

**ANTESENDEN DAN KONSEKUEN AMANAH COERCIVE
INTELLECTUAL LEADERSHIP
Upaya Peningkatan Kinerja Program Studi Perguruan Tinggi
di Provinsi Jawa Tengah**

**Penelitian Disertasi
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-3
Program Doktor Ilmu Manajemen**



**Disusun oleh:
Ratih Pratiwi
NIM 10401800010**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

**ANTESENDEN DAN KONSEKUEN AMANAH COERCIVE
INTELLECTUAL LEADERSHIP
Upaya Peningkatan Kinerja Program Studi Perguruan Tinggi
di Provinsi Jawa Tengah**

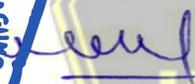
Disusun oleh :
Ratih Pratiwi
NIM 10401800010

Semarang, Agustus 2023
telah disetujui untuk dilaksanakan oleh:



Ketua Program Pascasarjana
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIDN 0608026502


Dr. Marnó Nugroho, S.E., M.M.
NIDN : 060


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIDN 0608026502

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami sampaikan kepada Allah Swt. yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai anugerah. terselesaikannya usul penelitian disertasi ini merupakan wujud anugerah-Nya. Oleh karena itu pula, pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada:

Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si. dan Dr. Marno Nugroho, S.E., M.Si. selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh kesabaran dan keteladanan. Rasanya tiada langkah yang mantap tanpa dukungan beliau berdua. Proses yang disertai dengan membangun karakter yang lebih kuat dan lebih siap menghadapi situasi yang tidak terduga, saya pelajari dari beliau berdua.

Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.

Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen, khususnya angkatan III Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Terima kasih juga kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan disertasi ini.

Semarang, Agustus 2023

Penyusun

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran dan kinerja organisasi yang berpusat pada integrasi *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai konsep amanah dan *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation*. Konsep kebaruan tersebut adalah konsep *amanah coercive intellectual leadership* yang merupakan profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya. *Amanah coercive intellectual leadership* diindikasikan dengan *novel and adaptive thinking; enforced a clear vision; mas'uliyah innovativeness; dan maintain God fearing behavior*.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) yaitu *generative learning, adaptive learning, amanah coercive intellectual leadership, collaborative engagement*, dan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dalam bentuk lembaga universitas dengan jumlah 667 prodi. Responden dalam penelitian ini setelah melalui perhitungan slovin adalah 250 Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *the structural equation modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS20.0*.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagaimana berikut *amanah coercive intellectual leadership* akan menjadi sangat efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi jika didukung dengan *adaptive dan generatif learning*. *Amanah coercive intellectual leadership* akan mendorong *collaborative engagement* dan *Amanah coercive intellectual leadership* juga terbukti dalam meningkatkan *organizational performance*.

Kata kunci : *generative learning; adaptive learning; amanah coercive intellectual leadership; collaborative engagement; 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 organizational learning and organizational performance centered on the integration of power theory with a coercive approach colored by the concept of trustworthiness and leadership theory with an intellectual stimulation approach. The novelty is the concept of amanah coercive intellectual leadership which is the professionalism and quality of the leader in controlling and stimulating employee behavior by ensuring that followers comply with organizational policies and norms based on the value of trust in completing their tasks. Amanah coercive intellectual leadership is indicated by novel and adaptive thinking; enforced a clear vision; mas'uliyah innovativeness; and maintain God fearing behavior.

This type of research is explanatory research or research that explains the relationship between research variables (causality), namely generative learning, adaptive learning, Amanah coercive intellectual leadership, collaborative engagement, and organizational performance. The population in this study were Undergraduate Study Programs of Private Higher Education in Central Java in the form of university institutions with a total of 667 study programs. Respondents in this study after going through slovin calculations were 250 Undergraduate Study Programs at Private Universities in Central Java. To analyze the data in this study, the structural equation modeling (SEM) from the AMOS20.0 Software package was used.

The results of this study can be concluded as follows: the mandate of coercive intellectual leadership will be very effective in improving organizational performance if it is supported by adaptive and generative learning. Amanah coercive intellectual leadership will encourage collaborative engagement and Amanah coercive intellectual leadership is also proven to improve organizational performance.

Keywords: generative learning; adaptive learning; mandate coercive intellectual leadership; collaborative engagement; organizational performance.

Intisari

Pembelajaran yang dilakukan oleh seorang pemimpin akan memengaruhi kualitas kepemimpinan yang dihasilkan, khususnya berkaitan dengan intelektualitas (Banerjee; Güçbilmez; and Pawlina, 2016). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan seorang pemimpin harus cerdas dan mampu mengikuti perkembangan zaman tersebut dalam menghadapi perubahan global. Pemimpin harus berani belajar dalam menghadapi hal yang baru. Pembelajaran bisa didapatkan melalui hal yang sudah terjadi maupun hal yang mungkin terjadi, berani mengambil risiko dari setiap pembelajaran yang telah diterima. Perbedaan kepemilikan pengetahuan (*knowledge diversity*) dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya maupun dengan bidang kerja yang ditangani mengharuskan seorang pemimpin untuk belajar (Loya and Ballesteros, 2019).

Banyaknya krisis kepemimpinan diawali karena pemimpin yang tidak memiliki proses pembelajaran yang efektif (Aggestam and Hyde-Price, 2020). Pembelajaran generatif akan membawa seorang pemimpin untuk lebih mampu melihat setiap perkembangan situasi sebagai sebuah tantangan. Proses pembelajaran akan meningkatkan efektivitas komunikasi dengan orang lain karena gaya, teknik, dan bahasa yang digunakan disesuaikan dengan tingkat pengetahuan, kedewasaan, dan dengan siapa pimpinan publik berkomunikasi (Cosner *et al.*, 2020). Teori dan konsep kepemimpinan paling banyak dibahas sejak kemunculannya hingga saat ini, baik secara teoretis maupun empiris dan yang paling luas diterapkan dalam berbagai unit analisis adalah kepemimpinan transformasional (Koh *et al.*, 2019; Uusi-Kakkuri *et al.*, 2016; Zaman *et al.*, 2020), termasuk dalam konteks pendidikan (Anderson, 2017; Jovanovic & Cirik, 2016; Liu dkk., 2019).

Era disrupsi—yang keterbukaan dan transparansi melalui media sering menimbulkan situasi dengan tekanan tinggi—mengharuskan pemimpin mampu untuk mengontrol situasi agar tidak mengarah pada kegagalan kepemimpinannya (Lopez and Rugano, 2018). Selain itu, transparansi dan keterbukaan mengarah pada kebebasan individu yang hampir kebablasan sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan yang memiliki “*power*” (Salovaara and Bathurst, 2018). *Power* adalah potensi untuk memengaruhi (Wang, Kim, and Lee, 2016). *Kekuasaan (power)* adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk bersedia melakukan sesuatu yang diinginkannya (Crossman, K. A., & Hardesty, 2018). Kemampuan untuk memengaruhi orang lain merupakan inti penting dari kepemimpinan. Pada dasarnya, kekuasaan seseorang dalam suatu perusahaan berasal dari posisi yang ditempatinya atau otoritas yang dimilikinya dalam organisasi (Cowan and No, 2020).

Perubahan zaman dan perubahan lingkungan politik yang menghadirkan perubahan regulasi menuntut perlunya model baru, yaitu kepemimpinan yang manusiawi. Kepemimpinan yang manusiawi tidak hanya memiliki radar yang berfungsi untuk memahami apa yang terjadi di seluruh perusahaan, tetapi juga kompas moral untuk mengarahkan organisasi ke arah yang benar dengan dipandu oleh pilihan etis dan tanggung jawab (Karadag, 2019; Gallo & Hlupic, 2019). Yang lebih dibutuhkan bukan hanya perubahan, tetapi perubahan sejati menuju manusia yang diamanahi sebagai seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Tujuan

yang dibawa tidak hanya pada tujuan duniawi, tetapi juga pada tujuan akhirat. Hal itu merupakan wujud nyata pada implementasi perilaku pimpinan yang juga memiliki tanggung jawab sosial untuk mengantarkan terwujudnya masyarakat yang *khaira ummah*.

Perubahan ekonomi global, perkembangan teknologi, strategi bisnis baru, dan perkembangan cabang dan industri baru telah membawa perubahan dramatis pada organisasi dan sifat pekerjaan (Kashdan *et al.*, 2018). Bekerja dalam sebuah organisasi memastikan kita akan bekerja sama dengan banyak individu lain yang beragam. Hal itu juga dapat berarti bahwa setiap individu memiliki tujuan yang berbeda (Compagnucci *et al.*, 2021). Keterlibatan kolaboratif cenderung menjadi proses yang lebih kompleks daripada keterlibatan individu. Dengan demikian, mereka umumnya membutuhkan satu pihak untuk mengambil tanggung jawab agar saling berkoordinasi (Sedaghatjou and Rodney, 2018). Koordinasi tidaklah semudah diucapkan. Koordinasi membutuhkan keleluasaan hati, waktu, dan mungkin biaya untuk mengoordinasikan kegiatan kelompok (Peters, Calvo, and Ryan, 2018). Oleh karena itu, perlu upaya yang cukup gigih dalam membantu kelompok untuk membangun konsensus dan posisi bersama, serta memastikan bahwa setiap anggota mendapat informasi yang baik selama proses keterlibatan.

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk menganalisis dan memperkaya pembahasan penelitian serta membedakannya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa hasil penelitian terdahulu tentang *organizational learning* dan kinerja masih menyisakan kontroversi. *Organizational learning* merupakan *factor antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, Potter, and Morrison 2019). Oh (2019) menyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang sangat kecil dalam peningkatan kinerja karena pada *organizational learning*, proses bergantung pada kualitas eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang telah dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM). *Organizational learning* merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Bowlby, 1999).

Organizational learning memiliki pengaruh dalam kinerja (Brockman, Park, and Morgan, 2017). Namun, penelitian Tortorella *et al.* (2019) menyatakan bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh dalam kinerja. Ada perbedaan hasil penelitian, yakni *organizational learning* ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2010). Namun, hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa *organizational learning* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja (Namada, 2017).

Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung pada kinerja perusahaan (Oh and Han, 2020). Namun, penelitian lain menyatakan bahwa *organizational learning* pada tingkat kelompok dan individu tidak menimbulkan efek signifikan pada kinerja (Tortorella *et al.*, 2019). *Organizational learning* merupakan faktor *antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, Potter, and Morrison, 2019), sedangkan Oh (2019) menyatakan sebaliknya, yakni *organization learning* memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja.

Organizational learning adalah proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan produksi perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Namun,

pembelajaran organisasi hanya bisa terjadi ketika kelompok mau untuk saling berusaha untuk belajar, berinteraksi, dan berbagi pengetahuannya kepada anggota lain. Dengan begitu, kapasitas gabungan kelompok telah meningkat dan anggota memperoleh kemampuan pemahaman serta tindakan yang efektif (Alsabbagh and Khalil, 2016). Hampir tidak ada studi yang meneliti efek pembelajaran organisasi dan kinerja individu pada praktik pengajaran (Hartono *et al.*, 2017).

Di era informasi dan pengetahuan ini sangat diperlukan untuk memahami bagaimana organisasi belajar. Castaneda dan Manuel (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran terjadi pada tiga tingkatan: individu, kelompok dan organisasi. Kemudian, pembelajaran mengambil dua rute: dari individu ke organisasi dan dari organisasi ke individu. Dalam pengertian ini menunjukkan pentingnya pelembagaan pengetahuan yang dihasilkan oleh individu dan kelompok menjadi pembelajaran organisasi, sebagaimana pembelajaran yang dilakukan oleh individu dan kelompok dari individu lain yang menjadi kunci pengetahuan organisasi.

Pimpinan dan pengikut tidak memiliki visi dan tujuan yang sama untuk penggunaan pengetahuan yang diperoleh dan hasil jangka panjang dari intervensi pengetahuan sebagai hal penting dalam pembelajaran di tempat kerja. Senge menyarankan bahwa metode sistematis seperti refleksi adaptif digunakan untuk menciptakan pemahaman bersama tentang gambaran keseluruhan dan hasil pembelajaran yang relevan sebelum menerapkan inisiatif pembelajaran (Senge, 1990) dan pembelajaran harus ditempatkan dalam konteks praktik agar efektif (Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, 2013). Kemudian, Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, (2013) menyatakan bahwa peran pembelajaran individu dalam merangkai pembelajaran organisasi ini dapat menjadi salah satu aspek yang perlu diperbaiki pada penelitian selanjutnya.

Kepemimpinan *coercive* masih menyisakan beberapa kontroversi. Pemimpin *coercive* adalah jenis gaya kepemimpinan yang didefinisikan oleh Daniel Goleman dalam teorinya tentang kecerdasan emosional. Pemimpin *coercive* dikenal karena semangat kompetitif mereka menuntut secara mental dan psikologis pada orang-orang yang bekerja sama dengan mereka. Goleman mendefinisikan pemimpin *coercive* sebagai pemimpin yang dicirikan dengan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari bawahan yang tidak diajak berkonsultasi tentang apa yang perlu dilakukan atau bagaimana sesuatu harus dilakukan agar tidak berdampak negatif pada budaya serta berperan sebagai komando dan kontrol untuk menuntut kepatuhan segera dan hanya berhasil dalam kondisi krisis (Goleman, 1995).

Islam mengakui legitimasi kekuatan *coercive* yang digunakan untuk memaksa seseorang melakukan kebaikan dan meninggalkan keburukan, kebiadaban, dan kejahatan (Beekun & Badawi, 2021). Kepatuhan pada pemimpin dalam Islam diperbolehkan hanya dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar (H.R. Bukhari, Volume 9, 259).

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang paling luas diterapkan dalam berbagai unit analisis juga memiliki keterbatasan, di antaranya adalah kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan elite, anti-demokrasi, dan terlalu banyak penekanan ditempatkan pada aspek 'heroik' dari kepemimpinan (Northouse, 2007). Kritik ini kemudian ditentang oleh Bass & Riggio (2006), yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menjadi direktif

atau partisipatif dan otoriter atau demokratis. Pemimpin transformasional menciptakan dan mengomunikasikan visi dalam mengejar perubahan. Dengan begitu, tampak bahwa pemimpin transformasional lebih bertindak secara independen daripada pengikut mereka (Northouse, 2007). Namun, selanjutnya para pendukung kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) dan *full range of leadership* dirancang sebagai upaya untuk melampaui skenario karismatik “*Great Man Theory*” dengan menempatkan banyak penekanan pada perilaku pengikut (Lee, 2014).

Oleh karena itu, menurut penulis, berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keandalan secara teoretis dalam membawa organisasi meraih tujuannya. Beberapa literatur juga mengaitkan unsur kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang konsisten dengan reformasi pendidikan tinggi (Cameron, 1981; Senge, 1990; Leithwood, 1992; Bass dan Avolio, 1994; Smart et al., 1997; Bass, 1998; Ramsden, 1998; Leithwood et al., 1999; Pounder, 1999; Avolio et al., 1999; Silins et al., 2002; Albulushi dan Hussain, 2008; Basham, 2010).

Kemudian, fenomena yang terjadi di dunia pendidikan adalah universitas yang harus mampu menjawab tantangan zaman sehingga harus otonom, proaktif, akuntabel, serta memiliki tingkat desentralisasi yang benar dan profesionalis dalam pembuatan keputusan (Lin et al., 2009). Pada penelitian ini yang akan dilihat adalah LLDIKTI Wilayah VI yang memiliki wilayah kerja di Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data yang terdapat di *website lldikti6.kemdikbud.go.id* di LLDIKTI Wilayah VI terdapat 238 PTS yang menjadi tanggung jawab kewenangan dalam pembinaannya. Selanjutnya, di sini akan dilihat Prodi dari aspek akreditasi, klusterisasi, penelitian, pengabdian masyarakat, jurnal ilmiah, data dan informasi dosen (jenjang pendidikan, jabatan fungsional), dan kemahasiswaan. Pencapaian akreditasi program studi sangat bervariasi, ada yang memperoleh peringkat A sebanyak 99, program studi peringkat B sebanyak 598 program studi, dan peringkat C sebanyak 134 program studi. Sementara itu, pencapaian akreditasi program studi dengan kriteria akreditasi baru adalah peringkat Unggul (2 program studi) baru 0,13%, peringkat Baik Sekali (4 program studi) baru 0,27%, dan peringkat Baik (53 program studi) sebesar 3,6%. Bahkan, masih ada pogram studi yang belum terakreditasi (sebanyak 268 program studi untuk semua jenjang) sebesar 17,9%. Laman web resmi BAN-PT (www.banpt.or.id) menunjukkan data akreditasi program studi perguruan tinggi swasta berdasarkan wilayah di menunjukkan bahwa akreditasi BANPT A sebanyak 638 prodi; akreditasi BANPT B sebanyak 4745 prodi; kemudian akreditasi BANPT C sebanyak 127 prodi. Akreditasi LAM Unggul sebanyak 495 prodi; akreditasi LAM Baik Sekali sebanyak 1267 prodi; dan akreditasi LAM Baik sebanyak 5205 prodi; sedangkan prodi yang tidak terakreditasi sebanyak 182 prodi.

Kinerja dosen, khususnya Tri Dharma Perguruan Tinggi, diwujudkan dalam bentuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tahun 2019–2021 pada perguruan tinggi di LLDIKTI VI (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) Wilayah Jawa Tengah. Dana penelitian dari tahun 2019–2021 cenderung sama, tetapi jumlah dharma kedua penelitian mengalami pencapaian yang fluktuatif dengan jumlah terbanyak pada tahun 2020 mencapai 1.111 buah judul penelitian dan mengalami

penurunan pada tahun 2021 yang jumlah penelitiannya paling sedikit, yaitu 827 judul penelitian. Begitu juga untuk pengabdian pada masyarakat, jumlah terbanyak pada tahun 2020 mencapai 230 kegiatan dan mengalami penurunan pada tahun 2021 menjadi 194 kegiatan. Kemudian, jumlah kegiatan paling sedikit adalah pada tahun 2019, sebanyak 176 kegiatan, dengan jumlah dana yang fluktuatif pada kisaran 11 miliar sampai dengan 13 miliar rupiah. Berdasarkan uraian tersebut, dalam kinerja dosen/Tri Dharma Perguruan Tinggi LLDIKTI VI (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) Wilayah Jawa Tengah terdapat indikasi budaya meneliti di kalangan dosen masih lemah. Masih banyak dosen yang tidak melakukan penelitian secara rutin dan terprogram, bahkan ada dosen yang sama sekali belum pernah melaksanakan penelitian secara individual meskipun dosen sudah membimbing mahasiswa. Sementara itu, banyak pula dosen yang cenderung melakukan penelitian internal, yaitu penelitian yang diadakan di dalam lembaganya sendiri.

Kondisi ini tidak bisa dianggap sebagai fenomena yang lazim karena masih relatif rendah kuantitas dan kualitas dosen dalam penelitian langsung maupun tidak langsung menimbulkan permasalahan dalam memajukan lembaga pendidikan di tengah-tengah iklim kompetisi yang makin ketat. Salah satu indikator masih sedikitnya jumlah penelitian, baik dilihat dalam kualitas maupun kuantitas, adalah atmosfer akademik lewat penelitian dan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi karena kegiatan penelitian dan pengabdian merupakan unsur yang sangat penting bagi dosen, yang membedakannya dengan seorang guru. Menyadari akan persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini, perlu ada perubahan paradigma perguruan tinggi yang bertumpu pada kemauan belajar. Oleh karena itu, peran pemimpin di tengah pengelola perguruan tinggi menjadi sangat penting. Dosen dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Peningkatan kinerja dosen ini memerlukan beberapa hal, seperti motivasi yang tinggi, model pembelajaran, kompetensi yang memadai, serta kepemimpinan yang baik yang mendukung dosen untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni *research gap* dan fenomena yang ada pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah, rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui *organizational learning*, *amanah coercive intellectual leadership*, dan *collaborative engagement*”. Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi sebuah model konseptual baru tentang *intellectual stimulation leadership* yang memiliki karakter *coercive* yang diwarnai dengan prinsip amanah dalam membangun *collaborative engagement* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Power didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Lopez, 2018). *Power theory* menjelaskan kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku (Salovaara & Bathurst, 2018). Menurut French and Raven (1959), kekuasaan (*power*) sendiri terbagi menjadi lima macam, yaitu *reward power*, *coercive power*, *referent power*, *legitimate power*, dan *expert power*.

Coercive merupakan kekuatan atau ancaman untuk membuat seseorang melakukan sesuatu. Sinonim *coercive* adalah *insistent*/mendesak, *persistent*/gigih, *pressing*/menekan, *urgent*/mendesak, *compulsory*/wajib, *forced*/terpaksa, *imperatif*,

incumbent, involuntary, mandatory/wajib, obligatory/perlu, non-elective, preemptory/wajib, required, wajib, demanded, dan enforced (Kamus Merriam Webster). *Coercive power* memiliki batasan beberapa dimensi, di antaranya, menurut Rojek (1993), individuasi ruang pribadi, tujuan dari praktik ini adalah memungkinkan pengawasan yang efisien atas perilaku setiap individu dengan maksud untuk mengevaluasi, menilai, serta menghitung kelebihan dan kualitasnya.

Coercive dalam Islam merupakan tingkatan yang lebih dalam dari sekadar *imperative/perintah* dan lebih kuat dari sekadar *pressure/tekanan*. Al-Qur'an dan hadis memberikan nasihat, contoh melalui cerita, dorongan dan larangan, dialog, lelucon, tanda-tanda atau contoh-contoh praktis (Abed and Randall, 2005, dalam Gundoyo, 1996)). Sementara itu, akhlak melalui metode hukuman bertujuan untuk memberikan pelajaran, memperbaiki, dan mencegah dari pengulangan kesalahan sebagai solusi terakhir setelah saran dan pengingat yang diberikan tidak memberikan efek (Mutalib and Razali, 2010) (Kamri, 2009). Hukuman dikenakan secara bertahap sesuai dengan tingkat usia, pendidikan, dan sifat seorang individu. Orang yang mempelajari ajaran Islam dan mengeksekusi pilar-pilar Islam dalam hidupnya akan selalu memiliki kecenderungan mendorong pertumbuhan spiritual seseorang dari aspek interpretasi nilai kepatuhan, tanggung jawab, kebersihan, kelayakan, fokus, rasa terima kasih, dan ketepatan waktu (Ali and Weir, 2010); (Suhartini and Barat, 2016); dan (Hakim, 2015).

Coercive dalam Islam digambarkan oleh Rasulullah pada saat kepemimpinan Umar *radhiyallahu anhu* sebagaimana hadis riwayat Bukhari yang menyatakan bahwa ketaatan (kepada pemimpin) diperlukan hanya dalam apa yang baik, menekankan peran pemimpin sebagai pelayan bagi rakyatnya.

“Telah kupilih pemimpin atasmu untuk tidak memukuli tubuhmu atau mengambil uangmu melainkan untuk mengajarimu dan melayanimu” (H.R. Bukhari Muslim).

Dalam perjalanan hidup dan kehidupannya, manusia sebagai makhluk Allah pada dasarnya mengemban amanah atau tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan oleh Allah kepadanya agar dipenuhi, dijaga, dan dipelihara dengan sebaik-baiknya.

Integrasi dari indikator *coercive* dan amanah akan membentuk indikator amanah *coercive* yaitu ketaatan/kepatuhan dalam kebaikan (*obedience only in what it good*); *al-siyasah*/memiliki otoritas untuk memberikan penghargaan dan sanksi (*authority to give rewards and punishment*); mengajarkan kebaikan, menekankan kebenaran (*enjoining the right and forbidding the evil*); *masuliyah*/bertanggung jawab dalam memenuhi, menjaga dan memelihara dengan sebaik-baiknya tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya; dan *al-fikru al-mustanir*/melakukan proses berpikir terlebih dahulu melalui proses *iqra*, menelaah, dan menghayati Al-Qur'an dan hadis untuk menumbuhkan keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istikamah.

Salah satu jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein and Humphreys 2001). Seorang pemimpin dapat

mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Bass *et al.*, 1985) *Idealized influence (charisma); Inspirational motivation; Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*.

Intellectual stimulation didefinisikan sebagai kemampuan untuk merangsang pemikiran dan imajinasi, kesadaran masalah, dan penyelesaian masalah, serta dianggap sebagai fungsi dari keahlian teknis dan kekuatan intelektual seseorang (sebagai lawan dari kompetensi interpersonal mereka) (Bass, 1985). *Intellectual stimulation* merupakan profil keterampilan yang ada pada karyawan yang diindikasikan dengan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah mereka, memupuk pertumbuhan dan pencapaian karyawan di tempat kerja, serta mendukung berpikiran terbuka (Zhou *et al.*, 2012). *Intellectual stimulation* diukur dengan menggunakan tiga *item* dari skala *intellectual stimulation* yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.* (1990) dan satu *item* dari Garcia-Morales *et al.* (2008) yang kemudian dijadikan *measurements* dalam pengukuran *intellectual stimulation* (Peng *et al.*, 2016), yaitu merangsang pemikiran ulang dalam melakukan sesuatu, menentukan pencapaian kerja; menyelesaikan masalah lama dengan cara-cara baru, dan berpikir kreatif.

Aspek kepemimpinan transformasional termasuk mengartikulasikan visi dan membina tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional memanfaatkan nilai-nilai, sikap dan perilaku, seperti cinta altruistik, harapan, dan visi, untuk membujuk pengikut dan meningkatkan rasa ketahanan ilahi mereka, menghasilkan hasil organisasi yang positif. Model kepemimpinan ini menekankan pada keramahan, kerendahan hati, integritas, keberanian, dan kesabaran pribadi untuk mengukur kualitas seorang pemimpin. Sifat-sifat tersebut telah lama menjadi sunnah Nabi Muhammad dan diajarkan untuk ditiru oleh para pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tradisi kepemimpinan Islam yang disukai, dan ini dicontohkan dan memang ditunjukkan oleh bagaimana Nabi Muhammad mengubah masyarakat tempat dia tinggal melalui inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip amanah. Amanah artinya jujur atau dapat dipercaya. Secara bahasa, amanah dapat diartikan sesuatu yang dipercayakan atau kepercayaan. Amanah juga berarti titipan (*al-wadi'ah*). Amanah adalah lawan kata dari khianat. Dan amanah terjadi diatas ketaatan, ibadah, *al-wadi'ah* (titipan), dan *ats-tsiqah* (kepercayaan). Pemimpin dipercaya untuk memimpin kelompok dan bertanggung jawab baik kepada anggota kelompok maupun kepada Tuhan. Untuk dapat memenuhi amanah tersebut, manusia dikaruniai kemampuan untuk belajar –dari awal penciptaan Adam yang diciptakan sebagai khalifah di bumi dan karenanya diperintahkan, 'Perhatikan peristiwa itu, ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Aku akan menempatkan khalifah di bumi' (Qur'an -Surat al baqarah [2]: ayat 30).

Dua sifat dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin muslim adalah integritas (*trustworthiness*) dan *Ability* (kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan). Kecerdasan, kepercayaan diri, tekad, integritas, dan kemampuan bersosialisasi adalah sifat-sifat yang diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif dalam teori kepemimpinan modern (Northouse, 2018).

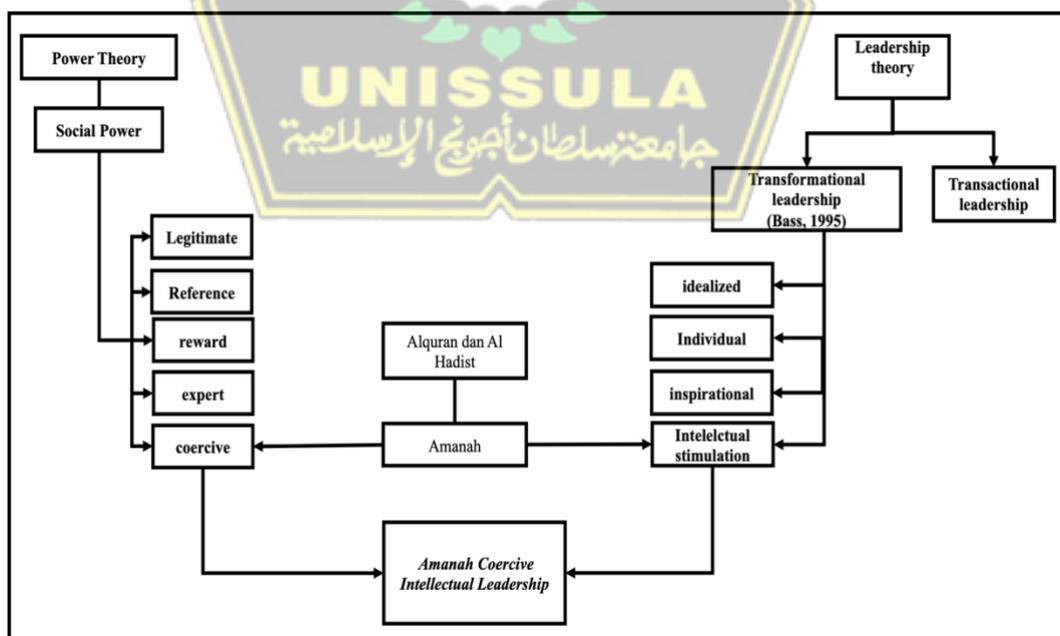
Sehingga dengan demikian, *Intellectual Stimulation* dalam *perspective* Islam adalah gaya keoempimpinan yang menstimulasikan intelektualitas pengikutnya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara berkualitas. Integrasi nilai Islam yang terkandung dalam amanah dengan *Intellectual Stimulation* akan membentuk indicator dari *amanah Intellectual stimulation*, yaitu *Consistency* (QS Al Baqarah : 30); Akuntabilitas (QS. Bani Israel: 13-14); *Long life learning* (QS. Al Baqarah : 206; QS. Ali Imron:159); *Wisdom and maturity* (QS. Ali Imron:159) dan Teladan dan panutan (QS. Hud :91).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi (Omolo, 2015). Kinerja program studi didefinisikan sebagai capaian /ukuran kinerja program studi dalam mencapai tujuan dan sasaran universitas. Berdasarkan Peraturan Menteri dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan dan Peraturan Menteri dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, dapat disimpulkan bahwa kinerja program studi adalah sebagaimana berikut.

1. Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi
2. Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan
3. Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian
4. Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian
5. Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi

Berdasarkan kajian dasar, yakni teori kepemimpinan (*leadership*) dan *power theory* yang diwarnai dengan *islamic value* dengan dimensi-dimensinya, dapat diintegrasikan dalam gambar 2.8 berikut ini.

Gambar 1 Integrasi Power Theory, Islamic Value, dan Leadership Theory



Pemimpin yang amanah akan menghadirkan langkah dan kebijakan yang selalu berpihak pada nurani dan nilai-nilai spiritualitas sehingga tindakannya akan selalu selaras dengan kebaikan masyarakat secara luas (*mashalih al-'ammah*). Pemimpin yang memiliki sifat *coercive* adalah pemimpin yang mampu memaksa pengikutnya untuk melakukan apa saja atau membatasi pengikutnya dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis, maupun ekonomi. Oleh karena itu, pemimpin yang *coercive* dalam perspektif amanah adalah pemimpin yang berkeras hati untuk selalu mengajak pengikutnya dalam menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak. Pemimpin stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah mereka dari berbagai sudut, serta mengeksplorasi solusi baru dan lebih baik.

Berdasarkan kajian yang komprehensif dan mendalam, integrasi dimensi-dimensi dari *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* dan dimensi-dimensi dari *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai dengan *islamic value* dapat diintegrasikan sebagaimana berikut sehingga memunculkan indikator dari kebaruan konsep kepemimpinan, yaitu *amanah coercive intellectual leadership*.

coercive yang diwarnai dengan *islamic value* memunculkan empat indikator:

1. *Novel and adaptive thinking*; yaitu menggunakan seluruh daya dan kemampuan diri yang dimiliki sebagai wujud syukur akan nikmat Allah dalam memahami, mengenali, dan menilai situasi yang tidak terduga, lalu dengan cepat mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi dan memutuskan yang terbaik.
2. *Enforced a clear vision*; mengatur, memerintah, atau melarang seseorang atau sekelompok masyarakat guna memperbaiki keadaan yang buruk menjadi baik, dan yang baik menjadi lebih baik, dengan berdasarkan pada eksplorasi ilmu. Sebagaimana tertuang dalam surat Ali Imron ayat 159 yang menekankan pemimpin untuk dapat mengarahkan memerintah pengikutnya dengan berlaku lemah lembut.
3. *Mas'uliyah innovativeness*; adalah tanggung jawab kepada Allah dalam menciptakan dari sesuatu yang ada menjadi sesuatu yang lebih baru yang muatannya adalah ibadah demi kemaslahatan umat.
4. *Maintain God fearing behavior (khasyyatullah)* adalah menjadikan diri sebagai role model dalam penyelesaian pekerjaan maupun permasalahan dengan tetap menjaga rasa takut kepada Allah.

Dengan demikian, Amanah *coercive intellectual leadership* adalah profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya. dalam penyelesaian tugasnya. Amanah *coercive intellectual leadership* diindikasikan dengan *novel and adaptive thinking*; *enforced a clear vision*; *mas'uliyah innovativeness*; *maintain God fearing behavior*.

Belajar adalah memperoleh pengetahuan baru. Kemampuan untuk menerapkan pengetahuan baru itu dilakukan untuk meningkatkan kinerja serta menjadi lebih inovatif dan kompetitif. Untuk *organizational learning theory*, Argyris

dan Schon (1996) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran, yaitu *single loop*, *double loop*, dan *deuteron learning*. *Single loop learning* terdiri atas satu *loop* umpan balik ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak terduga (koreksi kesalahan). *Double loop learning* adalah pembelajaran yang menghasilkan perubahan dalam teori yang digunakan. Sementara itu, *deuteron learning* adalah belajar tentang meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri. *Generatif learning* dapat disimpulkan sebagai sebuah model pembelajaran, yakni peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengonstruksi makna dari informasi yang ada di sekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki. *Generatif learning* diukur dengan menggunakan indikator *generative learning* yang terdiri atas tiga tahapan yaitu *selecting learning model*, *organizing learning model* dan *integrating learning (SOI) models* (Fiorella and Mayer, 2016).

Pembelajaran adaptif dapat mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi cara guna memberikan produk baru ini dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif. Pembelajaran adaptif berasal dari kecerdasan buatan dan didukung oleh teknologi cerdas (Peng & Spector, 2019). Pembelajaran adaptif mengacu pada teknologi yang memantau kemajuan siswa, menggunakan data untuk memodifikasi instruksi kapan saja (Adams Becker *et al.*, 2017). Teknologi pembelajaran adaptif secara dinamis mampu menyesuaikan dengan tingkat atau jenis konten kursus berdasarkan kemampuan atau pencapaian keterampilan individu, sehingga mampu mempercepat kinerja (Educause, 2016).

Pembelajaran adaptif adalah proses pembelajaran yang mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi cara guna memberikan produk baru dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif. Indikator pembelajaran adaptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social knowledge exchange*, *behavioural changes*, dan *cognitive aspect*. Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran terhadap pembentukan karakter kepemimpinan adalah sebagaimana dalam tabel berikut ini.

Tabel 1
State of the Art Peran *Learning* terhadap *Leadership*

No	Peneliti	Hasil Studi
1.	Indra (2017)	Pemimpin harus mampu mempelajari cara memimpin yang tepat di tempat dan situasi yang tepat untuk menjalankan organisasi.
2.	Garrido <i>et.al</i> , (2018)	<i>Learning</i> akan meningkatkan motivasi seseorang dalam konteks organisasional.
3.	Brown and Posner (2001)	Pemimpin perlu melakukan proses pembelajaran karena dari sebagian besar keterampilan kepemimpinan dipelajari dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja.
4.	Broekema, <i>et.al.</i> (2019).	<i>Learning</i> /pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang pemegang jabatan publik.

No	Peneliti	Hasil Studi
5.	Bowlby (2019)	Pembelajaran diperlukan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperkaya seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamis.
6.	Gupta (2019)	Pembelajaran generatif secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan.
7.	Brown <i>et.al</i> (2021)	Pembelajaran dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja akan menguatkan kepemimpinan seseorang.
8.	Takai <i>et al.</i> (2021)	Pembelajaran akuisisi mendorong perolehan hubungan <i>leader follower</i> yang konsisten.
9.	Takai <i>et al.</i> (2021).	Pembelajaran akuisisi mendorong perolehan hubungan <i>leader follower</i> yang konsisten.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1 : Semakin baik *generative learning* akan meningkatkan amanah *coercive intellectual leadership*
H2 : Semakin baik *adaptive learning* akan meningkatkan amanah *coercive intellectual leadership*

Kepemimpinan yang efektif akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif (O'Brien *et al.*, 2008). Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Chua and Ayoko, 2021). Hasil penelitian (Sun and Henderson, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan. Kemudian peneliti lain menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja (Ariffin, 2014). Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait peran ACIL terhadap *collaborative engagement* adalah sebagaimana dalam tabel berikut ini.

Tabel 2
State of the Art Amanah *Coercive Intellectual Leadership* dan *Collaborative Engagement*

No.	Peneliti	Hasil Studi
1.	O'Brien et al. (2008).	Kepemimpinan yang efektif akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif.
2.	Yadav et al. (2019).	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja.
3.	Ariffin (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja.

No.	Peneliti	Hasil Studi
4.	Sun and Henderson (2017)	Kepemimpinan transformasional memengaruhi tingkat keterlibatan pemangku kepentingan.
5.	Chua and Ayoko (2021)	Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H3 : Semakin baik *amanah coercive intellectual leadership* akan meningkatkan *collaborative engagement*.

Kepemimpinan transformational telah banyak diujikan dalam penelitian dan terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai kinerja organisasi (Ayranci and Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2019; Lai *et al.*, 2020; Manzoor *et al.*, 2019; Prochazka, Gilova, and Vaculik, 2017; Rizki, Parashakti, and Saragih, 2019; Zhang *et al.*, 2021). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku melihat hal-hal lama yang ada dalam organisasi dengan berpikir inovatif dan kreatif menjadi hal baru dengan dasar tauhid dan keseimbangan, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ramadhani *et al.*, 2016). Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Chan *e .al.*, 2019). Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (Zuraik & Kelly, 2019).

Intellectual stimulation merupakan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Bass 1985). Seorang pemimpin yang mampu menstimulasi intelektualitas pengikutnya dengan cara yang halus, menekankan pelaksanaan tugas dengan kualitas diri yang lebih baik dan penuh tanggung jawab akan mendorong pada peraihan kinerja yang lebih baik. Pemimpin stimulasi intelektual akan membangun koneksi dengan setiap karyawan dan anggota tim untuk memberikan proyek yang menarik namun disesuaikan, sasaran kinerja, dan jalan menuju sukses untuk bisnis dan pertumbuhan diri (Wodehouse, 2022).

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait peran ACIL terhadap kinerja organisasi adalah sebagaimana dalam tabel berikut ini.

Tabel 3
State of the Art Amanah Coercive Intellectual Leadership dan Organizational Performance

No.	Peneliti	Hasil Studi
1.	Madanchian <i>et.al</i> (2016)	Kepemimpinan adalah faktor penting bagi kinerja organisasi.

No.	Peneliti	Hasil Studi
2.	Cardona & Llorens (2018).	Pemimpin dengan <i>intellectual stimulation</i> dapat merangsang peningkatan kinerja.
3.	Putsom & Suwannarat, (2019).	<i>Leadership</i> melalui kompetensi manajerial, kompetensi teknologi, kompetensi pribadi, dan kompetensi proaktif mampu meningkatkan penciptaan nilai perusahaan dan pada akhirnya menciptakan kinerja yang lebih baik.
4.	Chan <i>et.al.</i> , (2019).	<i>Transformational leadership</i> ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif .
5.	Zuraik & Kelly (2019).	<i>Transformational leadership</i> mendorong penyelesaian pekerjaan dengan cara inovatif yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.
1.	Wodehouse (2022)	Pemimpin dengan <i>intellectual stimulation</i> akan memperluas kesempatan untuk terlibat dalam kolaborasi pemikiran kritis, sehingga mereka dapat dirangsang secara intelektual untuk menyadari tingkat potensi dan kepemimpinan diri mereka sendiri yang lebih tinggi

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

Collaborative engagement merupakan interaksi timbal balik yang berkelanjutan dari komunitas atau institusi yang berbeda untuk menyatukan visi bersama, tanggung jawab bersama, berkolaborasi, melimitasi tantangan budaya, dan mempererat ikatan dan keterhubungan komunitas. Pengukuran *collaborative engagement* menggunakan indikator yang dikembangkan, yaitu terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif, melibatkan perencanaan bersama serta mengidentifikasi sumber daya dan tanggung jawab yang dibutuhkan.

Collaborative engagement sebagai metode pedagogis baru layak untuk menjembatani kesenjangan antara akademisi dan industry karena menawarkan metode baru keterlibatan mahasiswa bisnis di dunia kerja (Freyn *et al.*, 2021). *Collaborative engagement* terbukti meningkatkan perkembangan akademik siswa dan memengaruhi kualitas kelulusan (Rambe, 2012). Indikator pembentuk *collaborative engagement* memberikan dasar yang kuat untuk proses peninjauan kurikulum yang komprehensif; meningkatkan partisipasi luas dalam proses mendorong perubahan organisasi dan menyatukan meningkatkan kinerja bersama (Oliver, Shawn L., & Hyun, 2011). *Collaborative engagement* mendorong interaksi, kehadiran sosial, dan berdampak positif pada kinerja (Freyn *et al.*, 2021).

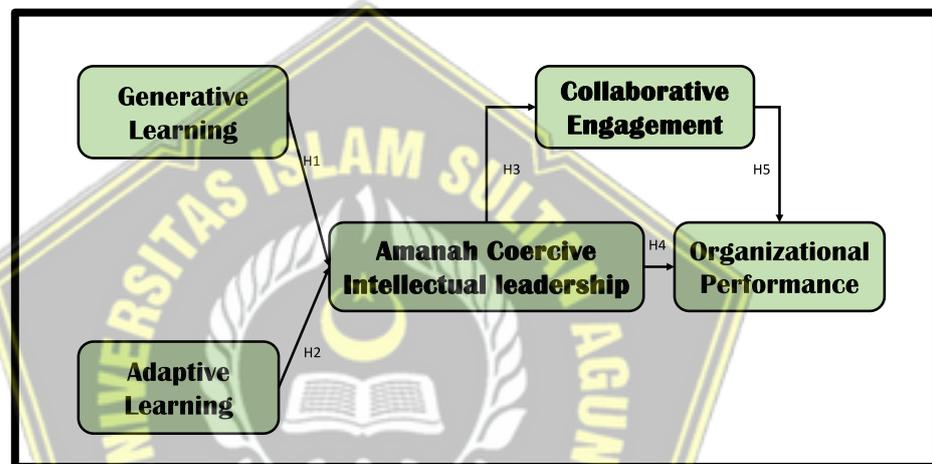
Rasa keterlibatan ini adalah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada tujuan organisasi (Budiprasetya & Singmin, 2020) Keterlibatan karyawan mengacu pada rasa keterlibatan adalah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada tujuan organisasi (Sata, 2021). Temuan mendukung keterlibatan sikap –loyalitas dan keterlibatan perilaku– hubungan kinerja perusahaan. Hasil studi memberikan wawasan baru tentang

berbagai pendekatan engagement dan hubungannya satu sama lain (Barari *et al.*, 2020). keterlibatan organisasi kolektif secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja perusahaan (Barrick *et al.*, 2015). Kolaborasi yang efektif berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Dari berbagai literatur, empat faktor yang mendukung kolaborasi utama telah diidentifikasi sebagai hal penting untuk keberhasilan kolaborasi: berbagi informasi secara aman, akurasi informasi, kesiapan informasi, dan tingkat kepercayaan (Panahifar *et al.*, 2018).

H5 : Semakin baik *collaborative engagement* akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan analisis dan tinjauan pustaka sebelumnya, model empirik dalam penelitian ini adalah sebagaimana dalam piktografis berikut ini.

Gambar 2 Model Empirik Penelitian



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2023.

Gambar 2 menunjukkan bahwa profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya. Amanah dalam penyelesaian tugasnya sebagai ketua Prodi didorong oleh pembelajaran generative dan adaptif yang kemudian berpotensi dalam meningkatkan *engagement collaboration* dan kinerja program studi.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* 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 antarvariabel (Widodo, 2014). Studi empiris penelitian ini mencakup variabel *generative learning*, *adaptive learning*, *amanah coercive intellectual leadership*, *collaborative engagement*, dan kinerja organisasi. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel tampak pada tabel 4.

Tabel 4
Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Generatif Learning Sebuah model pembelajaran, yakni peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengonstruksi makna dari informasi yang ada di sekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki.	a) <i>Selecting learning model</i> b) <i>Organizing learning model</i> c) <i>Integrating learning model</i>	Fiorella and Mayer (2016).
2.	Adaptive Learning Proses pembelajaran dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan.	a) <i>Social knowledge exchange</i> b) <i>Behavioural changes</i> , c) <i>Cognitive aspect</i>	Tyre and Von Hippel (1997).
3.	Amanah Coercive Intellectual Leadership <i>Profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya.</i>	a) <i>Novel and adaptive thinking (Al Fikir al-mustanir);</i> b) <i>Enforced a clear vision;</i> c) <i>Mas'uliyah innovativeness</i> (kebebasan berinovasi disertai tanggungjawab). d) <i>Maintain God fearing behavior (khasyyatullah).</i>	Ratih Pratiwi (2022)
4.	Collaborative Engagement Interaksi timbal balik yang berkelanjutan dari komunitas atau individu yang berbeda untuk menyatukan visi bersama, tanggung jawab bersama, berkolaborasi, melimitasi tantangan budaya, dan mempererat ikatan dan keterhubungan komunitas.	a) Terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif. b) Melibatkan perencanaan bersama. c) Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan.	Giles (2014)
5.	Kinerja Organisasi (Kinerja Prodi) Presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja secara	a) Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi. b) Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan.	BAN PT (2020)

No.	Variabel	Indikator	Sumber
	kuantitas dan kualitas yang dicapai program studi.	c) Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan <i>roadmap</i> penelitian. d) Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan <i>roadmap</i> pengabdian. e) Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi.	

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skor Likert 1 s.d. 7 sebagai berikut.

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

Populasi dalam penelitian ini adalah Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dalam bentuk lembaga universitas dengan jumlah 667 prodi. Responden dalam penelitian ini setelah melalui perhitungan slovin adalah 250 Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *the structural equation modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS20.0*.

Secara umum, jumlah PTS yang berada di wilayah Jawa Tengah juga menurun. Dari tahun 2021 yang berjumlah 237, menjadi 230 di akhir tahun 2022. Hal ini disebabkan kebijakan “*right sizing*” oleh Ditjen Diktiristek, yaitu PTS didorong untuk melakukan penggabungan/penyatuan sehingga kualitas mutu dari PTS yang melakukan penggabungan/penyatuan tersebut dapat meningkat sesuai dengan tuntutan SN Dikti. Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S-2, yaitu sebanyak 171 orang (68,4%). Adapun responden dengan pendidikan terakhir S-3 sebanyak 79 orang (31,6%). Kemudian memiliki lama jabatan 3—5 tahun sebanyak 128 responden (51,2%). Selanjutnya, responden dengan lama jabatan 0—2 tahun sebanyak 116 responden (46,4%), dan jabatan di atas 5 tahun sebanyak 6 responden (2,4%). Berdasarkan golongan jabatan fungsional, sebagian besar responden memiliki golongan fungsional L sebanyak 129 responden (51,6%). Selanjutnya responden dengan golongan fungsional LK sebanyak 73 responden (29,2%). Paling sedikit adalah responden dengan golongan fungsional AA, yakni sebanyak 48 responden (19,2%).

Uji asumsi pada studi ini mencakup: evaluasi normalitas data, evaluasi soulier, evaluasi multikolinearitas, dan pengujian residual. Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan uji asumsi telah terpenuhi sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan. Hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) *full model* SEM untuk

model penelitian ini diketahui bahwa kriteria yaitu *Chi-square*, RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI termasuk pada kategori baik, sedangkan GFI dan AGFI termasuk marginal.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) dan nilai *significance probability* masing-masing hubungan antarvariabel. Tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk *output regression weights* seperti pada tabel berikut.

Tabel 5 Standardize Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
AMANAH_COERCIVE_INTELECTUAL	<--- ADAPTIVE_LEARNING	,271	,098	2,873	,004
AMANAH_COERCIVE_INTELECTUAL	<--- GENERATIVE_LEARNING	,299	,170	2,893	,004
COLABORATIVE_ENGAGEMENT	<--- AMANAH_COERCIVE_INTELECTUAL_STIMULATION	,575	,091	5,902	***
ORGANIZATION_PERFORMANCE	<--- AMANAH_COERCIVE_INTELECTUAL_STIMULATION	,252	,081	2,164	,030
ORGANIZATION_PERFORMANCE	<--- COLABORATIVE_ENGAGEMENT	,292	,088	2,460	,014

Sumber : Pengolahan data 2022.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagaimana berikut :

1. *Generatif learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *amanah coercive intellectual leadership*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *amanah coercive intellectual leadership* akan menjadi efektif jika didukung dengan pembelajaran generatif yang baik.
2. *Adaptive learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *amanah coercive intellectual leadership*. Hasil ini menunjukkan bahwa *amanah coercive intellectual leadership* akan menjadi efektif jika didukung dengan pembelajaran adaptif yang baik.
3. *Amanah coercive intellectual leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *collaborative engagement*. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan *amanah coercive intellectual leadership* akan mampu mendorong keterikatan kolaboratif yang tinggi.
4. *Amanah coercive intellectual leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan *amanah coercive intellectual leadership* akan mampu mendorong organisasi untuk meraih tujuannya secara efektif.
5. *Collaborative engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Keterikatan kolaboratif yang baik akan mendorong peraih kinerja organisasi yang lebih baik.

Implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang dibangun merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. *Coercive power* dikenal karena semangat kompetitif yang dimiliki. Pemimpin dengan kekuatan *coercive* akan menuntut para pengikutnya untuk memenuhi keinginannya secara mental dan psikologis. *Coercive* dicirikan dengan menuntut kepatuhan yang mutlak dari bawahan sehingga dalam *amanah coercive intellectual leadership*, internalisasi nilai Islam dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut. Dengan demikian, *coercive*

dalam konteks amanah adalah kekuatan untuk mendorong seseorang mematuhi pemimpin dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar untuk menumbuhkan keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istiqamah. Kemudian, *Coercive power* merupakan perilaku yang memaksa untuk mengontrol kepatuhan karyawan melalui ancaman, konfrontasi, dan perilaku menghukum. Dengan internalisasi nilai amanah dalam *coercive* menjadikan *coercive* sebagai sebuah tingkatan yang lebih dalam daripada sekadar perintah/*imperative* dan lebih kuat daripada sekadar tekanan/*pressure*. Penekanan bahwa ketaatan (kepada pemimpin) diperlukan hanya dalam apa yang baik dan menekankan peran pemimpin sebagai pelayan bagi rakyat dan mendorong dengan kelembutan bagi pengikutnya untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baik kualitas dirinya.

Keterbatasan kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan elite dan anti-demokrasi serta terlalu banyak dominasi pemimpin. *Intellectual stimulation* yang merupakan profil keterampilan yang ada pada karyawan diindikasikan dengan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah mereka, memupuk pertumbuhan dan pencapaian karyawan di tempat kerja, serta mendukung berpikiran terbuka. Internalisasi nilai Islam dalam pendekatan *intellectual stimulation* dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut dengan nilai amanah dalam kepemimpinan. Setiap anggota organisasi memiliki gaya belajar yang berbeda. Beberapa mungkin merespon dengan baik terhadap stimulasi intelektual, sementara yang lain mungkin membutuhkan pendekatan yang lebih praktis atau berbasis keterampilan. Jika pimpinan terlalu fokus pada stimulasi intelektual tanpa mempertimbangkan gaya belajar anggota, ini dapat menyebabkan kesenjangan dalam pemahaman dan keterampilan. Selain itu, terus menerus mengeksplorasi ide-ide baru dan tantangan intelektual dapat menyebabkan kelelahan mental bagi anggota organisasi. Tentunya hal ini dapat mengurangi motivasi dan produktivitas mereka dalam jangka panjang. Internalisasi nilai Islam “amanah” dalam pendekatan *intellectual stimulation* dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut dengan nilai Amanah dalam kepemimpinan sehingga pemimpin seyogyanya mampu meningkatkan kualitas dirinya sebagai modal dasar dalam mengembangkan pengikutnya melalui pengetahuan agar mereka dapat mengikuti jalan kebenaran, menyelesaikan tanggungjawabnya secara bertanggungjawab, menjadi umat terbaik dan masyarakat yang berguna.

Kontribusi utama dalam penelitian ini adalah amanah *coercive intellectual leadership*. Konsep amanah *coercive intellectual leadership* adalah sebuah kebaruan yang dihasilkan dari proses integrasi dimensi-dimensi dari *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* dan dimensi-dimensi dari *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai dengan *islamic value*. Amanah *coercive intellectual leadership* menutup kekosongan nilai Islam dalam konsep *coercive* dan *intellectual stimulation* dengan konteks amanah, yaitu memandang pentingnya seorang pemimpin untuk meningkatkan kapabilitasnya menjadi modal dasar dalam mengembangkan manusia melalui pengetahuan. Tujuannya, mereka dapat memiliki kekuatan untuk mendorong seseorang mematuhi pemimpin dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar untuk menumbuhkan

keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istiqamah serta menjadi umat terbaik dan masyarakat yang berguna.

Keterbatasan penelitian ini adalah hasil pengujian *Struktural equation Model* dengan software AMOS *Goodness of Fit Index* GFI dan AGFI menunjukkan kategori marjinal. Pengaruh antara *generative learning* terhadap *Amanah coercive intellectual stimulation*, pengaruh *adaptive learning* terhadap *Amanah coercive intellectual stimulation*, dan pengaruh *Amanah coercive intellectual stimulation* terhadap kinerja organisasi masih di bawah 40 % kriteria sedang. Kecuali pengaruh *Amanah coercive intellectual stimulation* terhadap *collaborative enggament*.

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan hasil studi pengaruh antar variabel kategori sedang, diperlukan penambahan indikator-indikator sehingga mampu mencerminkan variabel yang diteliti merupakan area studi menarik, selain itu diperlukan antesenden *Amanah coercive intellectual stimulation* dan kinerja organisasi.



DAFTAR ISI

<i>LEMBAR PENGESAHAN</i>	2
<i>KATA PENGANTAR</i>	3
<i>DAFTAR ISI</i>	ii
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	iv
<i>DAFTAR TABEL</i>	vii
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	1
1.1 Latar Belakang Masalah	2
1.2 Rumusan Masalah	26
1.3 Tujuan Penelitian	27
1.4 Manfaat Penelitian	28
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA</i>	30
2.1 Power Theory	31
2.2 Al Amanah	41
2.3 <i>Coercive</i> dalam Perspektif <i>Amanah</i>	44
2.4 Leadership Theory	55
2.5 <i>Intellectual Stimulation</i> dalam Perspektif <i>Amanah</i>	88
2.6 Kinerja Organisasi	97
2.7 Metode Teoretikal Dasar	101
2.8 Model Empirik Penelitian	112
<i>BAB III METODE PENELITIAN</i>	134
3.1 Jenis Penelitian	136
3.2 Pengukuran Variabel	136
3.3 Sumber Data	138
3.4 Metode Pengumpulan data	138
3.5 Responden	139
3.6 Teknik Analisis	141
<i>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i>	147
4.1 Deskripsi Responden	147

4.2	Deskripsi Variabel.....	149
4.3	Uji Asumsi	163
4.4	Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)	167
4.5	Pengujian Hipotesis.....	174
4.6	Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	191
BAB V SIMPULAN.....		194
5.1	Simpulan Rumusan Masalah.....	195
5.2	Kesimpulan Hipotesis	197
BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG		199
6.1	Implikasi Teoretis	200
6.2	Implikasi Manajerial	203
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	207
6.4	Agenda Penelitian yang Akan Datang	208
DAFTAR PUSTAKA.....		210
<i>Lampiran 1 : Angket Penelitian</i>		<i>223</i>
<i>Lampiran 2. Logical Connection</i>		<i>260</i>
<i>Lampiran 3 : HASIL ANALISIS DATA</i>		<i>265</i>
<i>Lampiran 4 : Uji Confirmation1</i>		<i>270</i>
<i>Lampiran 5 : Uji Confirmation2.....</i>		<i>274</i>
<i>Lampiran 6 : Full Model AMOS.....</i>		<i>260</i>

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Alur Bab Pendahuluan	1
Gambar 1. 2 Akreditasi Institusi dari PTS dan Prodi di LLDIKTI Wilayah VI	17
Gambar 1. 3 Jabatan Fungsional Akademik Dosen di LLDIKTI Wilayah VI.....	18
Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka.....	30
Gambar 2. 2 <i>The Power Spectrum</i>	35
Gambar 2. 3 Derivasi Power Theory dengan Pendekatan Coercive	35
Gambar 2. 4 Derivasi Islamic Value dengan pendekatan al-amanah.	44
Gambar 2. 5 <i>Coercive</i> dalam Perspektif Al-Amanah.....	55
Gambar 2. 6 Derivasi <i>Leadership Theory</i> dengan Pendekatan <i>Intellectual Stimulation</i>	87
Gambar 2. 7 Integrasi <i>Intellectual Stimulation Leadership Theory</i> dan <i>Amanah</i> ..	97
Gambar 2. 8 Integrasi <i>Power Theory</i> , <i>Islamic Value</i> , dan <i>Leadership Theory</i>	101
Gambar 2. 9 <i>Proposisi 1 Amanah Coercive Intellectual Leadership</i>	109
Gambar 2. 10 <i>Proposisi 2 Collaborative Engagement</i>	110
Gambar 2. 11 Model Teoretikal Dasar <i>Amanah Coercive Intellectual Leadership</i>	112
Gambar 2. 12 Models Pembelajaran Generatif	116
Gambar 3. 1 Alur Bab III Metode Penelitian.....	135
Gambar 3. 2 Model Empiris Penelitian AMOS	146
Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	147
Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	170
Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	171
Gambar 4. 4 Hasil Analisis Full Model SEM	172
Gambar 5. 1 Piktografis Bab Penutup.....	194
Gambar 5. 2 Model Bagaimana model peningkatkan kinerja organisasi melalui organizational learning, amanah coercive intellectual leadership, dan collaborative engagement	197
Gambar 6. 1 Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	199

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ikhtisar <i>Research Gap I Organizational Learning and Performance</i>	11
Tabel 1. 2 <i>Research Gap II. Coercive Power Gap</i>	13
Tabel 1. 3 <i>Research Gap III. Transformational Leadership Theory Gap</i>	14
Tabel 1. 4 Perkembangan Dana Hibah untuk Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	21
Tabel 2. 1 State of the Art Coercive Power.....	37
Tabel 2. 2 State of the Art Dimensi Coercive	40
Tabel 2. 3 <i>State of the Art Coercive in Islamic Perspectives</i>	46
Tabel 2. 4 Dukungan Al-Qur'an Terkait Amanah dalam Kepemimpinan.....	50
Tabel 2. 5 Integrasi indikator Amanah Coercive	53
Tabel 2. 6 Karakteristik Utama (Core Value) Kepemimpinan	57
Tabel 2. 7 <i>State of the Art Leadership Theory</i>	70
Tabel 2. 8 <i>State of the Art Leadership Characteristic by Its Theory</i>	79
Tabel 2. 9 State of the Art Indikator Intellectual Stimulation	86
Tabel 2. 10 Internalisasi nilai nilai Islam dalam	92
Tabel 2. 11 Indikator <i>amanah Intellectual stimulation</i>	96
Tabel 2. 12 Integrasi indikator Amanah Coercive <i>Intellectual Leadership</i>	102
Tabel 2. 13 <i>State of the Art Organizational Learning</i>	106
Tabel 2. 14 State of the Art Peran <i>Learning</i> terhadap <i>Leadership</i>	122
Tabel 2. 15 State of the Art Amanah <i>Coercive Intellectual Leadership</i> dan <i>Collaborative Engagement</i>	125
Tabel 2. 16 State of the Art Amanah <i>Coercive Intellectual Leadership</i> dan <i>Organizational Performance</i>	127
Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel.....	136
Tabel 3. 2 Distribusi Sampel.....	140
Tabel 3. 3 <i>Goodness of Fit Indices</i>	145
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	148
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Jabatan	148
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan Fungsional	149
Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel <i>Generatif Learning</i>	151
Tabel 4. 5 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian <i>Generatif Learning</i>	151
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel <i>Adaptive Learning</i>	153
Tabel 4. 7 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian <i>Adaptive Learning</i>	154
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Amanah <i>Coercive Intellectual Leadership</i>	155
Tabel 4. 9 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian Amanah Coercive <i>Intellectual Leadership</i>	156

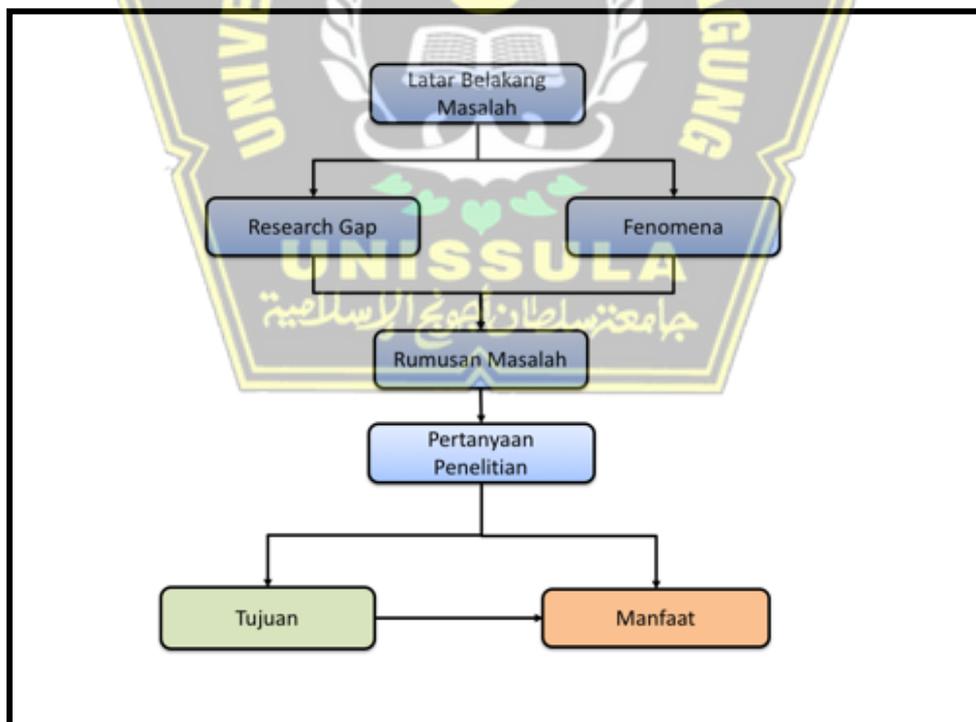
Tabel 4. 10 Deskripsi Variabel <i>Collaborative Engagement</i>	157
Tabel 4. 11 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian <i>Collaborative Engagement</i>	158
Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi	160
Tabel 4. 13 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian Kinerja Organisasi.....	161
Tabel 4. 14 Hasil Uji Normalitas	163
Tabel 4. 15 Hasil Uji <i>Outlier</i> dengan <i>Mahalanobis Distance</i>	165
Tabel 4. 16 <i>Construct Reliability</i>	166
Tabel 4. 17 <i>Variance Extracted (AVE)</i>	167
Tabel 4. 18 Nilai <i>Loading Factor</i> Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	168
Tabel 4.19 Nilai <i>Loading Factor</i> Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	170
Tabel 4.20 Nilai <i>Loading Factor</i> Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	171
Tabel 4.21 Hasil Uji <i>Goodness of Fit Index</i>	173



BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena manajemen yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian dari masalah dan pertanyaan penelitian tersebut terbentuk alur menuju studi ini, yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan tampak seperti Gambar 1.1.

Gambar 1. 1 Alur Bab Pendahuluan



1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan yang kompetitif secara global mendorong organisasi untuk mampu bersaing memperebutkan kepemimpinan di pasar nasional dan memperebutkan kepemimpinan di dunia dalam persaingan global (Han and Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; Mckee, 2019). Universitas harus memandang fenomena ini menjadi sebuah tantangan untuk menyiapkan SDM yang siap dalam menjawab tantangan global. Universitas yang memiliki strategi global diharapkan memiliki pemimpin yang mampu mengimplementasikan strategi yang mampu memenangkan persaingan di pasar lokal, nasional, maupun global. Pemimpin seringkali merupakan sosok seseorang yang dituakan, dianggap mumpuni dan memiliki kharisma yang mampu membawa organisasi menuju perubahan yang lebih baik (Kohlrieser, 2016). Hal ini membutuhkan proses pembelajaran bahwa pemimpin harus mampu meng-*upgrade* kemampuan, *skill* dan *ability*-nya sesuai dengan tuntutan zaman (Nakano, 2018).

Pembelajaran memengaruhi kualitas kepemimpinan yang dihasilkan, khususnya berkaitan dengan intelektualitas (Banerjee; Güçbilmez; and Pawlina, 2016). *Organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma (Senge, 2009). Sebuah manajemen yang efektif muncul dari beberapa kebutuhan individu yang berbeda, yang harus dipengaruhi oleh pengetahuan diri dan kedewasaan pemimpinnya (Horner and Baack, 2017). Prestasi sumber daya manusia yang rendah akan memberikan dampak negatif, baik bagi individu maupun organisasi, begitu pula sebaliknya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan seorang pemimpin harus cerdas dan mampu mengikuti

perkembangan zaman tersebut dalam menghadapi perubahan global. Pemimpin harus berani belajar dalam menghadapi hal yang baru. Pembelajaran bisa didapatkan melalui hal yang sudah terjadi maupun hal yang mungkin terjadi, berani mengambil risiko dari setiap pembelajaran yang telah diterima. Perbedaan kepemilikan pengetahuan (*knowledge diversity*) dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya maupun dengan bidang kerja yang ditangani mengharuskan seorang pemimpin untuk belajar (Loya and Ballesteros, 2019). Proses pembelajaran yang dilalui akan mentransformasikan pengetahuan baru menjadi pola pikir baru (*mindset*), pengalaman, dan kompetensi (Kang and Na, 2020).

Banyaknya krisis kepemimpinan diawali karena pemimpin yang tidak memiliki proses pembelajaran yang efektif (Aggestam and Hyde-Price, 2020). Pembelajaran generatif akan membawa seorang pemimpin untuk lebih mampu melihat setiap perkembangan situasi sebagai sebuah tantangan. Proses pembelajaran akan meningkatkan efektivitas komunikasi dengan orang lain karena gaya, teknik, dan bahasa yang digunakan disesuaikan dengan tingkat pengetahuan, kedewasaan, dan dengan siapa pimpinan publik berkomunikasi (Cosner *et al.*, 2020). Pembelajaran akan mendorong penyesuaian/adaptasi terhadap perubahan, menunjang efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan seorang pemimpin (Lawrence and Shaw, 2017). Kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin tidak didapatkan dari sejak lahir, tetapi harus dipupuk melalui proses pembelajaran sehingga seorang pemimpin dituntut untuk terus belajar. Pembelajaran diperoleh dari pengalaman diri sendiri, pengalaman orang lain, maupun perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan tujuan dan strategi organisasi yang dipimpinnya (Cosner *et al.*, 2020).

Era disrupsi—yang keterbukaan dan transparansi melalui media sering menimbulkan situasi dengan tekanan tinggi—mengharuskan pemimpin mampu untuk mengontrol situasi agar tidak mengarah pada kegagalan kepemimpinannya (Lopez and Rugano, 2018). Selain itu, transparansi dan keterbukaan mengarah pada kebebasan individu yang hampir kebablasan sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan yang memiliki “*power*” (Salovaara and Bathurst, 2018). *Power* adalah potensi untuk memengaruhi (Wang, Kim, and Lee, 2016). *Power* mengacu pada tingkat penggunaan kekuatan perusahaan dalam memodifikasi pengambilan keputusan terkait dengan keuntungan finansial, penciptaan nilai, komunikasi, proses pengiriman, akses pasar, dan sebagainya.

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk bersedia melakukan sesuatu yang diinginkannya (Crossman, K. A., & Hardesty, 2018). Kemampuan untuk memengaruhi orang lain merupakan inti penting dari kepemimpinan. Pada dasarnya, kekuasaan seseorang dalam suatu perusahaan berasal dari posisi yang ditempatinya atau otoritas yang dimilikinya dalam organisasi (Cowan and No, 2020).

Menurut French and Raven (1959), ada lima jenis kekuasaan yang muncul dalam perkembangan *power theory*. *Pertama*, kekuasaan balas jasa (*reward power*), yakni kekuasaan yang menggunakan balas jasa atau *reward* untuk memengaruhi seseorang agar bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya. *Kedua*, *coercive power* yang sering ditargetkan untuk memengaruhi

suatu peristiwa tertentu atau keputusan untuk mengendalikan tujuan strategis atau operasional (Hamid *et al.*, 2018). Kekuasaan paksaan (*coercive power*) ini lebih cenderung pada penggunaan ancaman atau hukuman untuk memengaruhi seseorang agar bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya (Cowan and No, 2020). *Ketiga*, kekuasaan rujukan atau *referent power*, yakni kekuasaan yang diperoleh atas dasar kekaguman, keteladanan, kharisma, dan kepribadian dari seorang pemimpin. *Keempat*, kekuasaan sah atau *legitimate power* yang berasal dari posisi resmi yang dijabat oleh seseorang, baik dalam suatu organisasi, birokrasi, maupun pemerintahan. *Kelima*, kekuasaan keahlian atau *expert power*, yakni kekuasaan yang muncul karena adanya keahlian ataupun keterampilan yang dimiliki oleh seseorang.

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yakni seseorang (pemimpin) mampu mendaftarkan dukungan orang lain (bawahannya atau pengikut) dalam pencapaian tugas bersama (Chemers, 2014). Studi tentang kepemimpinan telah menghasilkan banyak teori yang melibatkan kepribadian dan sifat, kekuasaan dan pengaruh, perilaku, situasi, transaksional, transformasional, dan integratif (Steers, Sanchez-Runde, and Nardon, 2012). Pemimpin harus mencari cara untuk mencapai penciptaan nilai dalam lingkungan yang sangat analitis, terstruktur, dan dinamis demi mengelola perubahan, mengelola pengetahuan organisasi, mengelola masa depan, mengelola inovasi dan kreativitas untuk memberikan manfaat bagi daya saing global organisasi dan tetap menciptakan nilai bagi sejumlah pemangku kepentingan (Winzker, D.H., & Pretorius, 2005). Kritik studi empiris tentang kepemimpinan berkembang bahwa

pemikiran kepemimpinan saat ini perlu mempertimbangkan lebih lanjut konteks di mana proses kepemimpinan berlangsung (Antonakis and House, 2013; Rowold, 2014; Ruben, 2019). Gaya kepemimpinan yang dihargai dan efektif dalam satu konteks kerja mungkin kurang diinginkan dan kurang efektif dalam konteks lain (Antonakis and House, 2013). Perilaku kepemimpinan disesuaikan dengan konteks di mana kepemimpinan tersebut dilakukan (Denison, Hooijberg, and Quinn, 1995; Hannah *et al.*, 2013; Vroom and Jaago, 2007).

Kecenderungan pemimpin ketika menghadapi suatu masalah adalah ingin cepat menyelesaikannya. Dorongan ini merupakan kebiasaan umum yang ada pada hampir setiap individu. Namun, ketika seorang pemimpin menggunakan basis pola pikir yang sama, solusi yang dihasilkan cenderung bersifat sementara atau sama dengan yang pernah dilaksanakan, padahal masalah yang terjadi berkaitan dengan perubahan lingkungan yang mengikutinya. Pemimpin perlu melakukan perubahan (*transformasi*), baik sebagai individu maupun sebagai pemimpin dalam organisasi. Upaya untuk "mencari" model kepemimpinan yang paling sesuai akan terus berlanjut ketika harapan berubah dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan regulasi yang terjadi.

Perubahan zaman dan perubahan lingkungan politik yang menghadirkan perubahan regulasi menuntut perlunya model baru, yaitu kepemimpinan yang manusiawi. Kepemimpinan yang manusiawi tidak hanya memiliki radar yang berfungsi untuk memahami apa yang terjadi di seluruh perusahaan, tetapi juga kompas moral untuk mengarahkan organisasi ke arah yang benar dengan dipandu oleh pilihan etis dan tanggung jawab (Karadag, 2019; Gallo & Hlupic, 2019). Yang

lebih dibutuhkan bukan hanya perubahan, tetapi perubahan sejati menuju manusia yang diamanahi sebagai seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Tujuan yang dibawa tidak hanya pada tujuan duniawi, tetapi juga pada tujuan akhirat. Hal itu merupakan wujud nyata pada implementasi perilaku pimpinan yang juga memiliki tanggung jawab sosial untuk mengantarkan terwujudnya masyarakat yang *khaira ummah*.

Teori dan konsep kepemimpinan paling banyak dibahas sejak kemunculannya hingga saat ini, baik secara teoretis maupun empiris. Yang paling luas diterapkan dalam berbagai unit analisis adalah kepemimpinan transformasional (Koh *et al.*, 2019; Uusi-Kakkuri *et al.*, 2016; Zaman *et al.*, 2020), termasuk dalam konteks pendidikan (Anderson, 2017; Jovanovic & Cirik, 2016; Liu dkk., 2019). Kepemimpinan yang diharapkan berorientasi pada masa depan dapat diperoleh dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan (a) *idealized influence*/pengaruh yang diidealkan, artinya memberikan pengaruh yang mendorong tumbuhnya ide-ide baru, (b) *inspirational motivation*/motivasi inspirasional, artinya berusaha memberikan motivasi terus-menerus yang menyebabkan tumbuhnya inspirasi baru sehingga mengembangkan suasana kerja yang produktif, (c) *intellectual stimulation*/rangsangan intelektual, yaitu selalu berusaha memberikan rangsangan intelektual untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya demi peningkatan kerja, dan (d) *individualized consideration*, yaitu memperhatikan aspek individu dari orang yang dipimpinnya, seperti bakat, minat, harapan, motivasi, sikap, dan sejenisnya (Goleman, 2000).

Perubahan ekonomi global, perkembangan teknologi, strategi bisnis baru, dan perkembangan cabang dan industri baru telah membawa perubahan dramatis pada organisasi dan sifat pekerjaan (Kashdan *et al.*, 2018). Bekerja dalam sebuah organisasi memastikan kita akan bekerja sama dengan banyak individu lain yang beragam. Hal itu juga dapat berarti bahwa setiap individu memiliki tujuan yang berbeda (Compagnucci *et al.*, 2021). Tantangan yang muncul adalah bagaimana kita dapat menyatukan perspektif dan keahlian yang berbeda dan membantu membangun strategi keterlibatan yang kuat (Gruman and Saks, 2011). Dalam beberapa *stage*, ada kalanya konsensus bersama/kompromi tidak dapat dicapai, sehingga akhirnya mendorong tumbuhnya ketidakpuasan, bahkan persaingan. Munculnya persaingan ini akan membatasi keterlibatan dan kesediaan untuk berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka. Alasannya, mereka mungkin tidak ingin berbagi pengetahuan atau informasi yang mereka yakini sebagai keunggulan kompetitif mereka (Hislop, 2013).

Keterlibatan kolaboratif cenderung menjadi proses yang lebih kompleks daripada keterlibatan individu. Dengan demikian, mereka umumnya membutuhkan satu pihak untuk mengambil tanggung jawab agar saling berkoordinasi (Sedaghatjou and Rodney, 2018). Koordinasi tidaklah semudah diucapkan. Koordinasi membutuhkan kekeluasaan hati, waktu, dan mungkin biaya untuk mengoordinasikan kegiatan kelompok (Peters, Calvo, and Ryan, 2018). Oleh karena itu, perlu upaya yang cukup gigih dalam membantu kelompok untuk membangun konsensus dan posisi bersama, serta memastikan bahwa setiap anggota mendapat informasi yang baik selama proses keterlibatan.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran dan kinerja organisasi yang berpusat pada integrasi *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai konsep amanah dan *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation*. Konsep kebaruan tersebut adalah konsep *amanah coercive intellectual leadership* yang didukung oleh pembelajaran generatif dan pembelajaran adaptif dalam peningkatan *collaborative engagement* sehingga berpotensi meningkatkan kinerja Program Studi.

A. Research Gap

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk menganalisis dan memperkaya pembahasan penelitian serta membedakannya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa jurnal internasional penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan konsep penelitian ini, antara lain, sebagai berikut.

Beberapa hasil penelitian terdahulu tentang *organizational learning* dan kinerja masih menyisakan kontroversi. *Organizational learning* merupakan *factor antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, Potter, and Morrison 2019). Oh (2019) menyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang sangat kecil dalam peningkatan kinerja karena pada *organizational learning*, proses bergantung pada kualitas eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang telah dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM). *Organizational learning* merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Bowlby, 1999).

Organizational learning memiliki pengaruh dalam kinerja (Brockman, Park, and Morgan, 2017). Namun, penelitian Tortorella *et al.* (2019) menyatakan bahwa *organizational learning* tidak memiliki pengaruh dalam kinerja. Ada perbedaan hasil penelitian, yakni *organizational learning* ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2010). Namun, hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa *organizational learning* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja (Namada, 2017).

Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung pada kinerja perusahaan (Oh and Han, 2020). Namun, penelitian lain menyatakan bahwa *organizational learning* pada tingkat kelompok dan individu tidak menimbulkan efek signifikan pada kinerja (Tortorella *et al.*, 2019). *Organizational learning* merupakan faktor *antecedent* dari kinerja organisasi (Olejarski, Potter, and Morrison, 2019), sedangkan Oh (2019) menyatakan sebaliknya, yakni *organization learning* memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja.

Organizational learning adalah proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang menghasilkan produksi perilaku dan keterampilan baru untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Namun, pembelajaran organisasi hanya bisa terjadi ketika kelompok mau untuk saling berusaha untuk belajar, berinteraksi, dan berbagi pengetahuannya kepada anggota lain. Dengan begitu, kapasitas gabungan kelompok telah meningkat dan anggota memperoleh kemampuan pemahaman serta tindakan yang efektif (Alsabbagh and Khalil, 2016). Hampir tidak ada studi yang meneliti efek pembelajaran organisasi dan kinerja individu pada praktik pengajaran (Hartono *et al.*, 2017).

Tabel 1. 1
Ikhtisar *Research Gap I Organizational Learning and Performance*

NO.	PENELITI	TEMUAN
1.	Kontroversi hasil penelitian Olejarski <i>et.al.</i> , (2019) dan Seok (2018).	<i>Organizational learning</i> merupakan <i>factor antecedent</i> dari kinerja organisasi (Olejarski <i>et.al.</i> , 2019), sedangkan Seok (2018) menyatakan sebaliknya bahwa <i>learning organization</i> memiliki pengaruh rendah dalam peningkatan kinerja.
2.	Kontroversi hasil penelitian Oh (2019) dan Tortorella, <i>et.al.</i> , (2020).	Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung pada kinerja perusahaan (Oh, 2019) tetapi penelitian lain menyatakan bahwa <i>organizational learning</i> pada tingkat kelompok dan individu tidak menimbulkan efek yang signifikan pada kinerja (Tortorella <i>et.al.</i> , 2020).
3.	Kontroversi hasil penelitian Wahda, (2017) dan Namada, (2017).	Perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa <i>organizational learning</i> ditemukan memiliki efek terbesar pada pencapaian kinerja organisasi (Wahda, 2017), tetapi hasil penelitian pada organisasi keuangan menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keuangan (Namada, 2017).
4.	Kontroversi hasil penelitian Brockmanet <i>et.al.</i> , (2017) dan Gomes & Rafaele, (2017).	<i>Organizational learning</i> memiliki pengaruh dalam kinerja pasar (Brockmanet <i>et.al.</i> , 2017), tetapi penelitian Gomes & Rafaele (2017) menyatakan sebaliknya bahwa <i>organizational learning</i> tidak memiliki pengaruh dalam kinerja.

Di era informasi dan pengetahuan ini sangat diperlukan untuk memahami bagaimana organisasi belajar. Castaneda dan Manuel (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran terjadi pada tiga tingkatan: individu, kelompok dan organisasi. Kemudian, pembelajaran mengambil dua rute: dari individu ke organisasi dan dari organisasi ke individu. Dalam pengertian ini menunjukkan pentingnya pelebagaan pengetahuan yang dihasilkan oleh individu dan kelompok menjadi pembelajaran organisasi, sebagaimana pembelajaran yang dilakukan oleh individu dan kelompok dari individu lain yang menjadi kunci pengetahuan organisasi.

Pimpinan dan pengikut tidak memiliki visi dan tujuan yang sama untuk penggunaan pengetahuan yang diperoleh dan hasil jangka panjang dari intervensi pengetahuan sebagai hal penting dalam pembelajaran di tempat kerja. Senge menyarankan bahwa metode sistematis seperti refleksi adaptif digunakan untuk menciptakan pemahaman bersama tentang gambaran keseluruhan dan hasil pembelajaran yang relevan sebelum menerapkan inisiatif pembelajaran (Senge, 1990) dan pembelajaran harus ditempatkan dalam konteks praktik agar efektif (Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, 2013). Kemudian, Augustsson, H., Törnquist, A., & Hasson, (2013) menyatakan bahwa peran pembelajaran individu dalam merangkai pembelajaran organisasi ini dapat menjadi salah satu aspek yang perlu diperbaiki pada penelitian selanjutnya.

Kepemimpinan *coercive* masih menyisakan beberapa kontroversi. Pemimpin *coercive* adalah jenis gaya kepemimpinan yang didefinisikan oleh Daniel Goleman dalam teorinya tentang kecerdasan emosional. Pemimpin *coercive* dikenal karena semangat kompetitif mereka menuntut secara mental dan psikologis pada orang-orang yang bekerja sama dengan mereka. Goleman mendefinisikan pemimpin *coercive* sebagai pemimpin yang dicirikan dengan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari bawahan yang tidak diajak berkonsultasi tentang apa yang perlu dilakukan atau bagaimana sesuatu harus dilakukan agar tidak berdampak negatif pada budaya serta berperan sebagai komando dan kontrol untuk menuntut kepatuhan segera dan hanya berhasil dalam kondisi krisis (Goleman, 1995).

Islam mengakui legitimasi kekuatan *coercive* yang digunakan untuk memaksa seseorang melakukan kebaikan dan meninggalkan keburukan, kebiadaban, dan kejahatan (Beekun & Badawi, 2021). Kepatuhan pada pemimpin dalam Islam diperbolehkan hanya dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar (H.R. Bukhari, Volume 9, 259).

Tabel 1. 2
Research Gap II. Coercive Power Gap

No.	Gap	Main Issues
1.	Goleman, (1995)	Pemimpin <i>coercive</i> sebagai pemimpin yang dicirikan dengan menuntut kepatuhan yang absolut dari karyawannya, keterlibatan karyawan sangat dibatasi, cenderung menjadi komando dan kontrol, menuntut kepatuhan segera, dan hanya berhasil dalam krisis.
2.	Beekun & Badawi, (2021) dikuatkan dengan H.R. Bukhari, Volume (9, 259).	Islam mengakui legitimasi kekuatan <i>coercive</i> , tetapi menyarankan <i>coercive</i> tidak boleh digunakan untuk memaksa seseorang melakukan keburukan, kebiadaban, dan kejahatan. Kepatuhan pada pemimpin dalam Islam diperbolehkan hanya dalam jalan kebaikan dan dalam konteks amal makruf nahi mungkar.

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang paling luas diterapkan dalam berbagai unit analisis juga memiliki keterbatasan, di antaranya adalah kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan elite, anti-demokrasi, dan terlalu banyak penekanan ditempatkan pada aspek 'heroik' dari kepemimpinan (Northouse, 2007). Kritik ini kemudian ditentang oleh Bass & Riggio (2006), yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menjadi direktif atau partisipatif dan otoriter atau demokratis. Pemimpin transformasional menciptakan dan mengomunikasikan visi dalam mengejar perubahan. Dengan

begitu, tampak bahwa pemimpin transformasional lebih bertindak secara independen daripada pengikut mereka (Northouse, 2007). Namun, selanjutnya para pendukung kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) dan *full range of leadership* dirancang sebagai upaya untuk melampaui skenario karismatik “*Great Man Theory*” dengan menempatkan banyak penekanan pada perilaku pengikut (Lee, 2014).

Tabel 1. 3
Research Gap III. Transformational Leadership Theory Gap

No.	Gap	Main Issues
1.	Northouse (2007) vs Bass & Riggio (2006)	Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan elite, antidemokrasi, dan terlalu banyak penekanan ditempatkan pada aspek 'heroik' dari kepemimpinan (Northouse, 2007). Pemimpin transformasional dapat menjadi direktif atau partisipatif, dan otoriter atau demokratis.
2.	Northouse (2007) vs Lee (2014).	Pemimpin transformasional lebih bertindak secara independen daripada pengikut mereka (Northouse, 2007), tetapi ditentang oleh Lee (2014) yang menyatakan bahwa <i>multifactor leadership questionnaire</i> (MLQ) dan <i>full range of leadership</i> dirancang sebagai upaya untuk melampaui skenario karismatik “ <i>Great Man Theory</i> ” dengan menempatkan banyak penekanan pada perilaku pengikut.
3.	Northouse (2013)	Northouse (2013) menjelaskan bahwa kelemahan kepemimpinan transformasional tidak memiliki kejelasan konseptual karena adanya tumpang tindih substansial antara masing-masing komponen.
4.	Evans (2020)	Stimulasi intelektual yang terlalu cepat dan mendalam jika tidak diikuti dengan kompetensi pengikut yang mumpuni akan mendorong kelelahan emosional. Stimulasi intelektual ini berfokus pada bagaimana selalu didorong untuk selalu selalu berpikir dan menerapkan ide-ide baru mereka sehingga berpotensi menjadi over inovatif namun juga akhirnya berdampak pada kelelahan emosional dan berujung pada menantang kebijaksanaan konvensional.

Oleh karena itu, menurut penulis, berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keandalan secara teoretis dalam membawa organisasi meraih tujuannya. Beberapa literatur juga mengaitkan unsur kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang konsisten dengan reformasi pendidikan tinggi (Cameron, 1981; Senge, 1990; Leithwood, 1992; Bass dan Avolio, 1994; Smart et al., 1997; Bass, 1998; Ramsden, 1998; Leithwood *et al.*, 1999; Pounder, 1999; Avolio *et al.*, 1999; Silins *et al.*, 2002; Albulushi dan Hussain, 2008; Basham, 2010).

B. Fenomena Manajemen

Pendidikan merupakan syarat mutlak untuk dapat meraih dan mengimbangi perkembangan zaman yang sangat dinamis (Widodo, 2021). Universitas harus menjawab tantangan zaman sehingga harus otonom, proaktif, akuntabel, serta memiliki tingkat desentralisasi yang benar dan profesionalis dalam pembuatan keputusan (Lin *et al.*, 2009). Terdapat fenomena pergeseran kebutuhan kompetensi lulusan perguruan tinggi dalam memenuhi dunia kerja saat ini. Keberhasilan pendidikan sangat berkaitan erat dengan pelaku, pendukung, dan proses dari pendidikan tersebut. Bila mutu pendidikan hendak diperbaiki, mutu sumber daya manusia (SDM) pendidikan harus diperbaiki terlebih dahulu (Widodo, 2021).

Akreditasi merupakan aset penting untuk menentukan posisi perguruan tinggi atau program studi pada tingkat persaingan manajemen dengan perguruan tinggi dan program studi lainnya serta menjadi tolok ukur bagi institusi yang menggunakan produk program pendidikan tinggi untuk menjamin lulusan yang

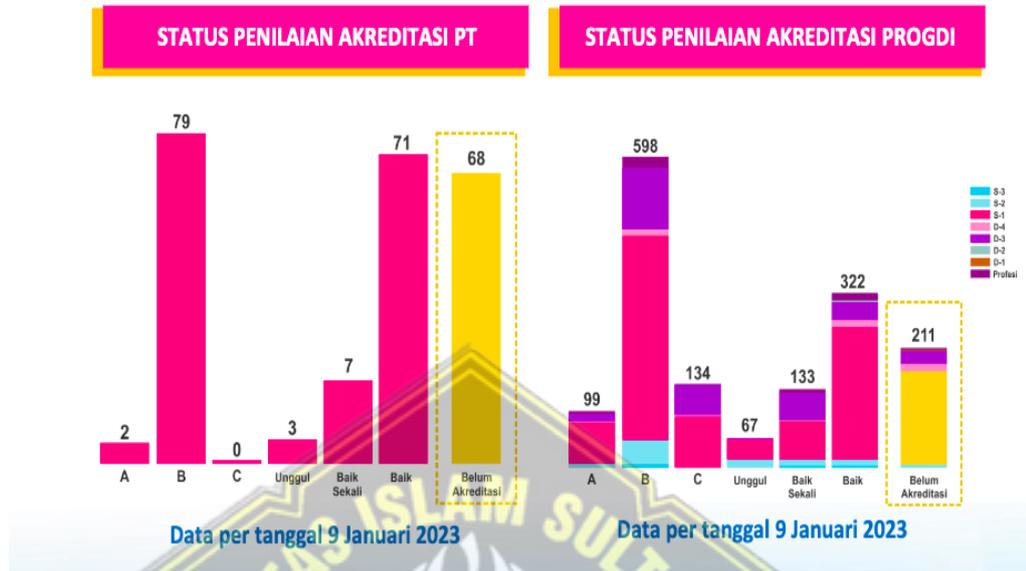
layak karena mereka dihasilkan dari proses manajemen yang dikendalikan dengan baik. Akreditasi prodi mencakup seluruh mutu dan kualitas pendidikan, misalnya sistem pembelajaran, hasil lulusan, dan materi.

Menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, disebutkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan diselenggarakan oleh masyarakat. Program studi atau prodi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di Perguruan Tinggi yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi. program studi yang merupakan kesatuan rencana belajar sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan akademik dan/atau professional diselenggarakan atas dasar suatu kurikulum serta ditujukan agar mahasiswa menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan sasaran kurikulum.

Pada penelitian ini yang akan dilihat adalah LLDIKTI Wilayah VI yang memiliki wilayah kerja di Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data yang terdapat di *website lldikti6.kemdikbud.go.id* di LLDIKTI Wilayah VI terdapat 238 PTS yang menjadi tanggung jawab kewenangan dalam pembinaannya. Selanjutnya, di sini akan dilihat Prodi dari aspek akreditasi, klasterisasi, penelitian, pengabdian masyarakat, jurnal ilmiah, data dan informasi dosen (jenjang pendidikan, jabatan fungsional), dan kemahasiswaan.

Berikut akan disampaikan keadaan akreditasi institusi dari PTS di LLDIKTI Wilayah VI:

Gambar 1. 2 Akreditasi Institusi dari PTS dan Prodi di LLDIKTI Wilayah VI



Sumber: LAKIN LL Dikti Wilayah IV, 2023

Pencapaian akreditasi program studi sangat bervariasi, ada yang memperoleh peringkat A sebanyak 99, program studi peringkat B sebanyak 598 program studi, dan peringkat C sebanyak 134 program studi. Sementara itu, pencapaian akreditasi program studi dengan kriteria akreditasi baru adalah peringkat Unggul (2 program studi) baru 0,13%, peringkat Baik Sekali (4 program studi) baru 0,27%, dan peringkat Baik (53 program studi) sebesar 3,6%. Bahkan, masih ada program studi yang belum terakreditasi (sebanyak 268 program studi untuk semua jenjang) sebesar 17,9%.

Apabila memperhatikan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 5 tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, semua program studi dan institusi perguruan tinggi harus memiliki akreditasi baik dari LAM atau BAN PT. Sesuai dengan Pasal 2 Permendikbud tersebut disebutkan

bahwa akreditasi merupakan sistem penjaminan mutu eksternal sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu pendidikan. Tentu kondisi seperti ini sangat disayangkan jika masih ada program studi yang belum mengajukan akreditasi sehingga sangat merugikan, khususnya bagi mahasiswa yang mengikuti proses pembelajaran di program studi tersebut.

LLDIKTI Wilayah VI pada tahun 2022 memiliki 14.260 dosen tetap yang telah berkualifikasi pendidikan S-3. Dari segi jabatan fungsional akademik dosen, LLDIKTI Wilayah VI telah berhasil mendorong peningkatan jabatan fungsional akademik dosen yang terdiri atas 133 guru besar, 984 lektor kepala, 4041 lektor, dan 4.660 asisten ahli. Data tersebut ditampilkan dalam piktograf berikut ini.

Gambar 1. 3 Jabatan Fungsional Akademik Dosen di LLDIKTI Wilayah VI



Sumber: LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah, 2021.

Laman web resmi BAN-PT (www.banpt.or.id) menunjukkan data akreditasi program studi perguruan tinggi swasta berdasarkan wilayah di menunjukkan bahwa akreditasi BANPT A sebanyak 638 prodi; akreditasi BANPT B sebanyak 4745 prodi; kemudian akreditasi BANPT C sebanyak 127 prodi.

Akreditasi LAM Unggul sebanyak 495 prodi; akreditasi LAM Baik Sekali sebanyak 1267 prodi; dan akreditasi LAM Baik sebanyak 5205 prodi; sedangkan prodi yang tidak terakreditasi sebanyak 182 prodi.

Keberhasilan dosen sebagai pendidik dapat dilihat dalam proses pembelajaran dengan mempertimbangkan kualitas kinerja dosen secara individual yang terkait, kompetensi dosen atau secara kelembagaan, dan mempertimbangkan keberhasilan mahasiswa dalam menguasai materi. Secara umum indikator yang dipakai dalam menentukan baik tidaknya kinerja dosen adalah ijazah dan Tridharma Perguruan Tinggi (pengalaman mengajar, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat). Berdasarkan fakta di lapangan, peneliti mencatat bahwa ada dosen yang memiliki kinerja yang kurang. Hal itu dilihat berdasarkan kompetensi dosen dari segi kegiatan pembelajaran di kelas, seperti dosen menggunakan metode mengajar yang membosankan sehingga mahasiswa tidak bergairah untuk mendengarkan karena metode yang digunakan itu-itu saja dan tidak ada inovasi. Selain itu, dosen yang mengajar terkadang tidak sesuai dengan yang ada di satuan acara perkuliahan (SAP) dan tidak sesuai dengan kontrak belajar yang ditawarkan oleh dosen itu sendiri.

Dosen dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan serta keinginan semua pihak, terutama masyarakat umum yang telah mempercayai kampus dan dosen dalam membina mahasiswa. Namun, tidak semua dosen dapat bekerja sesuai harapan dan tujuan serta memiliki kinerja yang tinggi. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan dosen. Dosen yang memiliki motivasi

berprestasi tinggi senantiasa memiliki dorongan untuk bekerja gigih guna mencapai prestasi istimewa (*standard of excellent*). Selain itu, mereka juga memiliki kontrol diri yang mapan sehingga untuk mencapai prestasi kerja yang memadai tidak memerlukan pengawasan ketat dari pihak luar. Dalam kenyataannya, tidak banyak dosen di lingkungan universitas di Semarang yang memiliki karakteristik seperti itu. Pada umumnya mereka menunjukkan kecenderungan berkinerja baik justru apabila sedang diawasi oleh atasannya, bukan karena kesadaran diri dan rasa tanggung jawab atas tugas.

Terdapat beberapa hal yang mungkin dapat menyebabkan penurunan kinerja dosen, misalnya, dosen belum bisa sepenuhnya memperhatikan seratus persen pada tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen karena berbagai alasan sehingga pelayanan terhadap mahasiswa kurang maksimal. Menurut peneliti, hal ini disebabkan oleh dosen yang memiliki pekerjaan sampingan di luar kampus, selain sebagai dosen dan mengajar di kampus lain dengan waktu yang sangat sedikit, beban kerja yang banyak, beratnya tuntutan dosen untuk selalu dapat bekerja lebih baik setiap harinya, dan keharusan untuk meningkatkan kapasitas kerja dengan menambah jam kerja untuk mengajar lebih lama daripada biasanya yang dapat memberikan tekanan bagi dosen. Beban kerja mengajar yang berlebihan dalam sehari dapat menjadi suatu hal yang menantang walaupun kadang-kadang juga bisa menakutkan. Dosen menjadi cemas dan khawatir tidak dapat mengajar dengan baik. Keadaan seperti ini mengakibatkan dosen sering mengalami rasa bosan, jenuh, dan lelah sehingga menjadi tertekan dengan pekerjaannya. Konsekuensinya adalah

penurunan kualitas kinerja dosen yang akan berpengaruh pada kualitas fakultas maupun universitas.

Kinerja dosen, khususnya Tri Dharma Perguruan Tinggi, diwujudkan dalam bentuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tahun 2019–2021 pada perguruan tinggi di LLDIKTI VI (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) Wilayah Jawa Tengah tersaji dalam Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1. 4
Perkembangan Dana Hibah untuk Penelitian dan Pengabdian Masyarakat pada Perguruan Tinggi di Jawa Tengah

Tahun	Penelitian		Pengabdian Masyarakat	
	Jumlah Judul	Dana (Rp)	Jumlah Kegiatan	Dana (Rp)
2019	976	61.000.000.000,-	176	10.886.485.000,-
2020	1.111	60.409.467.009,-	230	13.746.000.000,-
2021	827	61.630.832.091,-	194	11.165.770.000,-

Sumber: LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah, 2021.

Dana penelitian dari tahun 2019–2021 cenderung sama, tetapi jumlah dharma kedua penelitian mengalami pencapaian yang fluktuatif dengan jumlah terbanyak pada tahun 2020 mencapai 1.111 buah judul penelitian dan mengalami penurunan pada tahun 2021 yang jumlah penelitiannya paling sedikit, yaitu 827 judul penelitian. Begitu juga untuk pengabdian pada masyarakat, jumlah terbanyak pada tahun 2020 mencapai 230 kegiatan dan mengalami penurunan pada tahun 2021 menjadi 194 kegiatan. Kemudian, jumlah kegiatan paling sedikit adalah pada tahun 2019, sebanyak 176 kegiatan, dengan jumlah dana yang fluktuatif pada kisaran 11 miliar sampai dengan 13 miliar rupiah. Berdasarkan uraian tersebut, dalam kinerja dosen/Tri Dharma Perguruan Tinggi LLDIKTI VI (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) Wilayah Jawa Tengah terdapat indikasi budaya

meneliti di kalangan dosen masih lemah. Masih banyak dosen yang tidak melakukan penelitian secara rutin dan terprogram, bahkan ada dosen yang sama sekali belum pernah melaksanakan penelitian secara individual meskipun dosen sudah membimbing mahasiswa. Sementara itu, banyak pula dosen yang cenderung melakukan penelitian internal, yaitu penelitian yang diadakan di dalam lembaganya sendiri.

Kondisi ini tidak bisa dianggap sebagai fenomena yang lazim karena masih relatif rendah kuantitas dan kualitas dosen dalam penelitian langsung maupun tidak langsung menimbulkan permasalahan dalam memajukan lembaga pendidikan di tengah-tengah iklim kompetisi yang makin ketat. Salah satu indikator masih sedikitnya jumlah penelitian, baik dilihat dalam kualitas maupun kuantitas, adalah atmosfer akademik lewat penelitian dan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi karena kegiatan penelitian dan pengabdian merupakan unsur yang sangat penting bagi dosen, yang membedakannya dengan seorang guru. Menyadari akan persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini, perlu ada perubahan paradigma perguruan tinggi yang bertumpu pada kemauan belajar. Oleh karena itu, peran pemimpin di tengah pengelola perguruan tinggi menjadi sangat penting. Dosen dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Peningkatan kinerja dosen ini memerlukan beberapa hal, seperti motivasi yang tinggi, model pembelajaran, kompetensi yang memadai, serta kepemimpinan yang baik yang mendukung dosen untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Model kepemimpinan terbaru sebagai transformasi kepemimpinan organisasi akan memainkan peran penting bagi setiap organisasi. Bass (1985) dalam

transformational theory menyatakan teori ini bertujuan memotivasi seorang bawahan bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kehendak mereka pada tahap yang lebih tinggi, antara lain, meningkatkan dorongan dan kesadaran untuk mencapai target serta mendahulukan kepentingan kelompok.

Upaya yang dilakukan pada perguruan tinggi dalam menghadapi era keterbukaan saat ini adalah melakukan kerja sama antara institusi pendidikan dan berbagai industri yang dituangkan secara resmi melalui MoU. Perguruan tinggi melalui Prodi dapat mempersiapkan SDM dengan kemampuan mengelola industri model terkini. Di sisi lain industri akan diuntungkan dengan tersedianya lulusan yang sesuai dengan kebutuhan industri.

Berkaitan dengan hal tersebut, dosen sebagai SDM di perguruan tinggi didorong untuk terus meningkatkan kualitas dan inovasinya sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat. Untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing tinggi dan siap berkompetisi di era revolusi industri 4.0, dibutuhkan dosen dengan kemampuan inti yang kuat, inovatif, kreatif, dan komunikatif. Oleh karena itu, dosen merupakan faktor penting yang memiliki peran strategis bagi suatu perguruan tinggi dalam menyiapkan SDM, khususnya di era digitalisasi saat ini. Dalam menghadapi revolusi industri saat ini, dosen juga harus mengikuti program kompetensi inti yang sesuai dengan kebutuhan revolusi industri 4.0. Begitu pula pola pembelajaran tidak bisa lagi memakai pola yang lama. Dosen harus mampu mengikuti perkembangan teknologi.

Disruption (perubahan) yang diakibatkan industri 4.0 menuntut pendidikan tinggi untuk lebih adaptif, menyiapkan sarjana menjadi tenaga ahli yang unggul

dengan disertai keterampilan yang dibutuhkan industri, dan mampu menciptakan peluang lapangan pekerjaan melalui wirausaha. Langkah yang dilakukan ini diharapkan dapat meningkatkan perbaikan indeks daya saing Indonesia secara global.

Kebijakan Kampus Merdeka oleh Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sangat relevan diterapkan untuk menjawab tantangan permasalahan tenaga kerja. Salah satu poin dalam kebijakan tersebut adalah hak belajar tiga semester di luar program studi, satu semester pada prodi berbeda, dan dua semester untuk menjalankan *internship* atau magang. Kebijakan Kampus Merdeka penting untuk diterapkan, yang menuntut prodi harus mampu menghasilkan SDM dengan keterampilan yang berbeda berdasarkan kebutuhan industri saat ini. *Complex problem solving* berada pada urutan teratas untuk keterampilan yang dibutuhkan. Individu harus mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang kompleks dan sering ditemui saat bekerja di industri.

Kampus Merdeka mewajibkan mahasiswa belajar di prodi yang berbeda. Hal ini menjadi penting karena dapat melatih mahasiswa dalam menyelesaikan permasalahan dari berbagai pendekatan sudut pandang. Tugas prodi adalah membuat kompetensi standar yang harus dicapai oleh mahasiswa selama magang. Prodi juga menjadi penghubung antara mahasiswa dengan perusahaan, melakukan pemantauan, dan koordinasi dengan mentor yang ada di industri terkait dengan keterampilan yang didapatkan oleh mahasiswa. Lebih dari itu, melalui program tersebut prodi juga dapat mengetahui perkembangan industri sehingga dapat menjadi bahan untuk pengembangan penelitian dan pembelajaran di kampus.

Dinamisasi kondisi perekonomian dan lingkungan eksternal juga mendorong Prodi untuk mampu bersinergi menjalankan strategi untuk menjawab perubahan yang ada. Sinergitas ini tidak akan berjalan tanpa didukung oleh kepemimpinan (Freyn, Sedaghatjou, dan Rodney, 2021). Prodi membutuhkan pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam memengaruhi, mengarahkan, serta membimbing perilaku pengikutnya sehingga terbentuk kerja sama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan sadar, rela, dan sepenuh hati dengan bersandar pada nilai-nilai yang transedental (Bashori, Prasetyo, dan Susanto, 2020).

Dalam perkembangannya, penyelenggaraan prodi membutuhkan keberadaan seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan di tengah arus perubahan regulasi dan kebijakan yang sangat dinamis. Dalam konteks pendidikan, Coleman (2000) menjelaskan bahwa setidaknya diperlukan tujuh hal penting guna memimpin sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi perubahan di masa depan untuk dijadikan landasan bagi pimpinan program studi pada perguruan tinggi dalam mengembangkan program studinya, yaitu (1) proaktif, (2) memiliki karakter yang berbobot dan kredibel, (3) *the head be in the cloud while his feet is in the earth* yang berarti memiliki kesadaran akan arah dan visi untuk melihat ke depan, tetapi pada saat yang sama ia harus mampu untuk melindungi dan dibanggakan, (4) memiliki sistem nilai bersama, artinya apa yang dikatakan pemimpin harus sesuai dengan harapan pengikutnya, (5) tidak berperang sendiri, artinya strategi yang mampu menang dalam memimpin adalah falsafah “kita” dan bukan “saya”, (6) *lead*

with the golden rule, yang artinya harus mampu menegakkan kepemimpinannya, dan (7) setiap orang mampu menjadi pemimpin.

Prodi dituntut untuk dapat merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang inovatif agar mahasiswa dapat meraih capaian pembelajaran yang mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal dan selalu relevan. Perbaiki akses pada pendidikan, kualitas dan kerelevanan pembelajaran yang telah ada masih perlu diperbaiki. Kebijakan pendidikan dan tenaga kerja perlu dikaji ulang untuk membuat tenaga kerja lebih proaktif dan relevan untuk pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, "pencarian" model kepemimpinan baru berusaha untuk mencari jawaban dalam model kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan yang berpusat pada keteguhan dan kekuatan hati dalam memimpin menuju perubahan dengan memanfaatkan ilmu yang dimiliki dengan bersandar pada nilai-nilai Islami.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni *research gap* dan fenomena yang ada pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah, rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui *organizational learning*, *amanah coercive intellectual leadership*, dan *collaborative engagement*”. Kemudian, pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut.

- (1) Bagaimana pengaruh *generative learning* terhadap *amanah coercive intellectual leadership*?

- (2) Bagaimana pengaruh *adaptive learning* terhadap *amanah coercive intellectual leadership*?
- (3) Bagaimana pengaruh *amanah coercive intellectual leadership* terhadap *collaborative engagement*?
- (4) Bagaimana pengaruh *amanah coercive intellectual leadership* terhadap kinerja program studi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah?
- (5) Bagaimana pengaruh *collaborative engagement* terhadap kinerja program studi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- (1) Tujuan umum penelitian ini adalah mengeksplorasi sebuah model konseptual baru tentang *intellectual stimulation leadership* yang memiliki karakter *coercive* yang diwarnai dengan prinsip amanah dalam membangun *collaborative engagement* untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- (2) Tujuan khusus penelitian ini adalah melakukan pengujian empiris pada model teoretikal yang akan diajukan, sebagai berikut.
 - 1) Menganalisis pengaruh *generative learning* terhadap *amanah coercive intellectual leadership*.
 - 2) Menganalisis pengaruh *adaptive learning* terhadap *amanah coercive intellectual leadership*.

- 3) Menganalisis amanah *coercive intellectual leadership* terhadap peningkatan *collaborative engagement* program studi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.
- 4) Menganalisis amanah *coercive intellectual leadership* terhadap peningkatan kinerja prodi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.
- 5) Menganalisis pengaruh *collaborative engagement* terhadap peningkatan kinerja program studi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

(1) Teoretis

Pengembangan model konseptual baru dalam studi ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya *power theory* dan teori kepemimpinan (*leadership theory*), yaitu amanah *coercive intellectual leadership*. Hal itu diharapkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja Prodi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

(2) Praktis

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja program studi pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang berpusat pada implementasi amanah *coercive intellectual leadership*. Amanah *coercive intellectual leadership* tersebut merupakan sebuah pola

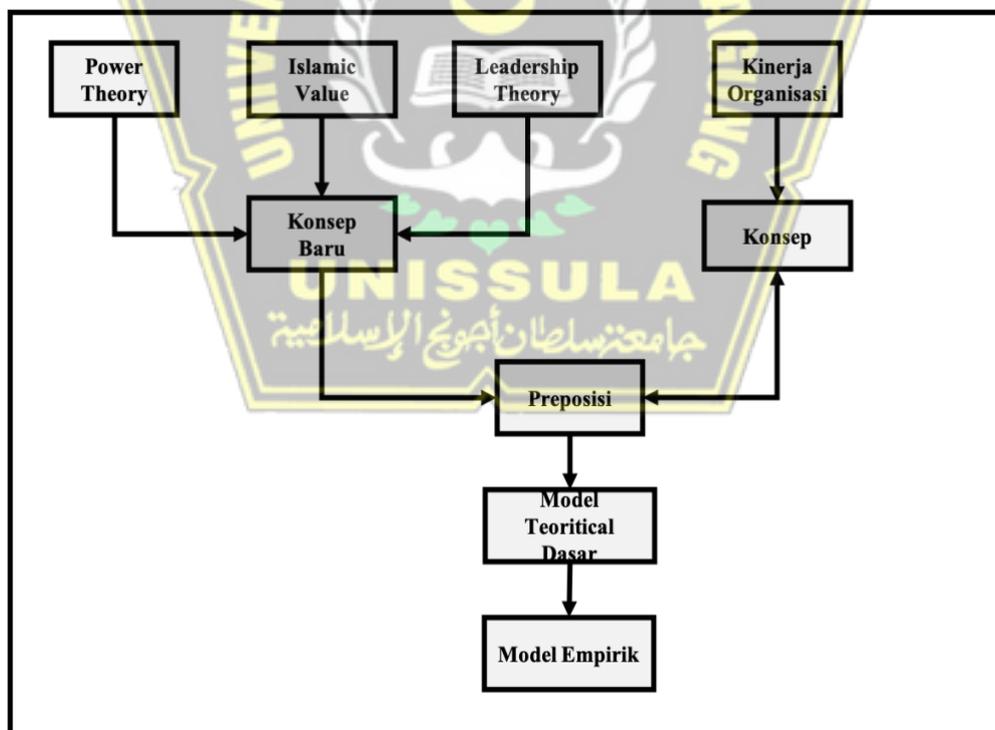
kepemimpinan baru yang menekankan pada kebijakan dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada nilai-nilai islami.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang dimensi-dimensi *power theory*, *leadership theory*, *islamic value*, dan kinerja organisasi. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis dihasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep yang lain membentuk “proposisi”. Kemudian, adanya dinamika internal dan eksternal variabel menghasilkan “model teoritical dasar (*grand model theory*)”. Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “model empirik penelitian”. Secara piktografis alur kajian pustaka dapat disajikan dalam gambar 2.1

Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka



2.1 Power Theory

Kekuasaan merupakan konsep yang paling mendasar dalam ilmu-ilmu sosial dan di dalamnya terdapat perbedaan titik penekanan yang dikemukakan. Menurut Russel (1988), terdapat batasan umum dari kekuasaan, yaitu pengaruh yang diharapkan. Ketika seseorang ingin memperoleh tujuan yang diinginkannya dan juga diinginkan oleh orang banyak, orang tersebut harus memiliki kekuasaan yang besar. Faktor pendorong yang menimbulkan keinginan berkuasa, antara lain, faktor eksplisit dan implisit yang berupa dorongan untuk memperoleh kekuasaan. Faktor implisit dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor eksplisit adalah faktor dari luar yang memengaruhi seseorang untuk berkuasa. Menurut Nord dalam Thoha (2003), kekuasaan diartikan sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Miriam Budiardjo (2003) menyatakan bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan pelaku.

Kekuasaan itu dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan (Weber dalam Thoha, 2003).

Power didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Lopez, 2018). *Power theory* menjelaskan kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku (Salovaara & Bathurst, 2018). *Power* dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan yang membuat

seorang memiliki kekuasaan dalam hubungan sosial berada untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan (Damanpour & Mankelwicz, 2018).

Menurut French and Raven (1959), kekuasaan (*power*) sendiri terbagi menjadi lima macam, yaitu *reward power*, *coercive power*, *referent power*, *legitimate power*, dan *expert power*.

1. *Reward power* (kekuasaan balas jasa). Kekuasaan yang menggunakan balas jasa atau *reward* dilakukan untuk memengaruhi seseorang agar bersedia melakukan sesuatu sesuai keinginannya. Balas jasa atau *reward* dapat berupa gaji, upah, bonus, promosi, pujian, pengakuan, ataupun penempatan tugas yang lebih menarik. Namun, melalui kekuasaan balas jasa ini, seorang pemimpin/manajer juga dapat menunda pemberian *reward* (balas jasa) tersebut sebagai hukumannya jika bawahannya tidak melakukan apa yang telah diperintahkan. Kekuasaan balas jasa (*reward*) ini timbul karena posisi atau jabatan seseorang yang memungkinkan dirinya memberikan penghargaan atau imbalan terhadap pekerjaan ataupun tugas yang dilakukan oleh orang lain.
2. *Coercive power* (kekuasaan paksaan) ini merupakan penggunaan ancaman atau hukuman untuk memengaruhi seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Contoh ancaman atau hukuman yang diberlakukan jika tidak mengikuti perintah yang diinstruksikan antara lain seperti pemberian surat peringatan, penurunan gaji, penurunan jabatan, dan bahkan pemberhentian kerja atau PHK. Kekuasaan ini memiliki batasan beberapa dimensi, di antaranya, individuasi ruang pribadi (Rojek, 1986).

Tujuan praktik ini adalah memungkinkan pengawasan yang efisien atas perilaku setiap individu dengan maksud untuk mengevaluasi, menilai, serta menghitung kelebihan dan kualitasnya. *Coding activity* atau kegiatan pengkodean adalah resep perilaku sosial yang dapat diekspresikan tidak hanya dalam tingkah laku dan gerakan, tetapi juga di dalam tugas, serta bertujuan untuk pengaturan hubungan dalam situasi tertentu. Suatu kegiatan dapat diizinkan di dalam suatu konteks tertentu dan juga dilarang di konteks lain. *Routinization of activity* atau rutinisasi kegiatan merupakan suatu proses pelebagaan yang berfungsi untuk perluasan hubungan kekuasaan. Hal itu membuat tindakan tertentu menjadi otomatis, memastikan kemudahan pengawasan dan pengamatan terhadap orang-orang, terutama di sekolah dan tempat kerja. *Synchronization of activities* atau sinkronisasi kegiatan artinya dalam organisasi sinkronisasi kegiatan berarti pembagian kerja yang rasional. Orang yang berfungsi sebagai bagian dari mesin sosial berdasarkan prinsip kepatuhan otomatis. Ketika proses pelebagaan ini mencapai puncaknya, mereka tidak perlu menggunakan pengaruh dan paksaan untuk membuat orang bertindak karena mereka telah diprogram untuk bertindak. Mereka dilatih untuk memenuhi fungsi yang terkait dengan orang lain. Ini adalah tingkat tertinggi dari pelebagaan kekuasaan-penciptaan mekanisme yang efisien, yakni individu bertindak sesuai dengan prinsip kepatuhan otomatis.

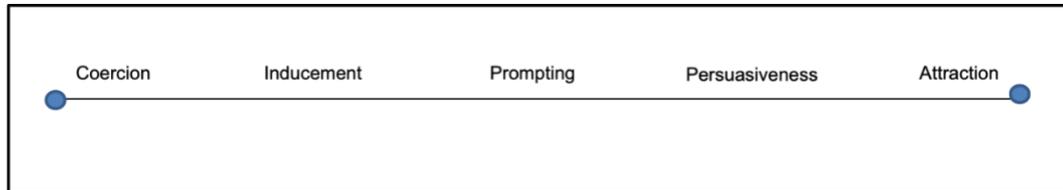
3. *Referent power* (kekuasaan rujukan) merupakan kekuasaan yang diperoleh atas dasar kekaguman, keteladanan, karisma, dan kepribadian dari seorang pemimpin.

4. *Legitimate power* (kekuasaan sah) ini berasal dari posisi resmi yang dijabat oleh seseorang, baik itu dalam suatu organisasi, birokrasi, maupun pemerintahan. Kekuasaan sah adalah kekuasaan yang diperoleh dari konsekuensi hierarki dalam organisasi. Seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi memiliki hak dan wewenang untuk memberikan perintah dan instruksi. Bawahan ataupun anggota tim berkewajiban untuk mengikuti instruksi atau perintah tersebut.
5. *Expert power* (kekuasaan keahlian) ini muncul karena adanya keahlian ataupun keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Seringkali seseorang yang memiliki pengalaman dan keahlian tertentu memiliki kekuasaan ahli dalam suatu organisasi meskipun orang tersebut bukanlah manajer ataupun pemimpin. Individu-individu yang memiliki keterampilan/keahlian tersebut biasanya dipercaya oleh manajernya untuk membimbing karyawan lainnya dengan benar.

Power adalah kekuasaan seseorang untuk meminta atau memaksa orang lain melakukan sesuatu (Dahl, 2017). *Power* merupakan kombinasi keterampilan dan keberuntungan dalam mencapai hasil yang diinginkan dalam waktu yang wajar (Nye, 2011). Terlepas dari perbedaan konseptual antara "lunak" dan "kekuatan keras", penting bahwa perilaku kekuasaan digambarkan pada spektrum yang berkelanjutan sehingga paksaan merupakan salah satu ujung dan daya tarik yang lain. Penelitian yang dilakukan dengan membandingkan *power* pada Al Qaeda dan Amerika Serikat menggambarkan *power* sebagai sebuah pola spektrum yang berkesinambungan sehingga *hard power* (*coercion*) berada dalam salah satu ujungnya dan *attraction* berada pada ujung lainnya, sedangkan *inducement*,

prompting, dan *persuasiveness* berada di antara kedua jenis *power* tersebut (Chourdakis and Koutsouradi, 2017).

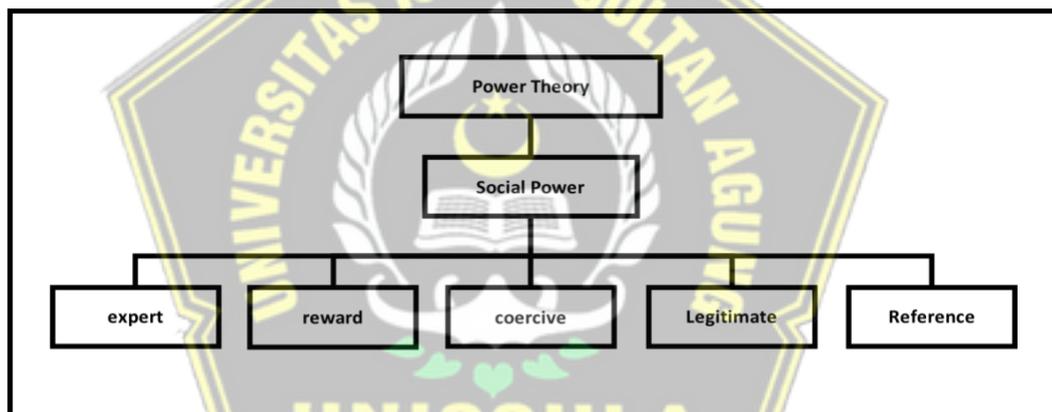
Gambar 2. 2 The Power Spectrum



Sumber: Chourdakis & Koutsouradi (2017).

Derivasi *power theory* dengan pendekatan *coercive* dapat ditampilkan dalam pikto grafis berikut ini.

Gambar 2. 3 Derivasi Power Theory dengan Pendekatan Coercive



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

Coercive merupakan kekuatan atau ancaman untuk membuat seseorang melakukan sesuatu. Sinonim *coercive* adalah *insistent/mendesak*, *persistent/gigih*, *pressing/menekan*, *urgent/mendesak*, *compulsory/wajib*, *forced/terpaksa*, *imperatif*, *incumbent*, *involuntary*, *mandatory/wajib*, *obligatory/perlu*, *non-elective*, *peremptory/wajib*, *required*, *wajib*, *demande*, dan *enforced* (Kamus Merriam Webster).

Coercive berarti “memaksa untuk melakukan apa saja” atau “untuk membatasi atau menahan dengan penerapan kekuatan superior” (Nozick, 1969). *Coercive* adalah satu entitas yang membatasi kehendak bebas atau kebebasan memilih entitas lain dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis, maupun ekonomi. Dapat disimpulkan dari definisi tersebut bahwa ada tiga kemungkinan efek pemaksaan yang dimaksud, yaitu agar target tidak bertindak, mengubah tindakan yang telah dilakukan, atau untuk mengambil tindakan yang tidak akan diambil oleh target. Tiga efek yang dimaksudkan ini terbagi dalam dua kategori ancaman paksaan, keunggulan, dan pencegahan (Dewey and Paul, 2014). Tindakan pencegahan bertujuan agar target tidak bertindak, sementara *compellence* bermaksud agar target mengubah suatu tindakan atau mengambil tindakan yang seharusnya tidak dipilihnya. Sementara itu, keunggulan merupakan jenis paksaan yang mengeksploitasi keinginan dan ketakutan musuh (Dewey and Paul, 2014).

Coercive adalah perilaku yang memaksa untuk mengontrol kepatuhan karyawan melalui ancaman, konfrontasi, dan perilaku menghukum (Landa and Tyson, 2017). *Coercive* adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain dengan menghukum atau dengan menciptakan ancaman, termasuk di dalamnya adalah teguran pemotongan informasi, penurunan pangkat, penangguhan, atau pemecatan (Lunenburg, 2012).

Istilah “*social coercion*” (*societal coercion*) memiliki bermacam makna dalam literatur, mulai dari kekuatan yang dilembagakan hukum, misalnya pendidikan wajib, surat rujukan ke rumah sakit, surat ketetapan, kekuatan paksaan atas persetujuan, dan ketidaksetujuan sosial (misalnya tekanan rekan, opini publik, dan hujatan) terhadap norma-norma sosial yang diinternalisasi, misalnya tingkah

laku, adat, dsb. Secara umum, norma sosial mencoba membatasi keputusan individu untuk berbagai alternatif yang diterima secara sosial di sebuah lingkungan. Norma sosial bisa eksplisit seperti undang-undang atau tersirat seperti sopan santun atau kesopanan. Hukum norma dapat "ditegakkan oleh aparat", sementara norma sosial ditegakkan oleh anggota masyarakat umum (Elster, 2016). Bentuk norma sosial terbatas pada konteks tertentu, didefinisikan oleh etika yang unik atau keyakinan dan nilai-nilai bersama; dan jargon, ritual, dan unik mode ekspresi simbolik” (Schouten and McAlexander, 1995). Isomorfisme *coercive* terdiri atas undang-undang (*legitimation*), aturan (*rules*), dan sanksi (*sanctions*) yang diharapkan mampu memediasi dampak dan makna hukum dalam masyarakat (Mulligan *et al.*, 2020).

Tabel 2. 1
State of the Art Coercive Power

No.	Author	Definition	Issue
1.	Nozick (1969).	<i>Coercive</i> berarti "memaksa atau memaksa untuk melakukan apa saja".	<i>Coercive</i> merupakan kekuatan yang digunakan oleh pemerintah dalam membatasi, mengatur, dan memaksa orang/masyarakat untuk melakukan sesuatu dengan penerapan kekuatan yang superior.
2.	Lunenburg (2012).	<i>Coercive power</i> adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain dengan menghukum atau dengan menciptakan ancaman. termasuk di dalamnya adalah teguran pemotongan informasi, penurunan pangkat, penangguhan, atau pemecatan.	<i>Coercive power</i> sangat dibutuhkan organisasi untuk mengontrol perilaku karyawan karena dapat menyebabkan kepatuhan sementara.
3.	McQuarrie, Kondra, and	<i>Coercive power</i> , persepsi legitimasi yang dihasilkan	<i>Coercive power</i> memiliki dua komponen: <i>regulation coercive</i> dan <i>social coercive</i>

- | | | | |
|----|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Lamertz (2013). | kepatuhan terhadap hukum harus mengikuti standar praktik yang diartikulasikan dalam perundang-undangan yang digunakan. | yang masing-masing memiliki efek yang berbeda pada organisasi. |
| 4. | Dewey & Paul (2014). | <i>Coercive</i> adalah satu entitas yang membatasi kehendak bebas atau kebebasan memilih entitas lain dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis maupun ekonomi. | Terdapat tiga kemungkinan efek <i>coercive</i> terbagi dalam tiga kategori, yaitu ancaman paksaan, keunggulan. |
| 5. | Teimouri <i>et al.</i> (2015) | <i>Coercive power</i> didasarkan pada keyakinan bahwa seorang manajer memiliki kemampuan untuk menghukum karyawan. | <i>Coercive power</i> mengarah pada ketaatan jangka pendek, tetapi menciptakan inefisiensi perilaku dalam jangka panjang. |
| 6. | Landa and Tyson (2017). | <i>Coercive power</i> adalah perilaku yang memaksa untuk mengontrol kepatuhan karyawan melalui ancaman, konfrontasi, dan perilaku menghukum. | <i>Coercive power</i> memiliki dua dimensi, yaitu <i>repression</i> dan <i>sensorship</i> . |

Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *coercive* adalah kekuatan yang memaksa untuk melakukan apa saja atau membatasi kehendak bebas dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis maupun ekonomi. *Coercive* memiliki dua dimensi, yaitu *repression* dan *sensorship* (Landa and Scott, 2017). Pendapat yang berbeda menyatakan bahwa *coercive* memiliki dua komponen, yaitu *regulation coercive* dan *social coercive* yang masing-masingnya memiliki efek yang berbeda pada organisasi (Macquarrie *et al.*, 2013). Bagaimana kekuasaan legitimasi pendidikan dapat maju dengan mengembangkan strategi *coercive power* dan menetapkan target kinerja.

Regulation coercive adalah kekuatan yang digunakan oleh pemerintah dalam menetapkan batasan untuk kategori organisasi yang beroperasi secara hukum. Dalam bidang pendidikan, *regulation coercive* dilakukan melalui mekanisme penyelenggaraan pembelajaran, tata cara penyelesaian pendidikan, standar operasional prosedur kelulusan, pemberian nilai, pemberian sanksi, maupun tata tertib yang berfungsi untuk memverifikasi bahwa organisasi tertentu memenuhi kriteria. *Social coercive* adalah kekuatan *coercive* yang terkait dengan mendapatkan legitimasi melalui penyertaan dalam batas klasifikasi sosial. Hukum atau kategori berbasis kebijakan organisasi yang diatur menetapkan kriteria yang berbeda yang menentukan kemampuan, hak, dan tanggung jawab. Dalam bidang pendidikan, *social coercive* dilakukan dengan berbasis norma dan praktik seperti kegiatan penelitian, nomenklatur, persyaratan pemberian gelar, atau geografis.

Coercive power memiliki batasan beberapa dimensi, di antaranya, menurut Rojek (1993), individuasi ruang pribadi, tujuan dari praktik ini adalah memungkinkan pengawasan yang efisien atas perilaku setiap individu dengan maksud untuk mengevaluasi, menilai, serta menghitung kelebihan dan kualitasnya. *Coding activity* atau pengodean kegiatan; kegiatan pengodean adalah resep perilaku sosial yang dapat diekspresikan tidak hanya dalam tingkah laku dan gerakan, tetapi juga di dalam tugas. Tujuannya adalah pengaturan hubungan dalam situasi tertentu. Suatu kegiatan dapat diizinkan di dalam suatu konteks tertentu dan juga dilarang di dalam konteks lain.

Routinization of activity atau rutinitas kegiatan; rutinisasi adalah suatu proses pelebagaan yang berfungsi untuk perluasan hubungan kekuasaan karena hal itu membuat tindakan tertentu menjadi *otomatis* serta memastikan kemudahan

pengawasan dan pengamatan terhadap orang-orang, terutama di sekolah dan tempat kerja. *Synchronization of activities* atau sinkronisasi kegiatan; dalam organisasi sinkronisasi kegiatan berarti pembagian kerja yang rasional. Orang yang berfungsi sebagai bagian dari mesin sosial, berdasarkan prinsip kepatuhan otomatis. Ketika proses pelebagaan ini mencapai puncaknya, mereka tidak perlu menggunakan pengaruh dan paksaan untuk membuat orang bertindak karena mereka telah diprogram agar bertindak. Mereka dilatih untuk memenuhi fungsi yang terkait dengan orang lain. Ini adalah tingkat tertinggi dari pelebagaan kekuasaan-penciptaan mekanisme yang efisien sehingga individu bertindak sesuai dengan prinsip kepatuhan otomatis.

Coercive melibatkan penggunaan ancaman, agresi, kekerasan, biaya material, jenis ancaman lainnya atau bahaya aktual, sebagai cara memengaruhi perilaku target (Oye, 1993). Abdala (2002) menyatakan bahwa unsur *coercive* adalah arbitrase dan mediasi serta penekanan *coercive* pada masalah yang meliputi "*relationship issue*" (seperti persepsi, kepercayaan, dan sikap) (Abdalla, Yousif & Siti-Nabiha, n.d.). *Social norms* didefinisikan sebagai *social coercive* karena kendala yang paling relevan berkaitan dengan *social norms* (Elster, 1988).

Tabel 2. 2 State of the Art Dimensi Coercive

No.	Author	Indikator
1.	Rojek (1986)	Individuasi ruang pribadi, <i>coding activity</i> , <i>routinization of activity</i> dan <i>synchronization of activities</i> .
2.	Oye (1993)	Penggunaan ancaman, agresi, kekerasan, biaya material, atau bahaya aktual, sebagai cara memengaruhi perilaku target.
3.	Mutalib and Razali (2010)	Musyawaharah (<i>syara</i>) dan pemberdayaan (<i>tafwid</i>) dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diwujudkan dari filosofi, konsep, dan nilai-nilai inti Islam.
4.	Macquarrie <i>et al.</i> , (2013)	<i>Regulation coercive</i> dan <i>social coercive</i> .

5. Dewey & Paul, (2014) *Coercive* adalah satu entitas yang membatasi kehendak bebas atau kebebasan memilih entitas lain dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis, maupun ekonomi.
6. Landa & Scott, (2017) *Repression* dan *sensorship*
7. Abdala (2002) Unsur *coercive* meliputi "*relationship issue*" (seperti persepsi, kepercayaan, dan sikap).
8. Mulligan (2020) Undang-undang (*legitimation*), aturan (*rules*), dan sanksi (*sanctions*).

Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

2.2 Al Amanah

Syariah berarti "jalan yang benar" dalam bahasa Arab. Dalam Islam, ini mengacu pada nasihat Illahi yang diikuti umat Islam untuk menjalani kehidupan moral dan tumbuh dekat dengan Tuhan (Tahir and Brimble, 2011). Syariah berasal dari dua sumber utama, yakni Al-Qur'an, yang dianggap sebagai firman langsung Tuhan, hadits ribuan ucapan, dan praktik yang dikaitkan dengan Nabi Muhammad yang secara kolektif membentuk sunah (M.S. Sarif, 2017). Syariah adalah bentuk ideal dari bimbingan Illahi yang diikuti oleh umat Islam untuk menjalani kehidupan yang benar (S. Mhd. Sarif, 2017). Penafsiran manusia tentang syariah atau fikih adalah dasar hukum Islam pada saat ini.

Syariah mengacu pada nilai-nilai sempurna dan abadi yang hanya dipahami oleh Tuhan, sementara hukum Islam didasarkan pada interpretasi syariah (Duderija, 2014). Menafsirkan syariah membutuhkan pengetahuan mendalam tentang Al-Qur'an, sunah, kefasihan berbahasa Arab, dan keahlian dalam teori hukum (Ushama and Basri, 2000). Sekitar setengah negara mayoritas muslim di dunia memiliki hukum berbasis syariah dan sebagian besar muslim di seluruh dunia mengikuti

aspek syariah dalam praktik keagamaan pribadi mereka (Chusnul Azhar, Yayat Hidayat, Iwan Satriawan *et al.*, 2020).

Al-Qur'an yang diturunkan oleh Allah, di dalamnya ada ayat yang *muhkamat* dan ada *mutasyabihat*. *Muhkamat* adalah ayat-ayat yang maknanya telah jelas dan tidak lagi samar. Sementara itu, *mutasyabihat* adalah ayat-ayat yang maknanya belum jelas sehingga memerlukan proses pentakwilan untuk mengetahui maksud yang dikandungnya (Dewi and Hutomo, 2020). Sumber-sumber hukum Islam untuk memutuskan perkara yang belum jelas ayatnya 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 hadis sebagai “*way of life*”. Kedua kitab itu mengajarkan bahwa dalam hidup, segala sesuatu dilakukan hanya menginginkan rida Allah Swt. karena bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah untuk mencari pahala (*reward*) dan terhindar dari hukuman (*punishment*).

Umat Islam adalah umat yang paling baik, karena umat Islam memiliki dua sifat, yaitu mengajak kepada kebaikan dan mencegah keburukan. Hal ini dijelaskan dalam Surah Ali Imran Ayat 110 sebagai berikut.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

“Kamu (muslim) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (mengerjakan) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Jika Ahli Kitab beriman, itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, tetapi kebanyakan dari mereka fasik.” (Ali Imran/3: 110).

Pembangunan karakter (*character building*) ini lebih jauh akan bermuara pada peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang memenuhi aspek *al-amanah wal wafa bil 'ahdi*. Al-amanah adalah melaksanakan semua beban yang harus dilakukan, terutama hal-hal yang sudah dijanjikan (Chamidi, Ruchama, dan Chamidi, 2019). Kalimat tersebut juga diartikan sebagai dapat dipercaya, setia, dan tepat pada janji, baik bersifat duniyah maupun *ijtimaiyah* (Chamidi, Ulfiah, dan Nurjaman, 2020). Semua itu dilakukan untuk menghindari beberapa sikap buruk, seperti manipulasi dan berkhianat. Amanah dilandasi kepatuhan dan ketaatan pada Allah sebagaimana firman-Nya sebagai berikut.

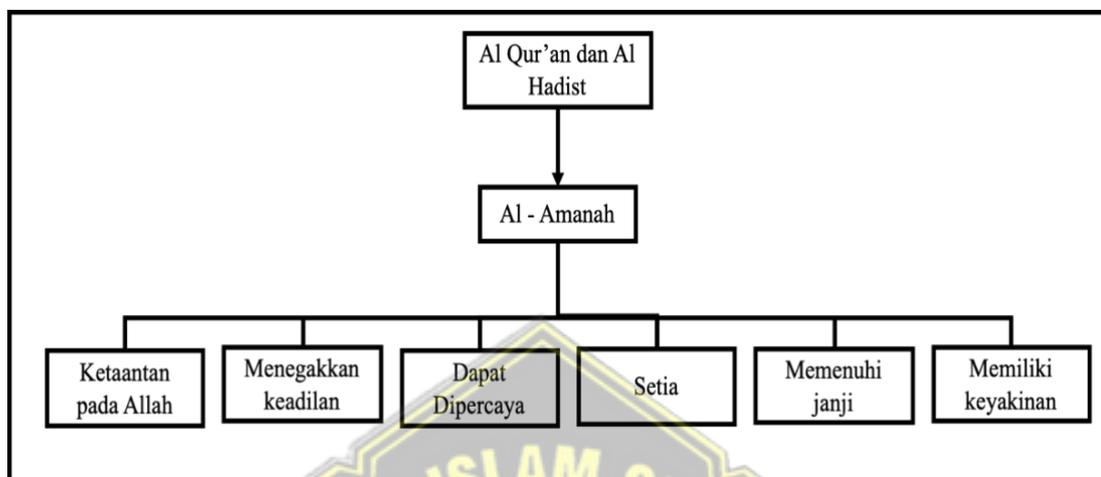
مَنْ يُطِيعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ ۗ وَمَنْ تَوَلَّىٰ فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا

“Barangsiapa yang menaati rasul, sesungguhnya dia telah menaati Allah.” (Q.S. An-Nisa’ ayat 80).

Ayat-ayat Al-Qur’an tersebut Allah memberi tahu manusia bahwa diajaknya mereka kepada Rasulullah yang akan memutuskan perkara di antara mereka. Hal tersebut merupakan ajakan taat kepada hukum Allah karena yang memutuskan perkara di antara mereka adalah Rasulullah. Apabila menerima hukum Rasulullah, mereka juga berarti menerima hukum Allah. Allah memberi tahu mereka bahwa hukum Rasulullah adalah sama dengan hukum Allah karena Allah yang menetapkan hukum Rasulullah. Allah melindungi Rasulullah, memberinya taufik, hidayah, dan kepatuhan terhadap perintah-Nya. Allah menetapkan kewajiban kepada makhluk-Nya untuk taat kepada rasul-Nya. Kemudian, memberi tahu makhluk-Nya bahwa taat kepada Rasulullah berarti taat kepada Allah. Allah juga memberi tahu makhluk-Nya bahwa Allah mewajibkan rasul-Nya untuk mengikuti perintah-Nya.

Derivasi *islamic value* dengan pendekatan *al-amanah* dapat ditampilkan dalam piktografis berikut ini.

Gambar 2. 4 Derivasi Islamic Value dengan pendekatan al-amanah.



2.3 Coercive dalam Perspektif Amanah

Coercive dalam Islam merupakan tingkatan yang lebih dalam dari sekadar *imperative*/perintah dan lebih kuat dari sekadar *pressure*/tekanan. Al-Qur'an dan hadis memberikan nasihat, contoh melalui cerita, dorongan dan larangan, dialog, lelucon, tanda-tanda atau contoh-contoh praktis (Aabed and Randall, 2005, dalam Gundoyo, 1996)). Sementara itu, akhlak melalui metode hukuman bertujuan untuk memberikan pelajaran, memperbaiki, dan mencegah dari pengulangan kesalahan sebagai solusi terakhir setelah saran dan pengingat yang diberikan tidak memberikan efek (Mutalib and Razali, 2010) (Kamri, 2009). Hukuman dikenakan secara bertahap sesuai dengan tingkat usia, pendidikan, dan sifat seorang individu. Orang yang mempelajari ajaran Islam dan mengeksekusi pilar-pilar Islam dalam hidupnya akan selalu memiliki kecenderungan mendorong pertumbuhan spiritual seseorang dari aspek interpretasi nilai kepatuhan, tanggung jawab, kebersihan,

kelayakan, fokus, rasa terima kasih, dan ketepatan waktu (Ali and Weir, 2010); (Suhartini and Barat, 2016); dan (Hakim, 2015).

Kepemimpinan dalam Islam memiliki tujuan untuk memenuhi hak-hak Allah Swt. (Ahmad and Ogunsola, 2011). Pemimpin memegang kekuasaan untuk memberikan penghargaan dan juga sanksi dalam organisasi (Ali, 2009). Islam mengakui legitimasi kekuatan *coercive*, tetapi menyarankan *coercive* tidak boleh digunakan untuk memaksa seseorang melakukan keburukan, kebiadaban, dan kejahatan. Kepatuhan pada pemimpin dalam Islam diperbolehkan hanya dalam jalan kebaikan. Jika pemimpin mengajak pada hal yang maksiat ataupun zalim, umat diperbolehkan untuk tidak mematuhi pemimpinnya (H.R. Bukhari, Volume 9, 259).

Coercive dalam Islam digambarkan oleh Rasulullah pada saat kepemimpinan Umar *radhiyallahu anhu* sebagaimana hadis riwayat Bukhari yang menyatakan bahwa ketaatan (kepada pemimpin) diperlukan hanya dalam apa yang baik, menekankan peran pemimpin sebagai pelayan bagi rakyatnya.

“Telah kupilih pemimpin atasmu untuk tidak memukuli tubuhmu atau mengambil uangmu melainkan untuk mengajarimu dan melayanimu” (H.R. Bukhari Muslim).

Dalam Islam seseorang dapat mengembangkan nilai moral terbaiknya melalui praktik-praktik yang berdasarkan Al-Qur'an dan sunah karena menjadi seorang pemimpin bukan hanya mementingkan karisma saja, tetapi juga kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki agar dapat menjadi pemimpin yang dipercaya dan amanah (Mutalib, n.d). Karakter moral Islam mengharuskan para pemimpin untuk menekankan lima parameter kunci dari perilaku Islam, yakni

keadilan, kepercayaan, kebenaran, perjuangan menuju perbaikan diri, dan menepati janji (Badawi, 1999).

Tabel 2. 3
State of the Art Coercive in Islamic Perspectives

No.	Peneliti	Temuan
1.	Rahman, A.R.A. (1995).	Sifat pemaksaan dari pelaksanaan wewenang, seorang pemimpin dapat dilakukan jika terkait dengan kepatuhan pada Syariah dan dengan motivasi untuk memenuhi derajat takwa kepada Tuhan, meninggalkan keburukan, dan mempromosikan kebaikan.
2.	Beekun, R., & Badawi, J. (1999).	Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah. Ini merupakan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya bahwa dia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, untuk melindungi mereka, dan untuk memperlakukan mereka secara adil dan baik. Islam mengakui legitimasi kekuatan <i>coercive</i> , tetapi menyarankan bahwa itu tidak boleh digunakan untuk memaksa pengikut menuju kejahatan. Bahkan, Nabi pernah berkata bahwa “ketaatan (kepada pemimpin) diperlukan hanya dalam apa yang baik”.
3.	Aabed, A. (2005).	Kekuasaan <i>coercive</i> dari perspektif Islam mirip dengan perspektif Barat tentang <i>coercive</i> . Namun, pendekatan kepemimpinan dengan penekanan kekuatan akan menjadi pemimpin memiliki pengaruh yang lebih efektif. Seorang pemimpin dengan banyak otoritas dapat memengaruhi pengikutnya untuk melakukan apa yang diamanahkan kepadanya sebagai khalifah sesuai dengan tuntutan syari.
4.	Abbas J. Ali” (2009)	Dalam sebuah masyarakat yang memiliki rasa hormat dan cinta dari rakyat, pemimpin menggunakan paksaan (<i>coercion</i>) dan praktik otoriter untuk mempertahankan <i>power</i> dan kepatuhan. Pemimpin, bagaimanapun, berperilaku sebagai pelindung utama, pengasuh, dan orang yang memikul semua tanggung jawab. Pemimpin otoriter absolut menghabiskan banyak energi untuk memproyeksikan citra individu yang paling cakap dan berpengetahuan, tetapi bergantung pada paksaan (<i>coercion</i>) dalam mempertahankan kekuasaan. Pandangan tradisional tentang kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan merupakan proses pengaruh bersama. Pemimpin tidak diharapkan

untuk memimpin atau mempertahankan perannya tanpa persetujuan dari mereka yang dipimpin. Pada saat yang sama, keputusan yang dibuat oleh para pemimpin tersebut diharapkan dipengaruhi oleh masukan dari para pengikutnya. Prosesnya dinamis dan terbuka dengan tujuan utama untuk mempertahankan kekompakan dan efektivitas. Ajaran Islam yang dicontohkan oleh sabda Nabi, “Ketaatan hanya karena apa yang baik” dan “Ketika seseorang melihat kesalahan, dia harus mengubahnya dengan paksa, jika dia tidak bisa, maka dengan menyuarakan keprihatinan, dan jika dia tidak bisa, maka dengan mencela itu di dalam hatinya, tetapi ini adalah iman yang paling lemah.”

5. Jamil, M. Y. (2015). Seorang organisator yang memadai untuk memengaruhi visi dan kegiatan masyarakat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah penekanan dan antusiasme di tempat kerja. Hazrat Muhammad (saw.) adalah perwujudan dari sifat pemerintahan. Makin seseorang mendekati diri kepada Allah, makin ia patuh, bertanggung jawab, dan tidak menyalahkan orang lain.
-

Pemimpin harus mempunyai sifat amanah yang menjadi sifat dasar bagi kebaikan dan kemuliaan pemimpin. Pemimpin yang amanah akan menghadirkan langkah dan kebijakan yang selalu berpihak pada nurani dan 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 (*Online, Of, and Education*, 2006).

Dalam perjalanan hidup dan kehidupannya, manusia sebagai makhluk Allah pada dasarnya mengemban amanah atau tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan oleh Allah kepadanya agar dipenuhi, dijaga, dan dipelihara

dengan sebaik-baiknya. Al-Maraghy, ketika menafsirkan ayat “*Innallaha ya'murukum an tu'addu al-amanaati ila ahliha ...* (Q.S. An-Nisa': 58), mengemukakan bahwa amanah tersebut ada bermacam-macam bentuknya, yaitu sebagai berikut.

1. Amanah hamba terhadap Tuhannya, yakni sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga oleh manusia, yang berupa mengikuti segala perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya, serta menggunakan alat-alat potensialnya dan anggota badannya dalam berbagai aktivitas yang bisa menimbulkan kemanfaatan baginya dan dapat mendekatkan diri kepada Tuhannya. Oleh karena itu, bila manusia melanggarnya, berarti dia berkhianat kepada Tuhannya.
2. Amanah hamba kepada sesama manusia, yakni mengembalikan barang-barang titipan kepada pemiliknya dan tidak mau menipu, serta menjaga rahasia seseorang yang tidak pantas dipublikasikan.
3. Amanah manusia terhadap dirinya, yakni berusaha melakukan hal-hal yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi dirinya untuk kepentingan agama dan dunianya, tidak melakukan hal-hal yang membahayakan dirinya, baik untuk kepentingan akhirat maupun dunianya, serta berusaha menjaga dan memelihara kesehatan dirinya.

Al-Qur'an menyatakan bahwa manusia termasuk makhluk yang siap dan mampu mengemban amanah tersebut ketika ditawarkan oleh Allah. Sebaliknya makhluk yang lain justru enggan menerimanya atau tidak siap dan tidak mampu mengemban amanah tersebut, sebagaimana firman Allah Swt. dalam Q.S. Al-Ahzab: 72, yang artinya: “*Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanah*

kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya dan dipikullah amanah itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan bodoh”.

Firman Allah dalam Q.S. Al-Baqarah: 30 menyatakan bahwa tugas manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi, antara lain, menyangkut tugas mewujudkan kemakmuran di muka bumi (Q.S. Hud: 61), serta mewujudkan keselamatan dan kebahagiaan hidup di muka bumi (Q.S. Al-Maidah: 16), dengan cara beriman dan beramal saleh (Q.S. Al-Ra’d: 29), bekerja sama dalam menegakkan kebenaran dan bekerja sama dalam menegakkan kesabaran (Q.S. Al-’Ashr: 1—3). Amanah menghindarkan beberapa sikap buruk, seperti manipulasi dan berkhianat, karena dilandasi kepatuhan dan ketaatan pada Allah, sebagaimana firman Allah berikut ini.

“Barangsiapa yang menaati Rasul, sesungguhnya dia telah menaati Allah.” (Q.S. An-Nisa’, ayat 80).

Hukum Islam adalah aturan hukum yang ditetapkan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia dalam kehidupan ini. Jika taat, kita akan mendapatkan banyak hikmah di dunia dan akhirat. Menaati hukum Allah dengan melakukan segala amal ibadah yang diperintahkan (*amar makruf*), baik ibadah *mahdhah* maupun *ghairu mahdhah*, serta meninggalkan segala yang diharamkan (*nahi mungkar*) sebagaimana tertuang dalam Al-Qur'an, hadis nabi, dan juga kesepakatan para ulama. Dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran ayat 32 juga ditegaskan bahwa

قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكُفْرِينَ

“Katakanlah: kamu harus taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Tetapi, jika kamu berpaling, maka sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang kafir.”

Ketaatan kepada Allah menempati posisi tertinggi dari ketaatan yang lain. Sebagai seorang muslim, tidak ada satu pun di dunia ini yang dapat mengalahkan ketaatan kita kepada Allah Swt. Ketika Tuhan menginginkan sesuatu dari kita, kita harus menaati-Nya. Sebagaimana firman Allah Swt. yang artinya:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ

“Mengapa kalian menganjurkan orang lain untuk berbakti, sedangkan kalian melupakan diri sendiri, padahal kalian membaca kitab suci? Tidakkah kalian berpikir?”. (Q.S. Al-Baqarah, ayat 44).

Kata *amanah* juga disebut *al wadi'ah* dalam bahasa Arab. Kata tersebut memiliki arti ‘titipan’. Oleh karena itu, amanah dapat terdiri atas ketaatan, ibadah, *al wadi'ah*, dan *ats tsiqaah* (keyakinan). Allah berfirman dalam Q.S. An-Nisa’ ayat 58, Artinya: “Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanat itu kepada yang berhak menerimanya, dan (memerintahkan kamu) ketika menetapkan hukum di antara manusia agar kamu menegakkan keadilan. Sesungguhnya Allah memberimu pengajaran yang terbaik. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Tabel 2. 4

Dukungan Al-Qur’an Terkait Amanah dalam Kepemimpinan

No	<i>Qur’an/ Surah</i>	<i>Key Findings</i>	<i>Tafsir (Al Misbah oleh Quraish Shihab)</i>
1.	An-Nisa’: 58	Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu.	Allah menyatakan bahwa amanat-amanat itu disampaikan kepada yang berhak menerimanya.

		Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.	
2.	Al-Ahzab: 72	Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanah kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya dan dipikullah amanah itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan bodoh.	“Amanat” di sini adalah <i>wilayah ilahiah</i> atau kesempurnaan sifat <i>ubudiyah</i> yang hanya dapat diperoleh dengan pengetahuan tentang Allah serta amal saleh.
3	Al-Baqarah: 30	Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”	Tugas manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi, antara lain, menyangkut tugas mewujudkan kemakmuran di muka bumi.
4.	An-Nisa’ : 80	Barang siapa menaati Rasul (Muhammad), maka sesungguhnya dia telah menaati Allah. Dan barangsiapa berpaling (dari ketaatan itu), maka (ketahuilah) Kami tidak mengutusmu (Muhammad) untuk menjadi pemelihara mereka.	Barang siapa yang menaati Rasul, sesungguhnya dia telah menaati Allah.
4.	Hud: 61	Sembahlah Allah, tidak ada Tuhan bagimu selain Dia. Dia telah menciptakanmu dari bumi (tanah) dan menjadikanmu pemakmurnya, karena itu	Tugas manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi, antara lain, menyangkut tugas mewujudkan kemakmuran di muka bumi.

		<p>mohonlah ampunan kepada-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya. Sesungguhnya Tuhanku sangat dekat (rahmat-Nya) dan memperkenankan (doa hamba-Nya).”</p>	
5.	Al-Maidah: 16	<p>Dengan Kitab itulah Allah memberi petunjuk kepada orang yang mengikuti keridaan-Nya ke jalan keselamatan, dan (dengan Kitab itu pula) Allah mengeluarkan orang itu dari gelap gulita kepada cahaya dengan izin-Nya, dan menunjukkan ke jalan yang lurus.</p>	<p>Al-Qur'an Allah memimpin dan menunjuki orang-orang yang mengikuti keridaan-Nya ke jalan keselamatan dunia dan akhirat serta mengeluarkan mereka dari alam yang gelap ke alam yang terang dan menunjuki mereka jalan yang benar.</p>
6.	Al Ra'd: 29	<p>Orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, mereka mendapat kebahagiaan dan tempat kembali yang baik. Mereka itulah orang-orang yang beriman kepada Allah dan rasul-Nya dan mengerjakan kebajikan serta amal saleh.</p>	<p>Bekerja sama dalam menegakkan kebenaran dan bekerja sama dalam menegakkan kesabaran</p>
7.	Al-'Ashr : 1—3	<p>Demi masa, sungguh, manusia berada dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran.</p>	<p>Allah bersumpah dengan masa yang terjadi di dalamnya bermacam-macam kejadian dan pengalaman yang menjadi bukti atas kekuasaan Allah yang mutlak, hikmah-Nya yang tinggi, dan ilmu-Nya yang sangat luas. Perubahan-perubahan besar yang terjadi pada masa itu sendiri, seperti pergantian siang dengan malam yang terus-menerus, habisnya umur manusia, dan sebagainya merupakan tanda keagungan Allah.</p>
8.	Ali Imran: 32	<p>“Katakanlah: kamu harus taat kepada Allah dan Rasul-Nya.</p>	<p>Ketaatan kepada Allah menempati posisi tertinggi</p>

	Tetapi jika kamu berpaling, maka sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang kafir”.	dari ketaatan kepada yang lain. Sebagai seorang muslim, tidak ada satu pun di dunia ini yang dapat mengalahkan ketaatan kita kepada Allah Swt. Ketika Tuhan menginginkan sesuatu dari kita, kita harus menaatinya. Amanah menghindarkan sikap buruk, seperti manipulasi dan berkhianat, karena dilandasi kepatuhan dan ketaatan pada Allah.
9. Al-Baqarah: 44	Mengapa kalian menganjurkan orang lain untuk berbakti, sedangkan kalian melupakan diri sendiri, padahal kalian membaca kitab suci? Tidakkah kalian berpikir?	Kaum muslim agar tetap setia kepada Nabi Muhammad saw. karena setiap perintahnya adalah hak, sementara mereka sendiri tidak menjalankannya

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Islam menekankan karakter amanah dalam menjalankan kepemimpinan. Pemimpin harus mempunyai sifat amanah yang 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*).

Integrasi dari indicator *coercive* dan amanah akan membentuk indicator amanah *coercive* sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2. 5 Integrasi indicator Amanah Coercive

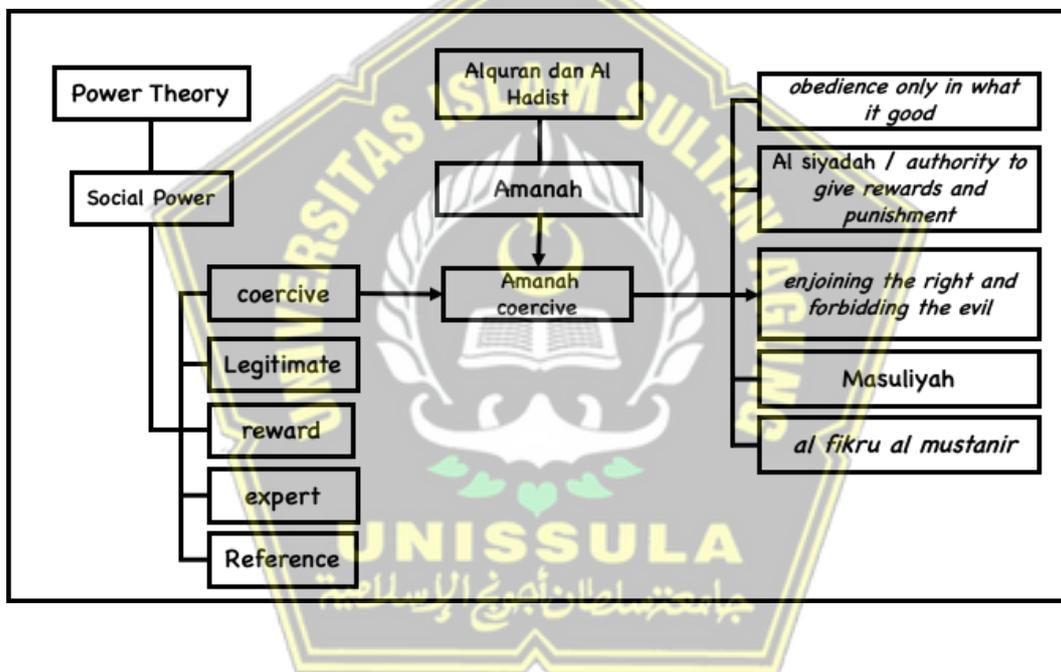
Coercive	Amanah	Konfigurasi	Amanah Coercive
(1) Individuasi Ruang Pribadi Upaya untuk mengawasi atau membatasi akses dengan maksud untuk mengurangi kebebasan individu atau kelompok dan akan meningkatkan kontrol	(a) Ketaatan pada Allah	(1+a)	Ketaatan/kepatuhan dalam kebaikan (<i>obedience only in what it good</i>);

Coercive	Amanah	Konfigurasi	Amanah Coercive
yang dilakukan oleh pemilik kekuasaan.			
(2) <i>Coding Activity</i> Proses penerjemahan aktivitas individu dalam aturan-aturan atau norma-norma yang di mengerti dan dapat dikendalikan untuk dapat mengontrol dan mengarahkan aktivitas orang	(b) Menegakkan keadilan	(3 + b + c)	<i>Al siyasa</i> / memiliki authority untuk memberikan penghargaan dan sanksi (<i>authority to give rewards and punishment</i>); Mengajarkan kebaikan, menekankan kebenaran (<i>enjoining the right and forbidding the evil</i>);
(3) <i>Routinization of Activity</i> Proses mengubah aktivitas menjadi rutinitas yang berulang dengan maksud menciptakan control yang lebih besar dan dapat membatasi inisiatif individu hingga dapat mempresiksi perilaku orang lain.	(c) Dapat dipercaya	2 + e	
(4) <i>Synchronization of Activities</i> Sinkronisasi Kegiatan, dalam organisasi, sinkronisasi kegiatan berarti pembagian kerja yang rasional.	(d) Setia	4+ d	<i>Masuliyah</i> / bertanggungjawab dalam memenuhi, menjaga dan memelihara dengan sebaik-baiknya tugas-tugas kewajiban dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya; <i>Al Fikfru al mustanir</i> berpikir secara cemerlang (fikrul mustanir). Pemikiran cemerlang tidak hanya memahami fakta, namun juga semua hal yang berkaitan dengan fakta.
	(e) Memenuhi janji	4 + f	
	(f) Memiliki keyakinan		

Dengan demikian, amanah *coercive* dalam Islam diindikasikan dengan ketaatan/kepatuhan dalam kebaikan (*obedience only in what it good*); *al-siyasa*/memiliki otoritas untuk memberikan memberikan penghargaan dan sanksi

(*authority to give rewards and punishment*); mengajarkan kebaikan, menekankan kebenaran (*enjoining the right and forbidding the evil*); *masuliyah*/bertanggung jawab dalam memenuhi, menjaga dan memelihara dengan sebaik-baiknya tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya; dan *al-fikru al-mustanir*/melakukan proses berpikir terlebih dahulu melalui proses *iqra*, menelaah, dan menghayati Al-Qur'an dan hadis untuk menumbuhkan keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istikamah.

Gambar 2. 5 Coercive dalam Perspektif Al-Amanah



2.4 Leadership Theory

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang memaksimalkan upaya orang lain menuju pencapaian suatu tujuan (Underdald, 1994). Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang memaksimalkan upaya orang lain menuju pencapaian suatu tujuan (Robbins, S. P., & Judge, 2013). *Leadership* bukan tentang memenangkan kontes popularitas, tak perlu disukai untuk dihormati, tetapi tentang bagaimana pemimpin mampu melayani dan memengaruhi orang lain, terlepas dari

jabatan mereka dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu (Lee, Legood, and Hughes, 2019). Lebih dari segalanya, kepemimpinan merupakan sesuatu tentang menciptakan harmoni dalam lingkungan yang orang ingin bekerja sama. Setiap orang bisa mengembangkan dirinya untuk menjadi seorang pemimpin karena setiap manusia difitrahkan untuk menjadi seorang khalifah (Prabowo, Noermijati, and Irawanto, 2018).

Banyak ahli meneliti tentang karakter yang seharusnya ada dalam sosok pemimpin, seperti Stogdill (1984), Mann (1959), Kirkpatrick and Locke (1991) Lord DeVader and Alliger (1986) yang menuliskan beberapa karakter kepemimpinan yang ideal, di antaranya, cerdas, bertanggung jawab, jujur, dapat dipercaya, inisiatif, konsisten, tegas, dan lugas. Karakter merupakan kunci penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Hal ini, akan membawa berkah bagi seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Islam tidak pernah membagi tipe-tipe kepemimpinan sebagaimana tipe-tipe kepemimpinan konvensional. Namun, Islam menentukan karakter-karakter seorang pemimpin karena di dalam Islam setiap pemimpin harus sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dan hadis (Munawwir, 2003).

Di antara sekian banyak unsur-unsur dan karakteristik dari kepemimpinan Islam, kiblatnya hanya kepemimpinan menurut Al-Qur'an dan hadis, seperti *tasamuh*, terbuka, amanah, adil, fatanah, dan lain-lain. Dari karakter inilah seorang pemimpin akan memiliki kemampuan dan integritas yang akan mampu mendorong keberhasilan organisasi tersebut. Beberapa karakteristik utama kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 6
Karakteristik Utama (Core Value) Kepemimpinan

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Al-Qur'an
<i>Intelligence</i> <i>Alertness</i>	<i>Intelligence</i> <i>Masculinity</i>	<i>Achievement</i> <i>Persistence</i>	<i>Intelligence</i> <i>Masculinity</i>	<i>Drive</i> <i>Motivation</i>	<i>Patience (Sabr),</i> <i>Eloquence</i> <i>(Fasah),</i> <i>Enterprise</i> <i>(Iqdam)</i>
<i>Insight</i>	<i>Adjustment</i>	<i>Insight</i>	<i>Dominance</i>	<i>Integrity</i>	<i>Leniency (Lin).</i> <i>Conviction</i> <i>(yaqin),</i> <i>Knowledge</i> <i>(ma'refah),</i> <i>Self-sacrifice</i> <i>(tadhyah),</i> <i>Justice ('adl),</i>
<i>Responsibility</i> <i>Initiative</i>	<i>Dominance</i> <i>Extroversion</i>	<i>Initiative</i> <i>Self-confidence</i>		<i>Confidence</i> <i>Cognitive</i> <i>ability</i> <i>Task</i> <i>knowledge</i>	<i>Humility</i> <i>(tawadu')</i> <i>Sovereignty (al-</i> <i>siyasa),</i> <i>Mutual</i> <i>consultation (al-</i> <i>shura),</i>
<i>Persistence</i>	<i>Conservatism</i>	<i>Responsibility</i>			<i>Equality (Al-</i> <i>Musawat),</i> <i>Freedom (al-</i> <i>hurriyyah)</i> <i>Enjoining the</i> <i>right and</i> <i>forbidding the</i> <i>evil.</i>
<i>Self-</i> <i>confidence</i> <i>Sociability</i>		<i>Cooperativene</i> <i>ss</i> <i>Tolerance</i> <i>Influence</i> <i>Sociability</i>			<i>Honest (sidiq)</i> <i>Trust (amanah)</i> <i>Communicative /</i> <i>spreading the</i> <i>message</i> <i>(tabligh)</i> <i>Wisdom</i> <i>(fathonah)</i> <i>Justice (al-</i> <i>'adalah),</i>

Teori kepemimpinan mengalami berbagai perubahan seiring perkembangan persepsi dan kebutuhan akan karakteristik dan gaya kepemimpinan yang sesuai

dengan perubahan zaman (Yukl, 1989). Teori Fred Fiedler's tentang *contingency model* merupakan teori organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengorganisasi sebuah perusahaan, untuk memimpin sebuah perusahaan, atau untuk membuat keputusan. Sebaliknya, tindakan yang optimal bergantung pada situasi internal dan eksternal (Fiedler, 1993). Pemimpin kontingen fleksibel dalam memilih dan beradaptasi dengan strategi yang ringkas agar sesuai dengan perubahan situasi pada periode waktu tertentu dalam menjalankan organisasi (Fiedler, 1993).

1. *Leader-member relationship*; tinggi jika pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh pengikut.
2. *Degree of task structure*; tinggi jika tugas sangat terstruktur.
3. *Leader's position power*; tinggi jika banyak otoritas dan kekuasaan secara formal dikaitkan dengan posisi pemimpin.

Teori kontingensi telah memperluas pemahaman kita tentang kepemimpinan dengan memaksa kita untuk mempertimbangkan dampak situasi pada pemimpin. Teori kontingensi bersifat prediktif dan memberikan informasi yang berguna mengenai jenis kepemimpinan yang kemungkinan besar akan efektif dalam konteks tertentu (Northouse, 2007). Secara rinci Northouse menyatakan bahwa kekuatan teori kontingensi adalah sebagai berikut.

1. Teori kontingensi telah bertahan selama beberapa dekade sebagai pendekatan yang valid dan dapat diandalkan bagaimana mencapai kepemimpinan yang efektif karena didasarkan pada penelitian empiris. Para peneliti yang mengikuti Fiedler telah memvalidasi teori kontingensi dengan penelitian mereka sendiri.

2. Teori kontingensi telah memperluas cakupan pemahaman kepemimpinan dari fokus pada satu jenis kepemimpinan terbaik (misalnya, pendekatan sifat) untuk menekankan pentingnya gaya pemimpin dan tuntutan situasi yang berbeda.
3. Teori kontingensi juga telah terbukti memiliki “kekuatan prediksi” dalam menentukan jenis kepemimpinan yang paling mungkin efektif dalam konteks tertentu.
4. Teori kontingensi menyarankan untuk tidak mengharapkan pemimpin sama efektifnya dalam semua situasi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan pemimpin dalam situasi yang optimal sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka.
5. Teori kontingensi memasok data tentang gaya kepemimpinan yang dapat berguna bagi organisasi dalam mengembangkan profil kepemimpinan untuk perencanaan sumber daya manusia.

Northouse juga menyatakan bahwa dalam teori kontingensi mengapa para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tertentu efektif dalam beberapa situasi, tetapi tidak pada situasi lainnya. Selain itu, dikritik bahwa validitas skala LPC karena tidak berkorelasi baik dengan ukuran kepemimpinan standar lainnya. Teori kontingensi juga gagal menjelaskan secara memadai apa yang harus dilakukan tentang ketidaksesuaian pemimpin/situasi di tempat kerja (Northouse, 2007). Teori kontingensi gagal untuk sepenuhnya menjelaskan mengapa individu dengan gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif dalam beberapa situasi daripada yang lain. Pendekatan kontingensi memiliki literatur yang sangat terbatas. Oleh karena itu, tidak cukup menguraikan berbagai jenis tindakan yang dapat diambil dalam situasi

yang berbeda. Tidakkah cukup untuk mengatakan bahwa “tindakan manajerial tergantung pada situasi” (Northouse, 2007).

Premis dasar *situational leadership theory* adalah bahwa situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda. Pendekatan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969) berdasarkan teori gaya manajemen 3-D Reddin (1967). Situasi, dalam konteks ini, adalah "seperangkat nilai dan sikap yang harus dihadapi individu atau kelompok dalam suatu proses kegiatan dan berkenaan dengan hal itu kegiatan tersebut direncanakan dan hasilnya dihargai. Setiap kegiatan konkret adalah solusi dari sebuah situasi." Situasi bisa menjadi urusan yang rumit dan umumnya memiliki lima elemen sebagai berikut.

1. Struktur hubungan interpersonal dalam kelompok
2. Karakteristik kelompok secara keseluruhan
3. Karakteristik lingkungan kelompok dari mana anggotanya berasal
4. Kendala fisik pada kelompok
5. Representasi perseptual, di dalam kelompok dan di antara anggotanya.

Elemen-elemen ini dan "sikap dan nilai yang ditimbulkan oleh mereka" (*International Encyclopedia of the Social Sciences*, diedit oleh David L.

Sills). Pengaruh situasional dengan demikian membatasi pemimpin yang harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan situasional, menurut Northouse (2007), memiliki arah dan dinamika yang mendukung. Seorang pemimpin yang termotivasi secara situasi menyadari bahwa keterampilan dan motivasi dari setiap anggota kelompok tidak statis dan campuran dari kegiatan mendukung dan mengarahkan pemimpin juga

harus berubah dengan situasi. Kekuatan kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut.

1. Terkenal dan sering digunakan untuk melatih para pemimpin.
2. Pendekatan praktis yang mudah dipahami dan diterapkan di berbagai pengaturan.
3. Preskriptif dan menunjukkan bagaimana para pemimpin harus bertindak untuk mencapai efektivitas kepemimpinan.
4. Penekanannya pada fleksibilitas pemimpin, yakni tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik dan beberapa gaya diperlukan sehingga bergantung pada persyaratan situasi.

Namun, pendekatan tersebut tidak memiliki kekuatan dari literatur hasil dari temuan penelitian untuk menjustifikasi asumsi dan proposisi yang ditetapkan. Penelitian tersebut tidak secara jelas menggambarkan siklus perkembangan karyawan dan perubahan komitmen karyawan (Northouse, 2007). Pendekatan situasional telah disempurnakan dan direvisi beberapa kali sejak awal dan telah digunakan secara luas dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan organisasi (Northouse, 2007).

Trait Theory adalah teori penyempurnaan dari teori sebelumnya, mengikuti jejak *the great man theory* dalam mengasumsikan bahwa para pemimpin dilahirkan dengan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk peran sebagai pemimpin daripada orang lain yang tidak memiliki sifat-sifat bawaan itu. Dengan demikian, teori tersebut menunjukkan kualitas tertentu, seperti kecerdasan, akuntabilitas, rasa tanggung jawab, dan kreativitas, antara lain, yang memungkinkan seorang individu unggul dalam kepemimpinan (Zaccaro, 2007).

Trait approach adalah salah satu upaya sistematis pertama untuk mempelajari kepemimpinan. Namun, istilah sifat telah menjadi sumber ambiguitas dan kebingungan yang cukup besar dalam literatur, kadang-kadang mengacu pada kepribadian, temperamen, disposisi, dan kemampuan, serta kualitas individu yang bertahan lama, termasuk atribut fisik dan demografis (Zaccaro, 2007). Pada awal abad ke-20, ciri-ciri kepemimpinan dipelajari untuk menentukan apa yang membuat orang-orang tertentu menjadi pemimpin yang hebat. Teori-teori ini berfokus pada mengidentifikasi kualitas dan karakteristik bawaan yang dimiliki oleh para pemimpin sosial, politik, dan militer yang hebat. Diyakini bahwa orang dilahirkan dengan sifat-sifat ini, dan hanya orang-orang "hebat" yang memilikinya. Selama ini, penelitian terkonsentrasi pada penentuan ciri-ciri khusus yang jelas membedakan pemimpin dari pengikut (Northouse, 2007). Dengan demikian, sejarah ditandai dengan teori tentang sifat dan karakteristik kepemimpinan karena kepemimpinan dianggap sebagai pekerjaan yang sulit dengan tanggung jawab yang serius. Sifat-sifat ini memberi orang potensi untuk melakukan tindakan yang diperlukan guna menjadi pemimpin yang sukses.

Berdasarkan konsepsi kepemimpinan ini, penelitian tentang ciri-ciri berlangsung sepanjang abad ke-20 dan banyak peneliti mulai menyusun daftar ciri-ciri kepribadian dan "karakteristik kemampuan" tambahan yang terkait dengan kepemimpinan. Hal itu mengacu pada enam sifat yang berbeda antara pemimpin dan bukan pemimpin sebagai berikut.

1. *Drive*; sifat ini mencakup kelompok lima motif, prestasi, ambisi, energi, keuletan, dan inisiatif, yang mencerminkan tingkat usaha yang tinggi.

2. Motivasi Kepemimpinan; pemimpin harus memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka harus bersedia memikul tanggung jawab.
3. Kejujuran/Integritas; tanpa kebajikan ini, kepemimpinan menunjukkan kerusakan. Kejujuran dan integritas membentuk dasar dari hubungan saling percaya antara pemimpin dan pengikut.
4. Percaya diri; seseorang tanpa kepercayaan diri tidak akan mampu membuat keputusan sulit yang dibutuhkan seorang pemimpin atau menanamkan kepercayaan dan dukungan dari pengikut.
5. Kemampuan Kognitif; pemimpin harus memiliki tingkat kecerdasan yang cukup tinggi untuk memproses sejumlah besar informasi dan merumuskan strategi dan memecahkan masalah.
6. Pengetahuan Bisnis; pengetahuan mendalam tentang bisnis memungkinkan para pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat dan memahami konsekuensinya.

Setiap orang memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin jika diinginkan (Van Seters Stevenson, Columbia, and Field, 2012). Pemimpin datang dalam berbagai bentuk, ukuran, jenis kelamin, dan lain-lain. Namun, mereka memiliki bahan-bahan berikut ini.

1. *Guiding Vision*; para pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas dan kekuatan untuk bertahan mencapainya.
2. *Passion*; pemimpin harus memiliki gairah untuk suatu tindakan.
3. *Integrity*; tiga bagian penting dari integritas-pengetahuan diri.

4. *Candor and maturity*; memberikan dasar kepercayaan, dan tanpanya seorang pemimpin tidak dapat berfungsi.
5. *Curiosity and Daring*; pemimpin ingin belajar dan bersedia mengambil risiko untuk mencoba hal baru.

Meskipun Bennis mengacu pada sifat-sifat ini sebagai dasar, dia percaya bahwa pemimpin sejati tidak dilahirkan, tetapi mereka menciptakan diri mereka sendiri. Pada tahun 1998, Linkage, Inc. dan Warren Bennis menyelesaikan studi terhadap lebih dari 350 perusahaan yang terlibat dalam pengembangan kepemimpinan. Hasil penelitian ini dipublikasikan dalam buku *Best Practices in Leadership Development Handbook* (2000). Ringkasan laporan dalam buku ini mengidentifikasi sembilan kompetensi kepemimpinan teratas berikut ini (Bennis, 1989).

1. *Building Teamwork*: membangun tim efektif yang berkomitmen pada tujuan dan hasil organisasi.
2. *Understands the Business*: mengetahui organisasi dan tetap mengikuti tren bisnis dan persaingan.
3. *Conceptual Thinking*: menyusun dan memilih strategi dan ide inovatif untuk organisasi; menyeimbangkan inovasi dengan pemikiran gambaran besar.
4. *Customer Driven*: berusaha untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang menghasilkan kesuksesan jangka panjang bersama.
5. *Focused Drive*: berfokus pada tujuan dan memprioritaskan—dan memanfaatkan—energi untuk memenuhi tujuan itu; menyeimbangkan fokus dan dorongan.

6. *Drives Profitability*: mencapai keuntungan pemegang saham dan/atau pemangku kepentingan dengan mengamankan operasi yang hemat biaya dan efisien.
7. *Systems Thinking*: menghubungkan proses, peristiwa, dan struktur; menyeimbangkan orientasi proses dengan disiplin mental.
8. *Global Perspective*: mengatasi perbedaan budaya dan geografis dalam mendorong strategi perusahaan untuk keunggulan kompetitif.
9. *Emotional Intelligence*: memahami dan menguasai emosi diri sendiri (dan orang lain) dengan cara yang menanamkan rasa percaya diri; menyeimbangkan persepsi dan kematangan emosi.

Trait approach (pendekatan sifat) berfokus pada pemimpin dan bukan pada pengikut atau situasi. Pendekatan ini berkaitan dengan sifat-sifat apa yang ditunjukkan oleh para pemimpin dan siapa yang memiliki sifat-sifat ini. Diasumsikan bahwa pemimpin dan kepribadiannya adalah pusat dari proses kepemimpinan. Bagi organisasi berarti memilih orang yang tepat akan meningkatkan efektivitas organisasi. Manajer juga dapat menganalisis sifat mereka sendiri dan memahami kekuatan dan kelemahan mereka dan bagaimana orang lain melihatnya dalam organisasi (Northouse, 2007). Kekuatan pendekatan sifat adalah sebagai berikut.

- 1) Mendukung gambaran umum di masyarakat bahwa pemimpin adalah jenis orang khusus yang dapat melakukan hal-hal luar biasa. Orang memiliki kebutuhan untuk melihat pemimpin mereka sebagai orang yang berbakat, dan pendekatan sifat memenuhi kebutuhan ini.

- 2) Kekuatan kedua adalah bahwa pendekatan sifat memiliki tradisi penelitian yang panjang dan sejumlah besar data penelitian yang mendukung pendekatan ini.
- 3) Pendekatan sifat hanya berfokus pada pemimpin dan menganalisis dengan sangat teliti komponen ini dalam proses kepemimpinan.
- 4) Pendekatan sifat telah memberi kita beberapa tolok ukur untuk apa yang perlu kita cari jika kita ingin menjadi pemimpin (Northouse, 2007).

Selain kelebihan, terdapat pula sisi kelemahan pendekatan sifat (Northouse, 2007) sebagai berikut.

- 1) Pendekatan tersebut belum menetapkan daftar definitif sifat-sifat kepemimpinan dan daftar yang telah muncul tampaknya tidak ada habisnya.
- 2) Pendekatan telah gagal untuk memperhitungkan situasi.
- 3) Ada banyak interpretasi subjektif dari makna data dan data tidak selalu didasarkan pada penelitian yang dapat diandalkan.
- 4) Pendekatan sifat lemah dalam menggambarkan bagaimana sifat pemimpin memengaruhi hasil kelompok dan tim dalam organisasi.
- 5) Sifat sebagian besar merupakan struktur psikologis yang tetap dan ini membatasi nilai pengajaran dan pelatihan kepemimpinan.

Behavioural theory atau teori kepemimpinan perilaku berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin didasarkan pada perilaku mereka daripada atribut alami mereka. Teori kepemimpinan perilaku melibatkan, mengamati, dan mengevaluasi tindakan dan perilaku seorang pemimpin ketika mereka menanggapi situasi tertentu (Van Seters Stevenson *et al.*, 2012). Empat jenis perilaku atau gaya pemimpin adalah *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement*. Sementara

itu, teori-teori perilaku mungkin berbeda dalam pandangan mereka tentang bagaimana perilaku manusia muncul, manfaat dari teori-teori ini, termasuk perilaku yang berubah, kepercayaan diri yang meningkat, dan kepercayaan diri yang lebih besar. Teori perilaku adalah proses yang dipelajari yang membutuhkan waktu dan mungkin tidak selalu berhasil. Bias pribadi dapat memengaruhi keputusan manajer karena mereka diharapkan membuat keputusan independen dan merespons situasi yang berbeda secara berbeda.

Great man theory atau teori orang hebat adalah ide abad ke-19 yang menurutnya sejarah sebagian besar dapat dijelaskan oleh pengaruh orang-orang hebat atau pahlawan. Individu yang sangat berpengaruh dan unik—yang karena atribut alami mereka, seperti kecerdasan superior, keberanian heroik, kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau inspirasi—memiliki efek sejarah yang menentukan (Northouse, 2007). *Great man theory* dan sejarah mengklaim para pemimpin besar ini sebagai pahlawan yang mampu bangkit melawan rintangan untuk mengalahkan saingan sambil menginspirasi pengikut di sepanjang jalan. Para ahli teori mengatakan bahwa para pemimpin ini kemudian dilahirkan dengan seperangkat sifat dan atribut khusus yang menjadikan mereka kandidat ideal untuk kepemimpinan dan peran otoritas dan kekuasaan. Kekuatan teori ini adalah memulai penelitian tentang sifat dan karakteristik mana yang membangun pemimpin hebat. Sementara itu, kelemahan teori ini tidak memiliki validitas ilmiah dan hanya menganggap laki-laki berkuasa (Northouse, 2007).

Sosiolog Jerman Max Weber pada pertengahan abad ke-20 menetapkan gagasan tentang gaya kepemimpinan yang berbeda, salah satunya dikenal sebagai kepemimpinan transaksional (Avolio, Bass, and Jung, 1999). Teori kepemimpinan

transaksional didasarkan pada gagasan bahwa manajer memberi karyawan sesuatu yang mereka inginkan sebagai imbalan untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan (Hoover, 1991). Kepemimpinan ini menyatakan bahwa pekerja tidak memiliki motivasi diri dan membutuhkan struktur, instruksi, dan pemantauan untuk menyelesaikan tugas dengan benar dan tepat waktu. Kepemimpinan transaksional—juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial—adalah gaya kepemimpinan yang eksekutif mengandalkan penghargaan dan hukuman untuk mencapai kinerja yang optimal dari bawahannya (Tavanti and Ph, 2001). Kepemimpinan transaksional adalah sistem berbasis penghargaan dan hukuman yang dirancang untuk memotivasi karyawan agar mencapai hasil.

Ada berbagai cara untuk menerapkan kepemimpinan transaksional, yang kesemuanya memiliki karakteristik, cara operasi, dan gaya pengawasan yang berbeda. Berikut adalah tiga himpunan bagian dari kepemimpinan transaksional (Avolio *et al.*, 1999).

1. *Contingent reward*. Kepemimpinan penghargaan kontingen transaksional menggunakan penghargaan dan pengakuan sebagai cara untuk memotivasi karyawan. Di bawah sistem ini, para pemimpin terus memantau kinerja karyawan dan memberikan penghargaan kepada mereka ketika mereka mencapai tujuan mereka.
2. *Active management by exception*. Di bawah manajemen aktif dengan gaya kepemimpinan pengecualian, manajer memantau kinerja karyawan untuk mencoba menemukan area di mana ada kesalahan, di mana mereka melakukan tugas dengan tidak benar, atau di mana mereka gagal memenuhi standar kinerja.

3. *Passive management by exception*. Manajemen pasif dengan pengecualian adalah gaya manajemen *laissez-faire*, yakni para pemimpin terus-menerus memantau kinerja karyawan, tetapi menghindari mengambil tindakan untuk memperbaiki masalah dan kesalahan sampai mereka tidak memiliki pilihan lain.

Keunggulan kepemimpinan transaksional adalah menciptakan rasa keadilan, sistem yang mudah dipahami, serta karyawan dapat melihat dampaknya terhadap bisnis. Sementara itu, kekurangan dari kepemimpinan transaksional adalah tidak semua penghargaan dapat berarti untuk semua orang. Sistem semacam ini dapat melumpuhkan kreativitas, kurang fokus dalam membangun hubungan, sulit menemukan penghargaan yang memotivasi semua karyawan, menghambat kreativitas, tidak memiliki visi jangka panjang, serta pengembangan kepemimpinan yang buruk (Kohlireser, 2016). Kepemimpinan transaksional—juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial—berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Pemimpin yang menerapkan gaya ini fokus pada tugas-tugas tertentu dan menggunakan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi pengikut.

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan yang seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1999). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis and Robert, 2013). Teori ini sangat sulit untuk dilatih atau diajarkan karena merupakan

kombinasi dari banyak teori kepemimpinan. Pengikut mungkin dimanipulasi oleh para pemimpin dan ada kemungkinan mereka kehilangan lebih banyak daripada yang mereka peroleh. Sebagian besar kritik tentang kepemimpinan transformasional adalah tentang etika dan nilai-nilai moral pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan (Northouse, 2007).

Kepemimpinan transformasional bekerja dengan menginspirasi anggota tim untuk memotivasi diri mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya fokus pada tugas-tugas penting (Bass, 1999). Pemimpin transformasional bertujuan untuk memimpin dengan contoh dan model perilaku karyawan yang ideal, yang mungkin tidak memberikan struktur dan bimbingan yang cukup untuk beberapa karyawan. Salah satu aspek terpenting dari keuntungan dan kerugian dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat. Pemimpin juga dapat "menjual" solusi baru kepada pengikut mereka, yang berarti segera diadopsi (Bass, 1999).

Tabel 2.7
State of the Art Leadership Theory

No.	Theory	Author	Key Findings	Weakness / Shortcomings	Strength
1.	<i>Great Man Theory of Leadership</i>	Thomas Carlyle (19 century)	Pemimpin yang hebat memiliki sifat kepemimpinan yang terbawa dari lahir, bukan karena dibentuk.	Teori ini tidak memiliki validitas ilmiah dan hanya menganggap laki-laki berkuasa.	Teori ini memulai penelitian tentang sifat dan karakteristik mana yang membangun pemimpin hebat.

2.	<i>Trait Theory of Leadership</i>	Ralph Stogdill (1948)	Perbedaan individu dan interaksi serta kombinasi sifat kepribadian itulah yang membuat kepribadian individu unik, seperti karakteristik fisik dan kepribadian, kompetensi, dan nilai.	Ketidakmampuan untuk menjelaskan munculnya perbedaan kepribadian individu.	Berfokus pada pemimpin dan bukan pada pengikut atau situasi.
3.	<i>Situational Leadership Theory</i>	Hersey dan Blanchard (1969)	Situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda.	Membatasi pemimpin yang harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.	Menekankan fleksibilitas pemimpin.
4.	<i>Behavioral Theory</i>	Blake and Mouton House dan Mitchell (1974)	Keberhasilan seorang pemimpin didasarkan pada perilaku mereka daripada atribut alami mereka	Proses yang dipelajari membutuhkan waktu; bias pribadi dapat memengaruhi keputusan manajer karena situasi yang direspons secara berbeda.	Kepercayaan diri pemimpin tinggi.
5.	<i>Contingency Theory</i>	Fred Fiedler (1993)	Teori ini mengusulkan bahwa tidak ada satu cara atau gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk semua situasi.	Kurang literatur dan kurang fleksibel.	Bersifat prediktif dan memberikan informasi yang berguna mengenai jenis kepemimpinan yang kemungkinan besar akan efektif dalam konteks tertentu.
6.	<i>Transformational</i>	Bass	Pendekatan kepemimpinan	Etika dan nilai-nilai moral	Kemampuan untuk

	<i>Leadership Theory</i>		yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial.	pemimpin yang dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan konsekuensi yang tidak diinginkan.	menemukan celah dan masalah dalam sebuah visi dan menghasilkan perubahan untuk menyelesaikannya dengan cepat.
7.	<i>Transactional Theories</i>	Max Webber (<i>Mid of 20th Century</i>)	Sistem berbasis penghargaan dan hukuman yang dirancang untuk memotivasi karyawan guna mencapai hasil.	Sistem transaksional dapat melumpuhkan kreativitas.	Efektif digunakan dalam manajemen untuk memotivasi bawahan.

Teori kepemimpinan tersebut pada perkembangannya mendorong tipe kepemimpinan baru yang memiliki karakteristik dan cara memimpin yang berbeda. Di antaranya adalah teori kepemimpinan karismatik yang mengidentifikasi karakteristik luar biasa yang mengilhami pengabdian dan motivasi pada pengikut dan menyoroti hubungan antara pemimpin karismatik dan pengikut mereka. Pemimpin karismatik digambarkan sebagai individu yang sangat berpengaruh dan percaya diri yang memegang keyakinan yang kuat. *Charismatic theory* meningkatkan motivasi seorang bawahan meletakkan beberapa kriteria pemimpin. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut (Klein and House, 1995).

- a. Kemampuan merumuskan visi.
- b. Kemampuan memberikan komunikasi visi yang jelas sehingga seorang bawahan terdorong dengan sendirinya.
- c. Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi.

Thomas Carlyle (1881) memperkenalkan teori yang dinamakan *great man theory*, yang menyatakan bahwa setiap zaman memiliki pemimpin besarnya tersendiri. Perubahan sosial biasanya akan berlaku apabila pemimpin besar itu dari kalangan mereka yang memimpin bagi anggotanya dan menghalangi siapa saja yang berlawanan dengan mereka (Barraclough and Barraclough, 2008).

Joan Woodward (1958) melalui *contingency theory* mengatakan bahwa tahap efektif seorang pemimpin itu berorientasikan pada tugas (*task oriented*) dan mungkin juga berorientasikan hubungan dengan orang bawahan yang dipimpinnya (*relation oriented*), hanya tergantung kepada tuntutan terhadap situasi, kehendak, serta keperluan seluruh anggota. Gordon Williard Allport (1967) adalah orang pertama yang mengutarakan *trait theory*.

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu memiliki pribadi dan karakter yang berbeda dengan orang lain. Sebagaimana contohnya, seorang pemimpin itu mempunyai kelebihan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sekeliling secepat mungkin, kepekaan sosial, seorang yang bercita-cita tinggi, berpandangan jauh ke depan, kreatif dan inovatif, mempunyai keinginan mendominasi, energik, yakin dengan kemampuan dirinya sendiri dan sedia memikul tanggung jawab (Colbert *et al.*, 2012).

Paul Hersey (1967) dalam karyanya yang berjudul *Situational Leader*, melahirkan sebuah gagasan, kemudian berkembanglah menjadi *personal situasional theory*. Teori ini mengatakan bahwa situasi tidak memadai bagi lahirnya pemimpin baru. Seorang pemimpin itu masih memerlukan bantuan dan sokongan dari lingkungannya bagi kemunculannya dan seterusnya selama ia memimpin (McCleskey, 2014).

Robert House adalah pengemuka *path goal theory*. Menurutnya, pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang mampu menunjukkan kepada orang yang dipimpinnya, apakah balasan atau sanjungan, dan mereka juga menunjukkan cara bagaimana untuk mendapatkan sanjungan tersebut (House, 1996).

Transactional theory; teori ini memotivasi bahwa seorang bawahan melalui pemberian dari pimpinannya atas apa yang mereka lakukan sesuai kesepakatan (Bass *et al.*, 2003). Pemimpin jenis itu harus peka terhadap hal berikut ini.

- a. Keinginan atas tuntutan orang bawahan.
- b. Memberikan hiburan atau janji.
- c. Responsif terhadap kepentingan orang bawahan.
- d. Memberikan *punishment* apabila bawahan tidak memenuhi kinerja yang diharapkan.

Hersey & Blanchard's (1985), dalam karyanya *Leader Role Theory*, menyatakan bahwa karakteristik individu dan situasi menyebabkan pemimpin dengan corak tertentu yang akan muncul *situational theory*, memfokuskan pada tingkat kematangan seorang bawahan, khususnya bagi kematangan kerja dan kematangan psikologi.

Menurut Burn & Bass (1985), *transformational theory* menyatakan teori ini bertujuan memotivasi seorang bawahan bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kehendak mereka pada tahap yang lebih tinggi, antara lain,

- a. Meningkatkan dorongan dan kesadaran untuk mencapai target,
- b. Mendahulukan kepentingan kelompok.

Prof. Emeritus Dr James E. Grunig (1997) adalah seorang akademisi yang mula-mula memperkenalkan *situational theory*. Dia berpendapat bahwa

kepemimpinan biasanya dipengaruhi oleh situasi yang faktor-faktor tertentu dari situasi yang khusus menentukan pemimpin yang sesuai bagi keadaan tersebut.

Secara konseptual, kepemimpinan spiritual terdiri atas tiga komponen utama, visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, masing-masing sebagai nilai, sikap, dan perilaku pemimpin. Visi mengacu pada masa depan yang bermakna sehingga menyebabkan karyawan merasakan nilai diri dan tujuan hidup yang hakiki.

Kepemimpinan digital adalah penggunaan strategis aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Pemimpin digital ingin mengeksplorasi bagaimana teknologi informasi (TI) dapat digunakan untuk membantu organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan kebutuhan bisnis. Kepemimpinan digital terkait dengan teknologi, data, proses, dan perubahan organisasi. Menjadi pemimpin digital yang sukses berarti menjadi inovatif, kreatif, kolaboratif, eksperimental, ingin tahu, dan mampu berjejaring. Seorang pemimpin digital berpikiran maju, terdepan dalam industri, dan yang terpenting, memiliki kemampuan untuk tetap relevan dalam lanskap yang terus berubah. Karakteristik *digital leadership* adalah sebagai berikut.

1. *Inspiring others*; menginspirasi orang lain.
2. *Connected and engaged*; pemimpin digital memiliki kemampuan untuk membuat orang tetap terhubung dan terlibat.
3. *Leverages technology*; pemimpin digital yang efektif adalah penggerak pertama dalam merangkul alat digital.
4. *Encourages collaboration*; pemimpin digital mampu mendorong kolaborasi.
5. *Drives innovation*; pemimpin digital mampu mendorong inovasi.

6. *Manages risk*; pemimpin digital mampu mengelola risiko.

Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang diarahkan dengan menghormati keyakinan dan nilai-nilai etis serta terhadap martabat dan hak orang lain. Hal demikian terkait dengan konsep-konsep, seperti kepercayaan, kejujuran, pertimbangan, karisma, dan keadilan. Prinsip-prinsip kepemimpinan etis meliputi kejujuran, keadilan, rasa hormat, komunitas, dan integritas (*honesty, justice, respect, community and integrity*) (Stouten, Van Dijke, and De Cremer, 2012). Ketiga teori etika ini (etika utilitarian, etika deontologis, etika keutamaan) membentuk landasan percakapan etika normatif. Diskusi etis yang berfokus pada bagaimana seorang profesional membuat keputusan, yang dikenal sebagai etika terapan, sangat dipengaruhi oleh peran atau tujuan profesi dalam masyarakat (Aktürk, 2018).

Secara umum, kepemimpinan intelektual didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk menciptakan ide-ide kuat yang memacu revolusi ilmiah, sosial, teknologi, dan kelembagaan (Mattei *et al.*, 1994). Kepemimpinan intelektual dicirikan memiliki kecerdasan emosional yang hebat, semua pemimpin hebat sangat cerdas secara emosional; ketekunan, pemimpin hebat tidak mudah menyerah-mereka gigih; kepositifan; serta otentik dan *vision-minded* (Underdald, 1994).

Kepemimpinan empatik mengusulkan bahwa para pemimpin mengelola lebih baik ketika mereka memiliki pemahaman tentang keadaan emosional pengikut, mengungkapkan pemahaman ini, dan mendukung penanganan pengikut mereka atas emosi ini (Deliu, 2019). Karena dukungan ini, pengikut akan merasa lebih baik tentang situasi kerja mereka dan, pada gilirannya, berkinerja lebih baik.

Kepemimpinan empatik berarti memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan orang lain, serta menyadari perasaan dan pikiran mereka (Negoro and Wibowo, 2021). Empati penting dalam kepemimpinan adalah mendorong para pemimpin untuk memahami akar penyebab di balik kinerja yang buruk (Humphreys and Torgerson, 1965).

Menjadi empati memungkinkan para pemimpin untuk membantu karyawan yang kesulitan meningkatkan dan unggul karena empati memungkinkan para pemimpin untuk membangun dan mengembangkan hubungan dengan orang-orang yang dipimpinnya (Humphreys and Torgerson, 1965). Seorang pemimpin yang berempati adalah orang yang memiliki minat yang tulus dalam kehidupan anggota timnya, tantangan yang mereka hadapi, dan perasaan mereka secara keseluruhan. Pemimpin seperti ini berusaha memahami situasi mereka dan apa yang mereka alami, untuk menawarkan dukungan dan bantuan.

Kepemimpinan yang melayani adalah gaya dan filosofi kepemimpinan yang seorang individu berinteraksi dengan orang lain, baik dalam kapasitas manajemen atau sesama karyawan untuk mencapai otoritas daripada kekuasaan (Langhof and Güldenber, 2020). Berikut adalah empat langkah untuk berkembang menjadi pemimpin pelayan yang lebih baik (Dennis, Kinzler-Norheim, and Bocarnea, 2010).

1. Mendorong keragaman pemikiran;
2. Menciptakan budaya saling percaya;
3. Memiliki pola pikir yang tidak egois;
4. Menumbuhkan kepemimpinan dalam diri orang lain.

Kepemimpinan yang melayani adalah filosofi kepemimpinan bahwa tujuan pemimpin adalah untuk melayani (Stone, 2017). Seorang pemimpin yang melayani berbagi kekuasaan, mengutamakan kebutuhan karyawan, serta membantu orang berkembang dan berkinerja setinggi mungkin (Brewer, 2010). Alih-alih orang bekerja untuk melayani pemimpin, pemimpin ada untuk melayani rakyat. Banyak peneliti dan pakar kepemimpinan yang berbeda telah menciptakan skala dan dimensi untuk membedakan antara tingkat praktik kepemimpinan pelayan serta mengevaluasi perilaku kepemimpinan pelayan.

Tiga prioritas utama (mengembangkan orang, membangun tim yang saling percaya, mencapai hasil), tiga prinsip utama (melayani terlebih dahulu, persuasi, pemberdayaan) dan tiga praktik utama (mendengarkan, mendelegasikan, menghubungkan pengikut dengan misi) membedakan kepemimpinan yang melayani dalam konteks tempat kerja (Dennis *et al.*, 2010). Russell dan Stone meninjau literatur dan mengusulkan sembilan atribut “fungsional” dari kepemimpinan yang melayani (visi, kejujuran, integritas, kepercayaan, pelayanan, model, kepeloporan, penghargaan terhadap orang lain, dan pemberdayaan) dan sebelas atribut 'pendamping' (komunikasi, kredibilitas, kompetensi, penatalayanan, visibilitas, pengaruh, persuasi, mendengarkan, dorongan, pengajaran, dan delegasi) (Ekinci, 2015).

Islamic leadership merupakan konsep kepemimpinan yang menawarkan suatu model kepemimpinan yang berupaya menyusun strategi tercapainya kesuksesan secara seimbang, baik dalam bisnis, keluarga, sosial, maupun spiritual berdasarkan teladan kepemimpinan dan manajemen Nabi Muhammad (Abbasi, Rehman, and Bibi, 2010). Seorang pemimpin dalam Islam harus

memiliki kesadaran spiritual (sebagai hamba Tuhan) dan kesadaran rasional (sebagai khalifah Tuhan). Sebagai hamba Tuhan, manusia menjadi makhluk yang setia dan selalu melakukan perintah serta menjauhi larangan Tuhan (Rafik Issa and Jamal, 1998). Sebagai khalifah Tuhan, manusia menjadi makhluk yang sukses di dunia melalui pengetahuan (Jamil, 2015). Prinsip dan nilai kepemimpinan Islam utama adalah iman dan keyakinan, pengetahuan dan kebijaksanaan, keberanian dan tekad, musyawarah dan persatuan (persaudaraan dan persaudaraan), moralitas dan ketakwaan (kejujuran dan kepercayaan), komunikasi yang unggul, keadilan dan kasih sayang, dan kesabaran (Rafiki and Wahab, 2014).

Tabel 2. 8
State of the Art Leadership Characteristic by Its Theory

No.	Author	Theory	Dimension
1.	Thomas Carlycle (1881),	<i>The Great Man Theory</i>	Setiap zaman memiliki pemimpin besarnya tersendiri. Perubahan sosial biasanya akan berlaku apabila pemimpin besar itu dari kalangan mereka yang memimpin bagi anggotanya dan menghalangi siapa saja yang berlawanan dengan mereka.
2.	Joan Woodward (1958)	<i>Contingency Theory</i>	1. Berorientasikan pada tugas (<i>task oriented</i>) 2. Berorientasikan hubungan dengan orang bawahan yang dipimpinnya (<i>relation oriented</i>),
3.	Gordon Williard Allport (1967)	<i>Trait Theory (The "Big Five")</i>	1. <i>Extraversion</i> , 2. <i>Agreeableness</i> , 3. <i>Conscientiousness</i> , 4. <i>Emotional Stability</i> , 5. <i>Intellect</i>
4.	Robert House (1971)	<i>Path Goal Theory</i> ,	1. <i>Directive</i> , 2. <i>Supportive</i> , 3. <i>Participative</i> , 4. <i>Achievement Oriented</i> .
5.	Rj House, Tr Mitchell – (1975)	<i>Kepemimpinan Supportif</i>	1. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan. 2. Bimbingan khusus. 3. Menaati peraturan 4. Jadwal yang spesifik
6.	James Mcgregor, Burns (1978),	<i>Transactional Theory</i> ,	1. Keinginan atas tuntutan orang bawahan 2. Memberikan hiburan atau janji 3. Responsif terhadap kepentingan orang bawahan 4. Memberikan <i>punishment</i> apabila bawahan tidak memenuhi kinerja yang diharapkan

- | | | | |
|-----|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. | Hersey & Blanchard's (1985) | <i>Leader Role Theory</i> | Berkenaan dengan karakteristik individu dan situasi yang menyebabkan pemimpin dengan corak tertentu akan muncul <i>situational theory</i> memfokuskan pada tingkat kematangan seorang bawahan, khususnya bagi kematangan kerja dan kematangan psikologi. |
| 8. | Burn & Bass (1985) | <i>Transformational Theory</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized influence (charisma)</i> 2. <i>Individualized consideration</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Inspirational motivation</i> |
| 9. | Greenleaf (1990) | <i>Servant Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong keragaman pemikiran. 2. Menciptakan budaya saling percaya. 3. Memiliki pola pikir yang tidak egois. 4. Menumbuhkan kepemimpinan dalam diri orang lain. |
| 10. | Lewin, Lippitt, Dan White Tahun (1930) Dunford, (1995) | <i>The Style Approach</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autocratic,</i> 2. <i>Democratic,</i> 3. <i>Laissez-Faire.</i> |
| 11. | Lashway (1996) | <i>Ethical Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Honesty,</i> 2. <i>Justice,</i> 3. <i>Respect,</i> 4. <i>Community</i> 5. <i>Integrity</i> |
| 12. | Grunig (1997) | <i>Situastional Theory,</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Problem recognition,</i> 2. <i>Level of involvement</i> 3. <i>Constraint recognition</i> |
| 13. | Hersey Dan Blanchard (Yukl, 1998) | “ <i>Life Cycle Theory Of Leadership</i> ” dan kemudian dinamakan “ <i>Situational Leadership Theory</i> ”. | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Telling,</i> 2. <i>Selling,</i> 3. <i>Participating</i> 4. <i>Delegating</i> |
| 14. | Yukl (1998) | <i>The Trait Approach</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Energi yang tiada habisnya 2. Ketajaman intuisi 3. Wawasan yang sangat luas 4. Kemampuan mempengaruhi/ mempersuasi |
| 15. | Wennis (1999) | <i>Charismatic Theory</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan merumuskan visi 2. Kemampuan memberikan komunikasi visi yang jelas, sehingga seorang bawahan terdorong dengan sendirinya 3. Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi |
| 16. | Fry Et Al., (2005), | <i>Spiritual Leadership Theory</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi (<i>vision</i>), 2. Harapan/keyakinan (<i>hope/faith</i>), 3. Nilai altruisme (<i>altruistic love</i>) |

- | | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | 4. Spiritualitas di tempat kerja (<i>workplace spirituality</i>), |
| | | | 5. Kesejahteraan spiritual/ <i>spiritual survival</i> |
| 17. | Abeed (2005)
Khan (2007) | <i>Islamic Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Iman dan keyakinan 2. Pengetahuan dan kebijaksanaan 3. Keberanian dan tekad 4. Musyawarah dan persatuan (persaudaraan dan persaudaraan) 5. Moralitas dan ketakwaan (kejujuran dan kepercayaan) 6. Komunikasi yang unggul 7. Keadilan dan kasih sayang |
| 18. | Becher & Trowler, (2001);
Burns, (1978);
Kuhn, (1962);
Macfarlane, (2012);
Rooney & Mckenna, (2008).
Jacob (2015) | <i>Intellectual Leadership</i>

<i>Empathetic Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emotional intelligence</i> 2. <i>Perseverance</i> 3. <i>Great leaders</i> 4. <i>Persevere</i> 5. <i>Positivity</i> 6. <i>Authentic</i> 7. <i>Vision-minded</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Genuine interest in his/her team members' live,</i> 2. <i>The challenges they face, and their overall feelings</i> 3. <i>Makes an effort to understand their situations and what they are going through</i> 4. <i>Offer support and help</i> |
| 19. | Petry (2018) | <i>Digital Leadership</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Volatility,</i> 2. <i>Uncertainty,</i> 3. <i>Complexity</i> 4. <i>Ambiguity</i> |

Tabel diatas menunjukkan bahwa apapun jenis dan teorinya, para pemimpin memimpin dengan karakteristik dan cara memimpin yang berbeda. Salah satu jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen, telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein and Humphreys 2001). Kepemimpinan transformasional memberikan visi

dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Yasin *et al.*, 2014). Kepemimpinan transformasional—salah satu gaya kepemimpinan kunci dalam praktik manajemen—telah terbukti memiliki dampak positif pada sikap, perilaku, dan pengembangan individu pengikut (Einstein and Humphreys, 2001). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut dan menumbuhkan nilai untuk perubahan. Dengan demikian, mereka mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (McCleskey, 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan karena pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut serta menumbuhkan nilai untuk perubahan (Berraies and Zine El Abidine, 2019; Carmeli *et al.*, 2014; Le and Lei, 2019; Shariq, Mukhtar, and Anwar, 2019). Pemimpin transformasional menunjukkan stimulasi intelektual serta mendorong asumsi cara berpikir dan bekerja dengan cara yang inovatif (Shin and Eom, 2014). *Transformational leadership* memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi mereka untuk masa depan. Dengan memperjelas visi, mereka dapat memberdayakan karyawan agar bertanggung jawab untuk mencapai visi tersebut (Buil, Martínez, and Matute, 2019). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut *four i* (Bass *et al.*, 1985) sebagai berikut.

(1) *Idealized influence (charisma)*

Sering disebut memiliki karisma, yaitu pemimpin berkarisma yang menumbuhkan kebanggaan dan kepercayaan dari karyawan karena memiliki visi yang jelas. *Transformational leadership* memiliki integritas

perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antarnilai-nilai yang ia ungkapkan lewat kata-kata konguren dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. *Transformational leadership* memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Hal itu tecermin dalam standar moral dan etika yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya. Dengan bagitu, mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal tersebut sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

(2) *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

(3) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation adalah pemimpin yang sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

(4) *Individualized consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas dan lainnya menghendaki struktur tugas yang lebih luas dalam rangka itu. Pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya, bawahan tidak akan merasa senang diperiksa atau diawasi.

Dalam penelitian ini dimensi *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass *et al.*, 1985), yaitu *idealized influence (charisma)*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *inspirational motivation*.

Intellectual stimulation didefinisikan sebagai kemampuan untuk merangsang pemikiran dan imajinasi, kesadaran masalah, dan penyelesaian masalah, serta dianggap sebagai fungsi dari keahlian teknis dan kekuatan intelektual seseorang (sebagai lawan dari kompetensi interpersonal mereka) (Bass, 1985). Bolkan dan Goodboy (2010) mengembangkan skala pengukuran indikator perilaku *intellectual stimulation*, yaitu gaya mengajar interaktif, menantang siswa, dan mendorong pemikiran independen. *Intellectual stimulation* mencakup perilaku kepemimpinan yang meningkatkan minat pengikut dan kesadaran akan masalah, mengembangkan kemampuan dan kecenderungan mereka untuk memikirkan masalah dengan cara baru (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan profil keterampilan yang ada pada karyawan yang diindikasikan dengan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah mereka, memupuk pertumbuhan dan pencapaian karyawan di tempat kerja, serta mendukung berpikiran terbuka (Zhou *et al.*, 2012). *Intellectual stimulation* dikomunikasikan dengan menggunakan gaya yang interaktif, memberikan tantangan, dan mendorong pemikiran independen (Bolkan dan Goodboy, 2011).

Intellectual stimulation diukur dengan menggunakan tiga *item* dari skala *intellectual stimulation* yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.* (1990) dan satu *item* dari Garcia-Morales *et al.* (2008) yang kemudian dijadikan *measurements* dalam pengukuran *intellectual stimulation* (Peng *et al.*, 2016), yaitu merangsang pemikiran ulang dalam melakukan sesuatu, menentukan pencapaian kerja;

menyelesaikan masalah lama dengan cara-cara baru, dan berpikir kreatif. *Intellectual stimulation* dimanipulasi untuk menentukan efeknya pada kinerja (dinilai dalam hal jumlah ide yang dihasilkan pada tugas dan kreativitas yang ditugaskan), minat tugas (ukuran yang mencerminkan seseorang motivasi intrinsik), kemauan seseorang untuk terlibat dalam upaya ekstra, dan menantang pengikut untuk memikirkan cara baru untuk menyelesaikan masalah (Robinson & Boies, 2016).

Tabel 2. 9
State of the Art Indicator Intellectual Stimulation

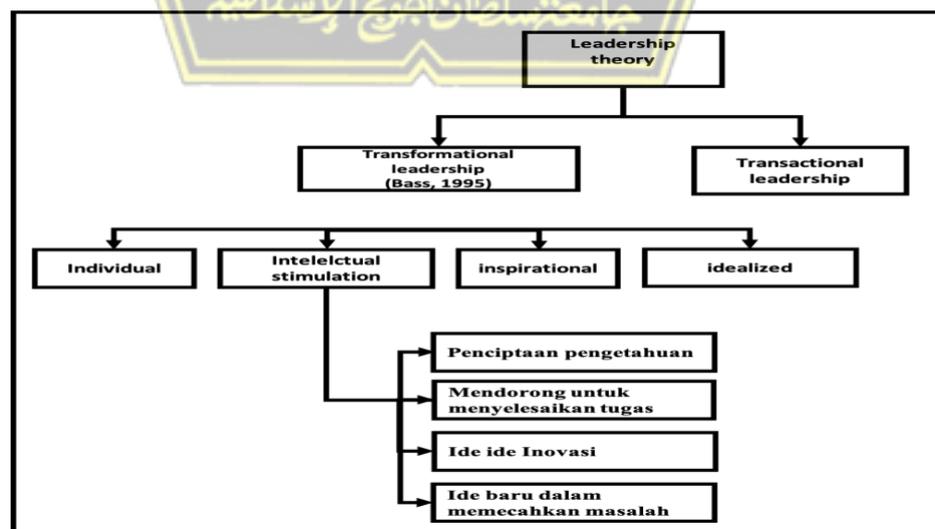
<i>No.</i>	<i>Author</i>	<i>Dimension</i>
1.	Rafferty & Griffin (2004).	<i>Intellectual stimulation</i> mencakup perilaku kepemimpinan yang meningkatkan minat pengikut dan kesadaran akan masalah, mengembangkan kemampuan dan kecenderungan mereka untuk memikirkan masalah dengan cara baru.
2.	Bolkan dan Goodboy (2010)	Indikator perilaku <i>intellectual stimulation</i> adalah gaya mengajar interaktif, menantang siswa, dan mendorong pemikiran independen.
3.	Bolkan dan Goodboy (2011)	<i>Intellectual stimulation</i> dikomunikasikan dengan menggunakan gaya yang interaktif, memberikan tantangan, dan mendorong pemikiran independen.
4.	Zhou <i>et .al.</i> (2012).	<i>Intellectual stimulation</i> merupakan profil keterampilan yang ada pada karyawan yang diindikasikan dengan meningkatkan kewaspadaan akan permasalahan, mengembangkan keterampilan dan kemampuan pemecahan masalah dengan cara yang baru, mendorong eksplorasi metode-metode baru, serta mendukung berpikiran terbuka dan berpikiran kreatif.
5.	Robinson, & Boies, (2016).	<i>Intellectual stimulation</i> dimanipulasi untuk menentukan efeknya pada kinerja (dinilai dalam hal jumlah ide yang dihasilkan pada tugas dan kreativitas yang ditugaskan), minat tugas (ukuran yang mencerminkan seseorang motivasi intrinsik), kemauan seseorang untuk terlibat dalam upaya ekstra, dan menantang pengikut untuk memikirkan cara baru untuk menyelesaikan masalah.

6. Peng *et al.* (2016) Merangsang pemikiran ulang dalam melakukan sesuatu, menentukan pencapaian kerja; menyelesaikan masalah lama dengan cara-cara baru, dan berpikir kreatif.

Intellectual stimulation disimpulkan sebagai kemampuan untuk pemimpin dalam merangsang pemikiran dan imajinasi, kesadaran masalah, dan penyelesaian masalah dan dianggap sebagai fungsi dari keahlian teknis dan kekuatan intelektual seseorang (sebagai lawan dari kompetensi interpersonal mereka). *Intellectual stimulation* diukur dengan menggunakan tiga *item* dari skala *intellectual stimulation* yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.* (1990) dan satu *item* dari Garcia-Morales *et al.* (2008) yang kemudian dijadikan *measurements* dalam pengukuran *intellectual stimulation* (Peng *et al.*, 2016), yaitu merangsang pemikiran ulang dalam melakukan sesuatu, menentukan pencapaian kerja; menyelesaikan masalah lama dengan cara-cara baru, dan berpikir kreatif.

Derivasi *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* adalah sebagaimana piktografi berikut ini.

Gambar 2. 6 Derivasi Leadership Theory dengan Pendekatan Intellectual Stimulation



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022

2.5 *Intellectual Stimulation* dalam Perspektif Amanah

Kepemimpinan Islam tidak mengandalkan legitimasinya pada otoritas tradisional, melainkan pada sistem rasional-hukum yang didasarkan pada kesatuan tujuan, pengakuan akan Tuhan Yang Maha Esa, dan keteladanan Nabi Muhammad, yang otoritas rujukan dan karismatiknya dijadikan rujukan tentang diskusi kepemimpinan Islam dalam sunnah dan hadits. Al-Qur'an dan As-Sunnah adalah dua sumber konsep Islam tentang peran pemimpin. Kepemimpinan merupakan prinsip yang sangat ditekankan dalam kehidupan Islam dan diwujudkan dalam pilar akuntabilitas., Nabi Muhammad SAW dalam hadits menyatakan:

“Masing-masing dari Anda adalah wali dan bertanggung jawab atas rakyatnya” (Sahih al Bukhari: 212).

Hadist tersebut menyiratkan bahwa, bahkan pada tingkat pribadi, manusia bertanggung jawab dan memiliki akuntabilitas untuk apa pun dan siapa pun yang berada di bawah tanggungjawabnya. Bentuk kepemimpinan bertingkat ini sangat dianjurkan dalam Islam. Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip amanah. Pemimpin dipercaya untuk memimpin kelompok dan bertanggung jawab baik kepada anggota kelompok maupun kepada Tuhan. Menurut (Beekun, 1999) prinsip-prinsip operasional yang harus diterapkan oleh para pemimpin Muslim meliputi:

- (1) Pelaksanaan keadilan (*the exercise of justice*),
- (2) Pemenuhan amanah (*fulfilment of trust*),
- (3) Ketaatan pada kebenaran (*observance of righteousness*),
- (4) Ketekunan dalam melakukan apa yang benar (*perseverance in doing what is right*),
- (5) Menepati janji (*honouring promises*)

Model kepemimpinan Islami Abdallah *et.al* (2019) meninjau perspektif Islam kepemimpinan dan bagaimana membandingkannya dengan teori kepemimpinan modern, menonjolkan persamaan dan perbedaan. Terdapat empat dimensi dalam perspektif ini yaitu kesadaran ketuhanan, kompetensi, usyawarah, dan pertimbangan (Model 4C: *Consciousness of God, Competency, Consultation, and Consideration*).

Teori modern kepemimpinan juga menekankan konsep akuntabilitas dalam dispensasi kepemimpinan. Seperti yang dinyatakan oleh Fitzpatrick, 'kepemimpinan memerlukan hubungan dinamis berdasarkan pengaruh timbal balik dan tujuan bersama antara pemimpin dan kolaborator di mana keduanya dipindahkan ke tingkat motivasi dan perkembangan moral yang lebih tinggi karena mereka memengaruhi perubahan nyata yang dimaksudkan (Fitzpatrick, 2012). Dari perspektif modern, kepemimpinan adalah proses yang memerlukan mempengaruhi kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018). Kepemimpinan Islam mendorong mengidentifikasi visi dan mendorong penerimaan tujuan kelompok yang diartikulasikan sebagai visi yang dibangun di atas prinsip keadilan.

'Wahai orang-orang beriman! Teguhlah menegakkan keadilan dan menjadi saksi yang benar karena Allah" (Qur'an -Surat annisaa [4]: ayat 135).

Aspek kepemimpinan transformasional termasuk mengartikulasikan visi dan membina tujuan kelompok. Kepemimpinan transformasional memanfaatkan nilai-nilai, sikap dan perilaku, seperti cinta altruistik, harapan, dan visi, untuk membujuk pengikut dan meningkatkan rasa ketahanan ilahi mereka, menghasilkan hasil organisasi yang positif. Model kepemimpinan ini menekankan pada

keramahan, kerendahan hati, integritas, keberanian, dan kesabaran pribadi untuk mengukur kualitas seorang pemimpin. Sifat-sifat tersebut telah lama menjadi sunnah Nabi Muhammad dan diajarkan untuk ditiru oleh para pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tradisi kepemimpinan Islam yang disukai, dan ini dicontohkan dan memang ditunjukkan oleh bagaimana Nabi Muhammad mengubah masyarakat tempat dia tinggal melalui inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan dalam Islam didasarkan pada prinsip amanah. Amanah artinya jujur atau dapat dipercaya. Secara bahasa, amanah dapat diartikan sesuatu yang dipercayakan atau kepercayaan. Amanah juga berarti titipan (*al-wadi'ah*). Amanah adalah lawan kata dari khianat. Dan amanah terjadi diatas ketaatan, ibadah, *al-wadi'ah* (titipan), dan *ats-tsiqah* (kepercayaan). Pemimpin dipercaya untuk memimpin kelompok dan bertanggung jawab baik kepada anggota kelompok maupun kepada Tuhan. Untuk dapat memenuhi amanah tersebut, manusia dikaruniai kemampuan untuk belajar –dari awal penciptaan Adam yang diciptakan sebagai khalifah di bumi dan karenanya diperintahkan, 'Perhatikan peristiwa itu, ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Aku akan menempatkan khalifah di bumi' (Qur'an -Surat al baqarah [2]: ayat 30).

Konsep kepercayaan dalam kepemimpinan diharapkan pada semua tingkat kepemimpinan dalam dimensi budaya Islam – penguasa, yang memiliki otoritas atas rakyat, adalah pelindung dan bertanggung jawab atas mereka; seorang pria adalah wali keluarganya dan bertanggung jawab atas mereka; dan seorang hamba adalah penjaga harta tuannya dan bertanggung jawab atasnya. Konsep

kepemimpinan bersama ini menyatukan organisasi menjadi sebuah tim. Kepercayaan dan akuntabilitas berjalan beriringan.

Islam menekankan pertanggungjawaban kepada Tuhan dan kepada orang-orang yang telah dipercaya untuk memimpin. 'Jika seseorang meninggal karena menipu orang yang dipercayakan kepadanya, dia tidak akan masuk surga' (Muslim, 2000). Akuntabilitas lebih lanjut ditekankan dalam Al-Qur'an (QS. Bani Israel [17]: ayat 13-14):

'Dan nasib setiap manusia, Kami telah mengikatkan di lehernya: pada hari kiamat Kami akan mengeluarkan baginya sebuah gulungan yang akan dia lihat terbentang lebar (13), "Baca gulunganmu! Anda akan cukup hari ini sebagai penghitung konstan terhadap Anda (14)."

Dengan demikian sikap amanah merupakan sesuatu yang dipercayakan untuk dijaga, dilindungi, dan dilaksanakan dengan baik. Pemimpin yang amanah dan benar-benar membela kepentingan rakyatnya adalah sebuah kepatuhan yang diberikan kepada umat yang taat kepada Allah SWT.

Dalam pandangan Al-Quran bukan merupakan janji kontrak sosial, antara pemimpin dengan rakyatnya, namun merupakan perjanjian antara pemimpin dengan Allah SWT. Bersumpah atas nama Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT. Karena itu tanggung jawab seorang pemimpin jauh lebih besar dari yang lainnya, karena itu tanggung jawab pemimpin adalah dunia akhirat. Berdasarkan al Qur'an surat al 'araf 96:

لَوْلَ لُقْرَىٰ اٰمَنُوْا اَلْفَتَحْنَا لِيْهِمْ لَسَّمَاۤءِ لِّلْاَرْضِ لٰكِن اٰ اٰنُوْا

Artinya: Jikalau sekiranya penduduk negeri-negeri percaya dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya (QS. al al 'araf : 96).

Keberkahan bagi pemimpin dan yang dipimpin punya dimensi kepuasan spiritual yang tidak bisa diukur oleh keunggulan materi. Kemimpinan yang amanah merupakan pilar bagi perjuangan untuk menegakkan keadilan keadilan dan kebenaran.

Salah satu ciri pemimpin yang baik adalah dicintai dan didoakan umatnya, serta ciri pemimpin yang buruk dibenci dan dilaknat oleh umatnya. Nabi Muhammad SAW merupakan panutan bagi umat Islam dalam segala aspek kehidupan terutama dalam hal kepemimpinan, beliau adalah sosok pemimpin yang sempurna yang menjadikan umat menjadi prioritasnya. Nabi Muhammad SAW bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang kepala negara adalah pemimpin atas rakyatnya dan akan ditanyai tentang orang-orang yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan akan ditanya tentang keluarga yang dipimpinnya, seorang istri adalah kepala rumah tangga atas suami dan anak-anaknya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas pekerjaannya, seorang pembantu bertanggung jawab atas harta tuannya dan wasiatnya, dimintai pertanggungjawaban, dan kalian semua adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya” (HR Bukhari dan Muslim). Pada dasarnya hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam.

Tabel 2. 10
Internalisasi nilai nilai Islam dalam
Transformational Leadership

No	Surah	Value	Keypoint
1.	Al Baqarah: 30	Disebut sebagai khalifah di muka bumi, artinya manusia sebagai wakil atau pemimpin di bumi.	Fitrah manusia sebagai khalifah

2. An-Nisa' (4) : 58. Seseorang tidak mungkin mampu berlaku adil terhadap orang lain, apabila mereka tidak mampu berlaku adil terhadap dirinya, ibu/bapaknya dan kaum kerabatnya. Demikian pula, kebencianmu terhadap suatu kaum tidak mendorongmu berlaku tidak adil atau zalim kepada yang lainnya. Belum tentu orang yang tidak kamu senangi itu adalah lebih baik dari dirimu, dan belum tentu orang yang kamu senangi akan selalu bersamamu. Adl
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 Long life learning
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 (*Muraqabah*) sehingga terbangun dalam setiap sikap ikhlas, meski tidak ada yang mengawasi kecuali Allah. *Muqorobah*

- | | | | |
|-----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 10. | al Hajj: 41 | Memberikan manfaat sosial kepada anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan kecemburuan dan perbedaan strata sosial yang merusak | <i>Takaful ijtima'</i> |
| 11. | 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 baik dan buruk | <i>Amal makruf nahi munkar</i> |
| 12. | al Baqarah: 205 | Jangan membuat kerusakan di muka bumi, dan tidak merusak ladang, dan lingkungan | Menjaga sustainabilitas lingkungan |
| 13. | Baqarah: 206 | Mau mendengarkan nasehat dan tidak sombong | <i>Long life learning</i> |

Etika paling dasar dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Setiap orang yang tinggal di dunia ini disebut pemimpin. Oleh karena itu sebagai pemimpin mereka memegang tanggung jawab, setidaknya untuk dirinya sendiri, namun tanggung jawab di sini bukan sekedar tugas yang bermakna dan setelah selesai dan tidak meninggalkan pengaruh (*atsar*) bagi pimpinan. Singkatnya, pemimpin bertanggung jawab atas kesejahteraan pengikutnya. Dalam hadits terdapat empat pengertian kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

1. Pertama, *ro'i*. Seorang imam adalah *ro'i* dan akan dimintai pertanggungjawaban. Suami, istri, dan pembantu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban.
2. Kedua, imam. Artinya pemimpin yang selalu berada di depan. Dengan demikian, dalam terminologi ini, imam adalah seorang pemimpin yang

berfungsi sebagai teladan dan panutan yang membimbing orang-orang yang dipimpinnya.

3. Ketiga, khalifah. Secara terminologi berarti pengganti Nabi. Kepemimpinan dalam pengertian khalifah juga berarti mempersiapkan kepemimpinan berikutnya yang sesuai dengan kaidah syariat untuk mencapai kemaslahatan dunia dan ukhrowi.
4. Keempat, amir. Artinya pemerintah, kita wajib mentaati seorang pemimpin tanpa memandang warna kulitnya, rupa rupa, kaya atau miskin, selama pemimpin itu berada dalam hidayah Allah. Ketaatan kepada pemimpin adalah pilar pemerintahan Islam. Umar berkata, “Tidak ada makna Islam tanpa jamaah, tidak ada rasa jamaah tanpa amir/pemimpin, dan tidak ada makna tanpa kepatuhan pemimpin.” Seorang pemimpin harus memiliki ciri khas, cerdas, berakhlak mulia, dan berjiwa baja. Namun, itu semua tidak berarti apa-apa tanpa kesetiaan rakyatnya

Dua sifat dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin muslim adalah integritas (*trustworthiness*) dan *Ability* (kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan). Kecerdasan, kepercayaan diri, tekad, integritas, dan kemampuan bersosialisasi adalah sifat-sifat yang diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif dalam teori kepemimpinan modern (Northouse, 2018).

Integrasi nilai Islam yang terkandung dalam amanah dengan *Intellectual Stimulation* akan membentuk indikator dari *amanah Intellectual stimulation*, yaitu tampak pada tabel 2.12 berikut:

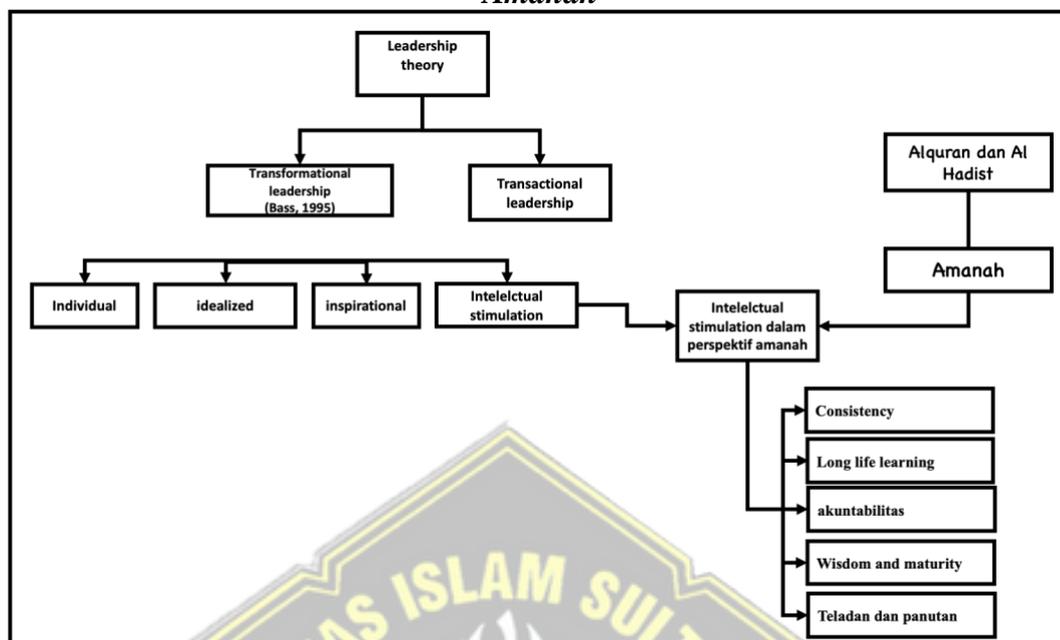
Tabel 2. 11
Indikator amanah Intellectual stimulation

Intellectual Stimulation	Amanah	Konfigurasi	Amanah IS
(1) Penciptaan pengetahuan	(a) Ketaatan pada Allah	2 + a + e	<i>Consistency</i>
(2) Mendorong penyelesaian tugas	(b) Menegakkan keadilan	1 + a + d	<i>Long life learning</i>
(3) Ide ide inovasi	(c) Dapat dipercaya	3 + a + c	<i>Akuntabilitas</i>
(4) Ide baru dalam memecahkan masalah	(d) Setia	4 + a + b	<i>Wisdom ad Maturity</i>
	(e) Memenuhi janji	2 + a + f	Teladan dan Panutan (<i>Role Model</i>)
	(f) Memiliki keyakinan		

Sehingga dengan demikian, Intellectual Stimulation dalam perspective Islam adalah gaya keoemimopinan yang menstimulasikan intelלקtualitas pengikutnya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara berkualitas, dengan indikasi:

1. *Consistency* (QS Al Baqarah : 30).
2. Akuntabilitas (QS. Bani Israel: 13-14)
3. *Long life learning* (QS. Al Baqarah : 206; QS. Ali Imron:159)
4. *Wisdom and maturity* (QS. Ali Imron:159)
5. Teladan dan panutan (QS. Hud :91).

Gambar 2. 7 Integrasi *Intellectual Stimulation Leadership Theory* dan Amanah



2.6 Kinerja Organisasi

Dengan mengacu pada manajemen fungsional, sangat beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku organisasi. Studi (Jacobson, 1996) menjelaskan bahwa kesuksesan suatu organisasi dapat dilihat dari tiga aspek, yakni *firm level*, *industry level*, dan *country level*.

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan organisasi mencakupi: profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitiveness*, dan *market share* (Jacobson, 1996). Sementara itu, menurut (Shiro, 1951), pendekatan pertama adalah kinerja organisasi dengan pengukuran keuangan, seperti *return on equity* dan *profit*. Pendekatan kedua, kinerja organisasi

diukur dengan produktivitas, kualitas produk, dan pangsa pasar. Kemudian, pendekatan yang ketiga adalah multidimensi, yakni pengembangan pasar, *profitability* dan pengembangan produk baru. Studi (Olson and Slater, 2005) indikator kinerja organisasi mencakup: 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industry; 2) tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri; 3) efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industry; 4) posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri.

Pendapat lain (Wiklund and Shepherd, 2003) menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan (*growth*). Menurut (Beal *et al.*, 2005), indikator kinerja organisasi adalah kemampulabaan (*profitability*). Studi empirik tentang kinerja organisasi dilakukan oleh (Baker and Sinkula, 1999) yang menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share* dan produk baru yang sukses dipengaruhi oleh orientasi belajar yang mencakup keterbukaan, komitmen belajar, dan *shared vision*. Studi lain (Panayides and So, 2005) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share*, volume penjualan dan *profitability* dipengaruhi oleh strategi fokus, harga deferensiasi, dan orientasi pesaing. Studi lain dilakukan oleh Tishler dan Carmel pada tahun 2004 yang menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh elemen-elemen organisasi yang mencakup: *managerial capabilities, human capital, perceived organizational reputation, internal auditing, labor relations, and organizational culture* (Afaq Ahmed, 2017)

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya (Eisenberg *et al.*, 2019). Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja

(Rajapathirana & Hui, 2018). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Latila *et al.*, 2018).

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Longshore, 1987). Kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Zaim *et al.*, 2019). Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerja sama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*) selanjutnya. Kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Schechner, 2013). Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta, baik besar maupun kecil, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku. Dengan kata lain, tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi (Yukl, 1998; Robbins & Timothy, 2008). Berbagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, yakni organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi (Bustinza, *et al.*, 2019).

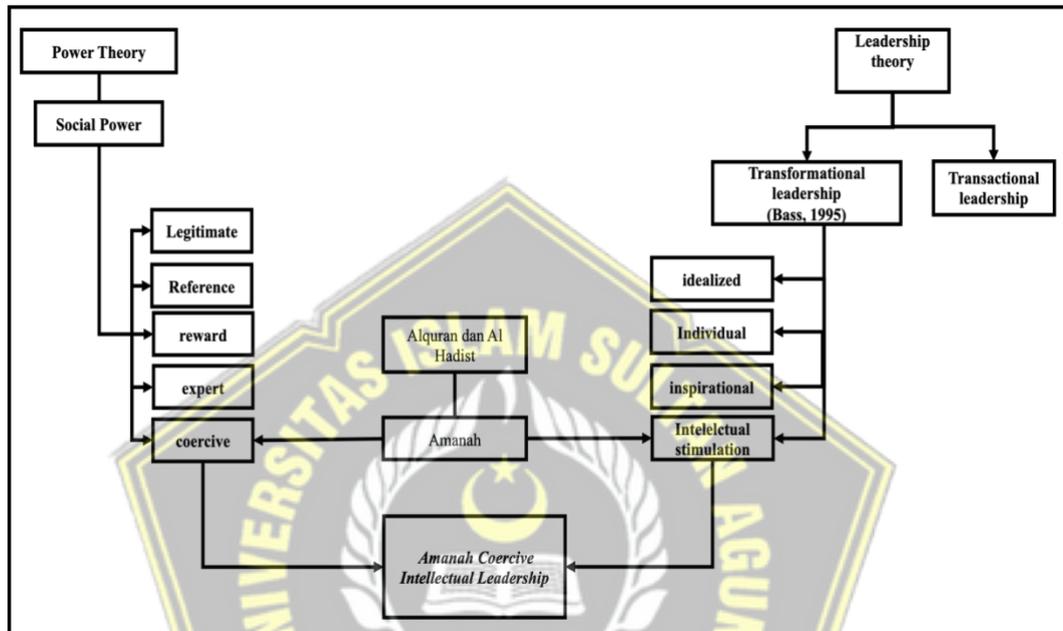
Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi (Omolo, 2015). Kinerja program studi didefinisikan sebagai capaian /ukuran kinerja program studi dalam mencapai tujuan dan sasaran universitas. Berdasarkan Peraturan Menteri dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan dan Peraturan Menteri dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, dapat disimpulkan bahwa kinerja program studi adalah sebagaimana berikut.

1. Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi
2. Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan
3. Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian
4. Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian
5. Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi

2.7 Metode Teoretikal Dasar

Berdasarkan kajian dasar, yakni teori kepemimpinan (*leadership*) dan *power theory* yang diwarnai dengan *islamic value* dengan dimensi-dimensinya, dapat diintegrasikan dalam gambar 2.8 berikut ini.

Gambar 2. 8 Integrasi Power Theory, Islamic Value, dan Leadership Theory



Pemimpin yang amanah akan menghadirkan langkah dan kebijakan yang selalu berpihak pada nurani dan nilai-nilai spiritualitas sehingga tindakannya akan selalu selaras dengan kebaikan masyarakat secara luas (*mashalih al-'ammah*). Pemimpin yang memiliki sifat *coercive* adalah pemimpin yang mampu memaksa pengikutnya untuk melakukan apa saja atau membatasi pengikutnya dengan memberikan tekanan, baik fisik, psikologis, maupun ekonomi. Oleh karena itu, pemimpin yang *coercive* dalam perspektif amanah adalah pemimpin yang berkeras hati untuk selalu mengajak pengikutnya dalam menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak. Pemimpin stimulasi intelektual mendorong

karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah mereka dari berbagai sudut, serta mengeksplorasi solusi baru dan lebih baik.

Berdasarkan kajian yang komprehensif dan mendalam, integrasi dimensi-dimensi dari *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* dan dimensi-dimensi dari *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai dengan *islamic value* dapat diintegrasikan sebagaimana berikut sehingga memunculkan indikator dari kebaruan konsep kepemimpinan, yaitu *amanah coercive intellectual leadership*.

Tabel 2. 12
Integrasi indikator Amanah Coercive Intellectual Leadership

No	Coercive dalam perspektif amanah	Intellectual stimulation	Coding	Amanah Coercive Intellectual leadership
1	<i>Al Fikfru al mustanir</i> (1)	Consistency (QS al baqarah : 30). (a)	1 + b	<i>Novel and adaptive thinking (Al Fikfru al mustanir)</i>
2	<i>As siyasah</i> (2)	Akuntabilitas (QS. Bani Israel: 13-14) (b)	2+a	<i>Enforced a clear vision</i>
3	<i>Enjoining the right and forbidding the evil</i> (3)	Long life learning (QS. Al Baqarah : 206; QS. Ali Imron:159) (c)	3 + d	<i>Persistent in creative thinking</i>
4	<i>Mas'uliyah</i> (4)	Wisdom and maturity (QS. Ali Imron:159) (d)	4+c	<i>Mas'uliyah innovativeness (kebebasan berinovasi disertai tanggungjawab)</i>
5	<i>Obedience only in what it good</i> (5)	Teladan dan panutan (QS. Hud :91). (e)	5+e	<i>Maintain God fearing behavior (khasyyatullah)</i>

Integrasi dari dimensi-dimensi *intellectual stimulation*, *coercive* yang diwarnai dengan *islamic value* memunculkan lima indikator. Namun, *novel and adaptive thinking* dan *persistent in creative thinking* memiliki karakteristik dan arti yang sama sehingga diintegrasikan menjadi satu, yaitu *novel and adaptive thinking*.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *amanah coercive intellectual leadership* diindikasikan dengan hal-hal berikut.

1. *Novel and adaptive thinking*; yaitu menggunakan seluruh daya dan kemampuan diri yang dimiliki sebagai wujud syukur akan nikmat Allah dalam memahami, mengenali, dan menilai situasi yang tidak terduga, lalu dengan cepat mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi dan memutuskan yang terbaik.
2. *Enforced a clear vision*; mengatur, memerintah, atau melarang seseorang atau sekelompok masyarakat guna memperbaiki keadaan yang buruk menjadi baik, dan yang baik menjadi lebih baik, dengan berdasarkan pada eksplorasi ilmu. Sebagaimana tertuang dalam surat Ali Imron ayat 159 yang menekankan pemimpin untuk dapat mengarahkan dan memerintah pengikutnya dengan berlaku lemah lembut.
3. *Mas'uliyah innovativeness*; adalah tanggung jawab kepada Allah dalam menciptakan dari sesuatu yang ada menjadi sesuatu yang lebih baru yang muatannya adalah ibadah demi kemaslahatan umat.
4. *Maintain God fearing behavior (khasyyatullah)* adalah menjadikan diri sebagai role model dalam penyelesaian pekerjaan maupun permasalahan dengan tetap menjaga rasa takut kepada Allah.

Dengan demikian, Amanah coercive intellectual leadership adalah profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya. dalam penyelesaian tugasnya. Amanah *coercive intellectual leadership*

diindikasikan dengan *novel and adaptive thinking; enforced a clear vision; mas'uliyah innovativeness; maintain God fearing behavior.*

Sirkula, Baker, dan Noordwier (1997) menjelaskan bahwa studi kapabilitas sebuah organisasi untuk belajar telah lama dilakukan sehingga mengakibatkan definisi tentang *organizational learning*. Senge (1990) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. *Organizational learning* adalah proses organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari, dan mentransfer pengetahuan, serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksi hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993). Sementra itu, menurut Goldman Lynda (2002), *organizational learning* adalah sistem yang terdiri atas langkah-langkah tindakan, pelaku, dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Huber (1991)—dengan menggunakan dasar pemikiran proses—mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi di semua organisasi meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lainnya, *organizational learning* adalah proses organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari, dan mentransfer pengetahuan, serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksi hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993). Menurut Goldman Lynda (2002), *organizational learning* adalah sistem yang terdiri atas langkah-langkah tindakan, pelaku, dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri dalam jangka panjang.

Studi Huber (1994) menjelaskan bahwa pemahaman tentang literatur proses pembelajaran organisasi menghasilkan kesimpulan empat dimensi sebagai berikut.

1. Pengumpulan informasi

Pengumpulan informasi merupakan proses informasi yang diperlukan organisasi dikumpulkan (Sinkula, 1997). Informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung perusahaan serta pengalaman perusahaan lain. Pengumpulan informasi dalam perusahaan memiliki dua aspek, yaitu a) pengalaman eksternal perusahaan dan b) pengalaman internal perusahaan.

2. Penyebaran informasi

Informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan harus dikomunikasikan atau disebarkan kepada seluruh departemen atau personel yang relevan dalam organisasi. Menurut Slater dan Never (1995), efektivitas dan kecepatan penyebaran informasi bergantung pada proses belajar. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan efektivitas penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan. Hasil studi Sinkula *et al.* (1997) menyebutkan bahwa efektivitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap proses penyebaran informasi.

3. Penafsiran informasi.

Efektivitas proses pengolahan informasi bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menafsirkan informasi dan hasil yang diperoleh perusahaan (Senge, 1990). Oleh karena itu, kesalahan perusahaan dalam menafsirkan informasi yang diperoleh dapat membawa perusahaan mengalami kegagalan dalam proses belajar.

4. Memori organisasi.

Memori organisasi merupakan sekumpulan data mengenai pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang berisi mengenai praktik-praktik yang dilakukan perusahaan (Slater dan Never, 1995). Memori organisasi merupakan faktor penting dalam proses belajar. Jika tidak ada memori organisasi, proses belajar hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan.

Belajar adalah memperoleh pengetahuan baru. Kemampuan untuk menerapkan pengetahuan baru itu dilakukan untuk meningkatkan kinerja serta menjadi lebih inovatif dan kompetitif. Untuk *organizational learning theory*, Argyris dan Schon (1996) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran, yaitu *single loop*, *double loop*, dan *deuteron learning*. *Single loop learning* terdiri atas satu *loop* umpan balik ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak terduga (koreksi kesalahan). *Double loop learning* adalah pembelajaran yang menghasilkan perubahan dalam teori yang digunakan. Sementara itu, *deuteron learning* adalah belajar tentang meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri.

Tabel 2. 13
State of the Art Organizational Learning

No.	Author	Theory	Dimension
1.	March And Olsen (1975)	<i>The cognitive limitations on rationality to learning from experience.</i>	1. <i>Seeing</i> 2. <i>Liking</i> 3. <i>Trusting</i>
2.	March And Olsen's (1975)	<i>Individual learning</i>	2. <i>Training theory</i> 3. <i>Problem solving</i> 4. <i>Theory construction</i>
3.	<i>Duncan and Weiss (1979)</i>	<i>Slack resources</i>	1. <i>Sharing</i> 2. <i>Evaluation</i> 3. <i>Integration</i>
4.	Hedberg (1981)	<i>Cognitive systems and memories</i>	1. <i>Knowledge</i> 2. <i>Behaviors</i>

			3. <i>Mental maps</i> 4. <i>Norms</i> 5. <i>Values over time</i>
5.	Shrivastava, (1983)	<i>Behaviorally oriented</i>	1. <i>Learn from experience</i> 2. <i>Adapt their goals</i> 3. <i>Search for solutions to problems</i>
6.	Herriott Levinthal March (1985)	<i>Incremental experiential learning</i>	<i>Adaptive intelligence</i>
7.	Fiol And Lyles (1985)	<i>Cognitive behavioural change</i>	1. <i>Lower level learning</i> 2. <i>Higher level learning</i>
8.	Levitt And March (1988)	<i>Exploration and exploration balance</i>	1. <i>Learning from direct experience</i> 2. <i>Learning from others experience</i> 3. <i>Learning of paradigm for interpretation</i>
9.	March (1988)	<i>Inadequacies of human cognitive habits</i>	1. <i>Competency traps,</i> 2. <i>Superstitious learning,</i> 3. <i>Erroneous inferences</i>
10.	Stata (1989)	<i>Cognitive behavior</i>	1. <i>Shared beliefs,</i> 2. <i>Mental maps,</i> 3. <i>Change,</i> 4. <i>Quality improvement, innovation.</i>
11.	Senge (1990)	<i>Learning organizaation</i>	1. <i>Surfacing and challenging</i> 2. <i>Mental models,</i> 3. <i>Developing personal vision,</i> 4. <i>Applying systems thinking.</i>
12.	March (1991)	<i>Exploration and exploitation in organizational learning</i>	1. <i>Exploration learning</i> 2. <i>Exploitation learning</i>
13.	Huber (1991)	<i>Intentional learning</i>	1. <i>Information processing</i> 2. <i>Acquisition</i> 3. <i>Distribution</i> 4. <i>Interpretation</i> 5. <i>Storage of information</i>
14.	Argyris (1992),	<i>A theory of action perspective</i>	1. <i>Single-loop or adaptive learning (making small changes, improvements without challenging assumptions, beliefs or decisions)</i> 2. <i>Double-loop or generative learning (challenging assumptions, beliefs, norms and decisions)</i>
15.	Weick And Roberts (1993)	<i>Collective minds</i>	1. <i>Contribution</i> 2. <i>Representation</i> 3. <i>Subordination</i>
16.	Garvin (1993)	<i>Learning in action</i>	1. <i>Problem solving</i> 2. <i>Experimentation</i> 3. <i>Learning from others</i>
17.	Argrys Dan Schon (1996)	<i>Organizational learning</i>	1. <i>Single loop</i> 2. <i>Double loop</i> 3. <i>Deuteron learning.</i>
18.	Prange, C. (1999),	<i>Organizational learning desperately</i>	2. <i>Analogical reasoning</i> 3. <i>Abstraction</i>

-
4. *Anomaly*
 5. *Literal similarity*

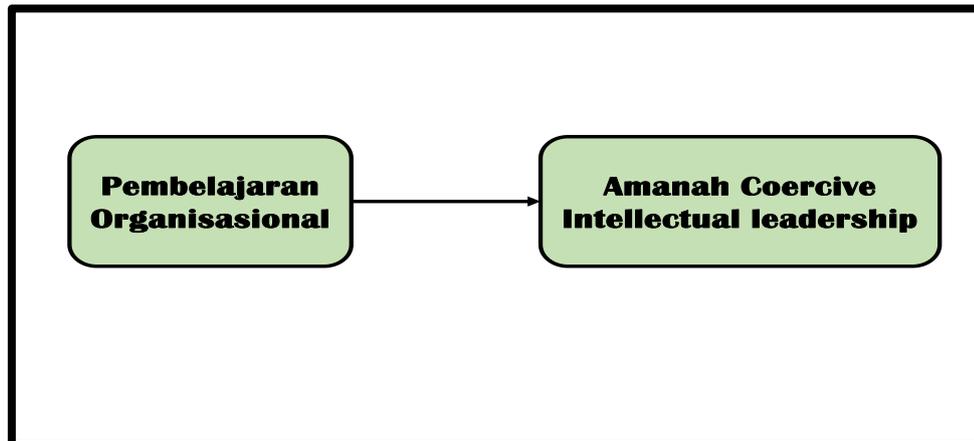
Proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan ke depan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing yang menguntungkan. Pembelajaran organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan di luar cakupan kerja mereka. Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar (Calcantone, Cavusgil, and Zhao, 2002). Dengan usaha dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengenali nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan dan kemudian memfasilitasi pertukaran pengetahuan sehingga mampu meningkatkan kinerja (Lane & Lubatkin, 1998).

Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori berbasis kepemimpinan dan *power theory* dapat disusun proposisi 1 untuk membangun amanah *coercive intellectual leadership*. Hal tersebut tersaji dalam gambar 2.6. amanah *coercive intellectual leadership* berikut ini.

Proposisi 1 : Amanah Coercive Intellectual Leadership

Amanah coercive intellectual leadership adalah profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya. Meningkatnya amanah coercive intellectual leadership dibangun oleh pembelajaran organisasional

Gambar 2. 9 *Proposisi 1 Amanah Coercive Intellectual Leadership*



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

Dalam sebuah organisasi, keterlibatan karyawan sangat penting bagi keberlangsungan organisasi karena memiliki strategi yang efektif untuk menciptakan budaya kerja yang lebih baik, mengurangi pergantian staf, meningkatkan produktivitas, membangun hubungan kerja dan pelanggan yang lebih baik, serta berdampak pada keuntungan organisasi (Schaufeli, 2013). Pada dasarnya “strategi keterlibatan karyawan” berarti meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan membangun hubungan emosional yang positif dengan organisasi (Schaufeli, 2011).

SDM yang terlibat dengan pekerjaan dan atasannya akan lebih produktif karena mereka termotivasi di luar faktor pribadi. Keterlibatan sebagai sebuah konsep adalah perpaduan dari aspek sosioemosional dan kognitif pembelajaran dan memberikan karakterisasi siswa yang lebih kaya daripada yang mungkin dilakukan dalam penelitian pada komponen tunggal (Fredericks *et al.*, 2004). Kolaborasi adalah proses dua orang atau lebih atau organisasi yang bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan (Freyn *et al.*, 2021). Kolaborasi juga didefinisikan sebagai dua atau lebih orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pendapat lain interaksi timbal balik yang berkelanjutan sebagai

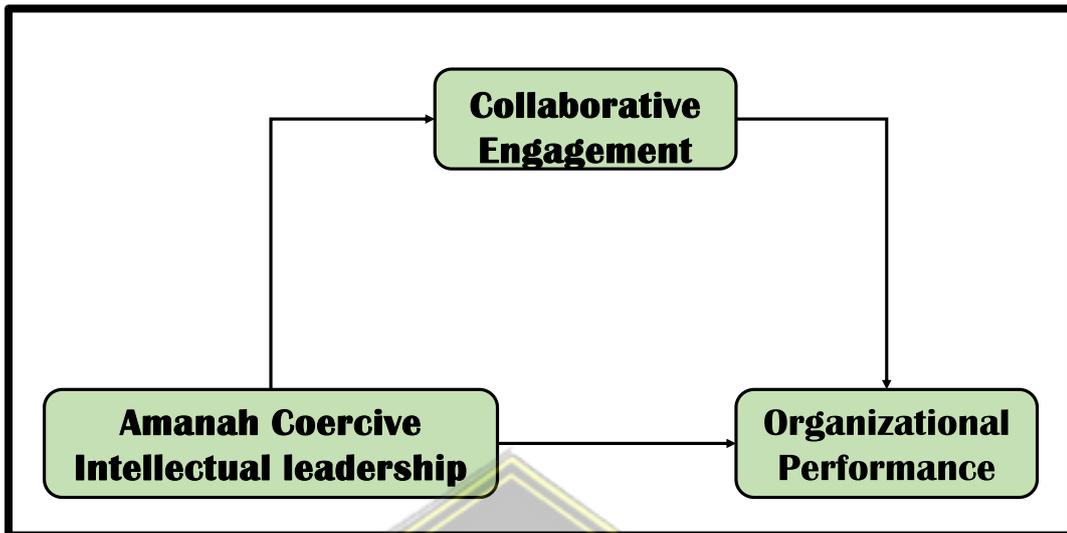
semacam pembelajaran integratif sehingga orang-orang dari komunitas atau institusi yang berbeda belajar untuk menyatukan dana pengetahuan mereka yang berbeda secara budaya atau institusi ke dalam pendekatan yang koheren untuk tindakan bersama (Freyn *et al.*, 2021)

Kepemimpinan yang efektif akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif (O'Brien *et al.*, 2008). Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Chua and Ayoko, 2021). Hasil penelitian (Sun and Henderson, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan. Hasil studi memberikan wawasan baru tentang berbagai pendekatan engagement dan hubungannya satu sama lain (Barari *et al.*, 2020). keterlibatan organisasi kolektif secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja perusahaan (Barrick *et al.*, 2015).

Berdasarkan uraian di atas dapat disusun proposisi 2 untuk membangun *collaborative engagement* yang tersaji dalam Gambar 2.10.

Proposisi 2: Collaborative Engagement

Collaborative engagement interaksi timbal balik yang berkelanjutan dari komunitas atau institusi yang berbeda untuk menyatukan visi bersama, tanggung jawab bersama, berkolaborasi, melimitasi tantangan budaya, dan mempererat ikatan dan keterhubungan komunitas. Meningkatnya collaborative engagement dibangun oleh Amanah coercive intellectual leadership konsekuensinya memicu kinerja organisasi

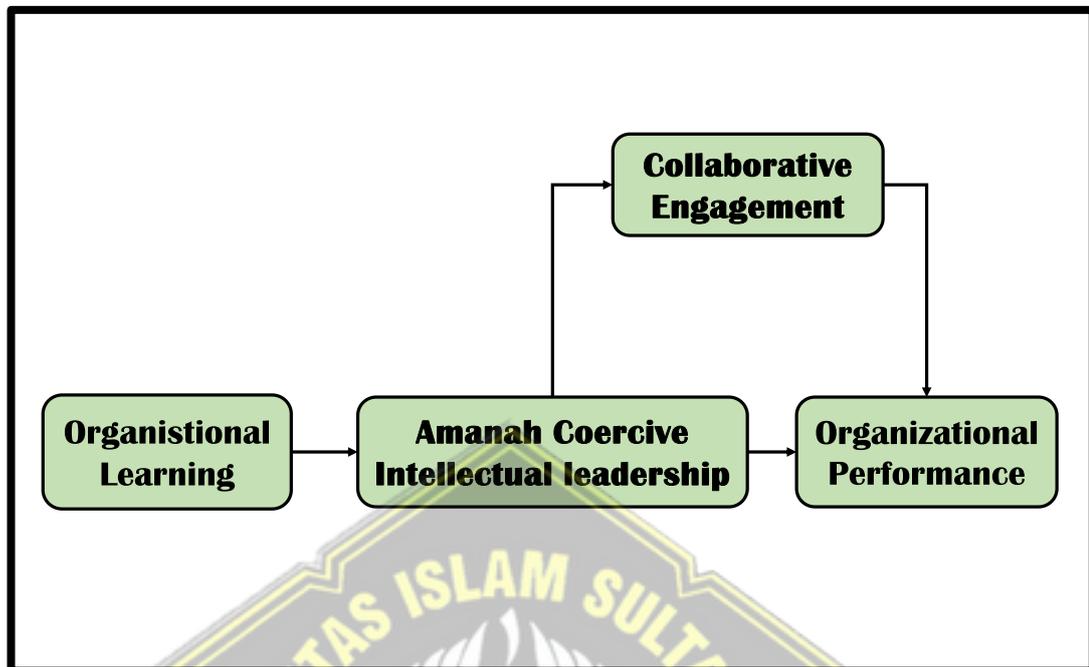


Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

Gambar 2.10 menunjukkan bahwa amanah *coercive intellectual leadership* akan mendorong *collaborative engagement* dan berpotensi meningkatkan kinerja organisasi. *Collaborative engagement* yang dihasilkan dari sikap ketangguhan dan kekonsistenan seorang pemimpin sebagai bentuk dari sikap tauhid dalam memimpin—yang diindikasikan dengan *novel and adaptive thinking; enforced a clear vision; mas'uliyah innovativeness; maintain God fearing behaviour*—akan mampu menumbuhkan *collaborative engagement* dan pada akhirnya berpotensi meningkatkan kinerja.

Integrasi dari preposisi 1 dan preposisi 2 membentuk sebuah konstruk/bangunan sebagaimana dalam piktografis sebagai berikut.

Gambar 2. 11 Model Teoretikal Dasar *Amanah Coercive Intellectual Leadership*



Dikembangkan dalam penelitian ini, 2022.

2.8 Model Empirik Penelitian

2.8.1 Organizational Learning

Penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan cenderung langsung dan tidak langsung karena penciptaan budaya inovatif melalui pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk melakukannya mencapai posisi kompetitif yang lebih baik dan kinerja di atas rata-rata (Salim and Sulaiman, 2011). Belajar sebagai kemampuan adalah konstruk multidimensi yang melibatkan pemrosesan pengetahuan untuk perubahan dan perbaikan (Werlang and Rossetto, 2019). Berdasarkan hal ini, diusulkan agar suatu akun kemampuan organisasi untuk belajar dapat dibuat dengan dua dimensi yang mendasari

konsep: apa yang dipelajari (pengetahuan) dan bagaimana itu dipelajari (proses pembelajaran) (Peter M. Senge, 2014).

Senge menggambarkan belajar sebagai sarana untuk sampai ke hati menjadi manusia (Senge, 1990). Dari perspektif manajemen, sejumlah penelitian membedakan berbagai jenis dan tingkat pembelajaran sebagaimana Fiol, Lyles, and A, (1985) membedakan antara tingkat pembelajaran yang lebih tinggi dan lebih rendah. Selain itu, Bratianu (2015) mengidentifikasi proses pembelajaran sebagai strategi dan taktik belajar. Dari perspektif teori organisasi, Argyris (1973) mengusulkan tipologi pembelajaran yang melibatkan *single, double, dan deutron learning*. Selain itu, proses pembelajaran dibedakan sebagai pembelajaran adaptif dari pembelajaran generative. Pembelajaran adaptif dan pembelajaran generatif merupakan proses yang saling melengkapi (Senge, 2009).

A. Generative Learning

Model pembelajaran generatif merupakan suatu model pembelajaran tentang bagaimana seseorang membangun pengetahuan dalam pikirannya, seperti membangun ide tentang suatu fenomena atau membangun arti suatu istilah dan juga membangun strategi untuk sampai pada suatu penjelasan tentang pertanyaan bagaimana dan mengapa (Witrock, 1992). Witrock mengonseptkan model pembelajaran generatif berdasarkan model syaraf dari fungsi otak dan telaah kognitif pada proses pengetahuan. Hal ini menegaskan bahwa intisari dari pembelajaran generatif adalah otak tidak menerima informasi dengan pasif, melainkan justru dengan aktif

mengonstruksi suatu interpretasi dari informasi tersebut dan kemudian membuat simpulan (Bratianu, 2015).

Generative Learning merupakan suatu model pembelajaran tentang bagaimana seseorang membangun pengetahuan dalam pikirannya, seperti membangun ide tentang suatu fenomena atau membangun arti suatu istilah dan juga membangun strategi untuk sampai pada suatu penjelasan tentang pertanyaan bagaimana dan mengapa (Chiva and Habib, 2015). *Generative learning* digambarkan dengan keadaan otak tidak menerima informasi dengan pasif, melainkan justru dengan aktif mengkonstruksi suatu interpretasi dari informasi tersebut dan kemudian membuat simpulan (Ulusoy and Onen, 2014).

Generative learning adalah pembelajaran secara proaktif dan sengaja serta menerapkan keterampilan membaca, pengetahuan, perilaku, dan pola interaksi untuk meningkatkan kinerja tim (Sessa *et al.*, 2011). *Generative learning* merupakan proses membahas dan menganalisis, mencari pengetahuan dan keterampilan, meninjau informasi, dan data baru, serta mengembangkan protokol dan tes baru kemudian mempraktikkannya (Gupta, Nirajan, and Markin, 2019).

Pembelajaran generatif merupakan suatu model pembelajaran organisasi yang menekankan pada pengintegrasian secara aktif pengetahuan baru dengan menggunakan pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya (Cömez, 2016). Pengetahuan baru tersebut akan diuji dengan cara menjawab persoalan atau gejala yang terkait (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008; Nonaka, 1991). Konsep pembelajaran generatif tercermin

dalam sikap proaktif belajar, kemampuan memperbarui pengetahuan, menemukan solusi inovatif, dan kemampuan mengelaborasi (Senge, 1990).

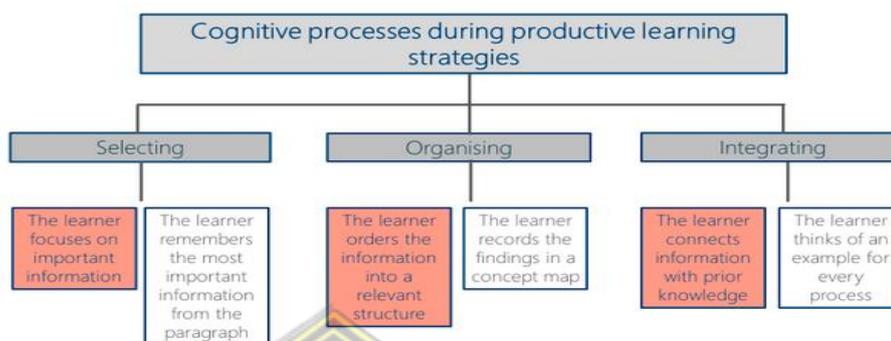
Pembelajaran generatif berkonsentrasi pada perubahan transformasional yang mengubah *status quo* organisasi (Witrock, 1992). Pembelajaran generatif, yang secara intrinsik terkait dengan eksplorasi pengetahuan dan keterampilan baru, dapat menimbulkan pemborosan pengetahuan perusahaan (Grabowski, 1991).

Generative learning terdiri atas tiga tahapan, yaitu *selecting*, *organizing*, dan *integrating* (SOI) *models* (Fiorella and Mayer, 2016). Setiap strategi mendorong peserta didik untuk menerapkan model memori seleksi, pengorganisasian, dan integrasi (SOI). Strategi-strategi ini memastikan bahwa pelajar terlibat dengan materi pelajaran baru dengan cara yang “aktif secara kognitif”. Disebut generatif (juga produktif) karena memungkinkan/memaksa pelajar untuk “membentuk ulang” materi pelajaran berdasarkan itu dan membuat *output* mereka sendiri (Fiorella and Mayer, 2016). Van Der Vegt and Bunderson mengembangkan pengukuran *generatif learning* yang berbeda dengan tahapan SOI, yaitu *need for learning and change, so explore alternative methods, ask questions, challenge assumptions, seek different perspectives, evaluate alternatives, dan reflect on their actions* (Van Der Vegt and Bunderson, 2005).

Pembelajaran organisasi generatif disimpulkan sebagai suatu model pembelajaran organisasi yang menekankan pada pengintegrasian secara aktif pengetahuan baru dengan menggunakan pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya. Pembelajaran generatif tecermin dalam sikap proaktif

belajar, kemampuan memperbarui pengetahuan, menemukan solusi inovatif dan kemampuan mengelaborasi (Argyris, 1973).

Gambar 2. 12 Models Pembelajaran Generatif



Sumber : Fiorella and Mayer, 2016

Generatif learning dapat disimpulkan sebagai sebuah model pembelajaran, yakni peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengonstruksi makna dari informasi yang ada di sekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki. *Generatif learning* diukur dengan menggunakan indikator *generative learning* yang terdiri atas tiga tahapan yaitu *selecting learning model*, *organizing learning model* dan *integrating learning (SOI) models* (Fiorella and Mayer, 2016).

Pembelajaran pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis, menghasilkan klasifikasi yang lebih tepat untuk merancang dan mengevaluasi efektivitas pengembangan pemimpin dan kepemimpinan, serta mengklarifikasi batas-batas generalisasi dari kedua konseptualisasi tersebut (Wallace, Torres, and Zaccaro, 2019).

B. Adaptif Learning

Pembelajaran ini berfokus pada beradaptasi dengan dan mengatasi lingkungan eksternal serta jarang melibatkan pertanyaan nilai-nilai. Argyris dan Schon (1978) menyebutnya sebagai *single “loop learning”*, yaitu proses yang mempertahankan fitur utama dari *status quo* organisasi, dan membatasi dirinya untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dalam sistem aturan yang diberikan. Tingkat pembelajaran ini mengarah pada pengembangan perilaku yang belum sempurna dan hasil orientasi jangka pendek yang terjadi dalam konteks organisasi (Fiol & Lyles, 1998).

Pembelajaran adaptif dapat mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi cara guna memberikan produk baru ini dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif. Pembelajaran adaptif berasal dari kecerdasan buatan dan didukung oleh teknologi cerdas (Peng & Spector, 2019). Pembelajaran adaptif mengacu pada teknologi yang memantau kemajuan siswa, menggunakan data untuk memodifikasi instruksi kapan saja (Adams Becker *et al.*, 2017). Teknologi pembelajaran adaptif secara dinamis mampu menyesuaikan dengan tingkat atau jenis konten kursus berdasarkan kemampuan atau pencapaian keterampilan individu, sehingga mampu mempercepat kinerja (Educause, 2016).

Strategi pembelajaran adaptif menciptakan pengalaman pembelajar yang dimodifikasi berdasarkan kinerja dan keterlibatan dengan materi pembelajaran cerdas (Peng & Spector, 2019). Pada intinya adalah pendekatan untuk pengajaran yang mengandalkan teknologi dan data yang mampu menyesuaikan dan merespons dengan konten dan metodologi yang

mengembangkan penguasaan terhadap tujuan pembelajaran (Normadhi *et al.*, 2018). Elemen inti dari pembelajaran adaptif adalah perbedaan individu, kinerja individu, penyesuaian adaptif (Peng & Spector, 2019). Definisi pembelajaran adaptif tersebut tidak menunjukkan perbedaan karakteristik individu. Dengan demikian, elemen inti dari pembelajaran adaptif dapat dimodifikasi menjadi karakteristik individu, kinerja individu, dan penyesuaian adaptif (Peng & Spector, 2019).

Lingkungan belajar adaptif terdiri atas empat model, yaitu model pembelajar, model domain, mesin adaptif, dan model pembelajaran (Shute & Towle, 2003). Model pembelajar menggabungkan berbagai komponen untuk membangun profil pembelajar yang disesuaikan dengan domain pembelajaran (yaitu personalisasi atau pembelajaran adaptif) dan dapat didefinisikan sebagai model yang berisi pengetahuan dan sifat-sifat pribadi peserta didik saat ini (Alshammari *et al.*, 2015).

Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) atau pembelajaran eksploitatif (*exploitative learning*) adalah pembelajaran rutin dan dilakukan sedikit demi sedikit yang didasarkan pada hasil-hasil yang berulang. Proses belajar seperti ini cukup memotivasi penyesuaian bersama dalam pendalaman ilmu dan kapabilitas perencanaan dan operasi bisnis. Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) diindikasikan dengan menekankan pada pencarian langsung pengetahuan dari sumbernya; melakukan evaluasi untuk membatasi variasi pengetahuan pengalaman dan informasi yang dapat digunakan dan mengasah pengetahuan dan menyempurnakan kompetensi serta *skill* (Wang & Chugh, 2015).

Pembelajaran adaptif terjadi jika suatu tindakan menyebabkan hasil-hasil yang diduga, atau jika suatu kesalahan dikoreksi dalam cara standar untuk mendapatkan hasil-hasil yang diharapkan. Pembelajaran adaptif tidak memerlukan perubahan di dalam sudut pandang atau cara berpikir anggota organisasi. Ini lebih berupa bentuk penanggulangan dari pembelajaran yang tidak secara langsung menyebabkan perubahan atau inovasi. Pembelajaran adaptif berfokus pada perubahan *incremental*, memecahkan masalah, tetapi mengabaikan pertanyaan mengapa masalah muncul di tempat pertama (Senge, 1991). Pembelajaran adaptif, yang mengacu pada bentuk paling dasar dari belajar dan terjadi di dalam sadar dan tidak sadar, membatasi bahwa organisasi membentuk asumsi tentang diri mereka sendiri, pasar, dan lingkungan (Senge, 2006). Pembelajaran adaptif, yang terkait dengan eksploitasi pengetahuan dan keterampilan saat ini (Maret, 1991), jika dikembangkan secara eksklusif di dalam perusahaan, organisasi pasti akan menderita keusangan dan kurangnya inovasi (Kyriakopoulos dan Moorman, 2004).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran adaptif adalah proses pembelajaran yang mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi cara guna memberikan produk baru dan layanan untuk semua pelanggan lebih efisien dan efektif. Indikator pembelajaran adaptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social knowledge exchange*, *behavioural changes*, dan *cognitive aspect*.

Pentingnya pembelajaran sebagai elemen utama menjadi pemimpin yang efektif digarisbawahi oleh lingkungan organisasi yang sangat

bergejolak dan tidak dapat diprediksi dengan manajer dan eksekutif perusahaan sedang bekerja. Pengembangan kepemimpinan adalah proses pembelajaran. Program dan pendekatan pengembangan *leadership* perlu menjangkau para pemimpin di tingkat pribadi dan emosional, memicu refleksi diri yang kritis, dan memberikan dukungan untuk membuat makna, termasuk menciptakan pembelajaran dan pola pikir kepemimpinan dan untuk eksperimen. Teori pembelajaran transformasional dapat digunakan untuk menilai, memperkuat, dan membuat program pengembangan kepemimpinan yang mengembangkan pemimpin transformasional (Brown *et al.*, 2021).

Perubahan perilaku dihasilkan dari perolehan pengetahuan dan perolehan pengalaman pada masa lalu yang dijadikan bahan pembelajaran (Dorey, 2020). Perolehan pengetahuan tidak akan memengaruhi perubahan Perilaku, tetapi pengalaman akan memengaruhi perubahan perilaku seseorang sebagaimana pembelajaran akan melibatkan proses perubahan, baik dari perspektif, cara memandang masalah, maupun cara memutuskan permasalahan dan berperilaku (Dorey, 2020).

Seorang pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi pemimpin, tetapi setiap orang harus belajar untuk bisa menjadi seorang pemimpin (Wallace *et al.*, 2019). Temuan bahwa pemimpin publik cenderung belajar setelah krisis dengan mengalokasikan pengetahuan dan mengalokasikan kesalahan, kedua jenis pembelajaran *organizational* dialami sebagai hal yang penting dalam membangun ketahanan. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya

pembelajaran sebelum menjadi seorang pemegang jabatan publik (Broekema *et al.*, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa *learning* diperlukan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperkaya seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamis (Bowlby 1999, 2011). *Learning* atau pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seseorang (Allio, 2016; Evans, 2007).

Kepemimpinan melibatkan kepekaan terhadap perasaan dan sikap orang lain, kemampuan untuk memahami apa yang terjadi dalam kelompok di tingkat bawah sadar maupun sadar, dan keterampilan dalam bertindak (Allio, 2016). Pemimpin harus memahami bagaimana cara terbaik untuk berkontribusi, memahami teknik manajemen dan jenis organisasi yang diperlukan, mekanisme kontrol yang digunakan, dan kriteria penilaian kinerja. Semuanya bervariasi sesuai dengan apa yang harus dikelola, baik pria maupun wanita, profesional, administratif, dalam industri, perdagangan, pendidikan, layanan medis, pekerjaan sosial, maupun pemerintahan yang akan berbeda sesuai dengan kompleksitasnya masing-masing (Rice, 2019).

Pemimpin harus mampu mempelajari cara memimpin yang tepat di tempat dan situasi yang tepat. Setiap pemimpin harus berani mengambil risiko dari setiap pembelajaran yang telah diterima dalam mempelajari hal yang baru. Proses pembelajaran dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi pengetahuan, sikap dan keterampilan

pemimpin dalam merancang strategi yang akan diambil untuk menjalankan organisasi (Parjaya and Pasaribu, 2019).

Penelitian Brown menggarisbawahi bahwa sebagian besar keterampilan kepemimpinan dipelajari dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja (Shields *et al.*, 2015). Mampu mengakses dan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa dan mendorong pembelajaran transformasional akan membantu calon pemimpin. Mereka yang ingin memperkuat kepemimpinan mereka dan mereka yang peduli dengan pengembangan kepemimpinan akan mempercepat dan meningkatkan pembelajaran kepemimpinan. Menciptakan budaya kepemimpinan dan pembelajaran adalah tindakan akhir dari pengembangan kepemimpinan (Brown and Posner, 2001).

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait peran pembelajaran terhadap pembentukan karakter kepemimpinan adalah sebagaimana dalam tabel berikut ini.

Tabel 2. 14
State of the Art Peran *Learning* terhadap *Leadership*

No	Peneliti	Metode	Hasil Studi
1.	Indra (2017)	<i>Regression</i>	Pemimpin harus mampu mempelajari cara memimpin yang tepat di tempat dan situasi yang tepat untuk menjalankan organisasi.
2.	Garrido <i>et.al</i> , (2018)	<i>Correlational</i>	<i>Learning</i> akan meningkatkan motivasi seseorang dalam konteks organisasional.
3.	Brown and Posner (2001)	<i>Quantitative</i>	Pemimpin perlu melakukan proses pembelajaran karena dari sebagian besar keterampilan kepemimpinan dipelajari dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja.

No	Peneliti	Metode	Hasil Studi
4.	Broekema, <i>et.al.</i> (2019).	<i>Multipe Regression</i>	<i>Learning</i> /pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang pemegang jabatan publik.
5.	Bowlby (2019)	<i>Discriptive</i>	Pembelajaran diperlukan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperkaya seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamis.
6.	Gupta (2019)	SEM	Pembelajaran generatif secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan.
7.	Brown <i>et.al</i> (2021)	<i>Quantitative</i>	Pembelajaran dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja akan menguatkan kepemimpinan seseorang.
8.	Takai <i>et al.</i> (2021)	<i>Stimulation Research Trough A Pair of Robotic Manipulanda</i>	Pembelajaran akuisisi mendorong perolehan hubungan <i>leader follower</i> yang konsisten.
9.	Takai <i>et al.</i> (2021).	<i>Regression</i>	Pembelajaran akuisisi mendorong perolehan hubungan <i>leader follower</i> yang konsisten.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : Semakin baik *generative learning* akan meningkatkan amanah *coercive intellectual leadership*

H2 : Semakin baik *adaptive learning* akan meningkatkan amanah *coercive intellectual leadership*

2.8.2 Amanah Coercive Intellectual Leadership

Pemimpin akan mendorong organisasinya untuk meningkatkan nilai organisasi (Lunenburg, 2012). Pemimpin yang mampu mengartikulasikan benar dan salah dapat menciptakan nilai-nilai budaya yang menyelaraskan sistem organisasi untuk membangun kepercayaan, menghargai karyawan, memfokuskan tujuan, dan melibatkan karyawan (Lunenburg, 2012).

Seorang pemimpin yang memiliki landasan perilaku yang didasarkan pada kewajiban etis dan moral, mengetahui hal yang baik dan buruk, yang benar dan salah, serta memiliki intelektualitas yang tinggi, akan mampu mendorong penciptaan nilai organisasi (Ali, 2009; Alsarhi et al., 2014; Yukl, 1989). Kepemimpinan sangat penting bagi organisasi bisnis untuk mencapai perubahan yang berkelanjutan dan akhirnya tingkat efektivitas yang lebih tinggi, terutama ketika beroperasi di pasar global (Ruben, 2019).

Intellectual stimulation merupakan perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Bass, 1985).

Kerangka kepemimpinan transformasional-transaksional terus mendominasi literatur kepemimpinan dan penelitian telah menghubungkan *transformational leadership* dengan berbagai variabel hasil, termasuk keterikatan kerja (Yadav, Choudhary, and Jain, 2019). Peran *transformational leadership* memfasilitasi generasi pengetahuan dan ide-ide baru melalui penerapan aspek *intellectual stimulation* yang memotivasi karyawan untuk mendekati masalah organisasi dalam pendekatan yang lebih baru (Mostafa, Claudine, and Carmen, 2015).

Kepemimpinan yang efektif akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif (O'Brien et al., 2008). Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Chua and Ayoko, 2021). Hasil penelitian (Sun and Henderson, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi

keterlibatan pemangku kepentingan. Kemudian peneliti lain menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja (Ariffin, 2014).

Tabel 2. 15
State of the Art Amanah Coercive Intellectual Leadership dan Collaborative Engagement

No.	Peneliti	Metode	Hasil Studi
1.	O'Brien et al. (2008).	Quantitative	Kepemimpinan yang efektif akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif.
2.	Yadav et al. (2019).	SEM AMOS	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja.
3.	Ariffin (2014)	SEM Lisrel 8.8	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja.
4.	Sun and Henderson (2017)	SEM PLS	Kepemimpinan transformasional memengaruhi tingkat keterlibatan pemangku kepentingan.
5.	Chua and Ayoko (2021)	Kualitatif Amos	Persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H3 : Semakin baik *amanah coercive intellectual leadership* akan meningkatkan *collaborative engagement*.

Pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Scott and Perez-diaz, 2021). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berbagi visi dan memberdayakan SDM untuk mencapai kinerjanya (Lai et al., 2020). Kinerja adalah manfaat organisasi yang penting yang berasal dari hasil kepemimpinan (Muo et al., 2020). Gaya kepemimpinan memiliki hubungan

positif dengan kinerja organisasi (Haojie & Zhi, 2019). Jing & Avery (2016) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja meskipun ukuran efek sangat bervariasi. Baik dalam studi manajemen generik maupun dalam studi manajemen publik, desain *cross-sectional* dengan ukuran kinerja subjektif cenderung menemukan efek yang kuat, dan ini mencerminkan kebutuhan akan metode yang lebih kuat. Kepemimpinan merupakan faktor pendukung kinerja yang potensial (Knies *et al.*, 2016). Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi (Hsieh & Liou, 2018). Madanchian *et al.* (2016) menemukan bahwa kepemimpinan adalah faktor penting bagi kinerja organisasi. *Leadership* melalui kompetensi manajerial, kompetensi teknologi, kompetensi pribadi, dan kompetensi proaktif mampu meningkatkan penciptaan nilai perusahaan dan pada akhirnya menciptakan kinerja yang lebih baik (Putsom & Suwannarat, 2019).

Kepemimpinan transformational telah banyak diujikan dalam penelitian dan terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai kinerja organisasi (Ayranci and Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2019; Lai *et al.*, 2020; Manzoor *et al.*, 2019; Prochazka, Gilova, and Vaculik, 2017; Rizki, Parashakti, and Saragih, 2019; Zhang *et al.*, 2021).

Intellectual stimulation merupakan perilaku melihat hal-hal lama yang ada dalam organisasi dengan berpikir inovatif dan kreatif menjadi hal baru dengan dasar tauhid dan keseimbangan, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ramadhani *et al.*, 2016). Sikap dan

perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Chan *e .al.*, 2019). Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (Zuraik & Kelly, 2019).

Intellectual stimulation merupakan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Bass 1985). Seorang pemimpin yang mampu menstimulai intelektualitas pengikutnya dengan cara yang halus, menekankan pelaksanaan tugas dengan kualitas diri yang lebih baik dan penuh tanggung jawab akan mendorong pada peraihan kinerja yang lebih baik.

Pemimpin stimulasi intellectual akan membangun koneksi dengan setiap karyawan dan anggota tim untuk memberikan proyek yang menarik namun disesuaikan, sasaran kinerja, dan jalan menuju sukses untuk bisnis dan pertumbuhan diri (Wodehouse, 2022).

Tabel 2. 16

State of the Art Amanah Coercive Intellectual Leadership dan Organizational Performance

No.	Peneliti	Hasil Studi
1.	Madanchian <i>et.al</i> (2016)	Kepemimpinan adalah faktor penting bagi kinerja organisasi.
2.	Cardona & Llorens (2018).	Pemimpin dengan <i>intellectual stimulation</i> dapat merangsang peningkatan kinerja.
3.	Putsom & Suwannarat, (2019).	<i>Leadership</i> melalui kompetensi manajerial, kompetensi teknologi, kompetensi pribadi, dan kompetensi proaktif mampu meningkatkan penciptaan nilai perusahaan dan pada akhirnya menciptakan kinerja yang lebih baik.

No.	Peneliti	Hasil Studi
4.	Chan <i>et.al.</i> , (2019).	<i>Transformational leadership</i> ditemukan mampu meningkatkan kinerja yang produktif .
5.	Zuraik & Kelly (2019).	<i>Transformational leadership</i> mendorong penyelesaian pekerjaan dengan cara inovatif yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.
6.	Wodehouse (2022)	Pemimpin dengan <i>intellectual stimulation</i> akan memperluas kesempatan untuk terlibat dalam kolaborasi pemikiran kritis, sehingga mereka dapat dirangsang secara intelektual untuk menyadari tingkat potensi dan kepemimpinan diri mereka sendiri yang lebih tinggi

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H4 : Semakin baik *coercive intellectual leadership* akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.8.3 Collaborative Engagement

Engagement didefinisikan sebagai perpaduan dari tiga konsep yang ada, yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku ekstra-peran/*citizenship* (Sonntag, 2008). *Engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Bakker and Demerouti, 2008). *Engagement* merupakan konseptualisasi dari perpaduan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku ekstra-peran/*citizenship* (Demerouti, Bakker, and Gevers, 2015). *Engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, 2013).

Ide utama di balik membangun kolaborasi organisasi dimaksudkan untuk mengembangkan rantai nilai dengan kompetensi kelas dunia (Lee,

Olson, and Trimi, 2012). Proposisi "kita" jauh lebih luas dan kuat daripada sekadar "aku" dan "kamu". Ciri utama kolaborasi untuk *co-creation* adalah tujuan bersama, baik itu menghasilkan keuntungan, pengalaman partisipasi, pengakuan tanpa imbalan finansial, atau hanya untuk bersenang-senang (De Groot, 2020). Kolaborasi sangat efektif untuk penciptaan nilai melalui produk/layanan/usaha baru, inovasi proses, dan model bisnis baru (Lee *et al.*, 2012). Organisasi kolaboratif berfokus pada produksi pengetahuan melalui kolaborasi internal dan eksternal. Untuk memfasilitasi kolaborasi eksternal, organisasi harus memiliki budaya kolaborasi internal (Lee *et al.*, 2012).

Selain itu, ketidakmampuan untuk mengembangkan kemitraan yang baik terletak pada kombinasi tiga faktor, yaitu kompleksitas komposisi aktor, faktor kelembagaan, dan pilihan strategis sektor publik dan swasta (Maican *et al.*, 2019). Dalam perkembangannya organisasi dan perusahaan saat ini telah banyak dikaitkan dengan pendekatan keterlibatan kolaboratif untuk meraih keberkelanjutan (Adetola, Goulding, and Liyanage, 2011). *Collaborative engagement* dapat secara luas diklasifikasikan sebagai alokasi risiko, globalisasi/kolaborasi, kerangka hukum dan peraturan, keuangan, teknologi, hubungan, kepercayaan, dan pengembangan pasar (Maican *et al.*, 2019).

Keterlibatan kolaboratif cenderung menjadi proses yang lebih kompleks daripada keterlibatan individu sehingga umumnya membutuhkan satu pihak untuk mengambil tanggung jawab koordinasi (Freyn *et al.*, 2021). Perlunya koordinasi di antara kelompok juga dapat membuat keterlibatan

kolaboratif menjadi proses yang lebih lama dan lebih lambat, yang dapat menyebabkan banyak organisasi untuk memilih bekerja secara independen (Schaltegger and Burritt, 2015). Membangun fondasi kolaborasi yang sukses membutuhkan kebersamaan, koordinasi, kejelasan, kekuatan (Sedaghatjou and Rodney, 2018).

Pertimbangan keterlibatan kolaboratif memerlukan pemeriksaan interaksi sosial di antara anggota organisasi dan kontribusi mereka terhadap sifat bersama keterlibatan mereka (Schaltegger and Burritt, 2015). Keterlibatan dipahami untuk memasukkan aspek sosioemosional dan kognitif dari lingkungan organisasi dan bukan merupakan variabel psikologis (Qureshi *et al.*, 2021). Oleh karena itu, interaksi kognitif dan interaksi sosioemosional diperlukan untuk melengkapi keterlibatan kolaboratif yang sukses (Thornton and Scheer, 2012). Perlunya koordinasi di antara kelompok membuat keterlibatan kolaboratif menjadi proses yang lebih lama dan lebih lambat, yang dapat menyebabkan beberapa investor memilih untuk bekerja secara independen (Oliver, Shawn L., & Hyun, 2011).

Kolaborasi dalam upaya perubahan merupakan tantangan di perguruan tinggi, khususnya dengan reformasi kurikulum yang komprehensif. Modifikasi kurikulum pada mata kuliah atau konten yang ada tidak akan selalu mengarah pada reformasi yang diinginkan meskipun pendekatan kolaboratif telah menjadi dasar dari proses tersebut. Penyusunan kurikulum yang komprehensif dan kolaboratif membutuhkan pemikiran tentang bagaimana akademisi terlibat dan memahami peran mereka dan

bagaimana kurikulum itu sendiri didefinisikan, dianalisis, dan diubah (Oliver, Shawn L., & Hyun, 2011). Hubungan kolaboratif mempererat hubungan dan terlibat satu sama lain dengan cara yang membuat para anggota termotivasi dan berkomitmen pada proses satu sama lain (Gillies, 2014).

Collaborative engagement didefinisikan sebagai interaksi timbal balik yang berkelanjutan sebagai semacam pembelajaran integratif sehingga orang-orang dari komunitas atau institusi yang berbeda belajar untuk menyatukan dana pengetahuan mereka yang berbeda secara budaya atau institusi ke dalam pendekatan yang koheren untuk tindakan pragmatis bersama (Freyn *et al.*, 2021). *Collaborative engagement* adalah pendekatan yang menggabungkan pengembangan organisasi/manajemen perubahan dan menerapkan praktik pengembangan *open source software development* (Sedaghatjou and Rodney, 2018)

Collaborative engagement terjadi ketika sekelompok investor institusi berkumpul untuk terlibat dalam dialog dengan perusahaan tentang masalah lingkungan, sosial, dan tata kelola (Piani, Watson, and James Gifford, 2013). *Collaborative engagement* dikonseptualisasikan sebagai *shared vision, shared responsibility, collaboration, cultural challenges, sense of community and connectedness* (Oliver, Shawn L., & Hyun 2011). Sedangkan Gillies (2014) menyatakan bahwa pendekatan dari *collaborative engagement* adalah terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif, melibatkan perencanaan bersama serta mengidentifikasi sumber daya dan tanggung jawab yang dibutuhkan.

Collaborative engagement disimpulkan sebagai interaksi timbal balik yang berkelanjutan dari komunitas atau institusi yang berbeda untuk menyatukan visi bersama, tanggung jawab bersama, berkolaborasi, melimitasi tantangan budaya, dan mempererat ikatan dan keterhubungan komunitas. Pengukuran *collaborative engagement* menggunakan indikator yang dikembangkan, yaitu terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif, melibatkan perencanaan bersama serta mengidentifikasi sumber daya dan tanggung jawab yang dibutuhkan.

Collaborative engagement sebagai metode pedagogis baru layak untuk menjembatani kesenjangan antara akademisi dan industry karena menawarkan metode baru keterlibatan mahasiswa bisnis di dunia kerja (Freyn *et al.*, 2021). *Collaborative engagement* terbukti meningkatkan perkembangan akademik siswa dan memengaruhi kualitas kelulusan (Rambe, 2012). Indikator pembentuk *collaborative engagement* memberikan dasar yang kuat untuk proses peninjauan kurikulum yang komprehensif; meningkatkan partisipasi luas dalam proses mendorong perubahan organisasi dan menyatukan meningkatkan kinerja bersama (Oliver, Shawn L., & Hyun, 2011). *Collaborative engagement* mendorong interaksi, kehadiran sosial, dan berdampak positif pada kinerja (Freyn *et al.*, 2021).

Organisasi yang terikat ini memiliki kekuatan dan nilai otentik dengan bukti kepercayaan dan keadilan yang jelas berdasarkan rasa saling menghormati, sedangkan pemberi kerja dan karyawan memiliki janji dan komitmen yang dipahami dan dipenuhi (McLeod, 2009). Menurut Schaufeli

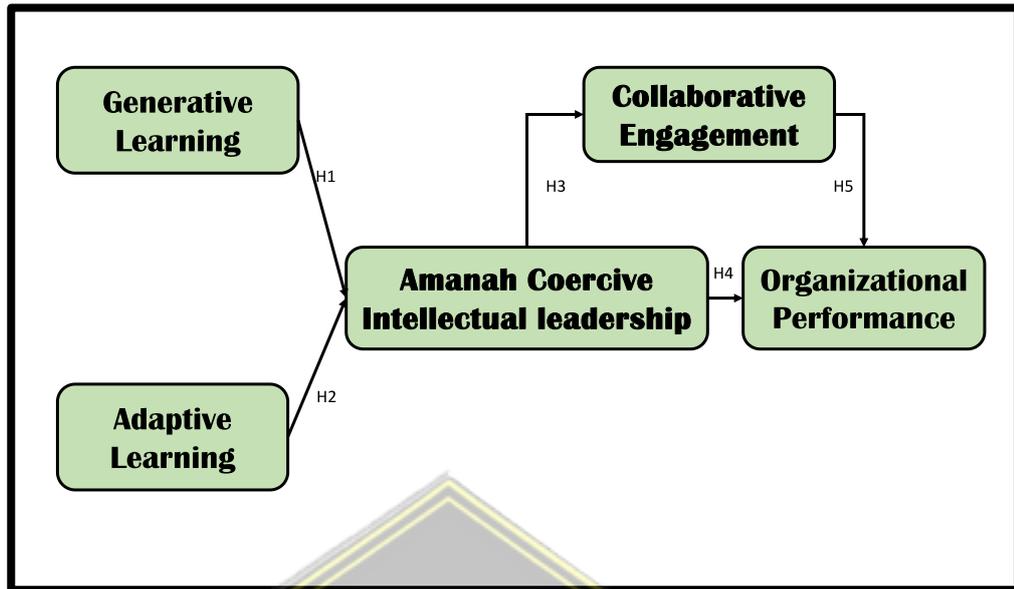
& Bakker (2003), *employee engagement* terdiri atas tiga elemen, yaitu *vigor*, dedikasi, dan penyerapan.

Rasa keterlibatan ini adalah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada tujuan organisasi (Budiprasetya & Singmin, 2020) Keterlibatan karyawan mengacu pada rasa keterlibatan adalah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada tujuan organisasi (Sata, 2021). Temuan mendukung keterlibatan sikap –loyalitas dan keterlibatan perilaku– hubungan kinerja perusahaan. Hasil studi memberikan wawasan baru tentang berbagai pendekatan engagement dan hubungannya satu sama lain (Barari *et al.*, 2020). keterlibatan organisasi kolektif secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja perusahaan (Barrick *et al.*, 2015). Kolaborasi yang efektif berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Dari berbagai literatur, empat faktor yang mendukung kolaborasi utama telah diidentifikasi sebagai hal penting untuk keberhasilan kolaborasi: berbagi informasi secara aman, akurasi informasi, kesiapan informasi, dan tingkat kepercayaan (Panahifar *et al.*, 2018).

H5 : Semakin baik *collaborative engagement* akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan analisis dan tinjauan pustaka sebelumnya, model empirik dalam penelitian ini adalah sebagaimana dalam piktografis berikut ini.

Gambar 2.12. Model Empirik Penelitian



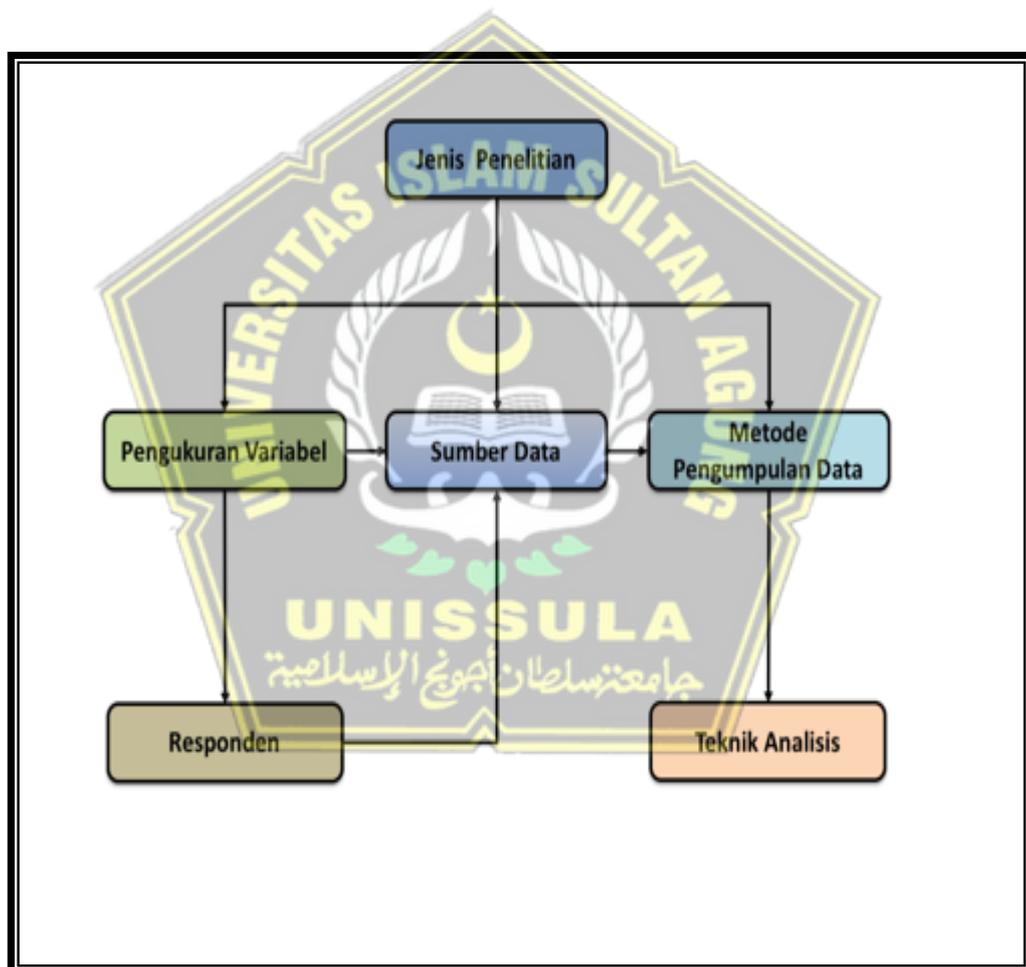
Dikembangkan dalam penelitian ini, 2023.

Gambar 2.12 menunjukkan bahwa profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya dalam penyelesaian tugasnya sebagai ketua Prodi didorong oleh pembelajaran generative dan adaptif yang kemudian berpotensi dalam meningkatkan *engagement collaboration* dan kinerja program studi.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menguraikan tentang jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden, serta teknik analisis. Keterkaitan metode penelitian tampak pada gambar 3.1.

Gambar 3. 1 Alur Bab III Metode Penelitian



3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* 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 antarvariabel (Widodo, 2014).

3.2 Pengukuran Variabel

Studi empiris penelitian ini mencakup variabel *generative learning*, *adaptive learning*, amanah *coercive intellectual leadership*, *collaborative engagement*, dan kinerja organisasi. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel tampak pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1
Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Generatif Learning</i> Sebuah model pembelajaran, yakni peserta belajar aktif berpartisipasi dalam proses belajar dan dalam mengonstruksi makna dari informasi yang ada di sekitarnya berdasarkan pengetahuan awal dan pengalaman yang dimiliki.	a) <i>Selecting learning model</i> b) <i>Organizing model</i> c) <i>Integrating model</i>	Fiorella and Mayer (2016). <i>learning</i> <i>learning</i>
2.	<i>Adaptive Learning</i> Proses pembelajaran dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan.	a) <i>Social knowledge exchange</i> b) <i>Behavioural changes</i> , c) <i>Cognitive aspect</i>	Tyre and Von Hippel (1997).
3.	<i>Amanah Coercive Intellectual Leadership</i> Profesionalitas dan kualitas diri pemimpin dalam mengontrol	a) <i>Novel and adaptive thinking (Al Fikir al-mustanir)</i> ; b) <i>Enforced a clear vision</i> ;	Ratih Pratiwi (2022)

No.	Variabel	Indikator	Sumber
	dan menstimulasi perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma-norma organisasi berdasarkan pada nilai amanah dalam penyelesaian tugasnya	c) <i>Mas'uliyah innovativeness</i> (kebebasan berinovasi disertai tanggungjawab). d) <i>Maintain God fearing behavior (khasyyatullah)</i> .	
4.	Collaborative Engagement Interaksi timbal balik yang berkelanjutan dari komunitas atau individu yang berbeda untuk menyatukan visi bersama, tanggung jawab bersama, berkolaborasi, melimitasi tantangan budaya, dan mempererat ikatan dan keterhubungan komunitas.	a) Terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif. b) Melibatkan perencanaan bersama. c) Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan.	Giles (2014)
5.	Kinerja Organisasi (Kinerja Prodi) Presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai program studi.	a) Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi. b) Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan. c) Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan <i>roadmap</i> penelitian. d) Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan <i>roadmap</i> pengabdian. e) Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi.	BAN PT (2020)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skor Likert 1 s.d. 7 sebagai berikut.

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

3.3 Sumber Data

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

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden (Widodo, 2014), yaitu program studi di perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *generative learning*, *adaptive learning*, *amanah coercive intellectual leadership*, *collaborative engagement*, dan kinerja organisasi.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain yang dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LL Dikti) Jawa Tengah dan perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas di Jawa Tengah, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada Ketua Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

3.4 Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kusioner. Artinya, pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada Pimpinan Perguruan Tinggi melalui Dekan Fakultas tersebut dalam amplop dan dikembalikan

dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sementara itu, pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.5 Responden

Sugiyono (2009) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Program Studi Strata Satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dalam bentuk lembaga universitas dengan jumlah 667 prodi.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Sampel adalah subset dari populasi, terdiri atas beberapa anggota populasi. Pengukuran sampel pada penelitian ini menggunakan perhitungan Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{667}{1+(667 \times 0,0025)} = \frac{667}{1+1,6675} = \frac{667}{2,668} = 250$$

N = Jumlah sampel

N = 250 Program Studi Strata Satu PTS di Jawa Tengah

e = eror, yaitu 5%

Metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, artinya berdasarkan karakteristik populasi. Adapun distribusi sampel tampak pada tabel 3.2.

Tabel 3. 2
Distribusi Sampel

No.	Perguruan Tinggi Swasta	Populasi Kaprodi	Sampel
1.	Universitas Kristen Satya Wacana	42	16
2.	Universitas Islam Sultan Agung	23	9
3.	Universitas 17 Agustus 1945 Semarang	13	5
4.	Universitas Muhammadiyah Magelang	13	5
5.	Universitas Slamet Riyadi	12	4
6.	Universitas Wijaya Kusuma Purwokerto	9	3
7.	Universitas Muhammadiyah Surakarta	43	16
8.	Universitas Muria Kudus	15	6
9.	Universitas Tunas Pembangunan	9	3
10.	Universitas Pekalongan	13	5
11.	Universitas Katolik Soegijapranata	17	6
12.	Universitas Pancasakti Tegal	17	6
13.	Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI	7	3
14.	Universitas Islam Batik Surakarta	4	1
15.	Universitas Veteran Bangun Nusantara	18	7
16.	Universitas Semarang	11	4
17.	Universitas Widya Dharma Klaten	14	5
18.	Universitas Muhammadiyah Purwokerto	26	10
19.	Universitas Kristen Surakarta	6	2
20.	Universitas Pandanaran	3	1
21.	Universitas Setia Budi	7	3
22.	Universitas Surakarta	12	4
23.	Universitas Muhammadiyah Purworejo	15	6
24.	Universitas Muhammadiyah Semarang	14	5
25.	Universitas Wahid Hasyim	16	6
26.	Universitas Nahdlatul Ulama Surakarta	6	2
27.	Universitas Stikubank	11	4
28.	Universitas Sains Al-Qur'an	16	6
29.	Universitas Dian Nuswantoro	12	4
30.	Universitas Sultan Fatah	11	4
31.	Universitas Sahid Surakarta	9	3
32.	Universitas AKI	7	3
33.	Universitas Boyolali	11	4
34.	Universitas Muhadi Setiabudi	9	3

35	Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara	19	7
36	Universitas PGRI Semarang	22	8
37	Universitas Ma'arif Nahdlatul Ulama Kebumen	19	7
38	Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap	10	4
39	Universitas Peradaban	15	6
40	Universitas Selamat Sri	12	4
41	Universitas Ngudi Waluyo	3	1
42	Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto	13	5
43	Universitas Nasional Karangturi	10	4
44	Universitas Duta Bangsa Surakarta	10	4
45	Universitas Harapan Bangsa	9	3
46	Universitas Ivet	16	6
47	Universitas Muhammadiyah Kudus	9	3
48	Universitas Perwira Purbalingga	11	4
49	Universitas Muhammadiyah Pekajangan Pekalongan	7	3
50	Universitas An Nuur	6	2
51	Universitas Amikom Purwokerto	5	2
	Jumlah	667	250

Sumber: <https://forlap.ristekdikti.go.id>

Pengambilan sampel secara *purposive* sederhana dapat diterjemahkan sebagai pemilihan sampel dengan tujuan tertentu yang harus disesuaikan dengan kebutuhan peneliti (Sugiyono, 2015).

3.6 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *the structural equation modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengatur hubungan-hubungan yang secara teoretis ada.

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut Ferdinand (2000), adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoretis yang kuat. Kemudian, model tersebut divalidiasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

Jadi, model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat) antara dua variabel atau lebih variabel, tidak berdasarkan pada metode analisis yang digunakan, tetapi harus berdasarkan pada justifikasi teoretis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoretis melalui uji data empiris.

2. Pengembangan *Path Diagram*

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

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Hipotesis atas dari lima hipotesis persamaan dapat ditulis sebagai berikut.

a. *Amanah Coercive Intellectual Leadership* =

$$\beta_1 \text{ Pembelajaran Generatif} + \beta_2 \text{ Pembelajaran Generatif} + e_1$$

$$b. \text{ Collaborative Engagement} = \beta_3 \text{ Amanah Coercive Intellectual Leadership} + e_2$$

$$c. \text{ Kinerja Dosen} = \beta_4 \text{ Amanah Coercive Intellectual Leadership} + \beta_5 \text{ Collaborative Engagement} + e_3$$

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.* (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi, yaitu standar eror yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi.

5. Memiliki kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks

kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 *chi square statistic*, yaitu model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Makin kecil nilai *chi-square*, makin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off* value sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Huland *et al.* dalam Ferdinand, 2000).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1996). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Ferdinand, 2000).
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran nonstatistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), yaitu tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al.*, 1996).
- e. CMIN/DF adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Oleh karena itu, nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arcbucle, 1997).

- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, yaitu nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1996) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arcbucle, 1997).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), yang mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yan paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95

Dengan demikian, indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam t

Tabel 3. 3
Goodness of Fit Indices

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

Sumber: Ferdinand (2000).

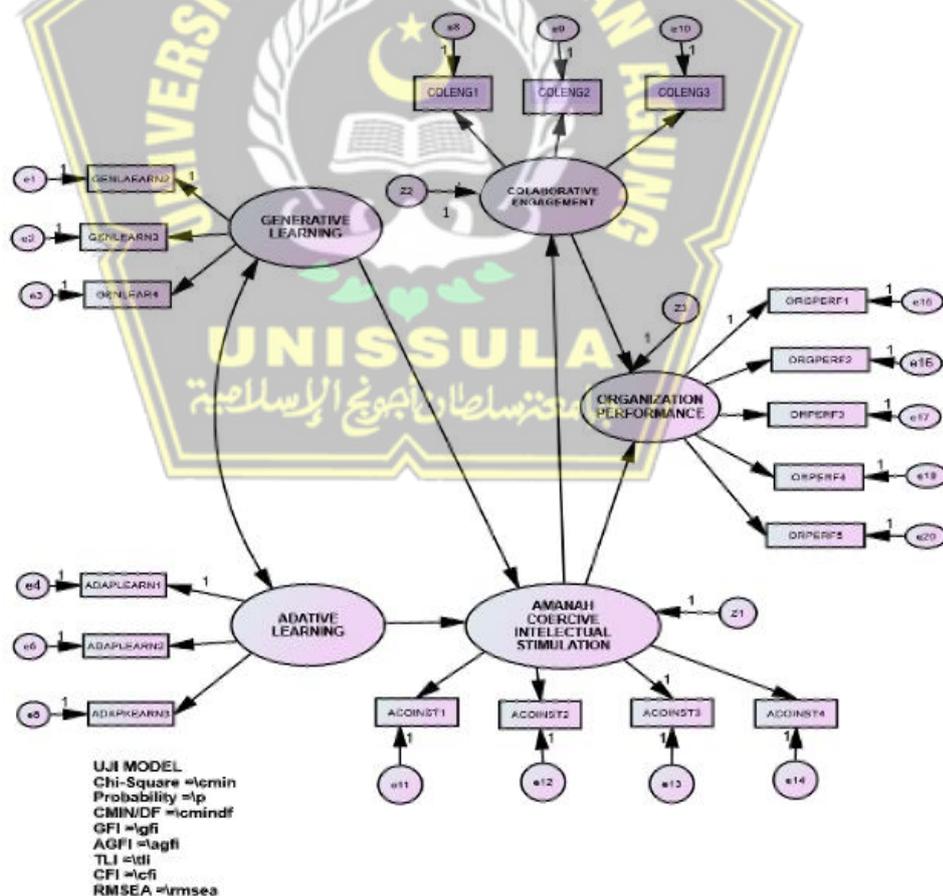
7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah menginterpretasikan model yang memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.* (1996) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan

melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Jika jumlah residual lebih besar daripada 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair *et al.*, 1996). Jika ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ($>0,58$), cara lain dalam modifikasi adalah mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.

8. Model Empiris Penelitian

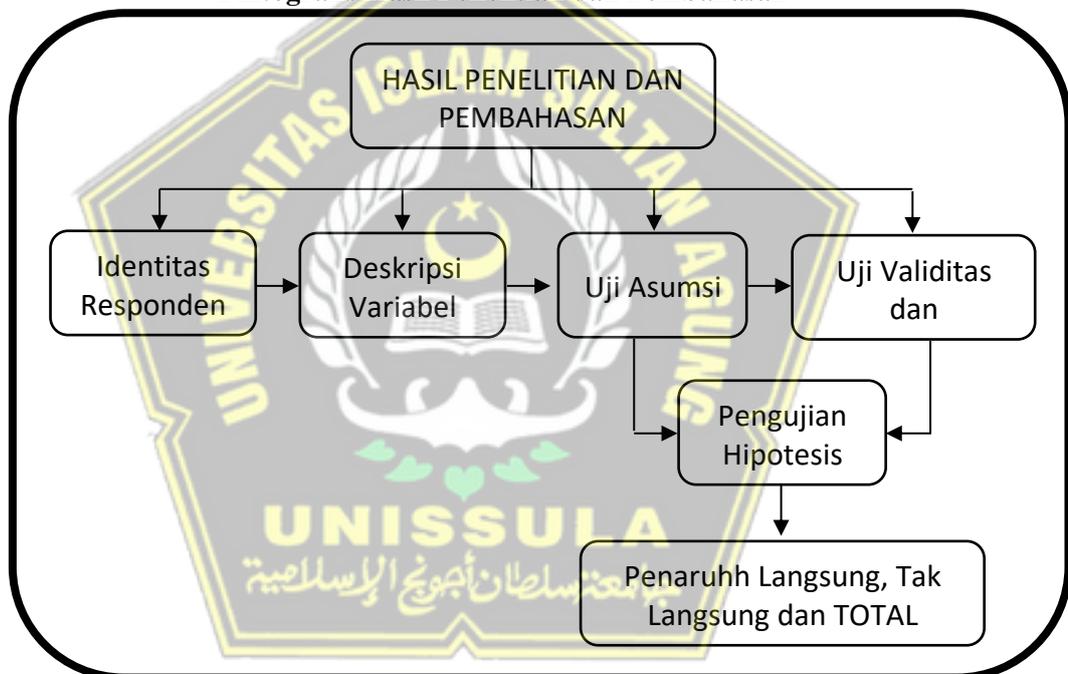
Gambar 3. 2 Model Empiris Penelitian AMOS



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV hasil penelitian dan pembahasan ini menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakupi: identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis, dan pengaruh total. Secara piktografis semua itu tampak pada gambar 4.1.

Gambar 4. 1
Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1 Deskripsi Responden

Bagian ini berisikan sajian analisis deskriptif mengenai gambaran karakteristik responden yang menjadi responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik. Sampel penelitian adalah Program Studi Strata Satu

Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dengan bentuk lembaga universitas sebanyak 250 orang.

Secara umum, jumlah PTS yang berada di wilayah Jawa Tengah juga menurun. Dari tahun 2021 yang berjumlah 237, menjadi 230 di akhir tahun 2022. Hal ini disebabkan kebijakan “*right sizing*” oleh Ditjen Diktiristek, yaitu PTS didorong untuk melakukan penggabungan/penyatuan sehingga kualitas mutu dari PTS yang melakukan penggabungan/penyatuan tersebut dapat meningkat sesuai dengan tuntutan SN Dikti. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam beberapa karakteristik sebagai berikut.

1. Pendidikan

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S-2	171	68.4
S-3	79	31.6
Total	250	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.1 tersebut, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S-2, yaitu sebanyak 171 orang (68,4%). Adapun responden dengan pendidikan terakhir S-3 sebanyak 79 orang (31,6%).

2. Lama Jabatan

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Jabatan

Lama Jabatan	Frekuensi	Persentase
0 - 2 tahun	116	46.4
3 - 5 tahun	128	51.2
> 5 tahun	6	2.4
Total	250	100.0

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Pada Tabel 4.2 tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki lama jabatan 3—5 tahun sebanyak 128 responden (51,2%). Selanjutnya, responden dengan lama jabatan 0–2 tahun sebanyak 116 responden (46,4%), dan jabatan di atas 5 tahun sebanyak 6 responden (2,4%).

3. Golongan Fungsional

Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan Fungsional

Lama Jabatan	Frekuensi	Persentase
AA	48	19.2
L	129	51.6
LK	73	29.2
Total	250	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Pada Tabel 4.3 tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki golongan fungsional L sebanyak 129 responden (51,6%). Selanjutnya responden dengan golongan fungsional LK sebanyak 73 responden (29,2%). Paling sedikit adalah responden dengan golongan fungsional AA, yakni sebanyak 48 responden (19,2%).

4.2 Deskripsi Variabel

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. Respons

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.

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti dari variabel: *generatif learning*, *adaptive learning*, *amanah coercive intellectual leadership*, *collaborative engagement*, dan kinerja program studi. Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar $7 \times 1/3 = 2,33$. Oleh karena itu, interpretasi nilai adalah sebagai berikut.

1,00 – 2,33 = rendah

2,33 – 4,66 = sedang

4,66 – 7,00 = tinggi

Hasil deskripsi data masing-masing variabel penelitian ini disajikan sebagai berikut.

1. Generatif Learning (X1)

Indikator dari variabel *generatif learning* mencakupi: 1) *selection model learning*, 2) *organizing learning model*, dan 3) *integrating learning*

model (Van der Vegt & Bunderson, 2005). Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks indikator variabel *generatif learning* adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel *Generatif Learning*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Genlearn1	<i>Selecting learning model</i>	5.80	tinggi
Genlearn2	<i>Organizing learning model</i>	5.78	tinggi
Genlearn3	<i>Integrating learning model</i>	5.88	tinggi
Rata-Rata Keseluruhan		5,82	tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden mempersepsikan *generatif learning* secara tinggi. Variabel *generatif learning* didapatkan berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *integrating learning model* dengan skor 5,88. Hasil ini menunjukkan bahwa responden tidak terpaku pada satu alternatif saja, tetapi dapat mengintegrasikan berbagai model pembelajaran sehingga mendapatkan beberapa alternatif hasil berbeda. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah indikator *organizing learning model*, yaitu diperoleh skor 5,78. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu mengorganisasi model pembelajaran yang paling sesuai untuk organisasi.

Tabel 4. 5 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Generatif Learning*

No.	Indikator	Temuan
1.	<i>Selecting learning model</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responden melakukan pencarian proses pembelajaran yang paling tepat dilakukan untuk mengeksplorasi kemungkinan alternatif pemecahan masalah 2. Penilaian kebutuhan pembelajaran dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan kompetensi yang relevan untuk program studi tertentu. 3. Responden mengevaluasi dan memilih berbagai model pembelajaran yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan

-
- dan tujuan program studi dan efektif dalam membantu mahasiswa mencapai tujuan pembelajaran.
4. Penyesuaian kurikulum program studi dengan model pembelajaran yang dipilih. Metode pembelajaran yang dipilih harus terintegrasi secara efektif dengan materi pembelajaran dan mencakup elemen-elemen berbasis kompetensi.
 5. Mengikuti pelatihan dosen tentang penggunaan model pembelajaran yang baru. Dosen harus memahami dan mampu menerapkan metode pembelajaran yang dipilih dengan efektif dalam lingkungan kelas.
 6. Menerapkan model pembelajaran yang dipilih dalam pengajaran dan mengintegrasikan metode pembelajaran yang baru dengan baik.
2. *Organizing learning model*
1. Prodi memanfaatkan teknologi pendidikan yang sesuai untuk mendukung model pembelajaran yang dipilih dengan menggunakan platform pembelajaran online atau perangkat lunak lainnya yang dapat meningkatkan interaksi dan kualitas pembelajaran.
 2. Penggunaan Peer-to-Peer Learning: Fasilitasi interaksi dan kolaborasi antara mahasiswa dalam model pembelajaran yang dipilih, seperti diskusi kelompok atau kegiatan pembelajaran berbasis proyek.
 3. Prodi memberikan sarana prasarana dan wadah untuk melakukan diskusi untuk menganalisis permasalahan dari perspektif yang berbeda beda. Hal ini menunjukkan bahwa Responden memiliki prinsip belajar bisa dari siapapun, kapanpun dan dimanapun untuk mendapatkan informasi dan data baru agar dapat mengembangkan protokol baru dalam kepemimpinannya.
3. *Integrating learning model*
1. Prodi mengintegrasikan pembelajaran baru ke dalam keseluruhan proses kerja yang ada untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan,
 2. Mengevaluasi alternatif dengan memeriksa keuntungan dan kerugian dari setiap alternatif yang pembelajaran yang ada. Selama melakukan evaluasi alternatif, responden mempertimbangkan dengan cermat cermat faktor-faktor sosial, ekonomi yang mempengaruhi hasil pembelajaran.
-

-
3. Responden melakukan koordinasi untuk mencari solusi yang terbaik dengan melibatkan pengetahuan lama dan pengetahuan baru yang dimiliki
-

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

2. Adaptive Learning (X2)

Indikator dari variabel *adaptive learning* mencakupi: *social knowledge exchange*, *behavioural changes*, dan *cognitive aspect*. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks indikator variabel *adaptive learning* adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Adaptive Learning

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Adaplearn1	<i>Social knowledge exchange</i>	5.90	Tinggi
Adaplearn2	<i>Behavioural changes</i>	6.10	Tinggi
Adaplearn3	<i>Cognitive aspect</i>	6.25	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	6,08	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel *adaptive learning* dipersepsikan dalam kondisi tinggi oleh responden. Kemudian, didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *cognitive aspect* dengan skor 6,25. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki proses berpikir dan prosedur mental yang terlibat dalam proses belajar yang sangat efektif. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *social knowledge exchange*, yaitu diperoleh skor 5,90. Hal ini menunjukkan bahwa proses memahami dan mengetahui bagaimana berbagi keyakinan, keinginan, dan niat untuk bertindak serta memimpin responden dalam kondisi sangat baik.

Tabel 4. 7 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian Adaptive Learning

No.	Indikator	Temuan
1.	<i>Social knowledge exchange</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaprodi mempelajari bagaimana karakteristik dari Dosen, mahasiswa, lingkungan, dan komunitas yang dipimpinnya di kampus (<i>people, places, events, dan society</i>) 2. Kaprodi mempelajari bagaimana pengetahuan <i>explicit (documented information), implicit (informasi terdokumentasi), dan tacit (informasi yang dipahami)</i> dapat mendukung kepemimpinan yan di Prodi 3. Kaprodi mendorong proses pertukaran pengetahuan yang efektif dengan cara rutin mengadakan rakor, workshop, seminar dan sosialisasi.
2.	<i>Behavioural changes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pembelajaran yang dilakukan Kaprodi menghasilkan perubahan perilaku, pola pikir, dan pola pengambilan keputusan. 2. Menghadapi masalah dengan tenang, menganggap saran dan kritik sebagai cermin diri. 3. Kaprodi melakukan proses pembelajaran baik dari pengetahuan eksternal atau pengalaman diri sendiri, pengalaman rekan kerja untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan denganc ara melakukan FGD, sharing session dan lain sebagainya.
3.	<i>Cognitive aspect</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaprodi melibatkan factor internal dan eksternal yang memengaruhi proses mental individu dalam melengkapi proses pembelajaran. 2. Kaprodi melakukan pembelajaran untuk meningkatkan aspek fungsi dan proses intelektual responden seperti: persepsi, perhatian, pemikiran, pembentukan pengetahuan, memori dan memori kerja, penilaian dan evaluasi, penalaran dan "logika komputasi", pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, serta pemahaman meningkat seiring proses pembelajaran.

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

3. Amanah Coercive Intellectual Leadership (Y1)

Indikator dari variabel amanah *coercive intellectual leadership* (ACIL) mencakupi: *novel and adaptive thinking*, *enforced a clear vision*, *mas'uliyah innovativeness*, dan *maintain God fearing behavior*. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks indikator variabel amanah *coercive intellectual leadership* adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Amanah Coercive Intellectual Leadership

Kode	Indikator	Mean	Kategori
Acoinst1	<i>Novel and adaptive thinking</i> ;	6.20	Tinggi
Acoinst2	<i>Enforced a clear vision</i> ;	6.52	Tinggi
Acoinst3	<i>Mas'uliyah innovativeness</i> ;	6.52	Tinggi
Acoins4	<i>Maintain God fearing behavior</i>	6.44	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	6,42	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel amanah *coercive intellectual leadership* didapatkan bahwa hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *maintain God fearing behavior* dengan skor 6,44. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden selalu mengingat adanya pengawasan Allah dalam setiap tindakannya. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah *novel and adaptive thinking*, yaitu diperoleh skor 6,20. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden mampu memahami, mengenali, dan menilai situasi yang tidak terduga lalu dengan cepat mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi dan memutuskan yang terbaik.

Temuan terkait variabel amanah *coercive intellectual leadership* berdasarkan pertanyaan terbuka adalah sebagaimana berikut.

Tabel 4. 9 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian Amanah Coercive Intellectual Leadership

No.	Indikator	Temuan
1.	<i>Novel and adaptive thinking;</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaprodi selalu mencari solusi dan kebijakan yang adaptif. 2. Kaprodi mampu menganalisis perubahan, mengidentifikasi masalah dan memberi solusi 3. Kaprodi menekankan karyawan untuk bertindak dan beradaptasi dengan perubahan regulasi dengan cepat 4. Kaprodi selalu melakukan proses evaluasi hasil.
2.	<i>Enforced a clear vision;</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaprodi mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, deskripsi tugas masing masing dosen dengan tegas dan jelas 2. Kaprodi mengintegrasikan visi universitas dalam percakapan sehari hari 3. Kaprodi memastikan ketersediaan dosen berkualitas yang memiliki keahlian yang sesuai dan up-to-date dalam bidang studi mereka, serta memberikan kesempatan pengembangan profesional dan dukungan yang memadai. 4. Kaprodi memastikan pengelolaan penerimaan dan keberhasilan mahasiswa, dukungan akademik dan non-akademik dalam kondisi memadai, 5. Kaprodi memastikan terpenuhinya persyaratan akreditasi dan standar nasional atau internasional untuk memastikan kualitas program studi dan mendapatkan pengakuan yang sah. 6. Kaprodi mendorong dan mendukung kegiatan riset dan inovasi dalam program studi, yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan dan relevansi program dengan perkembangan terkini. 7. Kaprodi memastikan program studi selaras dan relevan dengan kebutuhan dan tuntutan industri, termasuk melibatkan industri dalam pengembangan kurikulum dan program magang.
3.	<i>Mas'uliyah innovativeness;</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dalam manajemen data dan teknologi informasi: kaprodi mengelola data mahasiswa, program, dan fasilitas melalui teknologi informasi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. 2. Inovasi dalam peningkatan keterlibatan Alumnii dalam mendukung pengembangan dan keberhasilan program studi

3. Digitalisasi dan Teknologi dalam memfasilitasi pengelolaan Program Studi, seperti sistem manajemen pembelajaran online, pelacakan kinerja mahasiswa, dan platform pembelajaran jarak jauh.
 4. Menerapkan *work from everywhere* (WFE) sehingga dosen yang sedang berhalangan hadir ke kampus untuk mengikuti percepatan, rapoat/meeting, koordinasi, seminar, workshop dan sosialisasi dapat mengikuti secara hybrid
4. *Maintain God fearing behavior*
1. Kaprodi menekankan bahwasannya penyelesaian kerja bertolak dari kualiatas diri sebagai pengajar, yang akan diminta pertanggungjawabannya kelak
 2. Kaprodi menyadari bahwa setiap kebijakan yang dibuat akan diminta pertanggungjawabannya di akhirat.
 3. Kaprodi menekankan pada kepatuhan terhadap syariat dalam menjalankan organisasi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

4. Collaborative Engagement (Y2)

Indikator dari variabel *collaborative engagement* mencakupi: terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif; melibatkan perencanaan bersama; dan mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks indikator variabel *collaborative engagement* adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 10 Deskripsi Variabel Collaborative Engagement

Kode	Indikator	Mean	Kategori
Coleng1	Terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif.	6.23	tinggi
Coleng2	Melibatkan perencanaan bersama.	6.05	tinggi
Coleng3	Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan.	5.75	tinggi
	Rata-rata keseluruhan	6,01	tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden merepresentasikan variabel *collaborative engagement* dalam kondisi tinggi. Didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif dengan skor 6,2. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden saling terlibat dalam komunikasi yang sangat efektif. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, yaitu diperoleh skor 5,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden harus meningkatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam peraih tujuan program studi.

Temuan di lapangan terkait variabel *collaborative engagement* berdasarkan pertanyaan terbuka adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 11 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian *Collaborative Engagement*

No.	Indikator	Temuan
1.	Terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaprodi mengomunikasikan visi dengan baik agar tercapai pemahaman yang <i>equal</i>/setara terhadap pencapaiannya demi kemajuan program studi. 2. Kaprodi mendorong kolaborasi antar dosen yang memungkinkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik dalam mengajar dan penelitian. Dengan berbagi pengetahuan, dosen dapat belajar dari satu sama lain dan meningkatkan kompetensi mereka dalam menyampaikan materi kuliah dengan lebih efektif. 3. Melakukan komaborasi untuk menyusun dan mengembangkan kurikulum yang lebih baik: kolaborasi memungkinkan dosen untuk bekerja bersama dalam mengembangkan kurikulum yang lebih relevan, komprehensif, dan berorientasi pada kebutuhan siswa dan perkembangan industri. Dengan berkolaborasi, dosen

-
- dapat menciptakan program studi yang lebih kaya dan beragam.
4. Kaprodi menjalin koneksi baru melalui hobi atau kelompok sosial dapat membantu mengurangi risiko perpecahan dan konflik
2. Melibatkan perencanaan bersama.
 1. Kaprodi berbagi tanggungjawab dan peran dengan rekan kerja sesuai dengan kapabilitas dan wewenangnya masing masing
 2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas: Kolaborasi dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola program studi dan menyampaikan materi kuliah. Dengan berbagi tugas dan tanggung jawab, dosen dapat lebih fokus pada bidang keahliannya masing-masing.
 3. Kaprodi melibatkan rekan kerjanya untuk melakukan evaluasi bersama dan melakukan pembenahan perencanaan dengan melakukan FGD, sharing session, meeting, dsb
 4. Kolaborasi memungkinkan dosen untuk bersama-sama mengatasi tantangan pendidikan yang kompleks dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam mengajar dan mengelola program studi.
 3. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan.
 1. Pemahaman bahwa kemajuan program studi bergantung pada proses partisipasi beberapa orang, kelompok, dan organisasi yang bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan.
 2. Mendukung Penelitian dan Publikasi: Kolaborasi antar dosen dapat meningkatkan peluang untuk melakukan penelitian bersama, yang dapat meningkatkan kualitas penelitian dan meningkatkan kemungkinan publikasi dalam jurnal ilmiah.
 3. Memupuk Budaya Pembelajaran dalam Institusi: Keterlibatan kolaboratif antar dosen membantu memupuk budaya pembelajaran yang positif dalam institusi. Ini mendorong saling menghargai dan mendukung antar dosen, yang berdampak
-

- pada atmosfer belajar yang inklusif dan inovatif bagi mahasiswa
4. Menyatukan kemampuan dan saling mendukung dalam penyelesaian pekerjaan
 5. Menyatukan perbedaan pola pikir dalam memaknai permasalahan.

Sumber: Data primer diolah, 2022.

5. Kinerja Organisasi (Y3)

Indikator dari variabel kinerja organisasi mencakupi: ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi, ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan, ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian, ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian, dan ketercapaian pencapaian akreditasi program studi. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks indikator variabel kinerja organisasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Orperf1	Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi.	5.97	tinggi
Orperf2	Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan.	5.10	tinggi
Orperf3	Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian.	6.14	tinggi
Orperf4	Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian.	5.91	tinggi
Orperf5	Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi.	5.94	tinggi
	Rata-rata keseluruhan	5,81	tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi dalam kondisi tinggi. Didapatkan hasil analisis deskriptif dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan *roadmap* penelitian dengan skor 6,14. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki penelitian yang sesuai dengan ketercapaian dan kesesuaian *roadmap* penelitian. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan, yaitu diperoleh skor 5,10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa profil mata kuliah yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan bidang kerja lulusan.

Temuan di lapangan terkait dengan variabel kinerja organisasi berdasarkan pertanyaan terbuka adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 13 Persepsi Responden dan Temuan Penelitian Kinerja Organisasi

No.	Indikator	Temuan
1.	Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya tarik program studi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjadi peningkatan minat calon mahasiswa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. 2. Terjadi peningkatan jumlah mahasiswa asing terhadap jumlah mahasiswa. 3. Terjadi peningkatan layanan kemahasiswaan yang disediakan oleh perguruan tinggi untuk mahasiswa. 4. Terjadi peningkatan layanan kemahasiswaan sesuai dengan penalaran, minat, dan bakat. 5. Terjadi peningkatan layanan bimbingan karir, kewirausahaan, dan kesejahteraan (bimbingan dan konseling, layanan beasiswa, dan layanan kesehatan).
2.	Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mata kuliah mampu mendeskripsikan visi dan misi keilmuan program studi. 2. Sebelum menyusun profil mata kuliah, melakukan analisis kebutuhan pasar, dan <i>stakeholder</i>, maka mendeskripsikan profil lulusan terlebih dahulu. 3. Mata kuliah menggunakan deskripsi KKNI dan SN Dikti.

-
- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. Mata kuliah menggunakan referensi dalam dan luar negeri yang sesuai dengan kondisi dan kebaruaran zaman. 5. Mata kuliah disusun dengan menyesuaikan peran yang dapat dilakukan oleh lulusan di bidang keahlian atau bidang kerja tertentu setelah menyelesaikan program studi. 6. Mata kuliah mendorong kemampuan lulusan yang diperoleh melalui internalisasi pengetahuan, sikap, keterampilan, kompetensi, dan akumulasi pengalaman kerja. |
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan penelitian. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi kesesuaian penelitian dosen dan mahasiswa terhadap <i>roadmap</i> penelitian program studi. 2. Profesionalitas dosen yang diwujudkan dalam kesesuaian bidang peneliti dengan tema penelitian. 3. Memenuhi prinsip penilaian dan memperhatikan kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses penelitian ilmiah. |
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan pengabdian. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian pelaksanaan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan konten dalam visi misi program studi. 2. Memperhatikan kecocokan dengan standar hasil, standar isi, dan standar kebermanfaatn bagi masyarakat. 3. Pengabdian kepada masyarakat UPI tahun 2020—2025 mengacu pada visi dan misi program studi. |
| <ol style="list-style-type: none"> 5. Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses evaluasi dan penilaian secara menyeluruh atas komitmen program studi terhadap mutu dan kecepatan penyelenggaraan program Tri Dharma Perguruan Tinggi telah sesuai dengan yang diharapkan. 2. Kinerja dan keadaan program studi tergambar melalui pengkajian dan analisis dari hasil akreditasi. 3. Program studi memiliki rencana pengembangan yang memuat indikator kinerja utama dan targetnya untuk mengukur ketercapaian tujuan strategi yang sesuai dengan standar akreditasi. |
-

-
4. Mutu akademik dan program studi non-akademik lainnya sesuai dengan hasil akreditasi program studi.
-

Sumber: Data primer diolah, 2022.

4.3 Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakupi: evaluasi normalitas data, evaluasi soulier, evaluasi multikolinearitas, dan pengujian residual. Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. 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 250, 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. 14 Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x41	3,000	9,000	,017	,078	-,798	-1,836
x16	3,000	9,000	,180	,830	-,516	-1,187
x12	2,000	9,000	-,248	-1,143	-,388	-,892
X4	3,000	9,000	,206	,947	-,607	-1,397
X3	3,000	9,000	,185	,851	-,618	-1,421
X13	3,000	9,000	-,383	-1,761	-,743	-1,709

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	3,000	9,000	-,113	-,522	-,754	-1,734
X15	3,000	9,000	-,123	-,567	-,888	-2,043
X2	4,000	9,000	,035	,163	-,669	-1,539
X40	3,000	9,000	,047	,218	-,737	-1,695
X39	3,000	9,000	,040	,183	-,907	-2,088
X38	3,000	9,000	-,077	-,356	-,686	-1,577
X37	3,000	9,000	,008	,039	-,392	-,902
X19	3,000	9,000	,064	,295	-,485	-1,115
X18	3,000	9,000	,123	,564	-,444	-1,020
X17	3,000	9,000	,066	,304	-,618	-1,423
X9	3,000	9,000	,012	,055	-1,043	-2,400
x11	3,000	9,000	-,052	-,237	-,656	-1,509
Multivariate					5,623	1,122

Sumber: Pengolahan data 2022.

Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa nilai *critical ratio multivariate* sebesar 1,122 berada di antara -2,58 dan + 2,58, sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

2. Pengujian Outliers dan Multikolinieritas

1) Evaluasi *Outliers*

Evaluasi *multivariate outliers* diamati pada *output* dari program AMOS yang akan terlihat angka jarak *Mahalanobis*, bila *Mahalanobis 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 *Mahalanobis d-Squared* adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 15 Hasil Uji *Outlier* dengan *Mahalanobis Distance*

Jumlah observasi	Jumlah Indikator	<i>Mahalanobis d-squared</i> Maksimum hasil perhitungan	Nilai kritis <i>Mahalanobis d-squared</i>	Keterangan
250	18	36,036	59,304	Tidak ada <i>outlier</i>

Sumber: Pengolahan data 2022.

Tabel *Mahalanobis d-Squared* yang tertinggi adalah 36,036 (masih di bawah nilai *Chi-Square*), dimana nilai *Chi-Square* (X^2) (18; 0,001) = 59,304, 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 masalah 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 6,416. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

3. 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.

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

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

var = *Variance*

ε_i = *Error variance*

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. 16 Construct Reliability

Variabel	Nilai <i>Construct Reliability</i>
<i>Generatif learning</i>	0.817
<i>Adaptive learning</i>	0.910
<i>Amanah Coercive intellectual leadership</i>	0.876
<i>Collaborative Engagement</i>	0.879
Kinerja organisasi	0.908

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

b. *Average Variance Extrace* (AVE)

Dalam analisis faktor konfirmatori, persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antarindikator 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*

var = *variance*

ϵ_i = *error variance*

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>	0.602
<i>Adaptive learning</i>	0.772
<i>Amanah Coercive intellectual leadership</i>	0.642
<i>Collaborative Engagement</i>	0.645
Kinerja organisasi	0.597

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

4.4 Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

1. Analisis SEM

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.

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

Tabel 4. 18 Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

	Estimate
X17 <--- <i>Colaborative_Engagement</i>	,813
X18 <--- <i>Colaborative_Engagement</i>	,882
X19 <--- <i>Colaborative_Engagement</i>	,806
X37 <--- <i>Organization_Performance</i>	,644
X38 <--- <i>Organization_Performance</i>	,872
X39 <--- <i>Organization_Performance</i>	,800
X40 <--- <i>Organization_Performance</i>	,758
x41 <--- <i>Organization_Performance</i>	,911
X15 <--- <i>Amanah_Coercive_Intelectual_Stimulation</i>	,854
X14 <--- <i>Amanah_Coercive_Intelectual_Stimulation</i>	,771
X13 <--- <i>Amanah_Coercive_Intelectual_Stimulation</i>	,898
x16 <--- <i>Amanah_Coercive_Intelectual_Stimulation</i>	,661

Sumber: Pengolahan data 2022.

Tabel tersebut menunjukkan besarnya nilai *loading* faktor (*standardized loading estimate*) untuk masing-masing indikator pembentuk variabel endogen. Hasil diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* faktor lebih besar daripada 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk variabel endogen yang dapat membentuk variabel laten dan dinyatakan valid.

2. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

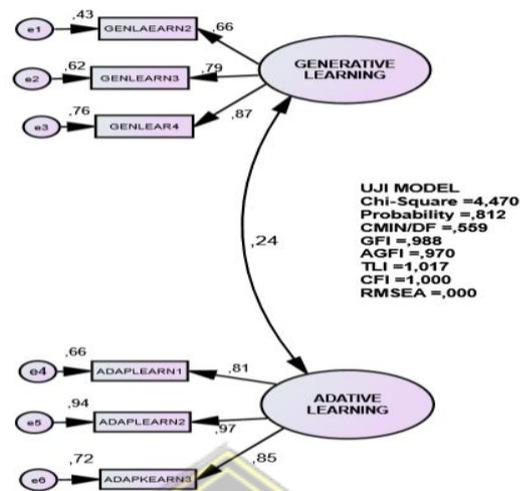
Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi yang menyusun variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori variabel laten *full measurement* pada variabel eksogen adalah *generatif learning* dan *adaptive learning* dan variabel endogen yang terdiri atas *amanah coercive intellectual leadership*, *collaborative engagement*, 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 dan variabel eksogen dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen



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

Tabel 4.19 Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Indikator	Variabel	Estimate
Genlearn1 <---	GENERATIVE_LEARNING	,657
Genlearn2 <---	GENERATIVE_LEARNING	,785
Genlearn3 <---	GENERATIVE_LEARNING	,870
Adaplearn1 <---	ADAPTIVE_LEARNING	,968
Adaplearn2 <---	ADAPTIVE_LEARNING	,812
Adaplearn3 <---	ADAPTIVE_LEARNING	,849

Sumber: Pengolahan data, 2022.

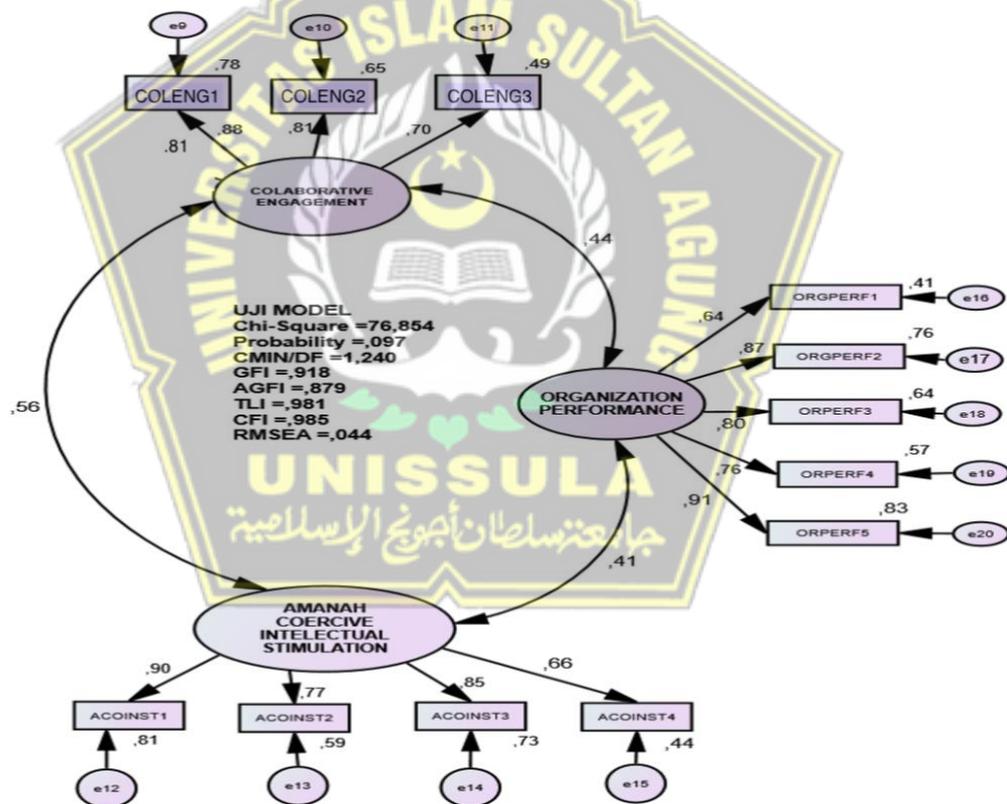
Gambar 4.2 dan tabel 4.19 tersebut menunjukkan besarnya nilai *loading* faktor (*standardized loading estimate*) untuk masing-masing indikator pembentuk variabel eksogen. Hasil itu menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* faktor lebih besar daripada 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan 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



Tabel 4.20 Nilai Loading Factor Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Indikator	Variabel	Estimate
X17	<--- COLABORATIVE_ENGAGEMENT	,813
X18	<--- COLABORATIVE_ENGAGEMENT	,882

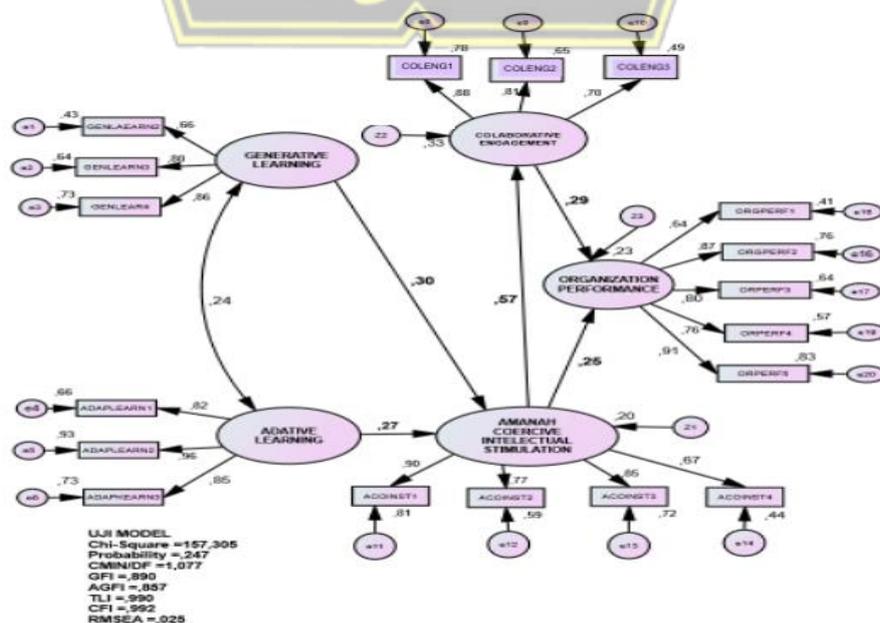
Indikator	Variabel	Estimate
X19	<--- COLABORATIVE_ENGAGEMENT	,806
X37	<--- ORGANIZATION_PERFORMANCE	,644
X38	<--- ORGANIZATION_PERFORMANCE	,872
X39	<--- ORGANIZATION_PERFORMANCE	,800
X40	<--- ORGANIZATION_PERFORMANCE	,758
x41	<--- ORGANIZATION_PERFORMANCE	,911
X15	<--- ACIL	,854
X14	<--- ACIL	,771
X13	<--- ACIL	,898
x16	<--- ACIL	,661

Sumber: Pengolahan data, 2022.

Gambar 4.3 dan tabel 4.20 tersebut menunjukkan besarnya nilai *loading* faktor (*standardized loading estimate*) untuk masing-masing indikator pembentuk variabel eksogen. Hasil itu menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* faktor lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk variabel eksogen yang dapat membentuk variabel laten dan dinyatakan valid.

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

Gambar 4. 4 Hasil Analisis Full Model SEM



Sumber: Pengolahan data, 2022.

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

Tabel 4.21 Hasil Uji *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
<i>Chi-Square</i> (df=146)	Diharapkan kecil (<136.591)	157,305	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0,247	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,077	Baik
GFI	≥ 0.90	0.890	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.857	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,990	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,025	Baik

Sumber: Pengolahan data, 2022.

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. Nilai marginal adalah kondisi kelayakan model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit* maupun *incremental fit*, tetapi masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit* (Adriyanto & Prasetyo, 2021).

Dari beberapa uji kelayakan model, model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model terpenuhi (Ardiansyah, 2019). Hal ini diperkuat oleh (Sitorus, 2017), jika ada satu atau lebih parameter yang telah fit, model dinyatakan fit. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat. Simpulan dari uji *goodness of fit* dalam penelitian ini adalah model penelitian dapat diterima. Dengan demikian, analisis dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) dan nilai *significance probability* masing-masing hubungan antarvariabel. Tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk *output regression weights* seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.22: Standardize Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
AMANAHA_COERCIVE_INTELLECTUAL	<--- ADAPTIVE_LEARNING	,271	,098	2,873	,004
AMANAHA_COERCIVE_INTELLECTUAL	<--- GENERATIVE_LEARNING	,299	,170	2,893	,004
COLABORATIVE_ENGAGEMENT	<--- AMANAHA_COERCIVE_INTELLECTUAL_STIMULATION	,575	,091	5,902	***
ORGANIZATION_PERFORMANCE	<--- AMANAHA_COERCIVE_INTELLECTUAL_STIMULATION	,252	,081	2,164	,030
ORGANIZATION_PERFORMANCE	<--- COLABORATIVE_ENGAGEMENT	,292	,088	2,460	,014

Sumber : Pengolahan data 2022.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat adanya pengaruh signifikansi atau tidaknya berdasarkan nilai P-value. Signifikansi ($\alpha = \alpha$) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%). Jika P-value lebih kecil dari 0,05 ($P < 0,05$) atau $c.r > 1,96$ maka hipotesis (H_a) diterima. Sebaliknya, Jika P-value lebih besar dari 0,05 ($P > 0,05$) atau $c.r < 1,96$ maka hipotesis (H_a) ditolak.

1) Pengaruh *Generatif learning* terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *Generatif learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 2,893 > (1,96) dan nilai p (0,004) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Generatif learning* terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Generatif learning yang dibangun dengan kemampuan prodi dalam menyeleksi metode dalam pembelajaran, mengatur cara atau sistematika dalam pembelajaran dan penggabungan cara belajar yang sistematis terbukti meningkatkan *Amanah Coercive Intellectual Leadership* (ACIL) yang dibangun dengan pemikiran baru dan adaptif; memiliki visi yang jelas; inovasi Mas'uliyah; dan memelihara perilaku takut akan Tuhan.

Nilai *Loading factor* variabel *generative learning* tertinggi adalah indikator *integrating learning model* dan nilai *loading factor* tertinggi *Amanah Coercive intellectual leadership* adalah indikator *Mas'uliyah innovativeness* hasil ini menunjukkan bahwa semakin responden mampu mengintegrasikan berbagai model pembelajaran akan mendorong pada kemampuan Kaprodi dalam berinovasi yang mas'uliyah.

Kaprodi yang mampu mengintegrasikan pembelajaran baru ke dalam keseluruhan proses kerja yang ada diwujudkan dengan kemampuan kaprodi dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan; mengevaluasi alternatif dengan memeriksa keuntungan dan kerugian dari setiap alternatif yang

pembelajaran yang ada; melakukan evaluasi alternatif, responden mempertimbangkan dengan cermat cermat faktor-faktor sosial, ekonomi yang mempengaruhi hasil pembelajaran; serta melakukan koordinasi untuk mencari solusi yang terbaik dengan melibatkan pengetahuan lama dan pengetahuan baru yang dimiliki. Inovasi dalam manajemen data dan teknologi informasi: kaprodi mengelola data mahasiswa, program, dan fasilitas melalui teknologi informasi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Inovasi yang masuliyah adalah menciptakan sesuatu pembaharuan yang mengutamakan prinsip reformatif untuk mencapai keadaan lebih baik yang mengakomodasi perubahan dan kemajuan zaman dengan berpijak pada kemaslahatan umum. Beberapa inovasi yang dilakukan kaprodi yang terpotret dalam penelitian ini adalah munculnya inovasi dalam peningkatan keterlibatan Alumnii dalam mendukung pengembangan dan keberhasilan program studi; kemudian pemanfaatan tehnologi Digital dalam memfasilitasi pengelolaan Program Studi, seperti sistem manajemen pembelajaran online, pelacakan kinerja mahasiswa, dan platform pembelajaran jarak jauh. Contoh lainnya adalah menerapkan *work from everywhere* (WFE) sehingga dosen yang sedang berhalangan hadir ke kampus untuk mengikuti percepatan, rapoat/meeting, koordinasi, seminar, workshop dan sosialisasi dapat mengikuti secara hybrid.

Indikator variabel generatif learning yang mendapatkan skor *loading factor* terendah adalah indikator *selecting learning model* dan indikator *Amanah Coercive intellectual leadership* yang mendapatkan skor *loading factor* terendah adalah *Maintain God fearing behavior*. Hal ini mengindikasikan bila model pembelajaran yang dilakukan di prodi terorganisir dengan baik maka akan

menumbuhkan kesadaran bahwa penyelesaian kerja bertolak dari kualitas diri sebagai pengajar, yang akan diminta pertanggungjawabannya kelak.

Menunaikan amanah adalah kewajiban dan panggilan iman bagi seluruh umat Islam Di dalam dunia sebagaimana Allah berfirman,

“Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada penerima dan menerimanya (memerintahkan Anda) ketika mengatur hukum di antara manusia, agar kamu tegakkan dengan adil.” (QS. An. Nissa : 58).

Amanat yang terkandung dalam ayat tersebut, menurut ahli tafsir Al Razi, bersifat umum dan mencakup tiga bentuk amanah yaitu amanah dengan Tuhan, dengan kepercayaan sesama manusia, dan percaya pada diri sendiri. Bertakwa kepada Allah mengandung makna keharusan bagi umat Islam untuk menunaikan segala kewajiban dan menghindari segala yang bathil. Amanah dengan sesama manusia mencakup banyak hal, seperti keharusan untuk jujur dan adil dalam segala urusan ekonomi, pemerintahan, dan sosial kemasyarakatan. Sedangkan amanat meliputi kewajiban kepada diri sendiri untuk tidak berbuat apa-apa, kecuali untuk hal yang akan mendatangkan kemaslahatan dan manfaat bagi diri sendiri, baik di dunia maupun di akhirat.

Sifat amanah, serta adil, sifat kenabian dan landasan moralitas dan keluhuran budi pekerti. Amanah adalah panggilan iman dan iman adalah bukti wujudnya. Islam menjelaskan bahwa :

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati amanah yang ada dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (QS. Al-Anfal: 27).

Ketika pemimpin menemukan model pembelajaran yang sesuai akan mendorong kemampuan untuk berpikir dan bertindak. Pembelajaran adaptif yang merupakan proses pengorganisasian proses pembelajaran yang dilakukan

akan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahannya dalam mencapai visi. Keberhasilan pemimpin dalam mengintegrasikan proses pembelajaran akan menstimulasi daya inovasi tinggi yang mengakomodasi perubahan dan kemajuan zaman dengan berpijak pada kemaslahatan umum dan mendorong pada rasa takut akan Allah SWT.

Kepemimpinan dalam Islam adalah gaya memimpin yang didasarkan dengan seperangkat nilai-nilai berdasarkan Al-Qur'an, Sunnah dan Ijma yang membantu pemimpin dalam menjalankan organisasinya mencapai tujuan. Memimpin dalam Islam merupakan proses transmisi dan berbagi filosofi, visi, misi, nilai, keyakinan, norma, pengetahuan dan keterampilan di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan lancar dan efisien, sehingga mendapatkan keridhaan Allah SWT. Islam tidak hanya menyeru manusia kepada aktivitas duniawi. Namun kegiatan tersebut dapat termasuk dalam kategori ibadah kepada Allah, asalkan dilakukan dengan niat Allah dengan mentaati hukum-hukum-Nya. Islam mengajarkan untuk bisa bekerja dengan baik dan bertanggung jawab atas amanah yang diberikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berkeras hati dalam meningkatkan kualitas dirinya dan menjalankan tugasnya sebagai khalifah untuk selalu mengajak pengikutnya dalam menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak akan menjadi sangat efektif jika didukung dengan pembelajaran pembelajaran generatif yang berkualitas.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan pembelajaran sebagai elemen utama menjadi pemimpin yang efektif (Brown et.al 2021;

Dorey, 2020). Penelitian terdahulu juga meSeorang pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi pemimpin namun setiap orang harus belajar untuk bisa menjadi seorang pemimpin (Wallace et al. 2019). Temuan terdahulu juga menunjukkan bahwa pemimpin publik cenderung belajar setelah krisis dengan mengalokasikan pengetahuan dan mengalokasikan kesalahan, kedua jenis pembelajaran *organizational* dialami sebagai hal yang penting dalam membangun ketahanan. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya pembelajaran sebelum menjadi seorang pemegang jabatan publik (Broekema et al. 2019).

2) Pengaruh *adaptif learning* terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Adaptive learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 2,873 > t tabel (1,96) dan nilai p (0,004) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Adaptive learning* terhadap *Amanah Coercive intellectual leadership*. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Variabel *Adaptive learning* yang dibangun dengan Pertukaran pengetahuan sosial, perubahan perilaku dan aspek kognitif akan meningkatkan *Amanah Coercive Intellectual Leadership* (ACIL) yang diproykan dengan pemikiran baru dan adaptif; memiliki visi yang jelas; inovasi mas'uliyah; dan memelihara perilaku takut akan tuhan.

Adaptive learning dengan nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator *Social knowledge exchange* dan nilai *loading factor* tertinggi *Amanah Coercive intellectual leadership* adalah indikator *Mas'uliyah innovativeness/*

Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan Kaprodi dalam memahami dan mengetahui bagaimana berbagi keyakinan, keinginan, dan niat untuk bertindak dalam memajukan Prodi akan menumbuhkan kemampuan untuk berinovasi yang bertanggungjawab. Contoh kegiatan *Social knowledge exchange* di prodi meliputi penelitian kolaboratif atau hibah, layanan konsultasi, Kemitraan pelatihan, komersialisasi penelitian perusahaan dan *public engagement* dalam setiap kegiatan yang dilakukan prodi. Semakin baik *Social knowledge exchange* tentunya akan semakin memberikan inspirasi bagi prodi untuk memberikan sesuatu yang lebih baik bagi kemaslahatan ummat.

Indikator *Adaptive learning* yang memiliki skor loading factor terendah adalah *behavioural change* dan indikator *Amanah Coercive intellectual leadership* yang mendapatkan skor terendah adalah *maintain God fearing behaviour*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kaprodi melakukan pembelajaran yang menghasilkan perubahan perilaku, pola pikir, dan pola pengambilan keputusan akan semakin mendorong kepada kepatuhan dan rasa takut akan pertanggungjawaban di akhirat. Kaprodi melakukan proses pembelajaran baik dari pengetahuan eksternal atau pengalaman diri sendiri, pengalaman rekan kerja untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan dengan cara melakukan FGD, sharing session dan lain sebagainya untuk merubah cara pandang dan cara berfikir yang lebih mementingkan kualitas diri dan hasil pekerjaan yang lebih baik.

Seorang pemimpin yang baik akan terus berusaha meningkatkan keterampilan mereka melalui proses pembelajaran. Proses belajar akan mendorong pemimpin merasa yakin untuk mengajak tim yang dipimpinnya

untuk bereksperimen dan berbagi ide-ide mereka. Proses pembelajaran tersebut akan mendorong pemimpin memahami pentingnya keragaman dan perspektif yang berbeda, yang dapat membawa solusi yang baru. Variasi dan keragaman pengetahuan yang lebih besar dalam sumber belajar pemimpin berarti bahwa pemimpin akan lebih terbuka pada ide-ide yang berbeda.

Menjadi seorang pemimpin berarti akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya; seorang imam yang menjadi pemimpin yang dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya bagi umat, seorang pria adalah pemimpin bagi keluarganya dan ditanya tentang pertanggungjawaban keluarganya, seorang wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan bertanggung jawab atas suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang khadim yang dipercaya untuk menjaga harta tuannya juga seorang pemimpin yang juga dimintai pertanggungjawaban “(Riwayat hadits Bukhari).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berkeras hati untuk selalu mengajak pengikutnya dalam menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak akan menjadi sangat efektif jika didukung dengan pembelajaran adaptif yang berkualitas.

Broekema, et.al. (2019) menunjukkan hasil bahwa *learning/* pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang pemegang jabatan publik. Kemudian, Bowlby (2019) menekankan bahwa pembelajaran diperlukan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperkaya seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang sangat

dinamis. *Learning* akan meningkatkan motivasi seseorang dalam konteks organisasional (Garrido et.al, 2018). Pembelajaran generatif secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Gupta, 2019). Pembelajaran dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja akan menguatkan kepemimpinan seseorang Brown et.al (2021).

3) Pengaruh *Amanah Coercive intellectual leadership* terhadap *Collaborative Engagement*

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Amanah Coercive intellectual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Collaborative Engagement*. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 5,902 > t tabel (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Amanah Coercive intellectual leadership* terhadap *Collaborative Engagement*. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

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*). Pemimpin yang memiliki sifat *coercive* adalah pemimpin yang mampu memaksa pengikutnya untuk melakukan apa saja atau membatasi pengikutnya dengan memberikan tekanan: baik fisik, psikologis atau ekonomi. Sehingga pemimpin yang *coercive* dalam perspektif amanah adalah pemimpin yang berkeras hati untuk selalu mengajak pengikutnya dalam menjauhi larangan dan menjalankan perintah yang tidak hanya dipahami sebagai urusan dunia, tetapi juga akan terpancar pada kehidupan akhirat kelak. Pemimpin stimulasi intelektual

mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah mereka dari berbagai sudut dan mengeksplorasi solusi baru dan lebih baik.

Nilai *loading factor* tertinggi *Amanah Coercive intellectual leadership* adalah indikator *mas'uliyah innovativeness* sedangkan nilai *loading factor* tertinggi *Collaborative Engagement* adalah indikator melibatkan perencanaan bersama hasil ini menunjukkan bahwa kaprodi mampu menumbuhkan kemampuan berinovasi yang bertanggungjawab maka akan mendorong kesediaan pengikutnya untuk terlibat dalam menyusun perencanaan bersama. Inovasi kaprodi yang dirasakan dapat membawa kebaikan bagi prodi akan diikuti dengan kesediaan pengikutnya untuk melakukan evaluasi bersama dan terlibat dalam pembenahan perencanaan dengan mengikuti FGD, *sharing session*, meeting, dsb.

Nilai *loading factor* terendah *Amanah Coercive intellectual leadership* adalah indikator *maintain God fearing behavior* sedangkan nilai *loading factor* terendah *Collaborative Engagement* adalah indikator mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kaprodi yang selalu mengingat adanya pengawasan Allah dalam setiap tindakannya akan melakukan identifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam peraihian tujuan program studi dengan lebih bertanggungjawab. Setiap keputusan, kebijakan dan Tindakan yang dilakukan Kaprodi akan diminta pertanggungjawabannya, termasuk didalamnya dalam menempatkan orang yang tepat pada deskripsi pekerjaan yang tepat. Pendelegasian tugas kepada orang yang kurang tepat akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam pencapaian tujuan Prodi.

Pemimpin yang memiliki karakter pemikiran baru dan adaptif; memiliki visi yang jelas; inovasi Mas'uliyah; dan memelihara perilaku takut akan Tuhan akan meningkatkan keterlibatan dalam komunikasi yang aktif dan suportif; melibatkan SDM dalam perencanaan bersama; dan mampu mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan.

Pemimpin dengan visi yang jelas mampu mengikat pengikut untuk dapat menyelaraskan diri dengan visi yang telah dirumuskan dalam memajukan prodi. Responden mengintegrasikan visi universitas dalam percakapan sehari-hari dan mengkomunikasikan visi dengan baik agar tercapai pemahaman yang equal terhadap pencapaiannya demi kemajuan prodi. Penguasaan materi dan kapabilitas dalam mengembangkan diri secara pribadi dan profesional akan mendukung ketercapaian visi. Komunikasi terkait Visi bersama memberikan energi, talenta, sumber daya, dan dedikasi bagi suatu tujuan atau cita-cita.

Pemimpin dengan pemikiran baru yang adaptif akan mampu mempertimbangkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan yang terbaik; mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi kerja dengan cepat dan mengidentifikasi dan menangkap peluang karena tidak pernah terikat pada satu rencana atau strategi. Sehingga disimpulkan bahwa pemimpin prodi yang mengimplementasikan ACIL akan mampu menggerakkan pengikutnya untuk berkolaborasi demi pencapaian tujuan Prodi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dengan work engagement (Chua and Ayoko 2021) dan akan berkontribusi pada kolaborasi tim yang efektif (O'Brien et al. 2008). Transformational leadership memiliki pengaruh

terhadap work engagement (Yadav et al. 2019). Hasil penelitian ini didukung juga oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan work engagement (Ariffin 2014; Sun and Henderson 2017)

4) Pengaruh Amanah Coercive intellectual leadership terhadap Kinerja organisasi

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *Amanah Coercive intellectual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai CR 2,164 > (1,96) dan nilai p (0,030) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Amanah Coercive intellectual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi, sehingga hipotesis keempat *diterima*.

Nilai *loading factor* tertinggi *Amanah Coercive intellectual leadership* adalah indikator *mas'uliyah innovativeness* sedangkan nilai *loading factor* tertinggi kinerja organisasi adalah indikator ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan. Hasil ini menunjukkan bahwa Kaprodi yang melakukan inovasi yang bermanfaat bagi kemajuan prodi maka akan mendorong kemampuan kaprodi dalam menyusun profil mata kuliah sesuai dengan kondisi dan kebaruan zaman. Mata kuliah disusun dengan menyesuaikan peran yang dapat dilakukan oleh lulusan di bidang keahlian atau bidang kerja tertentu setelah menyelesaikan program studi

Coercive intellectual leadership yang mendapatkan *loading factor* terendah adalah memelihara perilaku takut akan Tuhan sedangkan nilai *mean* tertinggi indikator kinerja organisasi adalah ketercapaian dan kesesuaian

penelitian dengan roadmap penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin responden memiliki rasa takut akan Tuhan maka akan semakin mendorong responden untuk melakukan penelitian yang sesuai dengan ketercapaian dan kesesuaian roadmap penelitian dengan proses yang ikhsan. Profesionalitas dosen yang diwujudkan dalam kesesuaian bidang peneliti dengan tema penelitian akan mendorong prodi untuk memenuhi prinsip penilaian dan memperhatikan kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses penelitian ilmiah.

Pemimpin akan paham bahwa kemajuan prodi adalah tanggungjawab bersama yang harus di tunaikan bersama sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing masing. Dengan berbagi tanggungjawab dan peran dengan rekan kerja akan menerima banyak masukan terkait perencanaan Prodi. Pemimpin akan mendorong bawahannya untuk saling membantu dalam proses evaluasi pelaksanaan kegiatan yang telah lalu. Saling membantu memberikan usulan solusi terbaik dan menekankan bahwa masing masing anggota memiliki wewenang dan tanggungjawabnya masing masing yang harus dituntaskan dengan baik benar dan tepat.

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah kepemimpinan transformational terbukti menghasilkan dampak positif pada berbagai kinerja organisasi (Ayranci and Ayranci 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum 2019; Buil et al. 2019; Khan et al. 2019; Lai et al. 2020; Manzoor et al. 2019; Prochazka, Gilova, and Vaculik 2017; Rizki, Parashakti, and Saragih 2019; Zhang et al. 2021).

5) Pengaruh *Collaborative Engagement* terhadap Kinerja organisasi

Hipotesis kelima menyatakan bahwa *Collaborative Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi. Hasil pengujian yang dibuktikan dari analisis SEM diperoleh nilai nilai CR $2,460 > (1,96)$ dan $p(0,014) < 0,05$, artinya terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan *Collaborative Engagement* terhadap Kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis kelima dapat *diterima*.

Collaborative Engagement yang dibangun dengan terlibat dalam komunikasi yang aktif dan suportif; melibatkan perencanaan bersama; dan mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan. Sedangkan kinerja organisasi yang dibangun dengan Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya Tarik program studi; Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan; Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian; Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian dan Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi.

Nilai *loading factor* tertinggi *Collaborative Engagement* adalah indikator melibatkan perencanaan bersama sedangkan nilai *loading factor* tertinggi kinerja organisasi adalah indikator indikator ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin Kaprodi mampu meningkatkan keterlibatan pengikutnya dalam melakukan penyusunan perencanaan bersama maka akan semakin mendorong kaprodi untuk menelaraskan visi dan misi keilmuan program studi dalam menyusun profil mata kuliah dan profil lulusan yang sesuai dengan kebutuhan kondisi dan kebaruan zaman.

Indikator *Collaborative Engagement* yang mendapatkan skor *loading factor* terendah adalah mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan sedangkan indikator kinerja organisasi yang memiliki nilai skor *loading factor* terendah adalah ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa ketercapaian dan kesesuaian roadmap penelitian dengan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan kemampuan kaprodi dalam mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan. Kesesuaian pelaksanaan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan konten dalam visi misi program studi dapat dicapai jika kaprodi mampu kemampuan dan kapabilitas sumberdaya yang dimilikinya dan menyesuaikan kemampuan dan kapabilitas sumberdaya yang dimilikinya terhadap standar hasil, standar isi, dan standar kebermanfaatan bagi masyarakat.

Pemimpin yang memahami bahwa kemajuan prodi bergantung pada proses partisipasi beberapa orang, kelompok, dan organisasi yang bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kolaborasi yang terjalin dalam organisasi diwujudkan dengan berbagi visi, misi, kekuatan, sumber daya dan tujuan. Hal tersebut akan mendorong efektivitas proses evaluasi dan penilaian secara menyeluruh atas komitmen program studi terhadap mutu dan kecepatan penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi telah sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja dan keadaan prodi tergambar melalui pengkajian dan analisis dari hasil akreditasi sebagai wujud rencana pengembangan yang memuat indikator kinerja utama dan targetnya untuk mengukur ketercapaian tujuan strategi yang sesuai dengan standar akreditasi.

Disparitas latar belakang budaya yang mewarnai proses kolaborasi antar individu dalam pencapaian tujuan prodi menyatukan kemampuan antar individu dan saling mendukung dalam penyelesaian pekerjaan, menyatukan perbedaan pola pikir dalam memaknai permasalahan dan menyatukan perbedaan dalam menyatukan visi dan misi. Kondisi tersebut akan meningkatkan Ketercapaian input dan layanan mahasiswa serta daya Tarik program studi; Ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan; Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian; Ketercapaian dan kesesuaian pengabdian dengan roadmap pengabdian dan Ketercapaian pencapaian akreditasi program studi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Collaborative Engagement* yang dihasilkan dari sikap ketangguhan dan kekonsistenan seorang pemimpin sebagai bentuk dari sikap tauhid dalam memimpin. Kemudian *collaborative engagement* pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil ini didukung oleh Budiprasetya & Singmin (2020) bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja perusahaan. Hasil studi didukung dengan hasil yang menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi kolektif secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja perusahaan (Barrick et.al, 2015; Barari et.al, 2020; dan Panahifar et al 2018).

Persamaan regresi yang terbentuk untuk model penelitian ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi standar atau *standardized regression weights*. Sesuai nilai koefisien regresi standar yang dihasilkan dari perhitungan SEM pada tabel di atas, maka persamaan regresi model penelitian dapat disusun sebagai berikut:

Collaborative Engagement diperoleh nilai R square sebesar 0,331. Hasil ini menunjukkan bahwa *Collaborative Engagement* dipengaruhi sebesar 33,1% oleh *Amanah Coercive intellectual leadership*.

Pada variabel Kinerja organisasi diperoleh nilai R square sebesar 0,233 Kinerja organisasi dipengaruhi *Amanah Coercive intellectual leadership* dan *Collaborative Engagement* sebesar 23,3%, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6 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 table berikut.

Tabel 4.24: Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Generative learning	Adative learning	Amanah coercive intellectual stimulation	Colaborative engagement
1	Amanah coercive I.S	Langsung	0,299	0,271	0,000	0,000
		Tidak Langsung	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,299	0,271	0,136	0,000
2	Colaborative engagement	Langsung	0,000	0,000	0,575	0,000
		Tidak Langsung	0,172	0,156	0,000	0,000
		Total	0,172	0,156	0,575	0,000
3	Organization performance	Langsung	0,000	0,000	0,252	0,292
		Tidak Langsung	0,125	0,133	0,168	0,000
		Total	0,125 (4)	0,113 (3)	0,419 (1)	0,292 (2)

Sumber: Pengolahan data penelitian, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui secara langsung (*direct effect*) pengaruh *Generative Learning* terhadap *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* adalah 0,299. Pengaruh *Adaptive Learning* terhadap *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* adalah 0,271. Pengaruh *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* terhadap *Colaborative engagement* (0,575) dan *Organization Performance* (0,252). Sedangkan pengaruh *Colaborative Engagement* terhadap *Organization Performance* adalah 0,292.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Generative Learning* terhadap *Colaborative engagement* melalui *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* adalah 0,172. Pengaruh tidak langsung *Adaptive learning* terhadap *Colaborative Engagement* melalui *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* adalah 0,156.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Generative Learning* terhadap *Organization Performance* melalui *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* dan *Colaborative Engagement* adalah 0,125. Pengaruh tidak langsung *Adaptive Learning* terhadap *Organization Performance* melalui *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* dan *Colaborative engagement* adalah 0,113. Pengaruh tidak langsung *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* terhadap *Organization Performance* melalui *Colaborative Engagement* adalah 0,168.

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan Pengaruh tidak langsung. Secara total, pengaruh *Generative Learning* terhadap *Organization Performance* adalah 0,125, sedangkan pengaruh *Adaptive Learning* terhadap *Organization Performance* adalah 0,113. Artinya, dari kedua variabel eksogen tersebut variabel yang lebih besar dalam memberikan pengaruh kepada *Organization Performance* adalah *Generative learning*.

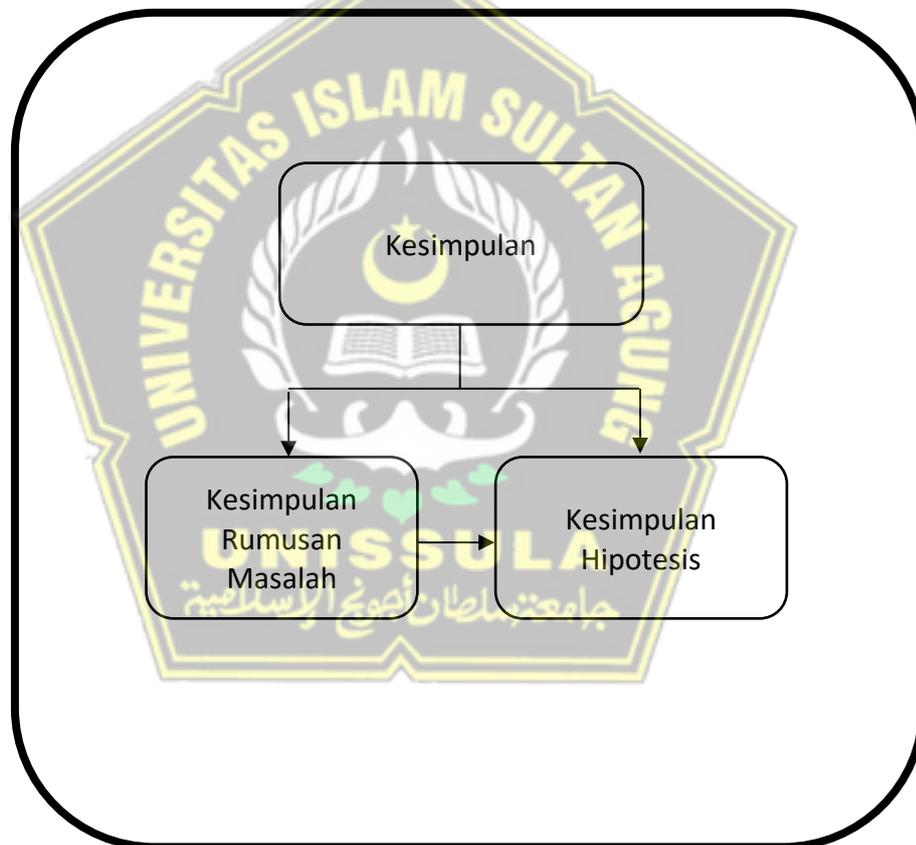
Tabel di atas juga dapat diketahui bahwa secara total, variabel *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* memberikan pengaruh lebih besar terhadap *Organization Performance* (0,419) dibanding *Colaborative Engagement* (0,292). Artinya, dari kedua variabel perantara tersebut, variabel *Amanah Coercive Intellectual Stimulation* memberikan kontribusi lebih besar dalam meningkatkan *Organization Performance*



BAB V SIMPULAN

Bab penutup menguraikan tentang simpulan yang mencakupi simpulan masalah yang menjawab tentang rumusan masalah dan simpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan. Secara piktografis bab penutup ini tersaji seperti gambar berikut.

Gambar 5. 1
Piktografis Bab Penutup



5.1 Simpulan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni *research gap* antara peran *organizational learning* terhadap kinerja dan fenomena yang ada pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah, serta keterbatasan teori konvensional yang ada, dalam penelitian ini diajukan sebuah konsep baru yang berpusat pada integrasi dimensi-dimensi dari *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* dan dimensi-dimensi dari *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang masing-masing diwarnai dengan *islamic value* sehingga memunculkan amanah *coercive intellectual leadership* sebagai sebuah model kepemimpinan yang bersandar pada nilai-nilai Amanah.

Amanah *coercive intellectual leadership* merupakan profesionalitas pemimpin dalam mengontrol perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma norma organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas serta pemikiran kritis dan pemecahan masalah yang bersandar pada nilai amanah. Kemudian, dalam pengukurannya *Amanah Coercive Intellectual Leadership* diindikasikan dengan *novel and adaptive thinking, enforced a clear vision, mas'uliyah innovativeness* dan *maintain God fearing behaviour*.

Selanjutnya, rumusan masalah studi ini adalah “bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui *organizational learning, amanah coercive intellectual leadership, dan collaborative engagement*” Kemudian, jawaban atas pertanyaan penelitian (*question reserach*) adalah sebagai berikut.

Pengaruh *organizational learning (generative and adaptive learning)* terhadap *amanah coercive intellectual leadership*. Proses pembelajaran adaptif dan pembelajaran generative yang efektif terbukti mampu meningkatkan kualitas diri

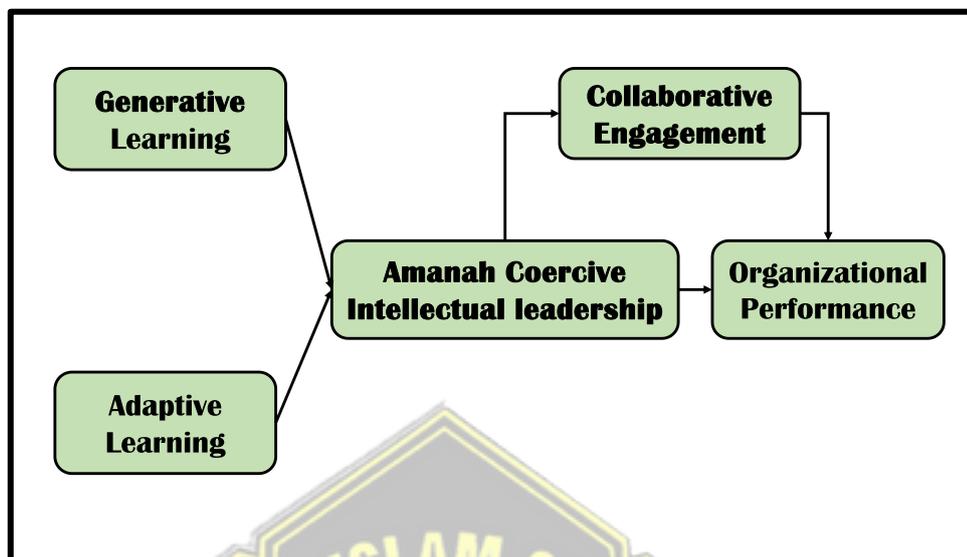
seorang pemimpin dalam menyelesaikan tanggungjawabnya sebagai bentuk dari sikap tauhid dalam mempengaruhi pengikutnya, menganalisis masalah dan mengeksplorasi solusi dengan berdasarkan ilmu yang ma'rifat, menaati hukum Allah dengan melakukan segala amal ibadah yang diperintahkan dan sikap menahan diri dari segala sesuatu yang bathil dapat dibentuk dan ditempa, dengan memberikan kesempatan luas untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya.

Pengaruh *amanah coercive intellectual leadership* terhadap *collaborative engagement* dan kinerja Program Studi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Konsep kebaruan *Amanah Coercive Intellectual Leadership* yang merupakan profesionalitas pemimpin dalam mengontrol perilaku karyawan dengan memastikan pengikutnya mematuhi kebijakan dan norma norma organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas serta pemikiran kritis dan pemecahan masalah yang bersandar pada nilai amanah terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kolaborasi dan berdampak pada peningkatan kinerja Program Studi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

Berdasarkan dukungan hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 5 maka, model peningkatan kinerja organisasi melalui *organizational learning, amanah coercive intellectual leadership, dan collaborative engagement*". Gambar berikut ini.

Gambar 5. 2

Model Bagaimana model peningkatkan kinerja organisasi melalui organizational learning, amanah coercive intellectual leadership, dan collaborative engagement



5.2 Kesimpulan Hipotesis

1. *Generatif learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *amanah coercive intellectual leadership*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *amanah coercive intellectual leadership* akan menjadi efektif jika didukung dengan pembelajaran generatif yang baik.
2. *Adaptive learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *amanah coercive intellectual leadership*. Hasil ini menunjukkan bahwa *amanah coercive intellectual leadership* akan menjadi efektif jika didukung dengan pembelajaran adaptif yang baik.
3. *Amanah coercive intellectual leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *collaborative engagement*. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan *amanah coercive intellectual leadership* akan mampu mendorong keterikatan kolaboratif yang tinggi.

4. *Amanah coercive intellectual leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan *amanah coercive intellectual leadership* akan mampu mendorong organisasi untuk meraih tujuannya secara efektif.
5. *Collaborative engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Keterikatan kolaboratif yang baik akan mendorong peraian kinerja organisasi yang lebih baik.

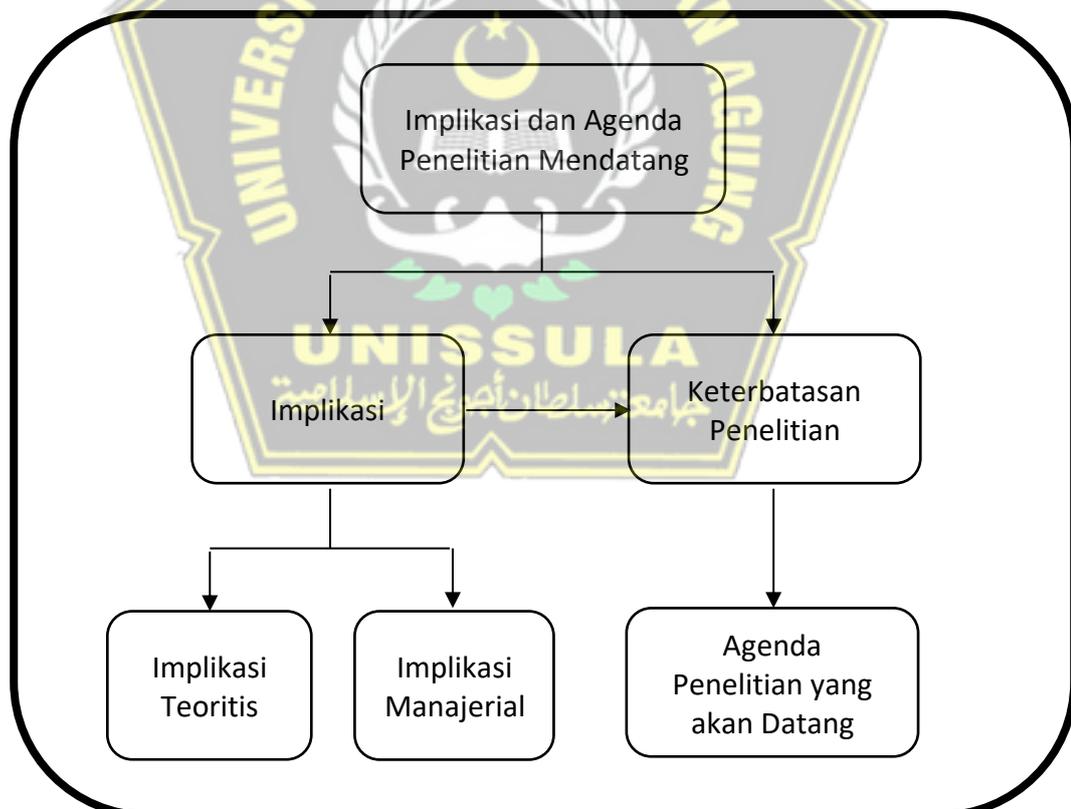


BAB VI

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 dibangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini tampak pada keterbatasan. Berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji dalam gambar 6.1 berikut ini.

Gambar 6. 1
Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



6.1 Implikasi Teoretis

1. *Coercive power* dikenal karena semangat kompetitif yang dimiliki. Pemimpin dengan kekuatan *coersive* akan menuntut para pengikutnya untuk memenuhi keinginannya secara mental dan psikologis. *Coercive* dicirikan dengan:

a) *Coercive power* menuntut kepatuhan yang mutlak dari bawahan sehingga dalam *amanah coercive intellectual leadership*, internalisasi nilai Islam dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut. Dengan demikian, *coercive* dalam konteks amanah adalah kekuatan untuk mendorong seseorang mematuhi pemimpin dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar untuk menumbuhkan keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istikamah.

b) *Coercive power* merupakan perilaku yang memaksa untuk mengontrol kepatuhan karyawan melalui ancaman, konfrontasi, dan perilaku menghukum. Dengan internalisasi nilai amanah dalam *coercive* menjadikan *coercive* sebagai sebuah tingkatan yang lebih dalam daripada sekadar perintah/*imperative* dan lebih kuat daripada sekadar tekanan/*pressure*. Penekanan bahwa ketaatan (kepada pemimpin) diperlukan hanya dalam apa yang baik dan menekankan peran pemimpin sebagai pelayan bagi rakyat dan mendorong dengan kelembutan bagi pengikutnya untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baik kualitas dirinya.

2. Keterbatasan kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan elite dan anti-demokrasi serta terlalu banyak dominasi pemimpin.

Intellectual stimulation yang merupakan profil keterampilan yang ada pada karyawan diindikasikan dengan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah mereka, memupuk pertumbuhan dan pencapaian karyawan di tempat kerja, serta mendukung berpikiran terbuka. Internalisasi nilai Islam dalam pendekatan *intellectual stimulation* dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut dengan nilai amanah dalam kepemimpinan. Setiap anggota organisasi memiliki gaya belajar yang berbeda. Beberapa mungkin merespon dengan baik terhadap stimulasi intelektual, sementara yang lain mungkin membutuhkan pendekatan yang lebih praktis atau berbasis keterampilan. Jika pimpinan terlalu fokus pada stimulasi intelektual tanpa mempertimbangkan gaya belajar anggota, ini dapat menyebabkan kesenjangan dalam pemahaman dan keterampilan. Selain itu, terus menerus mengeksplorasi ide-ide baru dan tantangan intelektual dapat menyebabkan kelelahan mental bagi anggota organisasi. Tentunya hal ini dapat mengurangi motivasi dan produktivitas mereka dalam jangka panjang. Internalisasi nilai Islam “amanah” dalam pendekatan *intellectual stimulation* dimaksudkan untuk menutup kelemahan tersebut dengan nilai Amanah dalam kepemimpinan sehingga pemimpin seyogyanya mampu meningkatkan kualitas dirinya sebagai modal dasar dalam mengembangkan pengikutnya melalui pengetahuan agar mereka dapat mengikuti jalan kebenaran, menyelesaikan tanggungjawabnya secara bertanggungjawab, menjadi umat terbaik dan masyarakat yang berguna.

3. Kontribusi utama dalam penelitian ini adalah amanah *coercive intellectual leadership*. Konsep amanah *coercive intellectual leadership* adalah sebuah

kebaharuan yang dihasilkan dari proses integrasi dimensi-dimensi dari *leadership theory* dengan pendekatan *intellectual stimulation* dan dimensi-dimensi dari *power theory* dengan pendekatan *coercive* yang diwarnai dengan *islamic value*. Amanah *coercive intellectual leadership* menutupi kekosongan nilai Islam dalam konsep *coercive* dan *intellectual stimulation* dengan konteks amanah, yaitu memandang pentingnya seorang pemimpin untuk meningkatkan kapabilitasnya menjadi modal dasar dalam mengembangkan manusia melalui pengetahuan. Tujuannya, mereka dapat memiliki kekuatan untuk mendorong seseorang mematuhi pemimpin dalam jalan kebaikan, dalam konteks amal makruf nahi mungkar untuk menumbuhkan keimanan dan keyakinan yang kemudian berbuah amal saleh yang istikamah serta menjadi umat terbaik dan masyarakat yang berguna.

4. Untuk kontribusi dalam kaitannya *collaborative engagement*, penelitian ini menunjukkan bahwa seberapa baik keterlibatan pemangku kepentingan terletak pada ketangguhan dan konsistensi seorang pemimpin memengaruhi pengikutnya, menganalisis masalah, dan mengeksplorasi solusi dengan berdasarkan ilmu yang makrifat, menaati hukum Allah dengan melakukan segala amal ibadah yang diperintahkan, dan sikap menahan diri dari segala sesuatu yang batil dalam menekankan partisipasi dan keterlibatan sebagai proses peraih tujuan organisasi.
5. Terkait *adaptive learning* dan *generative learning*, penelitian ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran yang dilakukan oleh pemimpin dapat membentuk karakter dan memperkuat kapabilitasnya sebagai

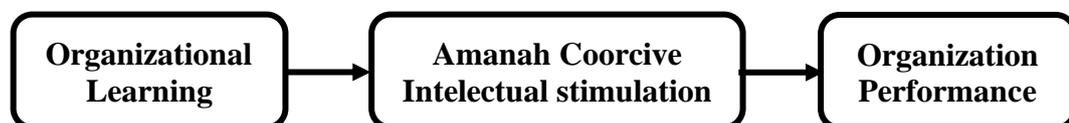
pemimpin. Pemimpin itu dilahirkan dan tidak dibentuk. Setiap manusia yang dilahirkan di dunia ini dari awal hingga akhir pada dasarnya adalah pemimpin, setidaknya dia adalah seorang pemimpin bagi dirinya sendiri. Namun, pemimpin yang dilahirkan tanpa pengalaman, pendidikan, dan pelatihan akan melahirkan pengikut yang cenderung mengukutuskan pemimpinnya serta ditakuti dan kurang disegani.

6. Terkait kinerja organisasi dalam penelitian ini dapat ditingkatkan melalui *amanah coercive intellectual leadership* yang didorong oleh pembelajaran generatif dan pembelajaran adaptif sehingga mampu meningkatkan *collaborative engagement* dan berdampak pada kinerja Program Studi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh langsung total, adalah sebagai berikut:

Prioritas pertama implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah meningkatkan *Amanah coercive intellectual leadership* yang dibangun oleh organizational learning.



Sikap *Maintain God fearing behavior* dalam karakter *Amanah Coercive intellectual leadership* menunjukkan bahwa pemimpin harus selalu mengingat adanya pengawasan Allah dalam setiap tindakannya. Langkah yang dilakukan

oleh prodi adalah melakukan kajian secara periodic, membangun nuansa akademik berbasis Islam (Khataman, kajian Islami, dll). Dalam peningkatan karakter *Novel and adaptive thinking* ditekankan pemahaman bahwa pemimpin harus meningkatkan kemampuan dalam memahami, mengenali dan menilai situasi yang tidak terduga lalu dengan cepat mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi dan memutuskan yang terbaik bagi prodinya. Hal ini dilakukan dengan:

- 1) Membangun kesadaran SDM akan pentingnya kesiapan dalam menghadapi perubahan
- 2) Peningkatan literasi dan up-grading kompetensi keilmuan
- 3) Membangun karakter *andhap asor* dalam memberikan perintah

Proses *Adaptive Learning* yang dilakukan dalam pencapaian *Cognitive aspect* di dalam sebuah program studi menunjukkan bahwa pemimpin harus mempertahankan kemampuan proses berpikir dan prosedur mental yang terlibat dalam proses belajar yang sangat efektif. Pemimpin harus mampu mempertahankan kemampuan berfikir dalam menghadapi perubahan perubahan di dunia Pendidikan seperti perubahan regulasi, perubahan kebijakan terkait pengembangan Prodi. Hal ini dilakukan dengan:

- 1) Membuat rencana operasional Prodi sesuai dengan regulasi terkini
- 2) Memetakan dosen sesuai dengan bidang kompetensi
- 3) Melakukan diskusi dan diseminasi hasil seminar, workshop dan sosialisasi regulasi; serta mengikutsertakan dosen untuk mengikuti workshop,
- 4) Melakukan pendampingan dan monitoring perkembangan.

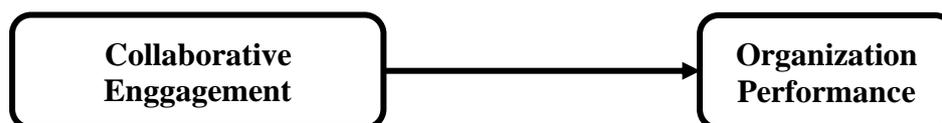
Sebagai peningkatan ketercapaian *Social knowledge exchange* pemimpin harus meningkatkan kemampuan dalam memahami dan mengetahui bagaimana berbagi keyakinan, keinginan dan niat untuk bertindak dan memimpin dalam kondisi sangat baik. Hal ini dilakukan dengan melakukan pendekatan secara *personal approach*; Mengadakan *family gathering*; membangun trust dan membangun *emotional relationship*.

Dalam proses *generative learning*, kaprodi harus mampu mengintegrasikan variasi model pembelajaran yang berbeda dan tidak terpaku pada satu alternatif saja sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik. Impelemntasi *integrating learning model* antara dilakukan melalui:

- 1) Mengimplementasikan kebijakan model pembelajaran berbasis MBKM dengan memberikan kebebasan terikat kepada Dosen maupun Mahasiswa dalam pengelolaan kelas
- 2) Pelaksanaan pembelajaran dengan pembelajaran regular atau RPL (Recognisi Pembelajaran Lampau)

Dalam mewujudkan *organizing learning model*, organisasi diharapkan mampu mengorganisir model pembelajaran yang paling sesuai untuk organisasi. Langkah dilakukan adalah menyediakan wadah atau unit kegiatan untuk dapat menyelaraskan ketercapaian soft skills dengan mempertimbangkan minimalisasi pembiayaan contohnya adalah UKM, *Booth camp* dan pusat kajian.

Prioritas kedua implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah meningkatkan collaborative Engagement.



Collaborative Engagement ditunjukkan adanya keterlibatan elemen-elemen Prodi dalam komunikasi yang aktif dan suportif dengan demikian pemimpin harus mempertahankan komunikasi yang efektif dalam memimpin. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan komunikasi dua arah yang efektif, dengan melakukan rapat rutin, dan menyediakan wadah komunikasi secara digital seperti whatss app group, trello dan telegram. Untuk mencapai kinerja oragnisasi yang optimal, pemimpin harus meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam peraihan tujuan Prodi. Hal ini dilakukan dengan membangun kolaborasi bukan hanya internal namun juga secara eksternal, dengan menjalin jejaring secara luas, membangun teamwork dengan instansi pemerintah, DUDI dan masyarakat.

Penelitian sebagai ukuran dari kinerja sebuah program studi, dalam pelaksanaannya haruslah disesuaikan dengan visi misi tujuan program studi. Ketercapaian dan kesesuaian penelitian dengan roadmap penelitian yang menunjukkan bahwa responden memiliki penelitian yang sesuai dengan ketercapaian dan kesesuaian roadmap penelitian. Hal ini dipertahankan dengan memunculkan kesadaran Dosen bahwa kesesuaian penelitian dengan kompetensi professional menjadi unsur penentu pengembangan karirnya. Kemudian, melakukan sosialisasi hasil penelitian dalam bentuk pengabdian bagi masyarakat agar kebermanfaatn hasil penelitian dapat dirasakan masyarakat luas. Prodi menyusun peta rencana induk penelitian dengan

memetakan kompetensi professional Dosen sebagai payung pengembangan karir Dosen. Keberhasilan program studi di Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Jawa tengah dalam upaya mencapai ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan yang menunjukkan bahwa profil mata kuliah yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan bidang kerja lulusan perlu ditingkatkan kembali. Peningkatan ketercapaian profil mata kuliah dan lulusan dilakukan dengan upaya menyelaraskan profil mata kuliah dan lulusan dengan kebutuhan lapangan pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan menyusun bahan kajian dengan melibatkan stake holder, melibatkan praktisi mengajar, penyelarasan RPL dan RPS dengan kebutuhan kompetensi dan skill yang dibutuhkan dunia kerja.

6.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah. Memiliki jumlah responden yang homogen juga menjadi keterbatasan penelitian ini. Pengumpulan data dari universitas lain baik Negeri, maupun Universitas yang tidak berbasis Islam termasuk jumlah institut yang lebih besar dari daerah lain dimungkinkan dapat memberikan tantangan yang lebih menarik dalam studi selanjutnya serta dapat mengungkapkan hasil yang lebih dapat digeneralisasikan terkait konsep kebaruaran dalam penelitian ini. Selain itu, dalam penelitian ini, data dikumpulkan hanya dari Kaprodi di universitas yang dalam tataran keputusan masih bergantung pada keputusan Rektorat.
2. Hasil pengujian Struktural equation Model dengan software AMOS Goodness of Fit Index GFI dan AGFI menunjukkan kategori marjinal.

3. Pengaruh antara generative learning terhadap Amanah coercive intellectual stimulation, pengaruh adaptive learning terhadap Amanah coercive intellectual stimulation, dan pengaruh Amanah coercive intellectual stimulation terhadap kinerja organisasi masih di bawah 40 % kriteria sedang. Kecuali pengaruh Amanah coercive intellectual stimulation terhadap *collaborative engagement*.

6.4 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan hasil studi pengaruh antar variabel kategori sedang, diperlukan penambahan indikator-indikator sehingga mampu mencerminkan variabel yang diteliti merupakan area studi menarik, selain itu diperlukan antesenden Amanah coercive intellectual stimulation dan kinerja organisasi merupakan area studi yang menarik. Penelitian mendalam dalam konsep kebaruan *Amanah Coercive Intellectual Leadership* yang menekankan pada dimensi pembangun ACIL akan menjadi sebuah penelitian yang menarik untuk dapat lebih menjelaskan peran masing masing dimensi ACIL dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kemudian, *antesenden Amanah coercive intellectual stimulation* dan kinerja organisasi masih merupakan sebuah *field of research* yang sangat menarik untuk diujikan dalam membentuk karakter pemimpin dengan melibatkan uji beda terkait output dari organisasi yang mengimplementasikan konsep kebaruan dan yang tidak.

Pengujian *consequences* dari *Amanah coercive intellectual stimulation* dapat dilakukan dengan output selain kinerja untuk melihat dampak pada aspek lain yang dapat mendorong efektivitas organisasi. Studi lebih lanjut harus

dilakukan pada penekanan konsep *Amanah Coercive Intellectual Leadership* yang akan mencakup berbagai jenis organisasi dalam bidang yang berbeda untuk menawarkan wawasan yang berharga dan meningkatkan kepemimpinan mereka secara sistematis dan progresif. Penelitian terkait kharakter diharapkan mampu memotret penekanan dalam masing masing instrument penelitian dengan jelas, sehingga responden dapat menerjemahkan skala pengukuran dan menjawab pertanyaan tertutup penelitian dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Aabed, Adnan, and Vance Randall. 2005. "A Study of Islamic Leadership Theory And Practice in K-12 Islamic Schools In Michigan." *Brigham Young University* 3206991: 220.
- Abbasi, Abdus Sattar, Kahif ur Rehman, and Amna Bibi. 2010. "Islamic Leadership Model an Accountability Perspective." *World Applied Sciences Journal*, 9(3): 230—238.
- Abdalla, Yousif & Siti-Nabiha, A. K. 2015. "Pressures for Sustainability Practices in an Oil and Gas Company: Evidence from Sudan, Qualitative Research in Accounting & Management". 12. 256—286. 10. 1108/QRA. 04-2014-0038. n.d. "Pressures for Sustainability Practices in an Oil and Gas Company: Evidence from Sudan." *Qualitative Research in Accounting & Management*. 1.
- Adetola, Alaba, Jack Goulding, and Champika Liyanage. 2011. "Collaborative Engagement Approaches for Delivering Sustainable Infrastructure Projects in the AEC Sector: a Review." *International Journal of Construction Supply Chain Management* 1(1): 1—24.
- Afaq Ahmed, Kazi. 2017. "The Influence of Development on Managerial Capabilities and Performance: Empirical Evidence from Pakistan." *Journal of Southeast Asian Research* 2017: 1—12.
- Aggestam, Lisbeth, and Adrian Hyde-Price. 2020. "Learning to Lead? Germany and the Leadership Paradox in EU Foreign Policy." *German Politics* 29(1): 8—24.
- Ahmad, Khaliq, and O. K. Ogunsola. 2011. "An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles." *International Journal of Commerce and Management* 21(3): 291—318.
- Aktürk, Esin Benhür. 2018. "Ethical Leadership." *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences - Volume 2* (June): 22—30.
- Ali, Abbas J. 2009. *Islamic Perspectives on Leadership: A Model*.
- Ali, Abbas J., and David Weir. 2010. "Islamic Perspectives on Management and Organization." *Journal of Management, Spirituality & Religion* 2(3): 41015.
- Allio, Robert J. 2016. "Learning to Be a Leader." *Strategy and Leadership* 44(4): 3—9.
- Alsabbagh, Mouaz, and Abdul Hamid AL Khalil. 2016. "The Impact of Leadership Styles on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6(5).
- Alsarhi, Naji Zuhair, Lailawati M. Salleh, Mohamed Z. A., and Amini A. A. 2014. "The West and Islam Perspective of Leadership." *International Affairs and Global Strategy (IISTE)* 18(June): 42—56.
- Antonakis, J., and J. Robert. 2013. "Leadership Theory: the Way Forward", Transformational and Charismatic Leadership: the Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership ...) 1: 1—2.
- Antonakis, John, and Robert J. House. 2013. *John Antonakis and Robert J. House*. Vol. 3571. Emerald Group Publishing Limited.

- Argyris, Chris. 1973. "Some Limits of Rational Man Organizational Theory." *Public Administration Review* 33(3): 253.
- Ariffin, Freddy. 2014. "Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model." *International Journal of Education and Research* 2(1): 1—14.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, and Dong I. Jung. 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441—62.
- Ayranci, Evren, and Aysegul Ertugrul Ayranci. 2017. "Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: an Investigation of Turkish Banks." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(4): 491—517.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. 2019. "Linking Transformational Leadership with Employees' Engagement in the Creative Process." *Management Research Review*.
- Badawi, Jamal. 1999. "The Leadership Process in Islam."
- Baker, William E., and James M. Sinkula. 1999. "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4): 411—27.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2008. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13(3): 209—23.
- Banerjee, Shantanu, Ufuk Güçbilmez, and Grzegorz Pawlina. 2016. "Leaders and Followers in Hot IPO Markets." *Journal of Corporate Finance* 37(February): 309—34.
- Barracough, Simon, and Simon Barracough. 2008. "Asian Studies: Political Process the Dynamics of Coercion in the Malaysian Political Process." (1985): 797—822.
- Bashori, Bashori, Muhammad Anggun Manumanoso Prasetyo, and Edi Susanto. 2020. "Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia." *Social Work and Education* 7(1): 72—85.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*.
- Bass, Bernard M. 1999. "10.1.1.560.9456. Pdf." 8(1): 9—32.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, and Yair Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207—218.
- Beal, Daniel J., Howard M. Weiss, Eduardo Barros, and Shelley M. MacDermid. 2005. "An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance." *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1054—1068.
- Bennis, Warren. 1989. "First, Know Yourself on Becoming a Leader." *Soundview Executive Book Summaries*.
- Berraies, Sarra, and Syrine Zine El Abidine. 2019. "Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms." *Journal of Knowledge Management* 23(5): 836—859.
- Bowlby, Rayna. 2011. "Living the Future: Organizational Performance Assessment." *Journal of Library Administration* 51(7-8): 618—644.
- Bowlby, Rayyanna. 1999. "Learning to Lead." *Leadership and Learning* 13(5): 92.

- Bowlby, Rayyanna. 1999. *It's Not Just in Classrooms Anymore*.
- Bratianu, Constantin. 2015. "Organizational Learning and the Learning Organization." (January): 286—312.
- Brewer, Clay. 2010. "Servant Leadership: a Review of Literature." IV(2): 1—8.
- Brockman, Beverly K., Jeong Eun Park, and Robert M. Morgan. 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.
- Broekema, Wout, Jan Porth, Trui Steen, and René Torenvlied. 2019. "Public Leaders' Organizational Learning Orientations in the Wake of a Crisis and the Role of Public Service Motivation." *Safety Science* 113(March 2018): 200—209.
- Brown, Lillas M., and Barry Z. Posner. 2001. "Exploring the Relationship between Learning and Leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 22(6): 274—280.
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. 2019. "Transformational Leadership and Employee Performance: the Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77(June): 64—75.
- Carmeli, Abraham, Zachary Sheaffer, Galy Binyamin, Roni Reiter-Palmon, and Tali Shimoni. 2014. "Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: the Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity." *Journal of Creative Behavior* 48(2): 115—135.
- Chamidi, Agus Salim, Raisa Ruchama, and Silmi Chamidi. 2019. "Konsep Baru Pendidikan Karakter Mabadi Khaira Ummah." (1):167—192.
- Chamidi, Agus Salim, Ulfiah, and Ujang Nurjaman. 2020. "MABADI KHAIRA UMMAH DAN URGENSINYA DI ERA INDUSTRY 4.0 DAN SOCIETY 5.0." *Jurnal Kajian Pendidikan Dasar* 28: 145—158.
- Chemers, Martin. 2014. *An Integrative Theory of Leadership*. Psychology Press.
- Chiva, Ricardo, and Johanna Habib. 2015. "A Framework for Organizational Learning: Zero, Adaptive and Generative Learning." *Journal of Management and Organization* 21(3): 350—368.
- Chourdakis, Petros Siousiouras Kiriakos, and Markella Koutsouradi. 2017. "Smart Power or Coercive? A Strategic Dilemma in Decision Making Policy: the Case of Counter-Terrorism in the Post-9/11 Era." *Journal of International Business and Economics* 5(2): 69—79.
- Chua, Jeremy, and Oluremi B. Ayoko. 2021. "Employees' Self-Determined Motivation, Transformational Leadership and Work Engagement." *Journal of Management and Organization* 27(3): 523—543.
- Chusnul Azhar, Yayat Hidayat, Iwan Satriawan, Agus Setyo Muntohar, Dewi Nurul Musjtari Nasrullah, Imamudin Yuliadi, Mukhlis Rahmanto, Zaini Muchlis M. Khaeruddin Hamsin, H. Mochammad Ichsan, Arif Budi Raharjo M. Amin Syifa Widigdo, Mega Hidayati, Hasse Jubba, Surwandono Halim Purnomo, Aly Aulia, Aris Fauzan, Ridho Al Hamdi, Mir`atun Nisa` H.M. Sulchan Ardiansyah, Wustho Farani, Iman Permana, and Miftahulhaq. 2020. *Qur`ani dalam Ilmu Pengetahuan*.
- Colbert, Amy E., Timothy A. Judge, Daejeong Choi, and Gang Wang. 2012. "Assessing the Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings

- of Personality: the Mediating Role of Contributions to Group Success.” *Leadership Quarterly* 23(4): 670—685.
- Cómez, Pinar. 2016. “The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on New Product Performance: an Empirical Study.” *Business Management Dynamics* 5(8): 75—84.
- Compagnucci, Lorenzo, Francesca Spigarelli, José Coelho, and Carlos Duarte. 2021. “Living Labs and User Engagement for Innovation and Sustainability.” *Journal of Cleaner Production* 289.
- Cosner, Shelby, Sara Dexter, Davis Clement, Daniel Moraguez, Ginger S. Watson, Meredith I. Honig, Alyson Honsa, and Margaret Terry Orr. 2020. *Leveraging Active Learning Pedagogy in a Scaffolded Approach: Reconceptualizing Instructional Leadership Learning*. Vol. 15.
- Cowan, Jessica, and Orcid Scholar No. 2020. *AURA - Antioch University Repository and Archive Coercive and Compulsive Treatment of Eating Disorders: Surveying Treatment Providers' Attitudes and Behavior*. By.
- Crossman, K. A., & Hardesty, J. L. 2018. “Placing Coercive Control at the Center: What Are the Processes of Coercive Control and What Makes Control Coercive?.” *Psychology of Violence*, 8(2): 196.
- Dahl, RA. 2017. “The Concept of Power.” *Paradigms of Political Power* 78—104.
- Deliu, Delia. 2019. “Empathetic Leadership-Key Element for Inspiring Strategic Management and a Visionary Effective Corporate Governance.” *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management* 1(1): 280—292.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, and Josette M. P. Gevers. 2015. “Job Crafting and Extra-Role Behavior: the Role of Work Engagement and Flourishing.” *Journal of Vocational Behavior* 91: 87–96.
- Denison, Daniel R., Robert Hooijberg, and Robert E. Quinn. 1995. “Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership.” *Organization Science* 6(5): 524—240.
- Dennis, Robert S., Linda Kinzler-Norheim, and Mihai Bocarnea. 2010. “Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument.” *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (1977): 166—179.
- Dewey, M., and Paul. 2014. “NAVAL POSTGRADUATE By.” (March).
- Dewi, Diah Rusmala, and Ghamal Sholeh Hutomo. 2020. “Hikmah Dan Nilai-Nilai Pendidikan Adanya Ayat-Ayat Muhkamat Dan Mutasyabihat Dalam Al-Qur’an.” *Islamika* 2(1): 63—83.
- Duderija, Adis. 2014. *Maqāṣid Al-Sharī'a and Contemporary Reformist Muslim Thought: an Examination*.
- Einstein, Walter O., and John H. Humphreys. 2001. “Transforming Leadership : Matching Diagnostics to Leader Behaviors.” *Journal of Leadership Studies* 8(1): 48—60.
- Ekinci, Abdurrahman. 2015. “Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi.” *Eğitim ve Bilim* 40(179): 341—360.
- Elster, Jon. 2016. “Social Norms and Economic Theory.” *Culture and Politics: a Reader* 3(4): 363—380.
- Evans, Darrell A. 2007. “Learning to Be a Leader/Mentor.” *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning* 15(4): 385—390.

- Evans, J. B. (2020). *Leader curiosity and team intellectual stimulation* (Doctoral dissertation, The University of Arizona).
- Fiedler, F. E. 1993. "The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization. In Matteson and Ivancevich (Eds.)," *Management and Organizational Behavior Classics*.
- Fiol, C. M., Lyles, and M. A. 1985. "Organizational Learning. Academy of Management Review." *College of Commerce and Business Administration Bureau of Economic and Business-Related Research University of Illinois, Urbana-Champaign* 10(4): 803—813.
- Fiorella, Logan, and Richard E. Mayer. 2016. "Eight Ways to Promote Generative Learning." *Educational Psychology Review* 28(4): 717—41.
- French, J. R. P., and B. Raven. 1959. "The Bases of Social Power.Pdf." *Studies in Social Power* 150—167.
- Frey, Shelly L., Mina Sedaghatjou, and Sheree Rodney. 2021. "Collaborative Engagement Experience-Based Learning: a Teaching Framework for Business Education." *Higher Education, Skills and Work-Based Learning* 11(5): 1252—1266.
- Garvin, David, Amy Edmondson, and Francesca Gino. 2008. "Is Yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review* 86: 109—116, 134.
- Gillies, Robyn M. 2014. "Collaborative Engagement: a Key Construct for the Successful Delivery of Programmes and Services for Children and Youth with Special Education Needs." *International Journal of Disability, Development and Education* 61(4): 327—31.
- Grabowski, Barbara L. 1991. "Generative Learning Contributions to the Design of Instruction and Learning." *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* 719—743.
- de Groot, Steven. 2020. "Collaboration of Creative Professionals with Companies (CoCreaCo): Antecedent Conditions for Collaboration in Crossovers." *Journal of Work-Applied Management* 12(2): 159—174.
- Gruman, Jamie A., and Alan M. Saks. 2011. "Performance Management and Employee Engagement." *Human Resource Management Review* 21(2):123—136.
- Gundoyo, Wirililik. 1996. *Quraish Shihab - Wawasan Alquran*. 13th ed. Bandung: Mizan.
- Gupta, Vishal K., Suman Niranjana, and Erik Markin. 2019. "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: the Mediating Role of Generative and Acquisitive Learning through Customer Relationships." *Review of Managerial Science* (0123456789).
- Hakim, Abdul. 2015. *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*.
- Hamid, Nor Hidayah Ahmad, Jegak Uli, Mohammad Daud Johari, Zolkifli Osman, and Kwong Fook Wen. 2018. "Influence of Military Commander's Leadership Style towards Subordinate's Morale." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8(6): 1154—1159.
- Hamzah, KM. 2017. *Pengantar Studi Aswaja An-Nahdliyah*. LKIS Pelangi Aksara.
- Han, Eunice S., and Annie Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee. 2019. "THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN THE WORKPLACE AS PERCEIVED BY COMMUNITY COLLEGE INSTRUCTORS AND INDUSTRIES." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):

- 1689—99.
- Hannah, Sean T., Pierre A. Balthazard, David A. Waldman, Peter L. Jennings, and Robert W. Thatcher. 2013. "The Psychological and Neurological Bases of Leader Self-Complexity and Effects on Adaptive Decision-Making." *Journal of Applied Psychology* 98(3): 393—411.
- Hartono, Edy, Sugeng Wahyudi, Pahlawansjah Harahap, and Ahyar Yuniawan. 2017. "Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence." *International Journal of Environmental and Science Education* 12(4): 865—878.
- Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organisation, a Critical Introduction*. 2nd ed. Hampshire, Great Britain: oxford University press.
- Hoover, N. R. 1991. "Transformational and Transactional Leadership: an Empirical Test of a Theory." (*Lmi*): 12—49.
- Horner, Stephen V, and David Baack. 2017. "The Functional and Dysfunctional Aspects of Organizational Politics: a Conceptual Analysis." *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives* 8(1): 37—57.
- House, Robert J. 1996. "House_Path-Goal Theory of Leadersip: Lessons, Legacy, and AReformulated Theory Pdf." *Leadership Quarterly* 7(3): 323—52.
- Humphreys, Lloyd G., and Warren Torgerson. 1965. "Psychological Bulletin." *American Psychologist* 20(9): 716—716.
- Irfan, Nurul. 2008. *Hukum Pidana Islam*. Vol. 1. 1st ed. edited by Nur Laily Nusroh. Jakarta: Amzah.
- Jacobson, David. 1996. "Employee Ownership and the High-Performance Workplace." *National Center for the Workplace*.
- Jamil, Muhammad Yousaf. 2015. "Islamic Perspective of Leadership: a Role Model for Today's CEOs." *Journal of Islamic Thought and Civilization* 05(02): 24—45.
- Kamri, Azzah. 2009. "Application of Akhlaq Education in Implementing Code Of Ethics in an Organization: an Empirical Case." *Jurnal Usuluddin* 29: 1171—1185.
- Kang, Young-Hee, and Kyunga Na. 2020. "The Effectiveness of Employee Training on Firm Performance: Evidence from Vietnam." *International Journal of Business and Social Science* 11(2): 13—24.
- Kashdan, Todd B., Melissa C. Stikma, David D. Disabato, Patrick E. McKnight, John Bekier, Joel Kaji, and Rachel Lazarus. 2018. "The Five-Dimensional Curiosity Scale: Capturing the Bandwidth of Curiosity and Identifying Four Unique Subgroups of Curious People." *Journal of Research in Personality* 73: 130—149.
- Khan, Arif Md, Amer Hamzah Bin Jantan, Lailawati Binti Mohd Salleh, Zuraina Dato'Mansor, Md Asadul Islam, and Sharif Hosen. 2019. "The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Reviews on Global Economics* 8: 925—938.
- Klein, Katherine J., and Robert J. House. 1995. "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis." *The Leadership Quarterly* 6(2): 183—198.
- van Knippenberg, and J. N. Mell. 2020. *Team Diversity and Learning in Organizations*. The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning.

- Kohlrieser, G. 2016. "5 Leadership Styles in a Nutshell." 2—4.
- Lai, Fong Yi, Hui Chuan Tang, Szu Chi Lu, Yu Chin Lee, and Cheng Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: the Mediating Role of Work Engagement." *SAGE Open* 10(1).
- Landa, Dimitri, and Scott A. Tyson. 2017. "Coercive Leadership." *American Journal of Political Science* 61(3): 559—574.
- Langhof, Jan G., and Stefan Güldenbergl. 2020. "Servant Leadership: A Systematic Literature Review—toward a Model of Antecedents and Outcomes." *German Journal of Human Resource Management* 34(1): 32—68.
- Lawrence, Francis L., and Kenneth A. Shaw. 2017. *Leadership in Higher Education*.
- Le, Phong Ba, and Hui Lei. 2019. "Determinants of Innovation Capability: the Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support." *Journal of Knowledge Management* 23(3): 527—47.
- Lee, A., A. Legood, and D. Hughes. 2019. "Leadership, Creativity and Innovation: a Meta-Analytic Review." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2(9).
- Lee, Sang M., David L. Olson, and Silvana Trimi. 2012. "Co-Innovation: Convergencomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values." *Management Decision* 50(5): 817—831.
- Lin, Fuhua, Sabine Graf, Kinshuk, and Rory McGreal. 2009. "Adaptive and Intelligent Web-Based Educational Systems." *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies* 4(1): 156—169.
- Lopez, Ann E., and Peter Rugano. 2018. "Educational Leadership in Post-Colonial Contexts: What Can We Learn from the Experiences of Three Female Principals in Kenyan Secondary Schools?" *Education Sciences* 8(3): 1—15.
- Loya, Cruz Argelia Estrada, and Ana Cecilia Villarreal Ballesteros. 2019. "An Overview of Practical Experiences in the Process of Leadership Learning of Elementary Principals in Mexico." *Research in Educational Administration and Leadership* 4(2): 348—373.
- Lunenburg, Fred C. 2012. "Power and Leadership: an Influence Process." *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1): 1—9.
- Maican, Catalin Ioan, Ana Maria Cazan, Radu Constantin Lixandroi, and Lavinia Dovleac. 2019. "A Study on Academic Staff Personality and Technology Acceptance: the Case of Communication and Collaboration Applications." *Computers and Education* 128(March 2018): 113—131.
- Manzoor, Faiza, Longbao Wei, Mohammad Nurunnabi, Qazi Abdul Subhan, Syed Irshad Ali Shah, and Samaher Fallatah. 2019. "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs." *Sustainability (Switzerland)* 11(2): 1—14.
- Mattei, Ugo, Mathias Reimann, Marcus Lutter, Ernst C. Stiefel, and Michael H. Hoeflich. 1994. "Why the Wind Changed: Intellectual Leadership in Western Law." *The American Journal of Comparative Law* 42(1): 195.
- McCleskey, Jim. 2014. "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development." *Journal of Business Studies Quarterly* 5(4): 117.
- McQuarrie, Fiona A. E., Alex Z. Kondra, and Kai Lamertz. 2013. "Government,

- Coercive Power and the Perceived Legitimacy of Canadian Post-Secondary Institutions.” *Canadian Journal of Higher Education* 43(2): 149—165.
- Mostafa, Ghasabeh, Soosay Claudine, and Reaiche Carmen. 2015. “The Emerging Role of Transformational Leadership.” *The Journal of Developing Areas* 49(6): 459—467.
- Mulligan, Lauren, Rumneet Kullar, Eva Mathews, Rebecca Hammarlund, Kathleen Crapanzano, and Carine Nzodom. 2020. “Comment on ‘Perspectives on Sexual Power, #MeToo.’” *Academic Psychiatry* 44(4): 494—495.
- Mutalib, Mahazan Abdul. n.d. “The Concept of Servant and Islamic Leadership: a Comparative Analysis.”
- Mutalib, Mahazan Abdul, and Wan Mohd. Fazrul Azdi Wan Razali. 2010. “The Concept of Servant and Islamic Leadership: a Comparative Analysis.” *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* 228—245.
- Nakano, Tatiana De Cassia. 2018. “Creativity and Innovation: Skills for the 21 St Century.” *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3): 237—246.
- Namada, Juliana Mulaa. 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.
- Negoro, Muhammad Cesare Wicaksana, and Amin Wibowo. 2021. “Empathetic Leadership, Job Satisfaction and Intention to Leave among Millennials in a Start-up Industry: Needs’ Satisfaction as a Mediating Variable.” *Journal of Indonesian Economy and Business* 36(2): 136—154.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. “The Knowledge Creating Company.” *Harvard Business Review* (2): 336—342.
- Northouse, Peter G. 2007. “Introduction To Leadership: Concepts And Practice Download Introduction To Leadership: Concepts And Practice Free Collection,.”
- Nozick, Robert. 1969. “Newcomb’s Problem and Two Principles of Choice.” *Essays in Honor of Carl G. Hempel* (1): 114—146.
- Nye, Joseph. 2011. “The Future of Power.” *Journal of Political Power* 4(1): 145—150.
- O’Brien, Jill L., Donald R. Martin, Judith Heyworth, and Nancy R. Meyer. 2008. “Negotiating Transformational Leadership: a Key to Effective Collaboration.” *Nursing and Health Sciences* 10(2): 137—143.
- Oh, Seok Young. 2019. “Effects of Organizational Learning on Performance: the Moderating Roles of Trust in Leaders and Organizational Justice.” *Journal of Knowledge Management* 23(2): 313—331.
- Oh, Seok young, and Hyeong seok Han. 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.
- Olejarski, Amanda M., Mike Potter, and Robert L. Morrison. 2019a. “Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance.” *Public Integrity* 21(1): 69—85.
- Olejarski, Amanda M., Mike Potter, and Robert L. Morrison. 2019b. “Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance.” *Public Integrity* 21(1): 69—85.
- Oliver, Shawn L. & Hyun, Eunsook. 2011. “Comprehensive Curriculum Reform in

- Higher Education: Collaborative Engagement of Faculty and Administrators.” *Journal of Case Studies in Education* 2: 1—20.
- Olson, Eric M., and Stanley F. Slater. 2005. “The Performance Implications of Financially Sound Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior.” *Journal of Marketing* 69(July): 49—65.
- Omolo, Pamela Akinyi. 2015. “Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: a Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County.” *International Journal of Human Resource Studies* 5(2): 87.
- Online, T. H. E., Journal Of, and Islamic Education. 2006. “Leadership Model of Dimensional Performance of Akhlaq of Ululalbab in Islamic Primary School In.” 1—9.
- Oye, K. A. 1993. *Economic Discrimination and Political Exchange: World Political Economy in the 1930s and 1980s*. Princeton University Press.
- Panayides, Photis M., and Meko So. 2005. “The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance.” *Maritime Economics and Logistics* 7(1): 36—55.
- Parjaya, Indra, and Fajar Pasaribu. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 129—147.
- Peter M. Senge. 2014. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Boston, USA: Crown Publishing Group.
- Peters, Dorian, Rafael A. Calvo, and Richard M. Ryan. 2018. “Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience.” *Frontiers in Psychology* 9(MAY): 1—15.
- Piani, Valeria, Olivia Watson, and James Gifford. 2013. “Getting Started with Collaborative Engagement: How Institutional Investors Can Effectively Collaborate in Dialogue with Companies.” *Principles for Responsible Investment (PRI)* 2.
- Prabowo, Thoni Setyo, Noermijati, and Dodi Wirawan Irawanto. 2018. “Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated.” *Journal of Applied Management (JAM)* 16(1): 171—178.
- Prochazka, Jakub, Helena Gilova, and Martin Vaculik. 2017. “The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator.” *Journal of Leadership Studies*.
- Qureshi, Muhammad Asif, Asadullah Khaskheli, Jawaid Ahmed Qureshi, Syed Ali Raza, and Sara Qamar Yousufi. 2021. “Factors Affecting Students’ Learning Performance through Collaborative Learning and Engagement.” *Interactive Learning Environments* 0(0): 1—21.
- Rafii., Fridiyanto. Firmansyah. M. Kholis Amrullah. Muhammad. 2021. *Meneguhkan Islam Nusantara Mempertahankan NKRI*.
- Rafik Issa, Beekun, and Badawi Jamal. 1998. “Leadership: an Islamic Perspective.” *Focus* 1—14.
- Rafiki, Ahmad, and Kalsom Abdul Wahab. 2014. “Islamic Values and Principles in the Organization: a Review of Literature.” *Asian Social Science* 10(9):1—7.
- Rambe, Patient. 2012. “Critical Discourse Analysis of Collaborative Postings on Facebook | Patient Rambe - Academia.Edu.” *Australasian Journal of Educational Technology* 28(2): 295—314.
- Rice, Sean R. 2019. “Convergence Liberalism and the Limits of State Coercive

- Power: a Case Against the Public Justification Principle.”
- Rizki, Mochamad, Ryani Dhyan Parashakti, and Lisnatiawati Saragih. 2019. “The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture towards Employees’ Innovative Behaviour and Performance.” *International Journal of Economics and Business Administration* 7(1): 227—239.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson education limited.
- Rojek, Chris. 1993. “After Popular Culture: Hyperreality and Leisure.” *Leisure Studies* 12(4): 277—289.
- Rowold, Jens. 2014. “Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm.” *Zeitschrift Fur Personalforschung* 28(3): 1—24.
- Ruben, Brent D. 2019. “An Overview of the Leadership Competency Framework.” *Competencies for Effective Leadership* 19—28.
- Salim, Islam Mohamed, and Mohamed Sulaiman. 2011. “Organizational Learning, Innovation and Performance: a Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises.” *International Journal of Business and Management* 6(12): 118—125.
- Salovaara, Perttu, and Ralph Bathurst. 2018. “Power-with Leadership Practices: an Unfinished Business.” *Leadership* 14(2): 179—202.
- Sarif, Mhd Suhaimi. 2017. “Society 5.0 Qalb with Tawhidic Paradigm.” *Journal of Education and Social Sciences* 8(1): 208—217.
- Sarif, Suhaimi Mhd. 2017. “Good Nerves Murabbi with Tawhidic Paradigm for Khaira Ummah Society 5.0.” *International Journal of Business, Economics and Law* 14(5): 26—34.
- Schaltegger, Stefan, and Roger Burritt. 2015. “Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations.” *Journal of Business Ethics* (November).
- Schaufeli, W. B. 2011. “Work Engagement: What Do We Know ?” *International OHP Workshop* (December): 1—60.
- Schaufeli, Wilmar B. 2013. “What Is Engagement?” *Employee Engagement in Theory and Practice* 15—35.
- Schouten, John, and James McAlexander. 1995. “Subcultures of Consumption.” *Journal of Consumer Research* 22: 43—61.
- Scott, Lawrence, and Marisa Perez-diaz. 2021. “Strategic Leadership: Building Collaboration in the Establishment of Ethnic Studies Courses in Texas.” 215—229.
- Sedaghatjou, Mina, and Sheree Rodney. 2018. *Collaborative Engagement Through Mobile Technology in Mathematics Learning*. Springer International Publishing.
- Senge, M. Pete. 2009. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Vol. 2. edited by C. Zhang. Beijing, China: China CITIC Press.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, [1990] ©1990.
- Sessa, Valerie I., Manuel London, Christopher Pingor, Beyza Gullu, and Juhi Patel. 2011. “Adaptive, Generative, and Transformative Learning in Project Teams.” *Team Performance Management* 17(3): 146—167.
- Van Seters Stevenson, David A., British Columbia, and Richard HG Field. 2012.

- “Evolution of Leadership Theory the Evolution of Leadership Theory.”
- Shariq, Syed Muhammad, Umer Mukhtar, and Suleman Anwar. 2019. “Mediating and Moderating Impact of Goal Orientation and Emotional Intelligence on the Relationship of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing.” *Journal of Knowledge Management* 23(2): 332—350.
- Shields, J., M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, North-Samardzic, P. McLean, and J. Robinson. 2015. *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Shin, Yuhung, and Chanyoung Eom. 2014. “Team Proactivity as a Linking Mechanism between Team Creative Efficacy, Transformational Leadership, and Risk-Taking Norms and Team Creative Performance.” *Journal of Creative Behavior* 48(2): 89—114.
- Shiro, By. 1951. “Synthesis o F.” *Synthesis* 5(1): 7—9.
- Sonnentag, Sabine. 2008. “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: a New Look at the Interface Between Nonwork and Work.” *Journal of Applied Psychology* 88(2003): 518—28.
- Steers, Richard M., Carlos Sanchez-Runde, and Luciara Nardon. 2012. “Leadership in a Global Context: New Directions in Research and Theory Development.” *Journal of World Business* 47(4): 479—82.
- Stone, Seth. 2017. “Servant Leadership: an Ancient Style with 21st Century Relevance.” *Revista de Management Comparat Internațional* 18(4): 350—61.
- Stouten, Jeroen, Marius Van Dijke, and David De Cremer. 2012. “Ethical Leadership: an Overview and Future Perspectives.” *Journal of Personnel Psychology* 11(1): 1—6.
- Suhartini, Andewi, and Jawa Barat. 2016. “THE INTERNALIZATION OF ISLAMIC VALUES IN GUIDING STUDENTS’ MORALITY THROUGH THE SUBJECTS OF AQEEDA AKHLAQ AT MADRASAH ALIYAH AL IKHSAN JOMBANG.” *Jpi* 2: 429—444.
- Sun, Rusi, and Alexander C. Henderson. 2017. “Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance.” *Public Administration Review* 77(4): 554—565.
- Tahir, Imran, and Mark Brimble. 2011. “Islamic Investment Behaviour.” *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 4(2): 116—130.
- Taja, Nadri. 2016. “Indigenization of Islamic Nusantara Education: Case Study on the Nahdlatul ‘Ulama Regional Representative Council of West Java.” *Jurnal Pendidikan Islam* 7(September): 119—132.
- Takai, Asuka, Qiushi Fu, Yuzuru Doibata, Giuseppe Lisi, Toshiki Tsuchiya, Keivan Mojtahedi, and Toshinori Yoshioka. 2021. “Leaders Are Made: Learning Acquisition of Consistent Leader-Follower Relationships Depends on Implicit Haptic Interactions.” 0—25.
- Tamir, Christine, Aidan Connaughton, and Ariana Monique Salazar. 2020. “The Global God Divide.” *Pew Research Center* 38.
- Tavanti, By Marco, and D. Ph. 2001. “2008_Transactional_Leadership.Pdf.” (1978): 1—9.
- Teimouri, Hadi, Najmeh Izadpanah, Saeid Akbariani, Kouroush Jenab, Sam Khoury, and Saeid Moslehpour. 2015. “The Effect of Managerial Power on Employees’ Affective Commitment: Case Study.” *Journal of Management*

- Policies and Practices* 3(2): 21—30.
- Thornton, Thomas F., and Adela Maciejewski Scheer. 2012. “Collaborative Engagement of Local and Traditional Knowledge and Science in Marine Environments: a Review.” *Ecology and Society* 17(3).
- Tortorella, Guilherme, Ricardo Giglio, Flavio S. Fogliatto, and Rapinder Sawhney. 2019. “Mediating Role of Learning Organization on the Relationship between Total Quality Management and Operational Performance in Brazilian Manufacturers.” *Journal of Manufacturing Technology Management* 31(3): 524—541.
- Ulusoy, Fatma Merve, and Aysem Seda Onen. 2014. “A Research on the Generative Learning Model Supported by Context-Based Learning.” *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 10(6): 537–546.
- Underdald, Arild. 1994. *Leadership Theory: Rediscovering the Arts of Management*.
- Ushama, and T. Basri. 2000. *Metodologi Tafsir Al-Quran: Kajian Kritis Objektif Dan Komprehensif*.
- Van Der Vegt, Gerben S., and J. Stuart Bunderson. 2005. “Erratum: Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: the Importance of Collective Team Identification (Academy of Management Journal (2005) (542)).” *Academy of Management Journal* 48(5): 738.
- Vroom, Victor H., and Arthur G. Jaago. 2007. “The Role of the Situation in Leadership.” *American Psychologist* 62(1): 17—24.
- Wodehouse., John P. 2022. There Is An "I" in Team: Intellectual Stimulation in Leadership Explained. Pennsylvania State University. <https://extension.psu.edu/>
- Wahda, wahsda. 2010. “Mediating Effect of Knowledge Management on Organizational Learning Culture toward Organizationperformance.” *Journal of Management Development*, 34(1): 1—5.
- Wales. 2013. *Further Education, Work-Based Learning and Community Learning in Wales*,. 2012/13 (p. edited by N. A. S. Directorate.
- Wallace, David M., Elisa M. Torres, and Stephen J. Zaccaro. 2019. “Just What Do We Think We Are Doing? Learning Outcomes of Leader and Leadership Development.”
- Wang, Xiao Hua, Tae Yeol Kim, and Deog Ro Lee. 2016. “Cognitive Diversity and Team Creativity: Effects of Team Intrinsic Motivation and Transformational Leadership.” *Journal of Business Research* 69(9): 3231—3239.
- Werlang, Nathalia Berger, and Carlos Ricardo Rossetto. 2019. “The Effects of Organizational Learning and Innovativeness on Organizational Performance in the Service Provision Sector.” *Gestao e Producao* 26(3).
- Widodo, B. 2021. “Implementasi Education 4.0 Dan Merdeka Belajar Dalam Matematika di Perguruan Tinggi.” *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika* 4: 910—916.
- Wiklund, Johan, and DEAN Shepherd. 2003. “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses.” *Strategic Management Journal* 24(13):1307–1314.
- Winzker, D. H., & Pretorius, L. (n. d.). 2005. “Developing and Implementing Strategic Intent in a Post-Modern World.” *Proceedings. 2005 IEEE International Engineering Management Conference*,.

- Wittrock, Merlin C. 1992. "Generative Learning Processes of the Brain." *Educational Psychologist* 27(4): 531—541.
- Yadav, Mohit, Sangita Choudhary, and Shubhi Jain. 2019. "Transformational Leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers: a Moderated Mediation Model with Employee Engagement and Social Support." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 12(2): 202—224.
- Yasin, Ghulam, Samina Nawab, Komal Khalid Bhatti, and Tahira Nazir. 2014. "Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in Smes." *Middle - East Journal of Scientific Research* 19(1): 74—81.
- Yukl, Gary. 1989. "Managerial Leadership: a Review of Theory and Research." *Journal of Management* 15(2):251—289.
- Zaccaro, Stephen J. 2007. "Trait-Based Perspectives of Leadership." *American Psychologist* 62(1): 6—16.
- Zaelani, Abdul Qodir, Khairuddin, and Rudi Santoso. 2020. "Understanding Civil Society Through the Perspective of Ushul Fiqh (Basic Principle in Islamic Law) ." *Proceedings of the 1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences (RIICMuSSS 2019)* 492(RIICMuSSS 2019): 60—66.
- Zhang, Qing, Abdul Rashid Abdullah, Dalowar Hossan, and Zongxiang Hou. 2021. "The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Moderating Role of Internal Locus of Control and Psychological Empowerment." *Management Science Letters* 11: 1267—1276.

