

**MAS'ULIYAH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP:
MODEL MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI
DI JAWA TENGAH**

Disertasi



Disusun Oleh
Bambang Widarno
NIM: 10401900003

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

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

**MAS'ULIYAH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP:
MODEL MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI
DI JAWA TENGAH**

Bambang Widarno

NIM: 10401900003

Semarang, Agustus 2023

Telah disetujui untuk dilaksanakan Ujian Disertasi

Promotor 1

Promotor 2

22.08.23
UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الأحمدي



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM.

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Manajemen



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

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya kepada kita. terselesainya disertasi ini adalah wujud anugerah-Mu, untuk itu saya mengucapkan terima kasih atas ilmu pengetahuan dan keteladanannya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Gunarto, SH, MH., Rektor Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si., Ketua Program Studi PDIM Unissula, yang begitu tulus membantu dan memacu kami menyelesaikan studi tepat waktu.
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D. dan Bapak Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM., selaku promotor yang tulus membimbing dan memotivasi dengan penuh kesabaran, kesungguhan, dan responsif dalam penulisan disertasi ini.
5. Bapak dan Ibu Penguji, Dosen PDIM Unissula, terima kasih atas ilmunya, serta Tenaga Kependidikan, terima kasih atas pelayanan primanya.
6. Rekan-rekan PDIM Angkatan IV seperjuangan yang sangat kompak dan saling mengingatkan.
7. Pengurus Yayasan Perguruan Tinggi Slamet Riyadi Surakarta dan Pimpinan Universitas Slamet Riyadi (Unisri) Surakarta periode 2019-2022 dan periode 2023-2026 yang telah memberikan izin dan bantuan SPP penuh studi lanjut.

8. Dekan FE Unisri periode 2019-2022 dan periode 2023-2026, serta rekan-rekan dosen dan tenaga kependidikan FE Unisri Surakarta.
9. Ibu, istriku tercinta, dan anak-anakku tersayang, yang tiada lelah mendo'akan dan memotivasi anak, suami, dan bapaknya untuk segera menyelesaikan disertasi ini.
10. Bapak Ir. Bambang Suhardiyo Ketua Pengurus GKP RI Provinsi Jawa Tengah yang telah memfasilitasi penyebaran kuesioner.
11. Rekan-rekan pengurus, pengawas, dan karyawan Koperasi Pegawai Unisri, PKP RI Kota Surakarta, Dekopinda Kota Surakarta, BMT Center KUBE Karanganyar, dan Koperasi Waris Surakarta, terima kasih atas kepercayaan dan amanah yang diberikan kepada saya.

Semoga amal kebaikan ibu dan bapak mendapatkan ganjaran pahala dari Allah SWT. Semoga hasil disertasi ini dapat mengubah sifat, pemikiran dan perilaku kita menjadi lebih baik, menjadi orang yang *mas'uliyah transformational*. Koperasi semakin maju dan berkembang. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua. Aamiin.

Semarang, Agustus 2023

Penyusun

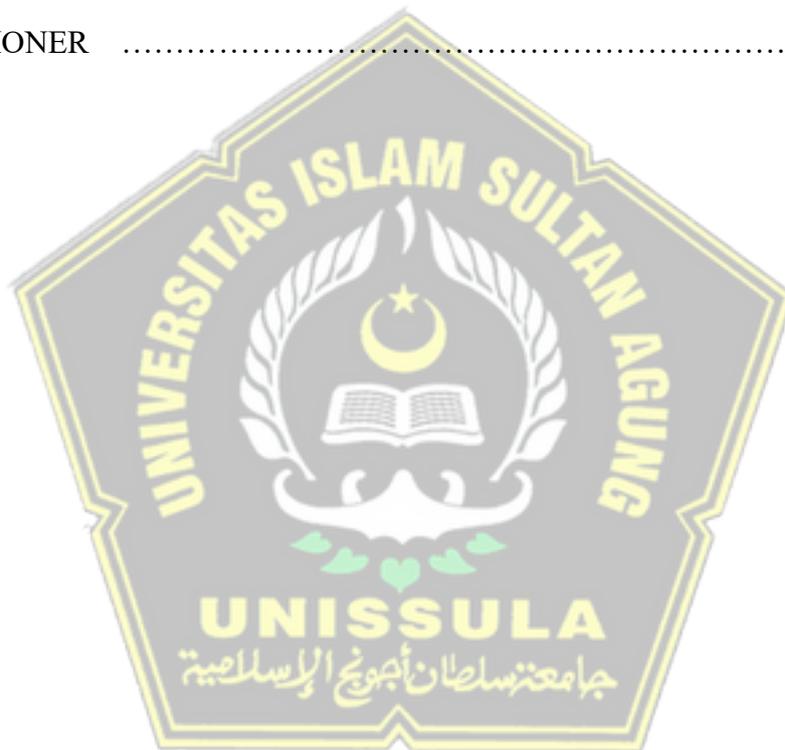
DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	2
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Penelitian	17
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	18
2.1. Teori Kepemimpinan	19
2.1.1. Kepemimpinan Transformasional	22
2.1.2. Sifat Amanah dalam Kepemimpinan	29
2.2. Kinerja Organisasi	38
2.3. Model Teoritikal Dasar	41
2.4. Model Empirik Penelitian	51

2.4.1. Pembelajaran Organisasi	51
2.4.2. <i>Islamic Motivation to Change</i>	62
2.4.3. Partisipasi Anggota	70
BAB III METODE PENELITIAN	79
3.1. Jenis Penelitian	79
3.2. Pengukuran Variabel	80
3.3. Sumber Data	81
3.4. Metode Pengumpulan Data	82
3.5. Responden	83
3.6. Uji Instrumen	85
3.7. Teknik Analisis Data	87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	94
4.1. Identitas Responden	96
4.1.1. Jenis Kelamin Responden	96
4.1.2. Umur Responden	97
4.1.3. Pendidikan Responden	98
4.1.4. Jabatan Responden	99
4.1.5. Informasi Tambahan	99
4.2. Deskripsi Variabel	102
4.2.1. Pembelajaran Organisasi	102
4.2.2. <i>Islamic Motivation to Change</i>	104

4.2.3. <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	105
4.2.4. Partisipasi Anggota	107
4.2.5. Kinerja Organisasi	108
4.3. Analisis faktor konfirmatori	109
4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian	117
4.4.1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	117
4.4.2. Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Organisasi	119
4.4.3. Pengaruh <i>Islamic Change Motivation</i> terhadap <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	121
4.4.4. Pengaruh <i>Islamic change motivation</i> terhadap Kinerja organisasi	123
4.4.5. Pengaruh <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi	125
4.4.6. Pengaruh <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i> terhadap Partisipasi Anggota	130
4.4.7. Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Organisasi	140
4.5. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total	142
 BAB V KESIMPULAN	 146
5.1. Kesimpulan hipotesis	146
5.2. Kesimpulan rumusan masalah	149

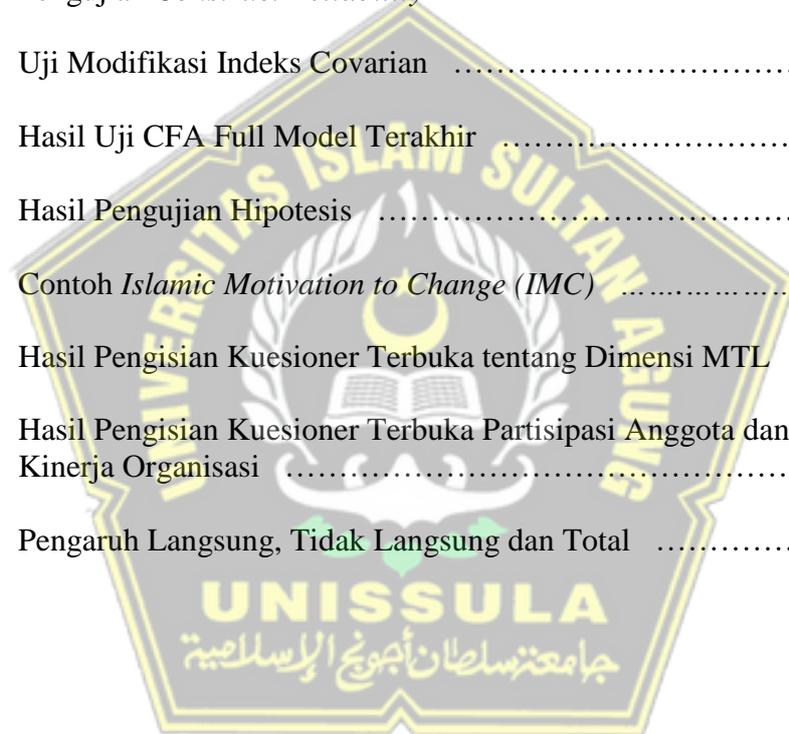
BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN SELANJUTNYA	152
6.1. Implikasi Teoritis	153
6.2. Implikasi Manajerial	156
6.3. Keterbatasan Penelitian	160
6.4. Agenda Penelitian Selanjutnya	160
DAFTAR PUSTAKA	162
KUESIONER	192



DAFTAR TABEL

1.1.	Ikhtisar <i>Research Gap</i>	6
1.2.	Data Perkembangan Koperasi di Jawa Tengah	8
2.1.	Sintesis Nilai-nilai Kepemimpinan <i>Mas'uliyah</i> dan <i>Transformational Leadership</i>	42
2.2.	Indikator <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	45
2.3.	Ikhtisar Studi tentang Pembelajaran Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi	60
2.4.	Ikhtisar Studi tentang IMC dan Kepemimpinan	69
2.5.	Ikhtisar Studi tentang Kepemimpinan Transformasional dan Partisipasi Anggota	72
2.6.	Ikhtisar Studi tentang Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi	77
3.1.	Pengukuran Variabel	80
3.2.	Distribusi Sampel	84
3.3.	<i>Goodness of Fit Indexes</i>	92
4.1.	Hasil Pengumpulan Data	95
4.2.	Jenis Kelamin Responden	96
4.3.	Usia Responden	97
4.4.	Jenjang Pendidikan Responden	98
4.5.	Jabatan Responden	99
4.6.	Jumlah Pengurus	100
4.7.	Ukuran Perusahaan	102
4.8.	Statistik Deskriptif Pembelajaran Organisasi	103

4.9.	Statistik Deskriptif <i>Islamic Motivation to Change</i>	104
4.10.	Statistik Deskriptif <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i> ...	105
4.11.	Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggota	107
4.12.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi	108
4.13.	Hasil Uji CFA Full Model I	111
4.14.	Uji Validitas Konstruk melalui CFA	112
4.15.	Pengujian <i>Construct Reliability</i>	113
4.16.	Uji Modifikasi Indeks Covarian	115
4.17.	Hasil Uji CFA Full Model Terakhir	115
4.18.	Hasil Pengujian Hipotesis	116
4.19.	Contoh <i>Islamic Motivation to Change (IMC)</i>	122
4.20.	Hasil Pengisian Kuesioner Terbuka tentang Dimensi MTL	137
4.21.	Hasil Pengisian Kuesioner Terbuka Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi	141
4.22.	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	144



DAFTAR GAMBAR

1.1.	Alur Bab Pendahuluan	1
2.1.	Alur Kajian Pustaka	18
2.2.	Dimensi <i>transformational leadership</i>	25
2.3.	Parameter Amanah dan Mas'uliyah	33
2.4.	Integrasi nilai keislaman dan teori kepemimpinan transformasional	41
2.5.	Proposisi 1 <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	47
2.6.	Proposisi 2 MTL, Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi	48
2.7.	Model teoritikal dasar <i>Mas'uliyah transformational leadership</i>	50
2.8.	Model empirik penelitian	78
3.1.	Alur Bab Metode Penelitian	79
3.2.	<i>Structure Equation Model Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	89
4.1.	Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan	94
4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Full Model I	110
4.3.	Analisis Faktor Konfirmatori Full Model II	114
4.4.	Analisis Faktor Konfirmatori Full Model Terakhir	116
4.5.	Pengaruh Langsung Model <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	143
5.1.	Piktografis Kesimpulan	145
5.2.	Model Pengembangan <i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i> Meningkatkan Kinerja Organisasi	151
6.1.	Alur Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Selanjutnya	152

Demi masa.

*Sesungguhnya seluruh manusia itu benar-benar dalam kerugian.
Kecuali orang-orang yang beriman dan beramal shalih, dan saling berpesan dengan
kebenaran dan saling berpesan dengan kesabaran.*

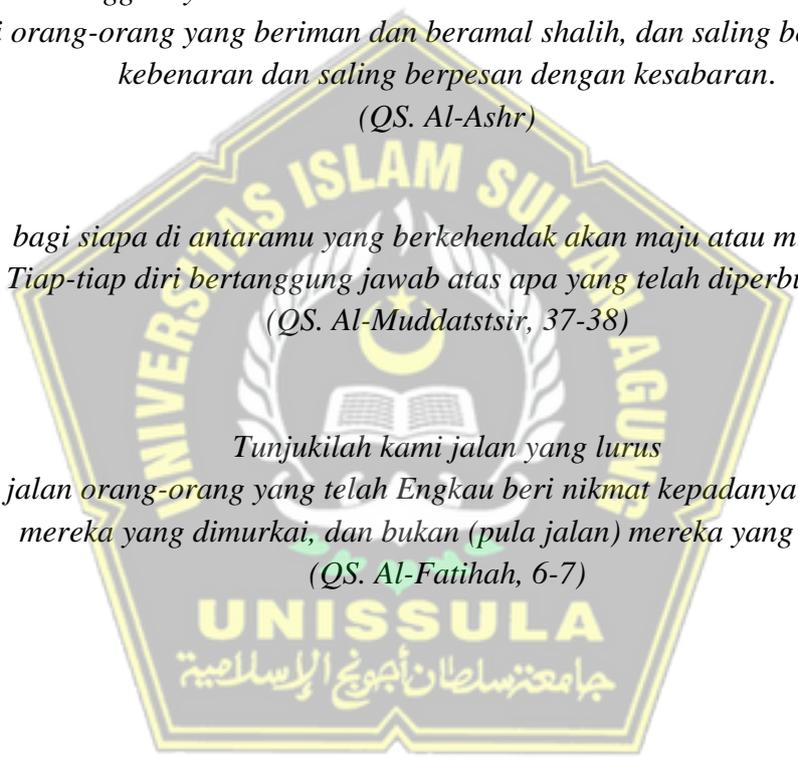
(QS. Al-Ashr)

*bagi siapa di antaramu yang berkehendak akan maju atau mundur.
Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya,*

(QS. Al-Muddatstsir, 37-38)

*Tunjukilah kami jalan yang lurus
(yaitu) jalan orang-orang yang telah Engkau beri nikmat kepadanya; bukan (jalan)
mereka yang dimurkai, dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat.*

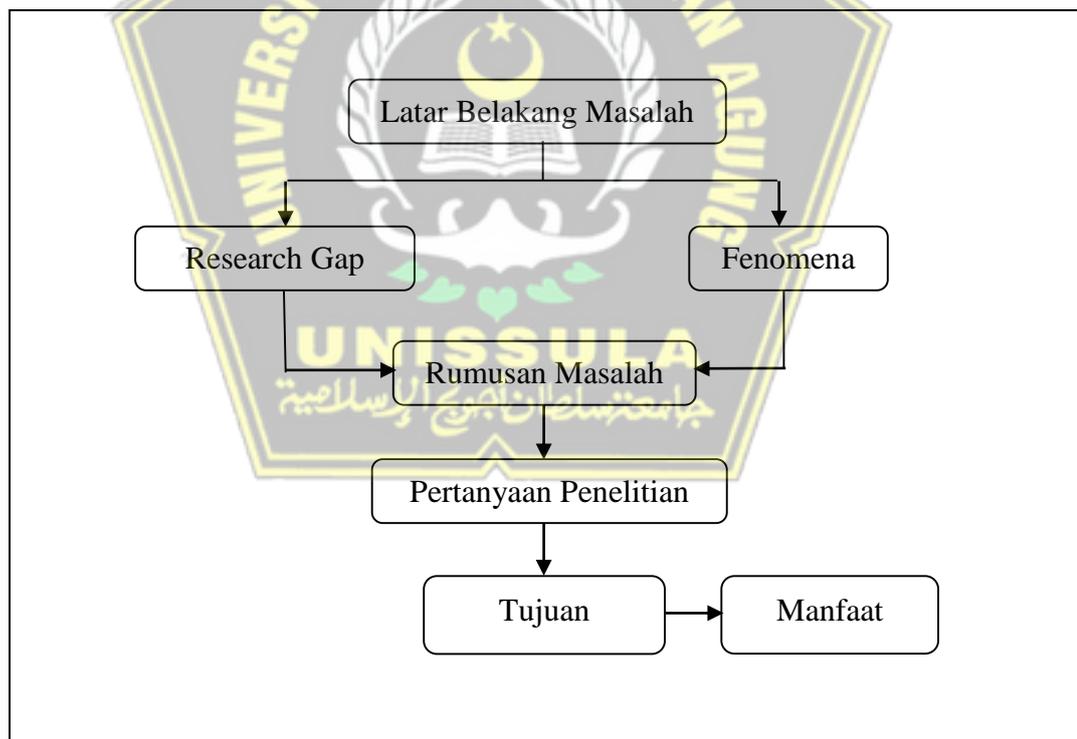
(QS. Al-Fatihah, 6-7)



BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan hal yang ingin dieksplorasi sebagaimana dalam tujuan penelitian dan manfaat penelitian ini. Alur keterkaitan dan sistematika bahasan seperti dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1: Alur Bab Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Mengelola organisasi untuk tetap berkembang dalam lingkungan perubahan yang sangat tidak pasti memerlukan upaya ekstra (Teece, 2018; Tyssen et al, 2014). Lingkungan yang berubah membutuhkan cara baru dalam mengelola sumber daya manusia serta mengajari mereka bagaimana menghadapi situasi dan masalah kompleks yang mereka hadapi sehari-hari (Cheung & Wong, 2011). Thorpe et al. (2011) menyatakan bahwa lingkungan bisnis saat ini membutuhkan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dituntut memiliki kesadaran dan kepekaan yang tinggi terhadap kompleksitas lingkungan saat ini. Pemimpin juga harus memahami kebutuhan anggota organisasi dan memuaskan mereka agar termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Tengfei et al., 2018; Chen & Yang, 2012).

Studi empiris banyak menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif. Saleh et al. (2018) mengklaim bahwa kepemimpinan manajemen puncak merupakan cara utama yang mendominasi membantu organisasi mencapai kinerja tinggi. Kepemimpinan yang tidak efektif akan menghambat pengembangan sumber daya manusia, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas mereka, sebaliknya pemimpin yang efektif dalam mengelola, mengarahkan dan memotivasi sumber daya manusia akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Alsayyed, 2014). Pemimpin adalah individu dengan kontribusi penting untuk menciptakan situasi yang kondusif dan mendukung dalam lingkungan kerja (Raelin, 2003), kinerja dan perubahan organisasi (Sun dan Henderson 2017). Pemimpin memiliki peran dan kemampuan untuk memberi dampak, mendorong dan memungkinkan orang lain agar berkontribusi pada keefektifan dan kesuksesan organisasi (McShane

& Gilnow, 2005). Salah satu rekomendasi Appelbaum & Gallagher (2000) senada yang disampaikan Thompson (1995) bahwa CEO yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan cetak biru perubahan. Perubahan organisasi harus dimulai dari pemimpin, karena mereka harus menyiapkan anggota untuk melakukan perubahan. Pengalaman menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dari perubahan individu terlebih dahulu, baru kemudian diikuti oleh perubahan organisasi (Black & Gregersen 2003; Newman et al. 2017).

Entitas bisnis memperoleh keberlanjutan keberadaannya dari bimbingan manusia yang berhasil. Menurut Kreitner & Kinicki (2004) untuk mencapai kinerja organisasi diperlukan perubahan, dan pemimpin menjadi penentu, yang memiliki wewenang untuk mendisain, melakukan berbagai perubahan di dalam organisasi. Pencapaian kinerja merupakan cerminan dari kompetensi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya organisasi (Rahmawati 2018). Banyak temuan penelitian menunjukkan bahwa kegagalan pengelolaan diklaim sebagai penyebab rendahnya pencapaian kinerja organisasi (Heracleous, 2001). Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik dibutuhkan tata kelola bisnis yang baik (Ariani dan Agustia, 2020). Kinerja organisasi yang optimal hanya dapat dicapai jika pemimpin mampu mengelola sumber daya manusia dalam organisasi menjadi sumber daya yang handal (Mosadeghrad, 2003).

Teori kepemimpinan telah mengalami perkembangan karena munculnya perbedaan pendekatan, paradigma, dan konsep (Ghasabeh et al., 2015). Teori kepemimpinan transformasional menjadi perhatian ilmiah substansial dan terus menjadi salah satu paradigma kepemimpinan yang paling aktif diteliti (Day &

Antonakis, 2012; Shiangchokyoo et al., 2020). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang membentuk, mengubah, dan meningkatkan motif, nilai, dan tujuan pengikut yang mencapai perubahan signifikan (Lai et al., 2020). Kepemimpinan transformasional mengarah pada upaya pematangan kemampuan dan motivasi, memperbesar visi, wawasan, dan pemahaman; memperjelas tujuan; membuat perilaku sesuai dengan keyakinan, prinsip, atau nilai; serta membawa perubahan yang permanen (Gonzales et al., 2018). Kepemimpinan transformasional dalam banyak cara yang berbeda dan unik, berupaya untuk mengoptimalkan pengembangan rekannya, bukan hanya semata-mata mencapai kinerja (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin transformasional meyakinkan rekannya untuk berjuang mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi serta tingkat standar moral dan etika yang lebih tinggi. Melalui pengembangan rekannya, diharapkan juga akan mengoptimalkan perkembangan organisasi. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional berfokus pada pemimpin sebagai sosok frontal yang menonjol dari yang lain sebagai sosok yang berbeda dan “memimpin” orang-orang lainnya (Burns, 1978). Saat ini beralih ke pengakuan akan pentingnya hubungan pemimpin dengan pengikutnya dan saling ketergantungan peran, yaitu pemimpin yang memiliki kapasitas untuk mengikuti dan melayani.

Kepemimpinan transformasional selama ini dikenal sebagai fasilitatif perubahan karena memberikan kontribusi pada budaya organisasi dan efektif untuk perbaikan organisasi (Barnett, McCormick & Connors, 2001). Efektivitas kepemimpinan transformasional telah banyak diteliti secara konseptual teoritis maupun empiris. Hasil studi kebanyakan membuktikan bahwa kepemimpinan

transformatifional efektif meningkatkan atau mempengaruhi kinerja organisasi (Gonzales et al., 2018; Noruzy et al., 2013), kinerja tugas dan perilaku membantu anggota (Lai et al., 2020; Chun et al., 2016; Dust et al., 2014; dan Wang et al., 2011), ketergantungan dan pemberdayaan pengikut (Kark et al., 2003), kreativitas karyawan dan inovasi organisasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) dan kinerja di pasar global (Sayyadi et al., 2015). Kepemimpinan transformatifional juga telah diidentifikasi berhubungan positif dengan kinerja tim (Dionne et al., 2004; Keller, 2006; Sun et al., 2014).

Namun demikian kepemimpinan transformatifional yang selama ini dikenal *establish* ternyata masih mengandung kelemahan. Kritik terhadap kepemimpinan transformatifional antara lain dari sisi etika (Bose & Haque, 2011), konsep yang sangat ambigu (Lee, 2014; Van Knippenberg & Sitkin, 2013), efektivitas kepemimpinan bergantung pada variable moderator (Van Knippenberg & Sitkin, 2013), bisa saja melakukan kesalahan atau *bias heroic* (Fourie & Höhne, 2019). Mengingat kekurangan kepemimpinan transformatifional, penelitian masa depan (Berkovich, 2016) perlu mengadopsi pendekatan pragmatis dan mengambil langkah-langkah korektif, mencocokkan teori kepemimpinan transformatifional dengan teori kepemimpinan lain. Hay (2006), Sanders et al. (2003), Purwanto et al. (2020), dan Asbari (2020) mengkritik kekurangan transformational leadership dengan menyarankan menambahkan nilai-nilai transcendental. Kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada cara atau proses (sebagaimana *transformational leadership*) dan pencapaian tujuan (sebagaimana *transactional leadership*), namun juga harus dilandasi dengan nilai ibadah (spiritual) yang menggabungkan 3 unsur: moralitas

(hati), kesadaran (pikiran), dan iman (jiwa) (Sanders, Hopkins & Geroy, 2003). Pemimpin yang dianggap oleh pengikutnya sebagai panutan yang dapat dipercaya dan sebagai sumber pengetahuan yang penting melalui perilakunya yang sesuai secara normatif (Brown et al, 2005) dan mengkomunikasikan secara terbuka nilai-nilai moral (Bouckennooghe, Zafar & Raya, 2015). Beberapa keterbatasan kepemimpinan transformasional terangkum dalam Tabel 1.1.

A. Research Gap

Keterbatasan studi dan kontroversi studi tentang kepemimpinan transformasional yang teridentifikasi adalah sebagai berikut

Tabel 1.1: Ikhtisar Research Gap

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Keterbatasan studi Lee (2014)	Konsep kepemimpinan transformasional sangat ambigu. Ide kepemimpinan transformasional sedang dibayangi oleh model kepemimpinan inspirasional yang meskipun ketidaksempurnaan-nya lebih kuat dalam praktiknya, lebih praktis, dan cocok dalam lingkungan yang dinamis atau non-bisnis.
2	Keterbatasan studi Stone, Russell dan Patterson (2003); Khoo & Burch (2008); Tourish (2013)	Pemimpin transformasional memotivasi pengikut dengan menarik emosi yang kuat terlepas dari efek akhir pada pengikut dan tidak selalu memperhatikan nilai-nilai moral yang positif. Para pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap pengikut, yang menawarkan mereka kepercayaan dan rasa hormat, mekanisme kontrol koersif atau menggunakan ideologi untuk meningkatkan kekuasaannya. Beberapa pemimpin mungkin memiliki kecenderungan narsis, kepribadian histrionic, berkembang dalam kekuasaan dan manipulasi.

- 3 Keterbatasan studi Bass (1990) Kepemimpinan transformasional tidak memiliki *checks and balances* dari kepentingan, pengaruh, dan kekuasaan yang berlawanan yang dapat membantu menghindari kediktatoran dan penindasan minoritas oleh mayoritas. Dengan tidak adanya kejujuran moral, terbukti dengan sendirinya bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk tujuan sosial yang kurang diinginkan. Kepemimpinan transformasional dapat melihat pengikut dimanipulasi dengan cara yang mungkin membuat mereka kehilangan lebih dari yang mereka dapatkan.
- 4 Keterbatasan studi Alsayyed et al. (2020) Dimensi pengaruh ideal dan stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, dimensi pertimbangan individual dan motivasi inspirasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi.
- 5 Keterbatasan studi Top, Abdullah, & Farraj, (2020) Pengaruh ideal dan stimulasi intelektual masing-masing menunjukkan pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan motivasi inspirasional dan pertimbangan individu yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6 Keterbatasan studi Rafferty & Griffin (2004) Lima subdimensi TL menunjukkan hubungan unik dengan hasil yang berbeda. Manajer dapat memberi pengaruh positif yang kuat pada staf dengan mengungkapkan pesan positif dan memberi semangat pada staf. Komunikasi inspirasional menjadi sangat penting ketika mengungkapkan visi untuk masa depan. Tidak adanya dorongan dan upaya membangun kepercayaan, mengartikulasikan visi mungkin memiliki pengaruh yang netral atau bahkan negatif pada karyawan. Stimulasi intelektual berhubungan positif dengan keterikatan afektif pada organisasi dan berfikir jika akan meninggalkan organisasi. Pemimpin yang terlibat dapat meningkatkan keterikatan emosional pada perusahaan. Namun terdapat keterbatasan bahwa individu yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat cenderung tidak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.
-

B. Fenomena Bisnis

Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi dan berazas kekeluargaan. Koperasi sebagai bentuk kerjasama memiliki tujuan ganda, yaitu tujuan ekonomi dan sosial (Franken & Cook, 2015). Keanggotaan koperasi menjadi modal sosial yang dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Kustepeli et al., 2020). Organisasi berbasis anggota, seperti koperasi, memperoleh sumber daya vital dari anggotanya (Valentinov, 2004; Zerche et al., 1998). Mendirikan dan memelihara koperasi memerlukan sekelompok anggota potensial yang menyediakan sumber daya bagi koperasi yang akan mereka akses dan mobilisasi (*dual identity*) melalui ikatan sosial.

Menurut data Kementerian Koperasi UKM Republik Indonesia Provinsi Jawa Tengah perkembangan koperasi di Jawa Tengah tahun 2021 – 2022 belum menunjukkan kinerja yang menggembirakan.

Tabel 1.2. Data Perkembangan Koperasi di Jawa Tengah

No	Hal	2019	2020	2021
1	Jumlah koperasi aktif	13.164	12.190	10.270
2	Jumlah koperasi RAT	4.549	4.849	4.939

Sumber: Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah (2022)

Tabel 1.2. menunjukkan bahwa jumlah koperasi aktif di Jawa Tengah dari tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan signifikan yaitu sebesar -22%. Penurunan jumlah koperasi aktif di Jawa Tengah merupakan terbesar kedua dari seluruh

propinsi yang ada di Indonesia. Walaupun jumlah koperasi aktif yang menyelenggarakan RAT meningkat, namun persentase koperasi aktif yang mampu menyelenggarakan RAT hanya berkisar antara 35% – 48%. Selain karena faktor pandemic Covid-19, secara nyata masih banyak koperasi yang belum dikelola dengan baik.

Meningkatnya kasus hukum yang menyeret pengelola koperasi ke pengadilan serta kepala Dinas Koperasi UKM kota/kabupaten yang diminta menjadi saksi ahli di pengadilan menunjukkan bukti masih banyaknya pelanggaran dan pengelolaan koperasi yang tidak taat pada regulasi. Bidang Hukum, Pengawasan Koperasi dan Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM terus menggodok peraturan dan memperketat pengawasan usaha koperasi, serta tingkat kesehatan koperasi (<http://keuangan.kontan.co.id>). Penerapan prinsip koperasi yang tidak secara murni dalam praktik ekonomi, kemungkinan disebabkan karena perusahaan tidak dibatasi secara hukum untuk menerapkannya (Novkovic, 2008). Rendahnya partisipasi anggota dalam berkoperasi tidak saja dialami di Indonesia, namun juga terjadi di Malaysia (‘Aini et al., 2012) dan Perancis (Amini & Ramezani, 2008). Partisipasi anggota yang rendah disebabkan kurangnya edukasi mengenai koperasi, belum ada model koperasi yang ideal, serta masyarakat belum melihat manfaat dari koperasi.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis di atas, studi ini menawarkan kepemimpinan yang berdasar pada nilai-nilai transcendental yang diharapkan mampu menjadi solusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu nilai penting dalam mendorong kinerja unggul adalah tanggung jawab (mas'uliyah).

Mas'uliyah secara umum dikatakan sebagai pemenuhan kewajiban (Wahab & Ismail, 2019). Mas'uliyah menekankan pada individu yang bertanggung jawab atas perbuatan, tugas dan kewajibannya kepada Allah, diri sendiri, organisasi dan alam semesta, dan sadar bahwa akan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat. Mas'uliyah menurut pandangan Islam di atas berbeda dengan tanggung jawab dalam pandangan konvensional, yang memandang tanggung jawab dalam hanya ditujukan kepada atasan. Seseorang yang memiliki karakter mas'uliyah akan lebih ikhlas dan termotivasi dalam melaksanakan tugas, semata mencari keridhaan Allah, sehingga lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kritik tentang moralitas kepemimpinan transformasional ini telah diatasi dengan argumen bahwa untuk benar-benar transformasional, kepemimpinan harus memiliki landasan moral (Sanders et al., 2003). Untuk membawa perubahan, kepemimpinan transformasional yang otentik menumbuhkan nilai-nilai moral kejujuran, kesetiaan, dan keadilan, serta nilai-nilai akhir keadilan, kesetaraan, dan hak asasi manusia (Sanders et al., 2003). Penelitian ini mengusulkan konsep mas'uliyah transformational leadership sebagai solusi dari adanya kesenjangan penelitian dan fenomena perkoperasian.

Menciptakan karakter kepemimpinan mas'uliyah transformational diperlukan adanya dorongan dari dalam maupun dari luar diri pemimpin. Dorongan dari luar berupa adanya pembelajaran organisasi, yang memungkinkan individu untuk belajar dari satu sama lain, merasa bebas untuk menciptakan ide-ide kreatif dan mentransfer pengetahuan (Choi, 2019). Pembelajaran organisasi sebagai aspek mendasar dari daya saing dan menghubungkannya dengan akuisisi pengetahuan dan

peningkatan kinerja (Hernaus et al., 2008). Budaya organisasi yang kondusif untuk belajar merupakan elemen kontekstual penting dari proses pembelajaran organisasi. Ada cukup bukti yang menunjukkan bagaimana pembelajaran organisasi mampu menawarkan perbaikan terus-menerus. Organisasi pembelajaran terbukti dapat meningkatkan kinerja (Deane & Clark, 1997), mendorong inovasi dan kreativitas (Argyris, 1998 dan Senge, 1996), serta mendorong pembangunan komunitas. Organisasi yang mengembangkan proses belajar secara utuh akan meningkatkan kinerja mereka (Hernaus & Dimovski, 2008).

Walaupun pembelajaran organisasi secara teori maupun empiris terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi maupun individu, namun semakin menarik karena terdapat beberapa kontroversi hasil penelitian. Teridentifikasi Hernaus et al. (2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi, artinya organisasi dengan pengembangan proses belajar yang utuh dan lengkap akan meningkatkan kinerja karyawan, berbeda dengan studi Bontis et al. (2018) yang hasilnya menyatakan bahwa kinerja ekonomi dipengaruhi secara negatif oleh pelatihan tahunan karyawan. Hammad et al. (2016) juga menemukan hasil dalam studinya bahwa modal sumber daya manusia memiliki hubungan negatif dengan kinerja koperasi. Berikutnya penelitian (Choi, 2020) yang menyimpulkan bahwa memiliki budaya organisasi yang lebih kondusif untuk pembelajaran secara tidak langsung dan positif terkait dengan kinerja yang dirasakan, namun hasil studi (Škerlavaj & Dimovski, 2006; Škerlavaj et al., 2011), menyimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Terakhir, Namada (2017)

menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, berbeda dengan Figueiredo (2003) yang menyatakan bahwa tingkat akumulasi kemampuan teknologi dan peningkatan kinerja operasional dapat dipercepat jika upaya yang disengaja dan efektif pada proses akuisisi pengetahuan dan konversi pengetahuan dilakukan di dalam perusahaan.

Motivasi merupakan aspek penting untuk melakukan sesuatu dan dapat membantu mengelola perubahan perilaku dan organisasi dengan lebih baik dan efektif (Flannery, 2017; Fraser-Thomas, 2017). Aspek motivasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional justru sangat perlu diperhatikan. Salah satunya adalah karena motivasi membentuk perilaku, sehingga sangat penting untuk memahami bagaimana meningkatkan kinerja anggota melalui motivasi (Gonzales et al., 2018). Membentuk seorang pemimpin berkarakter mas'uliyah dan transformasional tidak cukup hanya dengan pemberian motivasi dari luar berupa pembelajaran organisasi, namun yang terpenting justru motivasi terbaik datang dari dalam diri sendiri, yaitu melakukan sesuatu karena keinginannya sendiri. Motivasi Jika melakukan sesuatu karena orang lain pada umumnya seseorang akan dapat dengan mudah kehilangan minat (Höhener, 2017). Studi tentang bagaimana motivasi pemimpin dalam membantu pengikutnya melaksanakan tugas dan peran melebihi harapan (Bass, 1985) masih sangat sedikit dilakukan.

Penelitian ini mengusulkan *Islamic motivation to change* sebagai bentuk motivasi intrinsik untuk melakukan perubahan perilaku individu dan organisasi yang dijiwai oleh nilai-nilai religius Islam. Sejalan dengan arahan penelitian di masa

depan untuk dapat menilai dampak keyakinan terhadap nilai-nilai kepemimpinan dan pengambilan keputusan (Day & Hudson, 2011). Konsep motivasi Islami diungkap karena konsep motivasi barat, seperti: *Hierarchy of Need Theory*, *Expectancy Theory*, *X and Y Theory*, *Self-Determination Theory*, *Equity Model* dan *Herzberg's Two Factor Theory*, tidak menekankan aspek agama apapun, terutama mengenai dasar, landasan dan prosesnya, meskipun menyinggung tentang keadilan (Khair et al., 2016).

Studi tentang bagaimana motivasi keagamaan para pemimpin bisnis kecil mempengaruhi nilai-nilai organisasi mereka (Day & Hudson, 2011; Caputo, 2017), masih sedikit dilakukan. Motivasi religius sejak lama dikemukakan oleh Allport (1950). Secara kontruks validitas, motivasi religius cukup kuat karena telah beberapa kali dikaji (Khodadady & Bagheri 2012; Stojković & Mirić 2012 (es al 2012); Holmes, 2014; Araujo et al., 2021; dan secara konseptual layak diteliti (Juhedi, 2021).

Selain alasan di atas semakin menarik karena adanya beberapa keterbatasan dan kontroversi hasil penelitian sebelumnya. Motivasi agama seorang pemimpin mempengaruhi pilihan gaya manajemen konflik mereka (Caputo, 2017). Motivasi religius intrinsik, ekstrinsik, dan pencarian memediasi hubungan yang berbeda dan kesejahteraan (Gilbey, 2011). Kontroversi lain bahwa agama yang seharusnya memiliki pengaruh budaya dan sosial yang kuat; diharapkan untuk menemukan hubungan dengan motivasi, namun dalam studi Guven (2013) tidak menunjukkan adanya kompartementalisasi motivasi individu yang berkaitan dengan pendidikan dan agama. Tidak terdapat hubungan positif antara motivasi akademik dan motivasi

intrinsik religius, tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi akademik dan tingkat sosial ekonomi, penentuan nasib sendiri, dan tekanan orang tua terhadap motivasi ekstrinsik (Güven, 2013). Berbeda dengan hasil studi Purnama (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya Islam yang meliputi: kompetensi, komitmen, kejujuran, dan transformatif, berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai, maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selanjutnya orang dengan motivasi religius intrinsik yang kuat dibandingkan dengan orang dengan motivasi religius intrinsik yang lemah menurut Stropfer (1997), cenderung menunjukkan ketidakpuasan dengan pekerjaannya, mengalami ambiguitas peran dalam situasi kerja, merasa bahwa mereka tidak berpartisipasi secara berarti dalam pengambilan keputusan yang memperhatikan pekerjaannya, dan tidak merasa terlibat dalam pekerjaannya; mereka juga dicirikan lebih kuat oleh dimensi kepribadian yang tidak terarah.

Hakekat kepemimpinan dalam Islam yang sebenarnya adalah lebih menjunjung kesamaan hak, lebih memuliakan manusia dengan tidak memandang strata. Pemimpin dilarang melakukan tindakan *acoial*, bahkan dalam tataran niat sekalipun sebagaimana dianjurkan dalam agama (Latif et al., n.d.). Gambaran aktivitas usulan konsep kepemimpinan mas'uliyah transformasional ini sesuai dengan kaedah fiqh yang berbunyi “*Ma laa yatimmul wajib illa bihii fa huwa wajib*”, artinya sesuatu yang harus ada untuk menyempurnakan yang wajib, maka ia wajib (harus) diadakan (Al-asybah Wan Nadho'ir Lis Suyuthi, Hal : 125). Mencari konsep baru kepemimpinan yang lebih sempurna ialah wajib. Oleh karena pada era modern ini,

kepemimpinan tidak akan sempurna tanpa adanya kepemimpinan mas'uliyah transformasional, maka konsep kepemimpinan tersebut wajib diadakan.

Studi ini menarik, karena seharusnya agama dapat menjadi titik acuan dalam motivasi manusia dalam segala bidang dan peningkatan efisiensi manusia. Seperti halnya Guven (2013), Day & Hudson (2011), dan Araujo et al (2021) studi ini mengeksplorasi terkait dampak motivasi religius yang masih belum banyak dikaji. Masih banyak kemungkinan untuk meneliti faktor agama secara menyeluruh sebagai faktor pendorong dalam kehidupan berorganisasi. Apapun dalam keyakinan orang yang beriman, agama memberikan pemberdayaan dalam hal perilaku dan keyakinan. Melalui tindakan dan pengaruh, agama berusaha untuk memperbaiki seluruh sendi kehidupan manusia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan adanya kritik dan kesenjangan hasil penelitian tentang efektivitas kepemimpinan transformational terhadap kinerja organisasi, serta fenomena bisnis koperasi di Jawa Tengah yang menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan koperasi di Provinsi Jawa Tengah belum optimal, perlu kehadiran figur pemimpin baru untuk meningkatkan kinerja koperasi. Pertanyaan besar penelitian ini adalah “Bagaimana gaya kepemimpinan mas'uliyah transformational mampu meningkatkan kinerja koperasi di Provinsi Jawa Tengah?”. Selanjutnya dari pertanyaan di atas memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pembelajaran organisasi dapat membentuk karakter pemimpin mas'uliyah transformational?

2. Apakah *Islamic motivation to change* dapat membentuk karakter pemimpin mas'uliyah transformational?
3. Apakah pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi?
4. Apakah *Islamic motivation to change* dapat meningkatkan kinerja organisasi?
5. Apakah karakter pemimpin mas'uliyah transformasional mampu meningkatkan partisipasi anggota?
6. Apakah karakter pemimpin mas'uliyah transformasional mampu meningkatkan kinerja organisasi?
7. Apakah partisipasi anggota mampu meningkatkan kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru tentang *Mas'uliyah transformational leadership* yang dibentuk melalui pembelajaran organisasi dan *Islamic motivation to change* untuk meningkatkan kinerja koperasi. Kehadiran model baru ini diharapkan membawa implikasi yang lebih baik secara teoritis maupun praktis tentang kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi di Jawa Tengah. Riset sumber daya manusia akan menjadi dinamis dengan adanya pengujian konstruk konsep baru tentang kepemimpinan mas'uliyah transformasional, dan pembuktiannya secara empiris. Konsep *mas'uliyah transformational leadership* diharapkan mampu meningkatkan kinerja koperasi menjadi lebih baik.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan menjadi konsep kepemimpinan baru dengan landasan spiritual transcendental yaitu karakter kepemimpinan mas'uliyah transformasional. Karakter kepemimpinan tersebut diharapkan dapat menjadi model rujukan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan koperasi.

2. Praktis

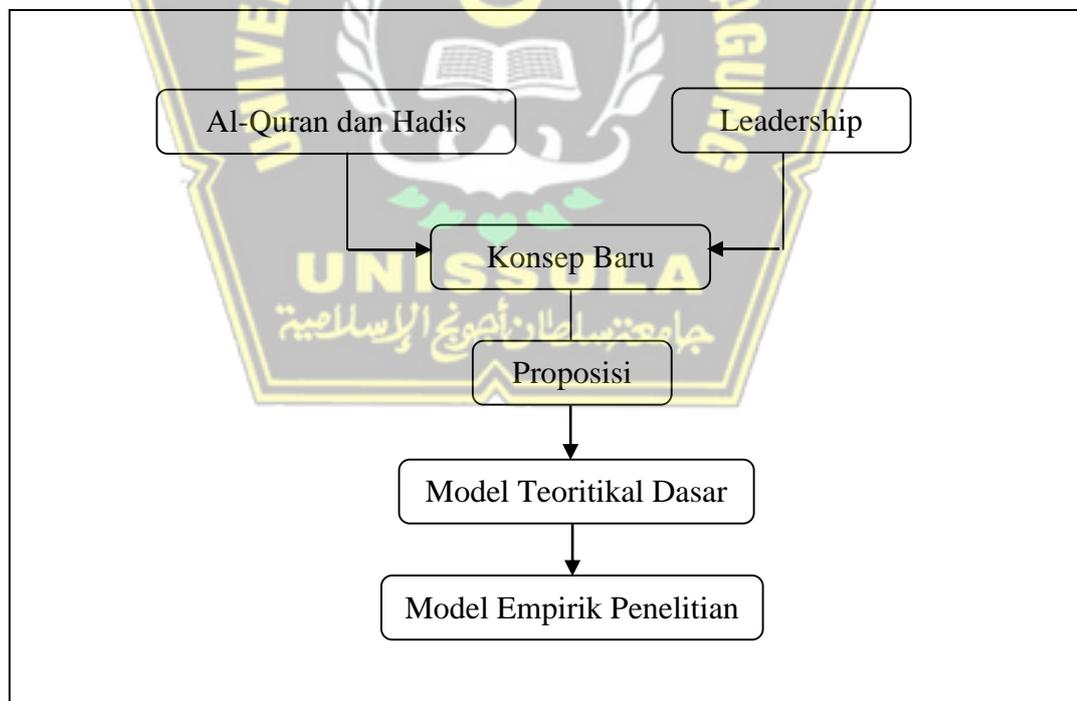
Studi ini diharapkan memberikan manfaat bagi koperasi dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja koperasi di Provinsi Jawa Tengah melalui pengembangan gaya kepemimpinan baru, motivasi pengurus dan pembelajaran organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang dimensi-dimensi *leadership* yang disintesis dengan nilai-nilai Islam sesuai konteks permasalahan di lapangan. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan penting menghasilkan konsep baru, sekaligus membentuk proposisi. Berdasarkan adanya dinamika internal dan eksternal variabel menghasilkan model teoritikal dasar. Selanjutnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “Model Empirik Penelitian”. Secara piktografis alur kajian pustaka dapat disajikan Gambar 2.1.



Gambar 2.1: Alur Kajian Pustaka

2.1. Teori Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan begitu luas mulai dari definisi, perilaku, karakteristik, dan lingkungannya. Teori kepemimpinan telah mengalami beberapa pergeseran karena munculnya pendekatan, paradig, dan konsep baru kepemimpinan yang berbeda dan diyakini paling sesuai (Ghasabeh et al., 2015). Teori kepemimpinan telah berkembang menjadi empat kategori utama: tradisional (misalnya, berdasarkan sifat, perilaku, situasional), lebih baru (misalnya, karismatik, transformasional), kolektif (misalnya, kepemimpinan tim, kepemimpinan kompleksitas), dan teori kepemimpinan global (Turner & Baker, 2018). Kajian tentang kepemimpinan telah lama dilakukan dan jika diidentifikasi terdapat banyak kemungkinan klasifikasi sistem perilaku pemimpin. Garcia & Russo (2019) sependapat dengan Borgmann et al., (2016) bahwa teori tentang gaya kepemimpinan terklasifikasi menjadi dua bagian, pemimpin yang berfokus pada penyelesaian tugas, dan pemimpin yang berfokus pada hubungan dengan staf.

Teori kepemimpinan tradisional didasarkan pada teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional. Secara ringkas berawal dari teori sifat (*Trait theory*) yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang istimewa, yang berbeda dari orang lain dalam komunitasnya yang memiliki sifat-sifat sebagai seorang pemimpin. Sifat pemimpin antara lain jujur, inspiratif, kompeten, dan kredibel (Whetten & Cameron, 1991), atau memiliki prestasi, motivasi, ambisi, energi, keuletan, inisiatif, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, stabilitas emosional, kemampuan kognitif dan pengetahuan bisnis (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Selain itu teori kepemimpinan didasarkan pada Teori Perilaku (*Behavioral theory*) sebagaimana dijelaskan Marturano & Gosling (2008) dan Pierce & Newstrom (2008), bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah yang memperhatikan kesesuaian antara aspek jenis pekerjaan dan perilaku orang yang memimpin. Perilaku pemimpin bisa efektif atau tidak efektif tergantung pada jenis organisasi atau pekerjaannya.

Terakhir bahwa teori kepemimpinan didasarkan pada Teori Situasional (*Situational theory*) dikembangkan untuk menyoroti pentingnya faktor situasional terhadap efektivitas kepemimpinan. Sims, Faraj & Yun (2009) menjelaskan bahwa satu jenis kepemimpinan akan efektif dalam satu situasi, tetapi jenis kepemimpinan yang berbeda akan efektif dalam situasi lain. Teori ini menyoroti bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal terbaik untuk semua situasi, dan sebaliknya mendorong para pemimpin untuk mempertimbangkan dampak variabel situasional terhadap efektivitas perilaku.

Kepemimpinan didefinisikan Yukl (2013) sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan sependapat tentang apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Pengembangan kepemimpinan menuntut strategi kreatif baru untuk mengamankan hasil yang diharapkan di tingkat individu, kelompok, organisasi, dan lingkungan (Egan et al., 2017). Membedakan antara perilaku yang berorientasi tugas, hubungan, dan perubahan merupakan sesuatu yang penting, karena menurut Yukl et al., (2002) ketiga kategori ini dan tugas kepemimpinan berkontribusi untuk memahami kepemimpinan yang efektif.

Untuk meningkatkan kinerja, budaya, dan inovasi, sering diciptakan lingkungan tempat kerja yang positif melalui kepemimpinan (Egan, Turner, & Blackman, 2017). Menerapkan pemimpin tunggal untuk mengawasi pengikut dalam jumlah besar di lingkungan yang kompleks saat ini memerlukan tantangan yang berbeda dibanding dahulu. Model kepemimpinan tradisional berfokus pada pemimpin sebagai sosok frontal yang menonjol dari yang lain sebagai sosok yang berbeda dan “memimpin” orang-orang lainnya. Saat ini kepemimpinan bergeser menjadi lebih multidimensi dan multilevel (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Coglisser, 2010; Meuser et al., 2016), dengan penekanan baru pada kategori kepemimpinan kolektif. Fokus baru pada kepemimpinan kolektif ini menjadi lebih jelas dalam lingkungan kerja yang kompleks di mana pekerjaan pengetahuan membutuhkan kolaborasi (Jacobs, 2017). Fokus kepemimpinan telah berubah menjadi kolektif yang melibatkan proses, sistem, pengikut dan lingkungan (Tymon & Mackay, 2016). Seperti halnya pekerjaan, pengetahuan dan kepemimpinan membutuhkan kolaborasi dalam lingkungan yang kompleks, mengelola dalam jenis lingkungan ini secara logis berbeda dari pekerjaan tradisional.

Mewujudkan kumpulan orang menjadi modal sosial yang bersinergi, memberi dampak (McShane & Gilnow, 2005), melakukan transformasi pengelolaan untuk mencapai kinerja organisasi (Kreitner & Kinicki, 2004) menjadi tugas pemimpin. Pemimpin yang berkontribusi penting menciptakan situasi yang kondusif dan mendukung dalam lingkungan kerja (Raelin, 2003), kinerja dan perubahan organisasi (Sun dan Henderson 2017; Saleh et al., 2018).

2.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Mengacu pada gerakan psikologi humanistik, Burns (1978) mengusulkan bahwa pemimpin yang membentuk, mengubah, dan meningkatkan motif, nilai, dan tujuan pengikut yang mencapai perubahan signifikan. Transformasi kepemimpinan sebenarnya adalah rangsangan peningkatan hubungan timbal balik yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengubah pemimpin menjadi agen moral. Transformasi kepemimpinan terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut meningkat satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Tujuan dari kepemimpinan transformasional mengarah pada upaya pematangan kemampuan dan motivasi, memperbesar visi, wawasan, dan pemahaman; memperjelas tujuan; membuat perilaku sesuai dengan keyakinan, prinsip, atau nilai; serta membawa perubahan yang permanen (Covey 1992).

Kepemimpinan transformasional (Burns 1978) menekankan pemenuhan kebutuhan dasar dan memenuhi keinginan yang lebih tinggi melalui inspirasi pengikut untuk memberikan solusi yang lebih baru dan menciptakan tempat kerja yang lebih baik (Norris, 2005; Horwitz et al, 2008; Marturano & Gosling, 2008; Patiar & Mia, 2009). Teori kepemimpinan ini menggunakan perilaku karismatik dan memotivasi bawahan untuk memberikan hasil yang lebih baik (Norris, 2005). Efektifitas kepemimpinan transformasional diukur dengan pengaruh perilaku pemimpin terhadap pengikut; bawahan pemimpin transformasional mengungkapkan perasaan kagum, hormat, kepercayaan, dan penghargaan terhadap para pemimpin ini dan termotivasi untuk memberikan usaha ekstra (Webb, 2007). Yukl & Van Fleet

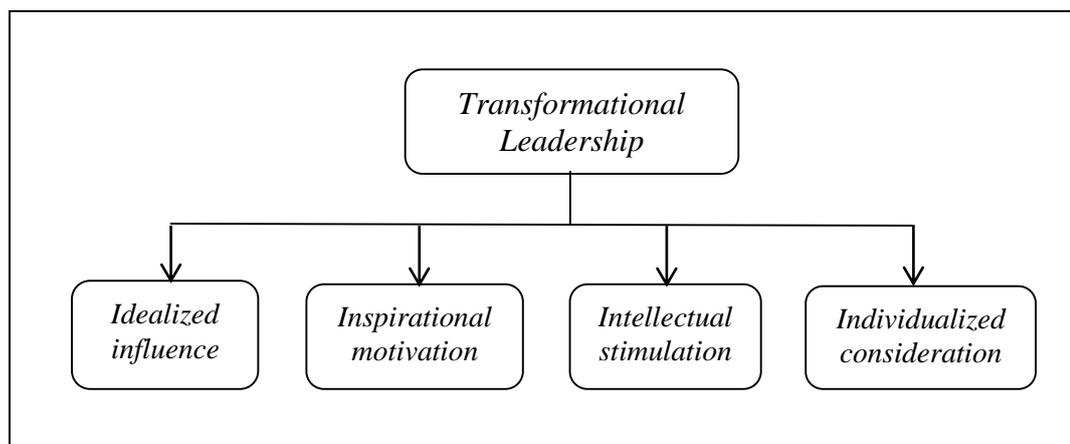
(1992) mendalilkan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada komitmen aset manusia yang kritis dalam melakukan perubahan organisasi secara efektif. Teori kepemimpinan transformasional menyoroti sikap dan nilai peran strategis pengikut untuk mencapai tingkat efektivitas yang lebih tinggi, dan menyoroti pentingnya karyawan dalam menerapkan perubahan di tingkat organisasi. Teori ini mengungkapkan hasil dalam organisasi, mempengaruhi kepentingan individu karyawan untuk menyelaraskan dengan kepentingan institusional, dan melalui pengikut yang menginspirasi untuk menciptakan ide dan inovasi baru untuk hasil bisnis yang efektif.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan landasan dalam penelitian kepemimpinan (Siangchokyoo et al., 2019). Pemimpin transformasional proaktif dalam banyak cara yang berbeda dan unik, berupaya untuk mengoptimalkan pembangunan, bukan hanya kinerja. Perkembangan meliputi pematangan kemampuan, motivasi, sikap, dan nilai. Pemimpin transformasional ingin meningkatkan tingkat kematangan kebutuhan rekan mereka (dari kebutuhan keamanan hingga kebutuhan untuk pencapaian dan pengembangan diri). Pemimpin transformasional meyakinkan rekannya untuk berjuang mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi serta tingkat standar moral dan etika yang lebih tinggi. Melalui pengembangan rekannya, pemimpin transformasional berkeyakinan akan mengoptimalkan perkembangan organisasinya (Bolden et al., 2003). Sejalan menurut Siangchokyoo et al. (2019), bahwa transformasi pengikut sebagai kunci utama teori kepemimpinan transformasional. Beberapa studi telah menilai bahwa efek positif kepada individu, kelompok, dan organisasi dari kepemimpinan

transformatif disebabkan oleh transformasi pengikut dengan cara yang spesifik dan bertahan lama.

Kepemimpinan transformatif dalam banyak cara yang berbeda dan unik, berupaya untuk mengoptimalkan pengembangan dan pemberdayaan, bukan hanya kinerja. Pemimpin transformatif meyakinkan rekannya untuk berjuang mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi serta tingkat standar moral dan etika yang lebih tinggi. Pemimpin transformatif menganggap tujuan kolektif lebih penting dari pada tujuan individu (Gonzales et al., 2018). Bass (1990) menyatakan bahwa tipe pemimpin transformatif berusaha untuk melibatkan anggota tim menggunakan karisma dan kekuatannya untuk mengubah dan mengembangkan tim, untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi, pemimpin transformatif memperhatikan kebutuhan karyawan, sehingga karyawan merasa penting di tempat kerja, setia, dan meningkatkan keterlibatan mereka di tempat kerja (Afsar et al. 2019). Avolio et al. (1991) fokus mengembangkan konseptualisasi kepemimpinan dengan memasukkan empat "I" kepemimpinan transformatif: *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*.



Gambar 2.2. Dimensi *transformational leadership* (Avolio et al., 1991)

Banyak studi yang telah menjabarkan dimensi pemimpin transformational sebagai berikut:

1. *Idealized influence* atau pengaruh yang diidealkan, menggambarkan pemimpin merupakan figur kuat bagi para pengikutnya. Pengikut mengidentifikasi dirinya seperti pemimpin yang diidolakannya (Bass, 1990; Bass & Avolio 1994). Menunjukkan kepercayaan diri dan karisma yang membangkitkan emosi dan loyalitas yang kuat dari pengikut (Ng, 2017). Pemimpin yang memiliki dimensi ini dikagumi sebagai panutan, menjadi kebanggaan, memiliki loyalitas dan kepercayaan diri, serta keselarasan di sekitar tujuan bersama. Pemimpin yang dapat menunjukkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil sikap pada masalah yang sulit; menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting; dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. (Bono & Judge, 2004; Simic, 1998; Stone, Russell & Patterson, 2004).

Penelitian masa kini memandang bahwa kinerja karyawan oleh pemimpin *idealized influence* ditingkatkan dengan: pertama, mengkomunikasikan tujuan dan nilai kolektif, menunjukkan kepercayaan diri dan tekad, dan bertindak sebagai panutan karismatik (Yue et.al.,2019). Kedua, menetapkan standar, agar karyawan berusaha mengikuti dan mencapai kinerja sesuai standar (Boamah et al., 2018). Ketiga, mengembangkan kerjasama antar karyawan untuk melakukan tugas dan berbagi pengetahuan (Sheehan et al., 2020), dan keempat, menambahkan nilai dan makna dalam pekerjaan karyawan (Jackson, 2020).

2. *Inspirational motivation* atau motivasi yang menginspirasi adalah karakteristik pemimpin yang menaruh harapan tinggi pada pengikutnya, menginspirasi motivasi mereka untuk berdedikasi pada visi bersama organisasi (Bass, 1990; Bass & Avillio 1994). Pemimpin mengartikulasikan visi dan tujuan masa depan yang menarik, menantang pengikut dengan standar tinggi, berbicara dengan optimis dan antusias, dan memberikan dorongan dan makna pada apa dilakukan pengikutnya (Ng, 2017; Stone, Russell & Patterson, 2004). Penelitian masa kini juga memandang bahwa kinerja karyawan oleh pemimpin *inspirational motivation* ditingkatkan melalui pemberian motivasi yang menginspirasi untuk mencapai visi organisasi (Boamah et al., 2018; Jackson, 2020, Chen et al., 2020)
3. *Intellectual stimulation* atau rangsangan intelektual menyiratkan pemimpin yang mendorong pengikut mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang diri mereka sendiri untuk didedikasikan untuk peningkatan

kinerja organisasi (Bass, 1990; Bass & Avillio 1994). Pemimpin dengan dimensi ini akan melibatkan, membangkitkan, dan mengubah kesadaran pengikut tentang masalah dan kapasitas mereka untuk memecahkan masalah (Bono & Judge, 2004). Pemimpin transformasional mendorong cara berpikir dan melakukan sesuatu yang inovatif dan melepaskan diri dari rutinitas dan norma yang ada (Ng, 2017), mempertanyakan asumsi dan keyakinan dan mendorong pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif, mendekati masalah lama dengan cara baru (Barbuto, 2005). Mereka memberdayakan pengikut dengan membujuk mereka untuk mengusulkan ide-ide baru dan kontroversial tanpa takut hukuman atau ejekan (Stone, Russell & Patterson, 2004). Mereka memaksakan ide-ide mereka sendiri dengan bijaksana dan tentu saja tidak dengan biaya apapun (Simic, 1998).

Penelitian masa kini memandang bahwa pemimpin *intellectual stimulation* untuk mempertahankan kinerja organisasi, karyawan ditantang untuk berfikir kritis (Boamah et al., 2018), memecahkan masalah dengan cara baru (Carreiro et al., 2019), dan menggali serta menangkap peluang (Afsar et al., 2019).

4. *Individualized consideration* atau pertimbangan individu menggambarkan figure pemimpin yang memberikan dukungan dengan hati-hati, mempertimbangkan kebutuhan individu pengikutnya, serta bertindak sebagai pelatih dan konselor membantu pengikutnya untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya (Bass, 1990; Bass & Avillio 1994). Berurusan dengan orang lain sebagai individu; mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan

dan aspirasi individu anggota; mendengarkan keprihatinan mereka dengan penuh perhatian; pengembangan anggota; menasihati; dan sebagai pelatih (Simic, 1998; Stone, Russell & Patterson, 2004; Ng, 2017).

Kebutuhan, potensi dan kontribusi karyawan berbeda-beda dalam mencapai kinerja organisasi, menurut penelitian saat ini, pemimpin *individual consideration* memerlukan bimbingan atau pelatihan yang berbeda untuk memaksimalkan potensi kinerja mereka (Boamah et.al., 2018), serta pertimbangan tersendiri dari pemimpin (Afsar et.al.,2019).

Namun demikian kepemimpinan transformasional yang selama ini dikenal *establish* ternyata masih mengandung kelemahan. Bass & Steidlmeier (1999) mencatat bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki *checks and balances* dari kepentingan, pengaruh, dan kekuasaan yang berlawanan yang dapat membantu menghindari kediktatoran dan penindasan minoritas oleh mayoritas. Dengan tidak adanya kejujuran moral, terbukti dengan sendirinya bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk tujuan sosial yang kurang diinginkan. Yukl (1999) menggambarkan hal di atas sebagai sisi gelap karisma dan mencontohkan adanya pemimpin transformasional karismatik positif dan yang negatif. Kelemahan transformational leadership menurut Tourish & Pinnington (2002) karena *self efficacy bias, evangelical, lacks conceptual clarity*, dan *anti democratics, solitary (one man)*. Serta adanya potensi penyalahgunaan kekuasaan dalam *transformational leadership*. *Transformational leadership* tidak selalu memperhatikan nilai-nilai moral yang positif (Hall, Johnson, Wysocki & Kepner,

2002). Perlu model yang diharapkan lebih sempurna dan lengkap dimensinya. Hay (2006), Bose & Haque (2021), Sanders et al., (2003), Purwanto et al., (2020), dan (Asbari, 2020) mengkritik kekurangan *transformational leadership* dengan menyarankan untuk menambahkan nilai-nilai *transcendental*. Kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada cara atau proses (seperti *transformational leadership*) dan pencapaian tujuan (seperti *transactional leadership*), namun juga harus dilandasi dengan nilai ibadah (spiritual) yang menggabungkan 3 unsur: moral (hati), kesadaran (pikiran), dan iman (jiwa) (Sanders et al., 2003).

2.1.2. Sifat Amanah dalam Kepemimpinan

Manusia diperintahkan oleh Allah dalam QS. At-Tahrim: 6 untuk memelihara dirinya dan keluarganya dengan mentaati perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, agar terhindar dari murka Allah yang menyebabkan mereka diseret ke dalam neraka. Allah memerintahkan manusia untuk menjalankan amanah dengan penuh rasa tanggung jawab. Manusia yang memahami firman Allah SWT tidak akan khianat, menjadi orang yang tercela atau tidak dapat dipercaya, sebab sadar bahwa segala sesuatu yang dilakukannya akan dimintai pertanggungjawaban, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS Al Mu'minin: 115 yang artinya "*Maka apakah kamu mengira, bahwa Kami menciptakan kamu main-main (tanpa ada maksud) dan bahwa kamu tidak akan dikembalikan kepada Kami?*". Dalam Ayat tersebut terkandung maksud bahwa Allah menciptakan manusia bukan tanpa tujuan, sehingga apa yang diperbuat oleh manusia, kelak di akhirat tetap akan dimintai pertanggungjawaban.

Memikul amanah merupakan sesuatu yang sangat berat, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Ahzab: 72 yang artinya “Sesungguhnya kami telah memberikan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, tetapi mereka enggan memikulnya dan merasa takut terhadap itu, sedang manusia suka memikulnya, sesungguhnya manusia itu amat menganiaya serta bodoh sekalian”. Manusia dikembalikan kepada Allah untuk mempertanggungjawabkan amanah dan segala perbuatan mereka di dunia, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Qiyamah: 36, yang artinya “Apakah manusia mengira, bahwa ia akan dibiarkan begitu saja? Tanpa pertanggungjawaban?”.

Allah memerintah Nabi Muhammad beristikamah dalam mengajak umatnya mengesakan Allah karena sesungguhnya itulah tujuan penciptaan. “*Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku*”. (Q.S. Adz-Dzariyat, 56). Aku tidak menciptakan jin dan manusia untuk kebaikan-Ku sendiri. Aku tidak menciptakan mereka melainkan agar tujuan hidup mereka adalah beribadah kepada-Ku karena ibadah itu pasti bermanfaat bagi mereka. Sejalan dengan fungsi manusia. Pertama, sebagai hamba Allah untuk mengabdikan kepadaNya (tauhid). Kedua, sebagai khalifah di muka bumi (*khalifatullah fil ardhi*), dan ketiga yang memakmurkan bumi, menjaga kemaslahatan dan kesejahteraan dunia.

Substansi amanah adalah kepercayaan. Secara terminologi amanah adalah sesuatu yang diserahkan orang lain untuk dipelihara dan dikembalikan bila saatnya atau bila diminta oleh pemiliknya (Shihab, 2000). Orang yang amanah adalah orang yang dapat dipercaya, sedangkan orang dipercaya karena bertanggungjawab. Itulah sebabnya mengapa kata tanggung jawab diikuti dengan kata amanah, *Al-Mas'uliyah*

wa al-Amanah artinya melaksanakan sesuatu tugas dengan penuh tanggungjawab dan keimanan yang tertanam dalam hati yang dalam (bersih). Makna bertanggungjawab meliputi melaksanakan dan menjaga apa yang diamanatkan, tidak menyalahkannya, tidak berlebihan, serta memberikan rasa tenang, aman, dan tenteram bagi yang mengamanati.

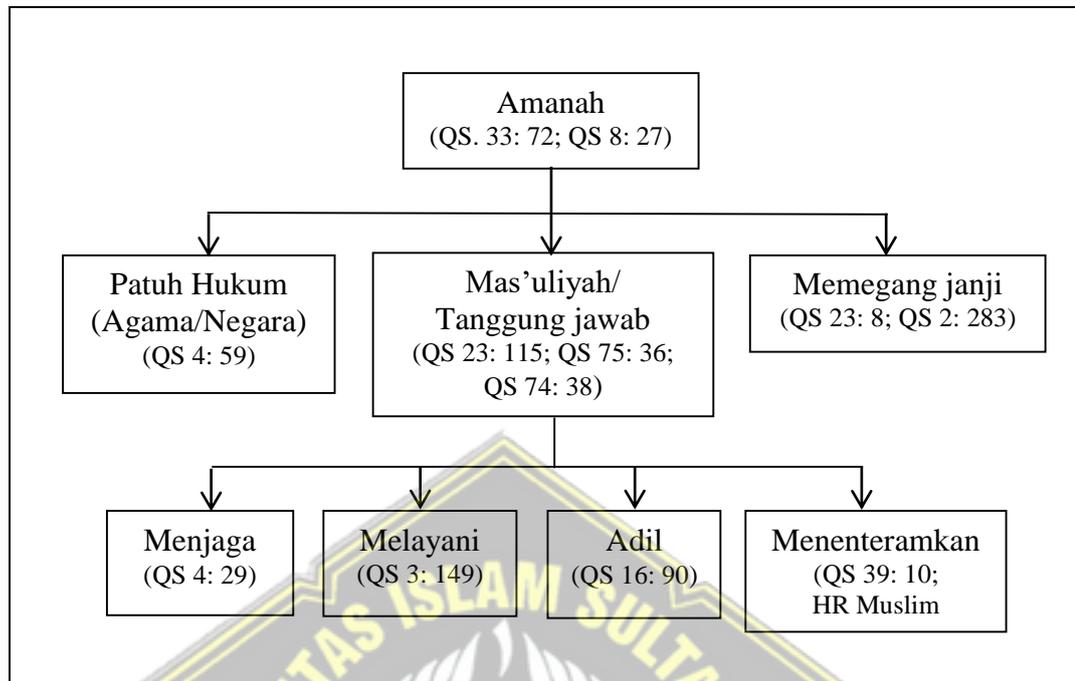
Amanah adalah sesuatu yang paling berat, yang harus dilaksanakan dan dijaga dengan baik. Mubarak (2009) mendefinisikan amanah sebagai sikap mental yang didalamnya terkandung unsur kepatuhan kepada hukum (baik hukum agama maupun hukum positif), tanggung jawab kepada tugas, kesetiaan kepada komitmen, keteguhan dalam memegang janji, kesucian dalam tekad dan kejujuran terhadap diri sendiri. Tranajaya (2011) berpendapat bahwa amanah mengandung sikap tanggung jawab seseorang dalam mengelola apa yang dipercayakan kepadanya.

Amanah merupakan tugas yang wajib untuk ditunaikan, karena merupakan perintah Allah dan Rasulullah. Rasulullah SAW menyebutkan bahwa “*tidaklah sempurna iman seseorang yang tidak terdapat amanah pada dirinya*”. Dalam hal ini, siapa yang dipercaya untuk mengemban *amanah*, maka ia harus menunaikannya sekalipun berat untuk dilaksanakan. Di dalam *Al-Qur'an* Allah memerintahkan agar setiap *amanah* yang diberikan dari siapa pun harus dilaksanakan (QS an-Nisa: 58). Shihab (2000) menjelaskan bahwa Allah memerintahkan manusia agar dapat mengemban dan menunaikan *amanah* secara sempurna dan tidak ditunda-tunda, meskipun *amanah* yang diserahkan itu begitu banyak dan sulit untuk dilaksanakan.

Setelah Allah memerintahkan untuk berbuat *amanah*, manusia pun dituntut untuk berlaku adil dalam segala urusan.

Amanah merupakan ketundukan manusia terhadap seluruh dimensi pokok agama Islam (Shihab 2000). Amanah meliputi tiga dimensi. Pertama, dimensi vertikal terkait hubungan dengan Allah (*hablumminallah*). Amanah diartikan sebagai kewajiban atau pertanggungjawaban hamba kepada Allah. Kedua, dimensi horizontal, terkait hubungan antar manusia (*hablumminannas*), yaitu kaitannya dengan muamalah dan kehidupan bermasyarakat. Dalam hal ini amanah dilihat sebagai karakter terpuji dan tugas yang harus dilaksanakan. Ketiga, diri sendiri. Pada dimensi ini amanah dilihat sebagai sesuatu yang harus dikerjakan untuk kebaikan dirinya. Ketiga dimensi tersebut saling terkait satu sama lain, artinya ketika hanya satu dimensi yang dijalankan, maka amanahnya belum sempurna (Agung & Husni 2016). Itulah sebabnya mengapa amanah menjadi salah satu substansi pokok agama Islam (Shihab, 2000).

Amanah memiliki tiga makna yaitu: pertama, makna kepatuhan kepada hukum, baik hukum agama maupun Negara (QS An-Nisa: 59). Kedua, makna sebagai hutang atau janji yang harus ditunaikan (QS Al-Mu'minun: 8; Al-Baqarah: 283). Ketiga, amanah berarti tanggung jawab (QS Al-Mu'minun: 115). Pemimpin adalah pemegang amanah tanggung jawab. Otoritas yang dipegangnya bukan pada aspek kekuasaan, tetap pada aspek pengelolaan dan pelayanan, sehingga pemimpin disebut sebagai pelayan masyarakat. Mubarok (2009) mendefinisikan amanah secara konseptual adalah memelihara hak-hak Allah dan hak-hak manusia yang dengan itu lahirlah tanggung jawab baik terhadap tugas-tugas ibadah maupun muamalah.



Gambar 2.3: Parameter Amanah dan Mas'uliyah

Amanah merupakan tugas keagamaan dan kemanusiaan yang harus dilaksanakan, termasuk menjadi seorang pemimpin. Mubarak (2009) menjelaskan bahwa amanah dalam al-Quran terdiri dari beberapa konteks, yaitu: Amanah sebagai tanggung jawab pengelolaan (QS Al-Ahzab: 72), sebagai hutang atau janji yang harus ditunaikan (QS Al Mu'minin: 8), sebagai kewajiban menjaga dan melindungi apa yang dititipkan kepadanya (QS An-Nisa: 29), sebagai tanggung jawab keadilan pemegang kekuasaan (QS An-Nahl: 90), sebagai kesetiaan kepada tugas yang diemban (QS Al-Anfal: 27) dan sebagai karakter pribadi yang penuh tanggung jawab (QS Al-Mu'minin: 115; Al-Qiyamah 36; Al-Mudatsir 38). Aspek-aspek lain dari sifat amanah yang dapat diambil dari ayat-ayat di atas adalah sifat adil dalam memegang kekuasaan, kesetiaan kepada tugas yang diemban dan puncak dari semua

itu adalah kepribadian yang penuh tanggung jawab (*mas'uliyah*) (Mubarok, 2009). Sebagai makhluk yang diutus ke bumi untuk menjadi khalifah, manusia memiliki tanggung jawab untuk dapat menjalankan amanah tersebut. Seseorang paling tidak harus memiliki empat jenis *mas'uliyah* (<https://brainly.co.id>; Somad, 2010):

1. *Mas'uliyah Robbani*, yaitu tanggung jawab kepada Allah yang muatannya adalah ibadah. Mulai dari bangun tidur sampai tidur lagi, semuanya adalah dalam rangka beribadah kepada Allah SWT.
2. *Mas'uliyah Islamiyah*, yaitu visi, misi hidup haruslah untuk meningkatkan izzah Islam. Bukan hanya untuk diri sendiri, tapi juga untuk orang lain.
3. *Mas'uliyah Dakwiyah*, yaitu tanggung jawab untuk menegakkan amar ma'ruf nahi munkar. Saling menasihati dalam kebaikan dan terus berdakwah meskipun pasti tidak mudah, dan
4. *Mas'uliyah Wathoniyah*, yaitu tanggung jawab kepada kesatuan negara, sebagai seorang warga negara yang baik.

Mas'uliyah adalah tanggung jawab, mengandung tiga unsur yaitu diperintahkan dalam agama, dimanifestasikan dalam bentuk akhlak, dan jika dilakukan dengan baik dan benar mengandung nilai ibadah. Agar dapat memiliki empat tanggung jawab di atas, ada beberapa hal yang perlu dimiliki: (1) keteguhan pendirian atau istiqomah pada hal yang sifatnya aqidah, perkara syar'i dan kebaikan, (2) lapang dada, yaitu siap dalam menghadapi suatu keadaan, (3) pemikiran yang dalam setiap melakukan sesuatu agar tidak salah dalam melangkah, (4) pandangan yang luas dalam mempertimbangkan sesuatu, (5) giat bekerja dengan memanfaatkan

potensi yang dimiliki dan pandai menangkap peluang, (6) memperkokoh struktur, memperhatikan keseimbangan hak dan kewajiban, berorientasi pada penyelesaian masalah, serta saling memahami, dan (7) menjadi orang yang paling banyak manfaatnya, *khoirunnas anfa'uhum linnas* (Somad 2010).

Ada empat sebutan yang disematkan kepada pemimpin dalam ajaran Islam, yaitu khalifah (*alkhalifat*), imam (*al-imam*), amir (*al-amir*), dan ra'in (Nizar & Hasibuan, 2019). Pemimpin dalam beberapa hadist harus memperhatikan bahwa "*Kullukum ra'in wa kullukum mas'ulun an ra'iyatihi...*" Dari Ibn Umar ra. Dari Rasulullah SAW, beliau bersabda, "Kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinan kalian... (HR. Bukhari dan Muslim). Seorang pemimpin harus memiliki sifat amanah, sebagaimana dijelaskan Rasulullah "*Sesungguhnya kepemimpinan merupakan sebuah amanah, di mana kelak di hari kiamat akan mengakibatkan kerugian dan penyesalan. Kecuali mereka yang melaksanakannya dengan cara baik, serta dapat menjalankan amanahnya sebagai pemimpin.*" (Riwayat Muslim). Seorang pemimpin harus selalu menjaga kejujuran sebagaimana diriwayatkan Ahmad, Rasulullah SAW bersabda: "*Siapapun pemimpin yang menipu rakyatnya, maka neraka tempatnya*".

Tidak ada seorangpun yang tidak menjadi *ra'in (pemimpin)*, meskipun ranah *ra'iyah* yang diembannya berbeda-beda. Masing-masing dari mereka memiliki tanggung jawab untuk berbuat baik dan menciptakan kemaslahatan bagi semua yang berada di bawah pemeliharaannya. Sebagaimana sabda Rasulullah: "diberitakan dari Abdullah bin Umar, ia berkata, "Aku mendengar Rasulullah S.A.W. bersabda, "*Kamu semua adalah pemelihara (pemimpin) dan bertanggung*

jawab kepada pemeliharaannya. Seorang imam adalah pemelihara, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Seorang suami adalah pemelihara keluarganya, ia bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang istri adalah pemelihara di dalam rumah suaminya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Seorang pembantu adalah pemelihara harta majikannya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya.” Rasulullah sungguh bersabda, “*Seorang lelaki (anak) adalah pemelihara harta ayahnya, ia bertanggung jawab kepada pemeliharaannya. Kamu semua adalah pemelihara dan bertanggung jawab kepada pemeliharaannya.*” (Hadis Shahih, Riwayat al-Bukhari: 844 dan Muslim: 3408)

Tanggung jawab seorang pemimpin yang dalam hadis di atas adalah memelihara, dan selalu berusaha menciptakan kemaslahatan bagi setiap anggota yang berada dalam pemeliharaannya. Pemimpin adalah orang yang diberikan kepercayaan untuk mengurus dan memelihara segala sesuatu yang menjadi beban atau tugas yang harus dilaksanakannya (*ra'iyah*). Apabila seorang *ra'in* tersebut dapat mengemban dan menjalankan fungsinya untuk menjaga dan memelihara *ra'iyahnya*, maka ia benar-benar telah menjalankan amanah Allah sebagai khalifah di muka bumi ini.

Al-Qur'an dalam surat Al-Ahzab: 21 menyebutkan bahwa “sungguh telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah”. Ajaran Islam tentang kepemimpinan dikenal empat sifat wajib Rasulullah (Harahap 2009), yaitu: *sidiq* (sungguh-sungguh), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana). Kriteria

terpenting berorganisasi yang harus menjadi perhatian orang beriman dalam al-Qur'an, (Rohmansyah 2017) adalah prinsip pokok *al-Mas'uliyah wa al-Amanah*.

Sebagai bentuk kepemimpinan Islam yang menghubungkan segitiga antara Tuhan, pemimpin, dan pengikut (Egel, 2014). Tuhan memberikan visi para pemimpin dan membatasi penggunaan kekuasaan mereka. Para pengikut, seperti halnya para pemimpin, bertanggung jawab kepada Tuhan atas perbuatan mereka dan berbagi tanggung jawab sebagai pemimpin (QS Al-Baqarah: 30, QS Al-Hadid: 7). Orang yang dipercaya menurut Mayer, Davis, & Schoorman (1995) memiliki tiga karakteristik yaitu: kemampuan, kebajikan dan integritas. Kualitas kepemimpinan fundamental dalam hubungan ini adalah penatalayanan, pelayanan, dan konsultasi timbal balik (Abeng, 1997).

Pada dasarnya manusia biasa tidak akan bisa menyamai sifat-sifat Rasulullah, karena perilaku Rasulullah selalu dijaga oleh Allah SWT (QS Al-Qalam: 4). Karakter kepemimpinan *mas'uliyah transformational* selain “diperkuat” dengan perilaku transformasional juga berakhlak *mas'uliyah* yaitu: bertanggungjawab dan dapat dipercaya, ikhlas melayani, musyawarah, adil dan menenteramkan (Shihab et al. 2007). Manusia biasa hanya dapat meneladani sifat-sifat mulia Rasulullah. Sifat kepemimpinan diharapkan dapat mengubah orang dan organisasi dalam arti literal, mengubah pikiran dan hati mereka; memperbesar visi, wawasan, dan pemahaman; memperjelas tujuan; membuat perilaku sesuai dengan keyakinan, prinsip, atau nilai; dan membawa perubahan yang permanen mencari ridho Allah.

2.2. Kinerja Organisasi

Menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Pasal 3, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur. Sedangkan dalam Pasal 5 Ayat (2) huruf 3, koperasi harus mandiri, artinya tidak bergantung pada pihak lain yang dilandasi oleh kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri. Koperasi sebagai salah satu lembaga keuangan yang melaksanakan fungsi intermediasi dengan ciri, bentuk dan sistem tersendiri perlu mendapatkan kepercayaan dari anggota dan masyarakat. Koperasi diatur, diawasi dan dinilai kinerjanya oleh Pemerintah. Hasil penilaian kesehatan merupakan tolok ukur yang kredibel dalam pengelolaan koperasi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan UKM Nomor 06/Per/Dep.6/IV/2016 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi.

Pencapaian kinerja merupakan cerminan dari kompetensi organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik dibutuhkan tata kelola bisnis yang baik (Ariani & Agustia, 2020). Banyak temuan penelitian menunjukkan bahwa kegagalan pengelolaan diklaim sebagai rendahnya pencapaian kinerja organisasi (Heracleous, 2001). Kondisi dan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, menuntut organisasi memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai tujuan dasar dan filosofi (Low et al., 2010). Kelangsungan hidup organisasi dan mempertahankan kinerja dalam jangka panjang di atas rata-rata organisasi lain, suatu organisasi harus memiliki keunggulan

bersaing. Menurut 'Aini et.al., (2012) dengan tujuan untuk membantu anggotanya, koperasi perlu mempercepat kinerjanya.

Grashuis (2017) memfasilitasi penyelidikan baru atas kinerja koperasi dengan menekankan pada efisiensi, produktivitas, dan daya ungkit koperasi dengan berbagai tingkat kinerja. Pengukuran kinerja koperasi merupakan hal yang ambigu (Soboh et al., 2009). Pengukuran dan analisis kinerja koperasi diperumit oleh fungsi ganda pemiliknya sebagai pengguna dan pemilik, yang menyiratkan bahwa koperasi harus menghasilkan pengembalian patronase serta pengembalian modal. Oleh karena itu, dibandingkan dengan perusahaan milik investor (firma), koperasi belum tentu dapat memaksimalkan keuntungan. Sebaliknya, tujuan utama koperasi supplier dan pemasaran umumnya adalah untuk menurunkan dan menaikkan harga input dan output mereka. Namun, pada saat yang sama, terdapat koperasi multi-tujuan dengan operasi dan strategi yang mencerminkan tujuan campuran dengan berbagai parameter dan kendala (Soboh et al., 2009).

Soboh et al. (2009) merangkum bahwa penelitian terapan tentang kinerja koperasi menggunakan dua kemungkinan pendekatan: pengukuran ekonomi atau keuangan, dan pengukuran non-keuangan, dari hasil mengidentifikasi 30 studi tentang koperasi di Amerika Serikat. Tanpa kecuali, setiap studi mengkonseptualisasikan koperasi sebagai perusahaan independen dengan fungsi tujuan tunggal, yang mengimplikasikan pemaksimalan keuntungan atau efisiensi yang tidak bergantung pada tujuan pelindung anggota individu. Sebagai tambahan, Franken & Cook (2015) menggunakan model persamaan struktural untuk menemukan bahwa kinerja keseluruhan paling baik diinformasikan oleh pengukuran

keuangan dan non-keuangan, termasuk kepuasan anggota, pencapaian visi, dan posisi kompetitif.

Sebagian besar koperasi tidak memiliki mekanisme evaluasi kinerja karena operasi mereka rumit dan memiliki banyak tujuan yang mengarah pada konflik tentang cara mengevaluasi kinerja. Akibatnya, sulit bagi stakeholder koperasi untuk memiliki informasi penting dan memantau operasi koperasi secara efisien (Enjolras, 2004; Spear, Cornforth, Chaves, & Schediwy, 2004). Berbeda dengan perusahaan milik investor memiliki tujuan tunggal untuk memaksimalkan keuntungan, sehingga untuk mengevaluasi kinerja perusahaan milik investor cukup sederhana. Namun demikian Chareonwongsak (2017) menggunakan tiga indikator kinerja koperasi yaitu: *return on equity*, tidak mengalami kerugian dalam 2 periode akuntansi, dan klasifikasi kualitas manajemen internal koperasi.

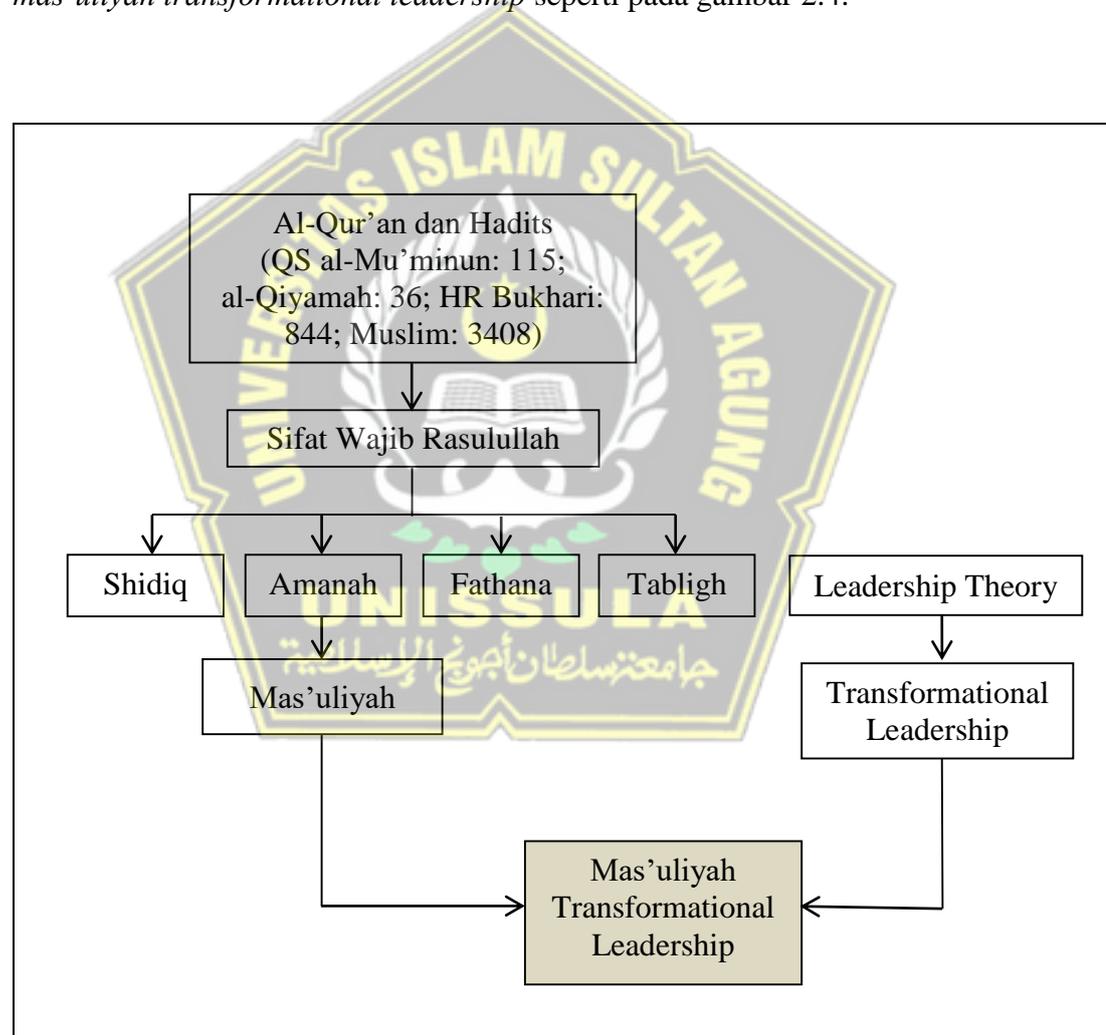
Literatur empiris terbaru tentang kinerja koperasi terbatas namun beragam dalam hal sampel dan metodologi. Meskipun setiap studi memiliki kontribusi yang berharga bagi pemahaman kolektif tentang kinerja koperasi, namun kemampuan untuk membuat generalisasi untuk seluruh populasi koperasi masih terkendala. Karena kelangkaan penelitian terapan tentang kinerja koperasi sebagian besar dijelaskan oleh ketersediaan data yang terbatas (Melia & Martinez, 2015).

Ada beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kinerja koperasi. Perencanaan strategis, partisipasi anggota, modal manusia, modal struktural dan relasional ('Aini et al., 2012). Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi meliputi bagaimana organisasi mengakuisisi informasi, menerima dan memperoleh

akses informasi yang benar, kemampuan dalam menginterpretasikan informasi, dan perubahan perilaku dan kemampuan berfikir (Hernaus et al., 2008).

2.3. Model Teoritik Dasar

Berdasarkan kajian mengenai teori kepemimpinan dan nilai-nilai Islam tentang kepemimpinan dapat diintegrasikan dan menghasilkan kebaruan (*novelty*) *mas'uliyah transformational leadership* seperti pada gambar 2.4.



Gambar 2.4. Integrasi nilai keislaman dan teori kepemimpinan transformasional

Sebagai khalifah, manusia memiliki tanggung jawab untuk dapat menjalankan amanah. Rasulullah bersabda "*kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinan kalian...*" (HR. Bukhari dan Muslim). Seorang pemimpin harus memiliki sifat amanah dan harus selalu menjaga kejujuran. Kriteria terpenting berorganisasi yang harus menjadi perhatian orang beriman (Rohmansyah 2017) adalah prinsip pokok *al-Mas'uliyah wa al-Amanah*.

Sintesis nilai-nilai kepemimpinan mas'uliyah dan transformational leadership sebagaimana dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Sintesis Nilai-nilai Kepemimpinan Mas'uliyah dan Transformational Leadership

Transformational Leadership Mas'uliyah	Idealized Influence	Inspirational Motivation	Intellectual Stimulation	Individual Consideration
Tanggung jawab menjaga (QS 4: 29; HR Bukhari dan Muslim)	Mempengaruhi orang lain dengan cara menjaga dirinya menjadi sosok ideal/teladan	Bertanggungjawab dengan selalu menjaga memberi motivasi yang menginspirasi pengikutnya menjadi lebih maju	Bertanggungjawab menjaga pengetahuan pengikutnya dengan senantiasa memberi kesempatan belajar	Senantiasa menjaga dirinya sebagai pendukung dan membimbing bagi pengikutnya
Tanggung jawab melayani (QS 3: 159)	Mempengaruhi orang lain dengan cara memberi contoh melayani orang lain dengan tulus ikhlas	Bertanggungjawab melayani pengikut dengan memberi motivasi untuk berprestasi	Mendorong dan melayani pengikutnya yang ingin belajar dan maju	Bertanggungjawab melayani dengan memberi dukungan dan membimbing pengikut mengembangkan potensinya
Tanggung jawab berperilaku adil (QS 16: 90)	Mempengaruhi orang lain dengan cara bertindak adil dan bijaksana dalam memutuskan sesuatu	Senantiasa berlaku adil dalam memberi motivasi yang menginspirasi pengikutnya yang ingin berprestasi	Bertanggungjawab meningkatkan pengetahuan pengikutnya dengan memberi kesempatan belajar secara adil	Berlaku adil dalam memberi dukungan dan bimbingan kepada pengikut yang ingin mengembangkan potensinya
Tanggung jawab menenteramkan (QS 39: 10; HR. Muslim)	Mempengaruhi orang lain dengan cara menjadi figure yang menenteramkan/tidak menimbulkan kekhawatiran bagi orang lain	Memberikan ketenangan kepada pengikut yang ingin maju dengan memberi motivasi menginspirasi	Bertanggungjawab memberikan ketenangan di hati pengikut dalam hal pendidikan	Bertanggungjawab memberikan ketenangan bagi pengikut dalam hal ingin mengembangkan potensinya

Hasil sintesis dari nilai-nilai kepemimpinan Islam mas'uliyah dan kepemimpinan transformasional yang menjadi *mas'uliyah transformational leadership* dengan indikator: *mas'uliyah idealized influence*, *mas'uliyah intellectual stimulation*, *mas'uliyah invidual consideration*, dan *mas'uliyah motivation inspiration*. Sintesis nilai-nilai kepemimpinan mas'uliyah dengan transformational leadership sebagaimana dalam tabel 2.1.

Keempat dimensi *mas'uliyah transformational leadership* dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mas'uliyah idealized influence*. Pemimpin yang bertanggungjawab mempengaruhi orang lain dengan cara menjaga dirinya tetap menjadi sosok panutan, memberi contoh dengan melayani orang lain secara tulus ikhlas, bertindak adil dan bijaksana dalam memustuskan sesuatu, serta menjadi figur yang menenteramkan bagi pengikutnya.
2. *Mas'uliyah inspirational motivation*. Pemimpin yang bertanggungjawab selalu memberi motivasi yang menginspirasi para pengikutnya, dengan melayani secara adil dan proporsional, serta memberikan ketenangan kepada pengikut yang ingin maju dan berprestasi.
3. *Mas'uliyah intellectual stimulation*. Pemimpin yang bertanggungjawab meningkatkan pengetahuan pengikutnya dengan mendorong dan melayani secara adil, memberikan ketenangan hati pengikutnya yang ingin menyampaikan ide-ide baru dan memperoleh kesempatan belajar.

4. *Mas'uliyah individual consideration*. Pemimpin yang bertanggungjawab menjaga dirinya sebagai pendukung dan pembimbing para pengikut dengan memberi pelayanan yang baik, proporsional, serta memberikan ketenangan bagi pengikut yang ingin mengembangkan potensinya.

Hasil sintesis nilai-nilai mas'uliyah dengan dimensi transformational leadership menghasilkan delapan indikator. Kedelapan indikator merupakan indikator utama hasil penapisan yang optimal dengan menghindari terjadinya duplikasi maupun kekurangan dalam memasukkan nilai-nilai keduanya dalam membangun construct MTL. Sama dengan delapan deskripsi pertanyaan perilaku kepemimpinan transformasional (Seltzer & Bass, 1990) yaitu: karisma, pertimbangan individu, menstimulasi intelektual, inisiasi, pertimbangan ukuran hasil, efektivitas pemimpin, upaya ekstra bawahan, dan kepuasan bawahan. Dimensi dan indikator dari keempat dimensi konsep *Mas'uliyah Transformational Leadership* sebagaimana pada Tabel 2.2.

Kepemimpinan mas'uliyah transformasional memotivasi orang secara intrinsik dengan meningkatkan ekspektasi, tidak hanya secara ekstrinsik dengan meningkatkan sistem penghargaan, berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Peran MTL lebih diperlukan dibanding kepemimpinan kolektif dalam kondisi terdapat perbedaan kepentingan yang tinggi di antara anggota kelompok dan rendahnya pengetahuan anggota dalam mengembangkan usaha organisasinya.

Tabel 2.2. Indikator Mas'uliyah Transformational Leadership

Konsep	Dimensi	Indikator
Mas'uliyah Transformational Leadership	Mas'uliyah Idealized Influence	- Bertanggungjawab menjaga keteladanan - Bertanggungjawab menenteramkan pengikut
	Mas'uliyah Inspirational Motivation	- Bertanggungjawab menginspirasi berprestasi - Bertanggungjawab memotivasi tugas
	Mas'uliyah Intellectual Stimulation	- Tanggung jawab menerima ide/masukan - Tanggung jawab memberi kesempatan belajar
	Mas'uliyah Individual Consideration	- Bertanggungjawab memberi bimbingan secara proporsional. - Bertanggungjawab mengembangkan potensi

Pemimpin transformasional mendorong komunikasi dengan memberi keyakinan bahwa karyawan memiliki kekuatan dan kebutuhan khusus yang harus diarahkan secara individu (Detert & Burris, 2007). Kesempatan untuk berkomunikasi seperti itu dapat memperkuat keyakinan bahwa kontribusi dari anggota organisasi dihargai (Farndale et al., 2011), yang dapat mengarah pada pembentukan partisipasi sebagai praktik reguler di perusahaan.

Pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada visi perusahaan, yang mengarah pada perasaan pemberdayaan dan peningkatan tanggung jawab atas kontribusi (Detert & Burris, 2007), cenderung berfokus pada nilai-nilai yang lebih tinggi dan mendorong karyawan untuk berkontribusi yang lebih berarti (Bono & Judge, 2004). Menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan karyawan, akan meningkatkan komitmen dan motivasi

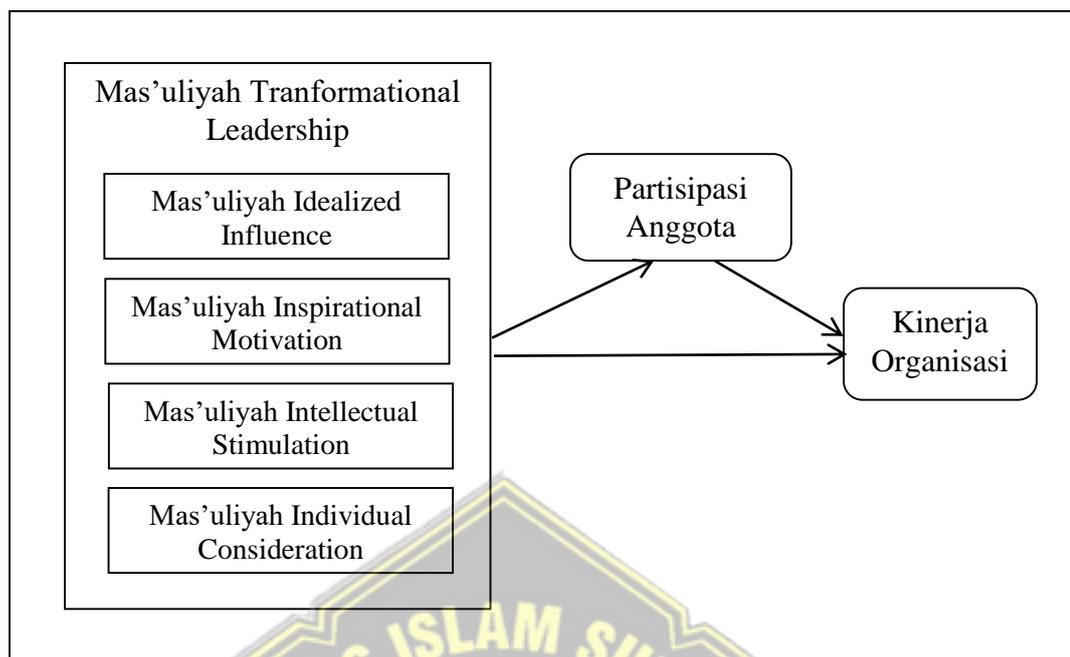
karyawan untuk berpartisipasi aktif dengan ide-ide mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Cortes & Herrmann, 2020).

Kinerja koperasi sangat tergantung pada interaksi antara kohesi internal dan pertukaran eksternal (Ruben & Heras, 2012). Koperasi dengan keanggotaan yang lebih berkomitmen menunjukkan tingkat kapitalisasi yang lebih tinggi dan kapitalisasi itu secara positif berhubungan dengan tingkat partisipasi untuk meningkatkan kinerja koperasi (Matas et al, 2018). Penguatan aspek partisipasi, terutama partisipasi usaha, berpengaruh terhadap kinerja koperasi (Woldeyes, 2019).

Berdasarkan integrasi dimensi kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai Islam tentang kepemimpinan, dapat disusun proposisi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Proposisi tersebut adalah karakteristik dan kemampuan pemimpin yang mas'uliyah dan transformatif (*Mas'uliyah Transformational Leadership*), sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.5.

Proposisi 1:

Mas'uliyah Transformational Leadership (MTL) adalah karakter pemimpin yang bertanggungjawab menjaga sebagai figur teladan, menenteramkan, menginspirasi dan memotivasi pengikut, mengajak berfikir kreatif dengan memberikan kesempatan belajar, melayani, membimbing dan mengembangkan potensi pengikut secara proporsional. *Mas'uliyah transformational leadership* diharapkan dapat meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja organisasi.



Gambar 2.5. Proposisi 1 *Mas'uliyah Transformational Leadership*

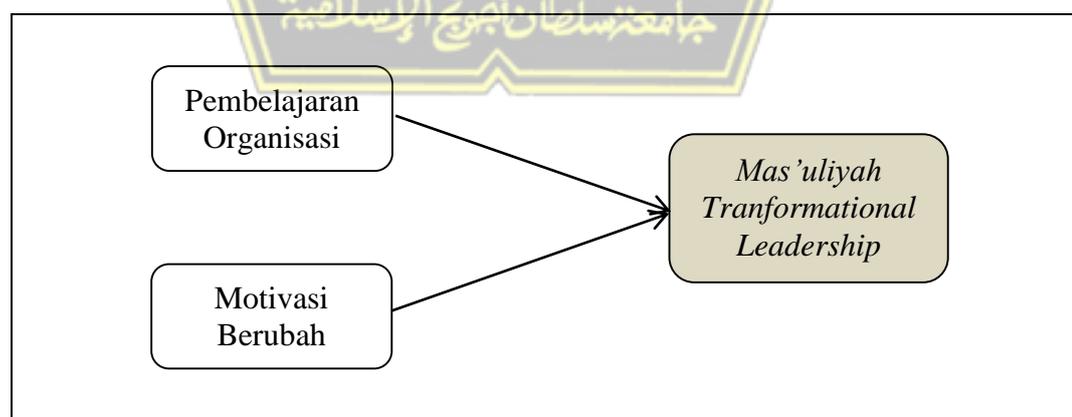
Pembelajaran organisasi adalah salah satu konsep paling penting dalam ilmu organisasi saat ini (Miner & Mezias, 1996). Fiol & Lyles (1985) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai pengembangan wawasan, pengetahuan, hubungan antara pengalaman masa lalu dan efektivitas tindakan tersebut dan tindakan masa depan. Sedangkan Cummings & Whorley (2009) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses perubahan yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan baru. Melalui pembelajaran organisasi yang intensif, komprehensif dan sistemik diharapkan mampu menghasilkan figur pengelola yang mas'uliyah dan transformatif.

Premis utama teori motivasi berubah adalah bahwa organisasi harus menciptakan kondisi psikososial-struktural yang tepat untuk perubahan berkelanjutan berskala besar yang berhasil. Artinya, secara psikologis harus ada

motivasi individu untuk bertindak, dukungan kolektif untuk bertindak, dan struktur yang menciptakan kapasitas, kapabilitas, dan peluang untuk bertindak. Perubahan skala besar adalah menanamkan perbaikan yang bertahan lama, tujuannya menciptakan budaya perbaikan jangka panjang di mana sikap positif terhadap perbaikan dihasilkan dan dipertahankan. Motivasi berubah adalah kunci sukses dari perubahan yang berkelanjutan (Breckenridge et al., 2019). Perubahan berkelanjutan berskala besar dalam organisasi di masa depan dapat terwujud jika ada perubahan perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat disusun proposisi 2 dan Gambar 2.6 yaitu:

Proposisi 2

Pembelajaran organisasi adalah pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu, tim, maupun organisasi untuk efektivitas tindakan di masa depan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi berubah adalah dorongan dari dalam diri pemimpin untuk menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan proses transformasi organisasi dengan sungguh-sungguh yang dilandasi keimanan, niat ibadah mendekati diri kepada Allah. MTL dibentuk dari adanya pembelajaran organisasi dan motivasi pemimpin.



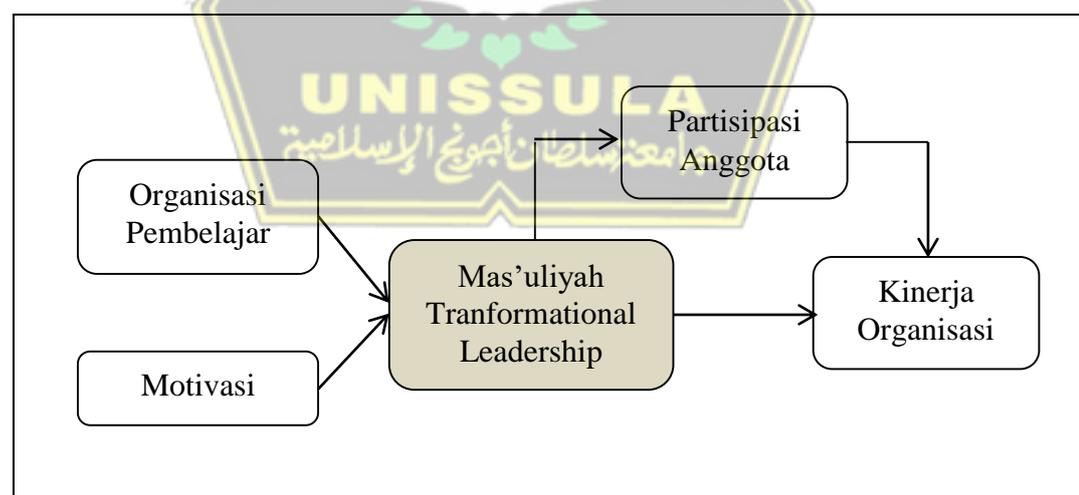
Gambar 2.6 Proposisi 2 Pembelajaran organisasi, motivasi berubah dan MTL

Organisasi yang memfasilitasi pembelajaran semua anggotanya dan terus menerus mengubah dirinya dan konteksnya merupakan organisasi pembelajar (Pedler et al, 1997). Karakteristik yang penting dalam membangun organisasi pembelajaran adalah menekankan pada pentingnya belajar untuk maju dan menerapkan pengetahuan baru untuk keberhasilan organisasi. Dihadapkan pada banyak deskripsi dan pemahaman tentang konsep organisasi pembelajaran, Ortenblad (2002) secara induktif menciptakan empat jenis pemahaman organisasi pembelajaran: a) pembelajaran organisasi; b) belajar di tempat kerja; c) iklim belajar, dan d) struktur pembelajaran.

Motivasi merupakan aspek penting untuk melakukan sesuatu dan dapat membantu mengelola perubahan dengan lebih baik dan lebih efektif. Motivasi berperan penting untuk mencapai tujuan perubahan perilaku, namun dalam banyak kasus, motivasi tidak cukup untuk memastikan perubahan (Fraser-Thomas, 2017). *McClelland's Needs Theory of Motivation* (McClelland, 1987) membagi tiga paradigma motivasi sentral yaitu prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Paradigma kekuasaan berkaitan dengan memberi dampak pada orang lain, keinginan untuk mempengaruhi orang lain, dorongan untuk mengubah orang, dan keinginan untuk membuat perbedaan dalam hidup (Sinha, 2015). Perubahan perilaku individu akan terjadi jika ada perubahan motivasi dari masing-masing individu tersebut (Breckenridge et al., 2019). Motivasi yang tulus dan mendalam datang dari dalam setiap individu. Sedangkan motivasi dari luar atau orang lain sifatnya adalah sebagai penggerak, pendorong, membantu menemukan motivasi pada diri individu tersebut (Giordan et al., 2007).

Karakter MTL seharusnya terbentuk dari hasil pembelajaran yang efektif, pengaturan sistem pembelajaran yang baik dalam suatu organisasi pembelajar, serta adanya motivasi pemimpin yang baik. Karakter MTL diharapkan dapat mengingatkan seseorang yang mendapatkan amanah memimpin organisasi untuk maju dengan memperbesar visi, wawasan, dan pemahaman; memperjelas tujuan; membuat perilaku sesuai dengan keyakinan, prinsip, atau nilai; dan membawa perubahan yang permanen mencari ridho Allah. Suatu pekerjaan yang berat, dibutuhkan upaya dan waktu yang berkelanjutan untuk mengubah perilaku, persepsi, dan keyakinan individu (Appelbaum & Gallagher 2000). Sehingga diperlukan upaya untuk menumbuhkan gaya *mas'uliyah transformational leadership* di kalangan pengelola organisasi.

Berdasarkan uraian di atas model teoritikal dasar penelitian ini sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.7.



Gambar 2.7: Model teoritikal dasar Mas'uliyah transformational leadership

2.4. Model Empirik Penelitian

2.4.1. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah kontributor utama kinerja organisasi dan sumber utama keunggulan kompetitif (Argote et al., 2021), membangun sumber daya pengetahuan yang dibutuhkan untuk mempertahankan pertumbuhan dan kontinuitas organisasi (Qi & Chau, 2018). Organisasi memperoleh nilai efisien dengan mengelola pengetahuan, menghasilkan pengetahuan baru atau kombinasi kreatif mengarah pada produk dan layanan baru (Antunes & Pinheiro, 2020). Pembelajaran organisasi berkaitan dengan kemampuan dalam mengakses ilmu pengetahuan, sangat erat hubungannya dengan keberhasilan strategi organisasi (Santoso, et al. 2020). Pembelajaran organisasi akan memicu dan memacu kemampuan inovasi dan kinerja organisasi dikondisikan oleh penciptaan pengetahuan (Asbari, Purwanto & Santoso, 2019). Pembelajaran organisasi memfasilitasi refleksi atas konsekuensi perilaku individu dan organisasi, pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan organisasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Yang, 2003). Terlepas dari relevansinya dengan kinerja, organisasi masih berjuang untuk menerapkan pembelajaran organisasi (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008).

Fiol & Lyles (1985) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai pengembangan wawasan, pengetahuan, hubungan antara pengalaman masa lalu dan efektivitas tindakan tersebut dan tindakan masa depan. Pembelajaran organisasi sebagai proses perubahan yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan baru (Cummings & Whorley,

2009). Hasil pembelajaran organisasi dari informasi asimilasi; menerjemahkan informasi menjadi pengetahuan; menerapkan pengetahuan pada karya nyata; dan menerima umpan balik. Pembelajaran organisasi adalah komposisi pembelajaran individu, pengembangan budaya, peningkatan berkelanjutan, inovasi, dan penerapan sistem belajar. Institusionalisasi pembelajaran adalah proses menanamkan pembelajaran yang telah terjadi oleh individu dan kelompok ke dalam organisasi melalui perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi dan pengalaman organisasi. Pembelajaran organisasi telah didefinisikan dalam sejumlah cara mulai dari generasi pengetahuan baru, penciptaan sistem pengetahuan, hingga perubahan dalam tindakan organisasi (Fiol & Lyles, 1985).

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi mengubah atau memodifikasi model mental, aturan, proses atau pengetahuan, untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja (Chiva, Ghauri, & Alegre, 2014). Pembelajaran organisasi sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang tidak dapat diprediksi untuk merespons keadaan yang tidak terduga lebih cepat dari pada pesaing (Garvin et al., 2008). Karena sifatnya sebagai proses pengembangan perspektif baru, pembelajaran organisasi merupakan sumber untuk pengembangan pengetahuan organisasi baru (Cheng, Niu, & Niu, 2014). Pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai tugas manajemen yang melibatkan pengendalian dan perencanaan. Bidang fokusnya meliputi penciptaan strategis organisasi, penangkapan, dan internalisasi pengetahuan. Pembelajaran organisasi membutuhkan manajemen informasi untuk berdampak positif pada kinerja (Cheng et al., 2014). Dalam manajemen pengetahuan, Pembelajaran organisasi ditetapkan

sebagai sarana organisasi yang penting untuk peningkatan berkelanjutan dalam penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan (Wu & Chen, 2014).

Pembelajaran organisasi dipandang sebagai proses dinamis berdasarkan pengetahuan dan diterjemahkan melalui berbagai tingkat aktivitas. Kemampuan organisasi untuk menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan sangat bergantung pada sumber daya manusia, yang secara efektif menciptakan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan itu. Manajemen pengetahuan dipandang sebagai pengelolaan proses penciptaan, penyimpanan, akses, dan penyebaran sumber daya intelektual suatu organisasi. Pengetahuan dan informasi biasanya terdapat pada individu yang berbeda. Artinya organisasi harus mempertimbangkan tujuan utama untuk meningkatkan kapasitas individu dan peningkatan pengetahuan organisasi (Antunes & Pinheiro, 2020), dikembangkan menjadi manajemen strategis (Theriou & Chatzoglou, 2009). Pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi (Basten & Haamann, 2018). Tidak ada pembelajaran organisasi tanpa pembelajaran individu, sedangkan organisasi hanya belajar berkat pengalaman dan tindakan individu (Argyris & Schon (1978).

Konsep pembelajaran organisasi dilihat sebagai proses yang dinamis, melalui berbagai tingkat tindakan, dari tingkat individu ke tingkat kelompok dan organisasi, mengulangi proses awal (Garavan, 1997; Jerez-Gomez, 2005). Tingkat pembelajaran tersebut berinteraksi untuk membentuk pembelajaran organisasi. Pembelajaran individu terjadi ketika karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan pengembangan dan mengadopsi sikap dan keyakinan baru yang

memungkinkan organisasi untuk berhasil. Pembelajaran individu diubah menjadi pembelajaran kelompok melalui pemahaman bersama melalui koordinasi. McKenna (1992) menetapkan bahwa dalam pembelajaran tim, penting bagi orang untuk bergerak melampaui diri mereka sendiri dan memungkinkan pembelajaran kolektif terjadi. Pembelajaran kelompok terjadi ketika anggota kelompok menemukan cara berkontribusi pada kinerja.

Model pembelajaran individu dalam organisasi berpusat pada teori pembelajaran orang dewasa yang menyarankan bahwa orang dewasa belajar terbaik jika mereka menganggap pembelajaran itu relevan dengan minat mereka dan jika mereka dapat belajar secara pengalaman melalui aplikasi (Matthews, 1999). Model pembelajaran kelompok fokus pada konteks sosial pembelajaran, penyelidikan bersama dan bagaimana orang secara kolektif menafsirkan peristiwa dan menghasilkan wawasan (Robinson et al., 1997). Karenanya Penjelasan Pasal 5 Ayat (2) huruf b Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 dan ICA (1994) dinyatakan bahwa untuk pengembangan dirinya, koperasi juga melaksanakan pendidikan perkoperasian. Penyelenggaraan pendidikan perkoperasian merupakan prinsip koperasi yang penting dalam meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan koperasi.

Pengetahuan dapat didorong oleh serangkaian praktik kolaboratif manajemen sumber daya manusia. Semua berinteraksi satu sama lain sehingga pengetahuan mereka saat ini dan pengetahuan baru yang diperoleh dapat secara efektif ditransfer, dipertukarkan, dan digabungkan menjadi kecerdasan, dan pengetahuan digunakan sebagai budaya pembelajaran (Lin & Lee, 2017).

Pembelajaran organisasi merupakan proses, dan memori organisasi sebagai output. Organisasi perlu membangun hubungan memori organisasi yang merupakan konsekuensi dari pembelajaran organisasi (Huang, Chuang, & Cheri, 2016). Mendorong kolaborasi internal antara anggota organisasi dapat menjadi sumber daya yang kuat untuk menghasilkan pengetahuan organisasi, karena interaksi memungkinkan pengetahuan dari beberapa individu digabungkan, dikonversi menjadi pengetahuan kolektif.

Dampak kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh proses internal dalam organisasi atau sumber daya yang lebih nyata yang dapat dikonfigurasi ulang oleh kapabilitas dinamis (Giniuniene & Jurksiene, 2015). Kapabilitas dinamis menjadi lebih nyata melalui proses pembelajaran yang menghasilkan pengetahuan baru. Pembelajaran organisasi adalah salah satu proses internal utama dalam organisasi, berkontribusi untuk memediasi hubungan antara kapabilitas dinamis dengan kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan (Eisenhardt & Martin, 2001). Sumber daya dan kemampuan untuk berubah mendefinisikan kapabilitas dinamis dan dapat memanifestasikan dirinya melalui proses pembelajaran organisasi (Breznik & Hisrich, 2014).

Pembelajaran organisasi adalah proses melalui pengalaman melakukan tugas diubah menjadi pengetahuan, yang, pada gilirannya, mengubah organisasi dan memengaruhi kinerjanya di masa depan. Ketika organisasi memperoleh pengalaman, kinerja mereka biasanya meningkat pada tingkat yang menurun. Organisasi bervariasi dalam tingkat di mana mereka belajar. Perkembangan teknologi dan organisasi baru cenderung mempengaruhi pembelajaran organisasi

(Argote et al., 2021). Belajar dimulai dengan pengalaman. Berbagai jenis pengalaman yang ditemukan memiliki efek yang berbeda pada pembelajaran organisasi (Argote, 2003). Dimensi pengalaman yang paling mendasar adalah apakah pengalaman itu diperoleh secara langsung oleh unit fokus atau secara tidak langsung dari pengalaman unit lain. Dimensi pengalaman yang mendapat perhatian dapat mengundang beberapa pertanyaan: seberapa baru pengalaman tersebut, pengalaman sukses dan kegagalan tugas, ambiguitas pengalaman, dimensi temporal dari pengalaman (waktu dan kecepatan), dan heterogenitasnya. Mayoritas kepemimpinan keterampilan dipelajari dari yang terjadi secara alami pengalaman di tempat kerja (Argry, 1998).

Keseluruhan proses pembelajaran menjadi proses pencarian, pembuatan pengetahuan, retensi pengetahuan, dan transfer pengetahuan. Ada dua pandangan yang berbeda, pembelajaran di dalam organisasi serta pembelajaran oleh organisasi. Menciptakan pengetahuan adalah inti dari pembelajaran organisasi. Organisasi dapat menciptakan pengetahuan dari pengalamannya sendiri atau pengalaman organisasi lain (Argote et al., 2021). Setelah organisasi fokus memperoleh dan menyimpan pengetahuan, selanjutnya mentransfer ke unit lain dalam organisasi dan/atau ke organisasi lain. Selain itu, pengetahuan secara tidak sengaja dapat menyebar dari organisasi fokus ke organisasi lain di lingkungan. Mentransfer pengetahuan dapat menghasilkan penciptaan pengetahuan baru di unit yang menyediakan pengetahuan serta di unit penerima (Miller et al. 2007). Organisasi dalam konteks pembelajaran merupakan seperangkat kondisi yang saling terkait yang membentuk latar belakang pembelajaran organisasi. mencakup karakteristik lingkungan di luar fokus

organisasi, seperti daya saing atau tingkat regulasinya, serta karakteristik internal organisasi, seperti struktur, budaya, dan identitasnya (Argote et al., 2021).

Pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran dapat ditanamkan pada karyawan individu, termasuk manajer atau pemimpin. Agar belajar menjadi organisasi, pengetahuan yang diperoleh individu harus tertanam dalam repositori individu, seperti rutinitas, sehingga pengetahuan akan bertahan dalam organisasi bahkan jika individu tersebut pergi. Pengetahuan dapat tertanam dalam rutinitas organisasi. Pengetahuan juga dapat tertanam dalam alat dan budaya organisasi. Aspek penting dari budaya organisasi yang memungkinkan anggota untuk melakukan tugas lebih cepat dan lebih dapat diandalkan. Betapa pentingnya teknologi dan perkembangan organisasi, seperti pembelajaran mesin dan bentuk organisasi baru, memengaruhi pembelajaran organisasi.

Organisasi berjuang untuk menerapkan pendekatan praktis karena kurangnya resep yang konkret. Pendekatan pembelajaran organisasi menurut (Basten & Haamann, 2018) terbagi dalam tiga domain: orang, proses, dan teknologi. Pemetaan memandu organisasi dalam merancang proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Sebab, jika hanya mengandalkan satu pendekatan tidak mungkin untuk mengaktifkan pembelajaran organisasi secara komprehensif, harus difasilitasi dengan kombinasi dari beberapa pendekatan yang diselaraskan dengan budaya dan proses organisasi.

Seperangkat teori yang merepresentasikan domain pembelajaran organisasi antara lain:

1. Pembelajaran loop tunggal dan loop ganda (Argyris & Schön, 1978, 1996). Pembelajaran putaran tunggal adalah pembelajaran instrumental yang mengubah strategi tindakan atau asumsi yang mendasari strategi dengan tidak mengubah nilai-nilai teori tindakan. Sedangkan pembelajaran putaran ganda, ada umpan balik yang menghubungkan deteksi kesalahan tidak hanya dengan strategi dan asumsi kinerja yang efektif tetapi juga dengan nilai dan norma yang menentukan kinerja yang efektif.
2. Teori penciptaan pengetahuan organisasi seperti bentuk spiral yang terus berulang dalam empat fase (Nonaka, 1991, 1994). Interaksi fase-fase ini dalam dimensi pengetahuan tacit dan eksplisit, meliputi fase: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI).
3. Lima blok bangunan Garvin et al. (2008) yang perlu dikuasai organisasi untuk pembelajaran organisasi yang efektif. Garvin et al. (2008) mengklaim pendekatan sebelumnya kurang praktis, dengan mengenalkan cara pembelajaran melalui: pemecahan masalah secara sistematis, eksperimentasi, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar dari orang lain, dan mentransfer pengetahuan.

Pembelajaran (Argote & Miron-Spektor, 2011) membedakan antara (a) konteks aktif dan (b) konteks laten. Konteks aktif mencakup elemen dasar organisasi—anggota dan alat—yang berinteraksi dengan tugas organisasi untuk memengaruhi interpretasi pengalaman. Konteks laten, yang mencakup fitur desain organisasi, memengaruhi siapa yang menjadi anggota organisasi, alat apa yang

mereka miliki, dan tugas apa yang dilakukan. Manusia cenderung terus memainkan peran utama dalam pembelajaran organisasi karena mereka lebih efektif daripada mesin di banyak tugas, terutama yang membutuhkan penalaran kreatif, ketangkasan nonrutin, dan empati interpersonal.

Pendekatan yang dipakai dalam pembelajaran organisasi (Basten & Haamann, 2018) meliputi: pendekatan orang, pendekatan proses, dan pendekatan teknologi. Individu memiliki faktor kecerdasan umum yang memfasilitasi kinerja pada berbagai tugas kognitif (Argote et al., 2021). Interaksi dan orang yang berperan dalam mewujudkan pembelajaran organisasi teridentifikasi meliputi: *Chief knowledge officer*, hubungan dyadic, acara untuk interaksi informal, rotasi pekerjaan, pialang pengetahuan (*knowledge broker*), manajer pengetahuan, dan manajemen keterampilan. Pendekatan proses yang diperlukan dalam pembelajaran organisasi baik secara terstruktur maupun tidak terstruktur melalui: pembelajaran tindakan, komunitas praktik, tim lintas fungsi, pengalaman organisasi, pembekalan ahli, evaluasi postmortem, pengarahan proyek, penelitian dan pengembangan, dan pelatihan. Terakhir yang tidak kalah penting dalam menunjang pembelajaran organisasi, terutama pada era industri 4.0 yaitu pemanfaatan teknologi, meliputi: repositori pengetahuan dan *internet of things* (IoT). Mempertahankan pengetahuan melibatkan penyematan dalam repositori, seperti rutin atau sistem memori transaktif (Argote et al., 2021)

Pentingnya pembelajaran sangat digaribawahi oleh organisasi yang bergejolak dan lingkungan yang tidak dapat diprediksi dimana perusahaan manajer dan eksekutif bekerja (Vaill, 1999). Tindakan karyawan yang paling kuat menurut

Hernaus et al., (2008) terkait dengan proses pembelajaran organisasi. Karenanya menurut Choi (2020) pemberdayaan karyawan merupakan mediator penting yang menjelaskan hubungan positif antara budaya belajar dan kinerja organisasi. Dapat mengakses dan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran serta mendorong pembelajaran transformasional akan membantu menghasilkan calon pemimpin. Untuk pengembangan dan memperkuat kepemimpinan agar mempercepat dan meningkatkan pembelajaran kepemimpinan (Brown & Posner, 2001). Membuat budaya kepemimpinan dan pembelajaran adalah tindakan akhir pengembangan kepemimpinan.

Beberapa studi tentang pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kepemimpinan serta pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi terangkum dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3: Ikhtisar Studi tentang Pembelajaran Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Dalton et al., (1999)	75% dari peristiwa yang individu laporkan sebagai sesuatu yang penting untuk karir mereka berasal dari kombinasi belajar dari pekerjaan dirinya sendiri dan belajar dari orang lain. Belajar sebagai dasar elemen penting dalam kepemimpinan yang efektif.
2	Brown & Posner, (2001)	Orang yang lebih aktif dan pembelajar serta lebih sering terlibat dalam berbagai tugas, akan terlibat dalam perilaku kepemimpinan.
3	Škerlavaj et al. (2011)	Budaya pembelajaran organisasi memiliki dampak langsung positif pada ketiga aspek kinerja non-keuangan.

- 4 Bontis et al. (2018) Sumber daya manusia berkontribusi untuk menjelaskan kinerja ekonomi yang dipengaruhi secara positif oleh kehadiran karyawan terdidik dan nilai tambah per karyawan. Selain itu, modal manusia dan modal relasional berkontribusi untuk menjelaskan kinerja berbasis misi yang secara positif dipengaruhi oleh pelatihan tahunan, nilai tambah per karyawan dan kualitas hubungan dengan pelanggan.
- 5 Hernaus et al. (2008) terdapat hubungan positif signifikan antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi, artinya organisasi dengan pengembangan proses belajarnya secara kongruen meningkatkan kinerja mereka.
- 6 Figueiredo (2003) Tingkat akumulasi kemampuan teknologi dan peningkatan kinerja operasional dapat dipercepat jika upaya yang disengaja dan efektif pada proses akuisisi pengetahuan dan konversi pengetahuan dilakukan di dalam perusahaan
- 7 Choi (2020). Memiliki budaya organisasi yang lebih kondusif untuk pembelajaran secara tidak langsung dan positif terkait dengan kinerja yang dirasakan.

Berdasarkan beberapa hasil studi di atas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran yang terjadi dalam suatu organisasi akan menghasilkan orang-orang yang berjiwa pemimpin yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi. Hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah

Hipotesis 1 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan Mas'uliyah transformational leadership

Hipotesis 2 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.4.2. *Islamic Motivation to Change*

Premis utama teori motivasi berubah adalah bahwa organisasi harus menciptakan kondisi psikososial-struktural yang tepat untuk perubahan berkelanjutan berskala besar yang berhasil. Artinya, harus ada motivasi individu untuk bertindak (kondisi psikologis), dukungan kolektif untuk bertindak (kondisi sosial), dan struktur yang menciptakan kapasitas, kapabilitas, dan peluang untuk bertindak (kondisi struktural). Perubahan skala besar adalah menanamkan perbaikan yang bertahan lama, tujuannya menciptakan budaya perbaikan jangka panjang di mana sikap positif terhadap perbaikan dihasilkan dan dipertahankan.

Islamic motivation to change (IMC) diturunkan dari *McClelland's Needs Theory of Motivation* (McClelland, 1987). Teori tersebut membagi tiga paradigma motivasi sentral yaitu prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Konteks IMC dalam penelitian ini sebagai paradigma kekuasaan, yaitu berkaitan dengan memberi dampak pada orang lain, keinginan untuk mempengaruhi orang lain, dorongan untuk mengubah orang, dan keinginan untuk membuat perbedaan dalam hidup (Sinha, 2015). Motivasi berubah adalah kunci sukses dari perubahan yang berkelanjutan (Breckenridge et al., 2019). Perubahan atau transformasi berkelanjutan berskala besar dalam organisasi di masa depan dapat terwujud jika ada perubahan perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut. Perubahan perilaku individu akan terjadi jika ada perubahan motivasi dari masing-masing individu tersebut (Breckenridge et al., 2019). Seseorang dapat membantu orang lain mengidentifikasi alasan dan kebutuhan mereka untuk berubah dan memfasilitasi perencanaan untuk perubahan (McCance-Katz, 2019).

Motivasi merupakan aspek penting untuk melakukan sesuatu dan dapat membantu mengelola perubahan dengan lebih baik dan lebih efektif. Motivasi berperan penting untuk mencapai tujuan perubahan perilaku, namun dalam banyak kasus, motivasi tidak cukup untuk memastikan perubahan tersebut (Fraser-Thomas, 2017). Perilaku sangat sulit diubah dan tidak ada pendekatan yang menjamin kesuksesan, namun orang mengubah perilaku mereka dan karena berbagai alasan (Fraser-Thomas, 2017). Menemukan cara yang tepat untuk memotivasi karyawan dalam proses perubahan bukan hal yang mudah dan pemeliharannya dari waktu ke waktu bahkan lebih rumit, serta menjadi masalah besar yang membutuhkan banyak perhatian para pemimpin tim (Giordan et al., 2007; Höhener, 2017). Motivasi mempertahankan energi yang diperlukan untuk melihat rencana sampai selesai memerlukan usaha yang berat (Giordan et al., 2007). Tantangannya karena anggota tim selalu bekerja dengan cara yang sama, kebiasaan, dan rutinitas yang mapan dan tidak suka ada gangguan dari proses kerja normal mereka. Resistensi dari kelompok karyawan lama lebih tinggi dan sulit untuk dihilangkan, dibandingkan karyawan yang baru direkrut (Höhener, 2017).

Motivasi yang tulus dan mendalam datang dari dalam setiap individu. Sedangkan motivasi dari luar atau orang lain sifatnya adalah sebagai penggerak, pendorong, membantu menemukan motivasi pada diri individu tersebut. Proses motivasi tidak selalu terjadi secara sistematis dan kompleks, melainkan dapat terjadi secara bertahap, pelan-pelan, sedikit demi sedikit dan tidak sistemik. Motivasi mencapai sukses dalam suatu situasi atau merealisasikan kemajuan organisasi adalah sumber lain motivasi. Kemajuan dan perasaan senang akan memperkuat motivasi,

sebaliknya kemunduran memperbesar demotivasi. Tidak semua kemunduran dan kesalahan menurunkan motivasi. fakta bahwa kesuksesan tidak pernah langsung atau konstan, dan bahwa langkah yang salah merupakan bagian integral dari perubahan perilaku. Jika individu melihat kesalahan secara positif dan mampu menjelaskannya, mereka dapat menggunakannya untuk menghindari kesalahan serupa di masa depan (Giordan et al., 2007).

Motivasi adalah hal yang menstimulasi seseorang untuk tertarik melakukan sesuatu atau bertindak dengan cara tertentu atau minat yang kita miliki dalam melakukan sesuatu. Penting untuk diingat bahwa seseorang termotivasi dengan cara yang berbeda dan untuk alasan yang berbeda. Jenis motivasi terbaik datang dari dalam diri sendiri, yaitu melakukan sesuatu karena ingin melakukannya. Jika melakukan sesuatu karena orang lain pada umumnya seseorang akan dapat dengan mudah kehilangan minat (Höhener, 2017). Motivasi merupakan konsep sentral yang sangat penting dalam setiap aspek perubahan perilaku (Flannery, 2017). Motivasi untuk mengubah atau memulai perilaku adalah kunci dalam pengelolaan organisasi yang efektif. Motivasi intrinsik menurut Flannery (2017) akan timbul jika tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, terpenuhi.

Ada beberapa sifat motivasi, pertama motivasi itu multidimensi. Selain mencakup keinginan, kebutuhan, dan nilai internal seseorang, motivasi juga dipengaruhi tekanan eksternal, tuntutan, dan penguat baik positif atau negatif. Motivasi dipengaruhi oleh interaksi social baik secara positif dari pihak lain yang mendukung, maupun secara negatif dari pihak lain yang kurang mendukung. Dua komponen motivasi memprediksi hasil yang baik (Miller & Moyers, 2015) yaitu:

pentingnya perubahan bagi organisasi, dan keyakinan pada kemampuan tim untuk membuat perubahan. Kedua, motivasi bersifat dinamis dan berfluktuasi dalam merespons pengaruh antar pribadi, termasuk umpan balik dan kesadaran akan berbagai pilihan yang tersedia (Miller & Rollnick, 2013). Ketiga, motivasi dapat berfluktuasi dan bervariasi pada berbagai tahapan. Fluktuasi motivasi akan bertambah ketika anggota tim merasakan keraguan atau ambivalensi tentang perubahan dan menurun ketika alasan untuk perubahan dan tujuan spesifik menjadi jelas. Dalam pengertian ini, motivasi dapat berupa keadaan ambivalen atau komitmen tegas untuk bertindak atau tidak bertindak.

Motivasi adalah bagian dari pengalaman manusia, sehingga motivasi bisa ditingkatkan. Tidak ada yang benar-benar tidak termotivasi (Miller & Rollnick, 2013). Motivasi dapat diakses dan dapat ditingkatkan di banyak titik dalam proses perubahan. Pemimpin dapat membantu anggota tim mengidentifikasi dan mengeksplorasi keinginan, kemampuan, alasan, dan kebutuhan mereka untuk mengubah perilaku anggota tim upaya ini meningkatkan motivasi dan memfasilitasi gerakan menuju perubahan (Miller & Rollnick, 2013).

Agama adalah sebuah konstruksi yang hadir secara luas dalam kehidupan kebanyakan orang. Motivasi keagamaan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, serta sentralitas agama, merupakan aspek penting dari agama (Araujo et al., 2021). Motivasi religious sejak lama dikemukakan oleh Allport (1950). Secara konstruk validitas, motivasi religius cukup kuat karena telah beberapa kali dikaji (Glock, 1962; Khodadady & Bagheri 2012; Stojković & Mirić 2012; Holmes, 2014; Araujo et al., 2021).

Konsep motivasi Islami diungkap karena konsep motivasi barat tidak menekankan aspek agama apapun, terutama mengenai dasar, landasan dan prosesnya, meskipun menyinggung tentang keadilan (Khair et al., 2016). Sudut pandang konvensional tentang motivasi bervariasi dan berbeda dari sudut pandang Islam dalam hal motivasi karyawan (Bhatti et al., 2016 et al., 2015). Beberapa model motivasi Islam dikemukakan oleh para filosof dan psikolog Muslim seperti model taqwa, *khaufwaraja'*, model motivasi total, model motivasi Islam, dan motivasi ketuhanan.

1. Model Motivasi Islami menurut Alias & Samsudin (2005) menekankan peran jiwa manusia dalam memenuhi kebutuhan manusia dalam beribadah kepada Allah. Jiwa manusia yang diarahkan oleh iman akan menuntun manusia untuk melakukan perbuatan baik dan dianggap sebagai ibadah, setiap perbuatan harus dimulai dengan niat karena Allah.
2. Model motivasi total yang dikembangkan oleh Ather et al. (2011) menyatakan bahwa setiap motif materialistik atau prestasi harus halal atau diizinkan oleh hukum Islam, dan ditentukan oleh tingkat iman. Iman (motivasi spiritual) merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi amal perbuatan manusia.
3. *Khauf wa raja'* (takut dan harap) adalah salah satu gagasan motivasi, *khauf* artinya takut kepada Tuhan, sedangkan *raja'* artinya kerinduan atau harapan hanya kepada Tuhan. Sehingga motivasi menurut Islam adalah dorongan yang diliputi perasaan takut dan harapan untuk mendekatkan diri kepada Allah dengan memilih jalan yang lurus.

4. Motivasi Ilahi terdiri dari tiga unsur yaitu iman, niat atau tujuan keagamaan, dan tekad. Motivasi Ilahi merupakan hasil perkalian dari iman, niat, dan tekad. Sehingga motivasi Ilahi tidak akan ada jika mereka mempunyai kekurangan atau tidak memiliki (nol) salah satu aspek tersebut.

Beberapa aspek yang ditekankan oleh perspektif Islam di atas adalah iman, tekad, amal baik, dan niat. Niat (niyyah) memainkan peran penting dalam menentukan jalan tindakan manusia. Aspek-aspek tersebut tidak dapat dijelaskan oleh teori barat, karena tanpa mengacu pada keyakinan agama (Khair et al., 2016).

Ajaran Islam menyerukan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Perbaikan terus-menerus menjadi inti dari nilai-nilai Islam, atau disebut *Fastabiqul khoirat* (Sudarti & Fachrunnisa, 2021). Motivasi seseorang dalam Islam, yang pertama, untuk berbuat baik kemudian berlomba-lomba dalam kebaikan dan saling mengikuti dalam kebaikan. Kedua, selain saling mendahului dalam kebaikan, juga ada perintah untuk saling tolong-menolong. Seseorang yang datang dengan martabat kebaikan, mereka harus berusaha untuk membawa orang lain bersamanya. Tidak ada usaha untuk merugikan orang lain, tetapi akan bangkit dan saling membantu menuju kebaikan. Ketiga, dalam berbuat baik tidak ada batasan waktu kemudian ditinggalkan, tetapi kebaikan itu terus dilakukan dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Sehingga motivasi Islami sebagai pemimpin dapat disimpulkan sebagai keinginan untuk selalu menjadi yang terdepan, terbaik dan tercepat dalam melakukan proses transformasi organisasi yang dilandasi semangat gotong royong dan saling menguatkan.

Motivasi keagamaan intrinsik, motivasi keagamaan ekstrinsik, dan pencarian, memiliki konstruksi yang berbeda (Gilbey, 2011). Orientasi intrinsik mengacu pada mengambil agama sebagai motivasi untuk hidup (Ghorbani et al., 2017), dan seseorang yang memiliki orientasi jenis ini cenderung dimotivasi oleh tujuan spiritual (Allport, 1967; Abdel-Khalek, 2017). Seseorang yang berorientasi pada religiusitas intrinsik dapat dimotivasi oleh isu-isu yang berkaitan dengan identitas agama karena seseorang dengan orientasi ini bertindak seolah-olah mereka menghayati agama (Eskelinen et al., 2021; Hafizi et al., 2015). Di sudut lain, orientasi ekstrinsik didefinisikan sebagai orientasi dimana agama digunakan untuk mencapai keadaan sejahtera (Ghorbani et al., 2017), sehingga memenuhi beberapa kebutuhan sosialisasi atau status (Allport & Ross, 1967). Dengan demikian, jenis orientasi ekstrinsik menggunakan agama sebagai cara untuk mendapatkan persetujuan dan dukungan, dengan fokus hanya pada aspek perilaku dan sosial agama. Secara singkat, orang yang termotivasi secara intrinsik menjalani agama, dan orang yang termotivasi secara ekstrinsik menggunakan agama. Studi empiris Bhatti (2015) memperkuat bahwa spiritualitas Islam ternyata lebih menarik dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Beberapa studi tentang motivasi Islami dan kepemimpinan terangkum dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4: Ikhtisar Studi tentang IMC dan Kepemimpinan

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Allport & Ross, (1967)	Para pemimpin yang secara intrinsik termotivasi secara religius akan lebih mendukung nilai-nilai yang mempromosikan kesejahteraan daripada mereka yang rendah dalam motivasi religius intrinsic
2	Kruger & Seng, (2005)	Pemimpin yang memiliki motivasi religious, akan cenderung menciptakan organisasi yang mempromosikan kesejahteraan karyawan, pelanggan, komunitas, dan pemasok.
3	Aflah et al., (2021)	Motivasi Islami selain berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Batson et al., (1993)	Individu yang termotivasi secara intrinsic, akan cenderung bertindak membantu orang lain maupun anggota kelompok luar agama.
5	Day & Hudson (2011)	Para pemimpin yang termotivasi secara intrinsik akan percaya bahwa organisasi mereka memiliki lebih banyak nilai yang diarahkan pada orang lain. Melihat nilai-nilai organisasi mereka sebagai rujukan orang lain, konsisten dengan keyakinannya yang kuat dan terinternalisasi mengenai keyakinan agama mereka.

Menurut Day & Hudson (2011), pemimpin yang lebih tinggi motivasi keagamaan ekstrinsiknya cenderung lebih sedikit dalam mengambil keuntungan pribadi dibandingkan dengan pemimpin yang motivasi keagamaanya lebih rendah. Motivasi agama seorang pemimpin mempengaruhi pilihan gaya manajemen konflik mereka (Caputo, 2017). Keyakinan, motivasi, dan praktik agama seseorang berpengaruh positif terhadap kesejahteraan yang diukur dengan, kepuasan hidup, pemenuhan kebutuhan dasar manusia, dan kesehatan fisik yang lebih baik (Gilbey, 2011). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis:

Hipotesis 3 : Islamic motivation to change berpengaruh positif terhadap pembentukan Mas'uliyah Transformational Leadership.

Hipotesis 4 : Islamic motivation to change berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.4.3. Partisipasi Anggota

Menurut Pasal 17 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, disebutkan bahwa anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi (*dual identity*). Dalam Pasal 20 Ayat (1) huruf b, setiap anggota mempunyai kewajiban partisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi. Tata kelola koperasi yang standar membutuhkan partisipasi aktif dari anggota. Partisipasi anggota adalah kontribusi anggota kepada koperasi yang meliputi secara adil memanfaatkan produk dan layanan koperasi, memodali koperasi dan secara demokratis mengontrol pengelolaan koperasi (Archerd 1996). Level partisipasi dalam komunitas merek dapat diklasifikasikan sebagai pasif atau aktif (Ridings et al., 2006). Anggota pasif mengambil keuntungan dari mengunjungi komunitas tetapi menahan diri untuk tidak berkontribusi. Komunitas pasif menghasilkan *traffic* dan meningkatkan *hit* organisasi; Namun, karena mereka tidak berkontribusi pada kegiatan komunitas, keberadaan sejumlah besar komunitas pasif tidak menjamin keberhasilan organisasi (Ridings et al., 2006). Landasan anggota untuk berpartisipasi dalam pemerintahan koperasi berpegang pada prinsip kontrol anggota yang demokratis (Juanjuan et al., 2017). Partisipasi sukarela anggota dalam kegiatan pemasaran interaktif berkontribusi pada

kemakmuran dan keberlanjutan komunitas (Preece, 2000). Partisipasi anggota merupakan tanggung jawab anggota kepada koperasinya.

Anggota aktif sangat termotivasi untuk berpartisipasi dalam komunitas. Koh & Kim (2004) mengemukakan bahwa partisipasi aktif sangat penting untuk organisasi yang sukses. Anggota aktif memiliki pengaruh signifikan terhadap orang lain dalam komunitas karena pengetahuan mereka yang besar membantu orang lain untuk memecahkan masalah dengan penggunaan produk dan jasa (Casaló et al., 2007). Seringnya interaksi bisnis dan dengan pelanggan lain memperkuat ikatan anggota dengan organisasi. Kang et al., (2015) mengemukakan bahwa perusahaan perlu mengenali pentingnya mengubah peserta pasif menjadi peserta aktif dalam menciptakan organisasi yang vital.

Dalam konteks komunitas, hubungan dibangun ketika anggota berpartisipasi dan berinteraksi satu sama lain cukup lama dengan emosi yang cukup (Yen, 2009). Komitmen terhadap hubungan mencerminkan sikap positif seseorang terhadap pertukaran sosial dan menjelaskan motivasinya untuk melanjutkan hubungan. Komitmen sangat penting untuk pengembangan jangka panjang komunitas karena fungsi jejaring sosialnya (Liang et al., 2015). Anggota yang memiliki komitmen tinggi lebih cenderung bergantung pada orang lain dan mengharapkan hubungan mereka menjadi jangka panjang. Studi Sushila, et al., (2010) yang dilakukan pada koperasi di Malaysia menghasilkan dua elemen utama yang mencerminkan partisipasi anggota, yang pertama adalah partisipasi dalam proses pembuatan kebijakan melalui kehadiran pada pertemuan umum tahunan dan yang kedua adalah perlindungan pada produk dan layanan yang ditawarkan oleh koperasi mereka.

Koperasi adalah organisasi dalam bentuk kerjasama memiliki tujuan ganda (Franken & Cook 2015). Adanya komunikasi, kepercayaan, dan kesadaran akan tujuan bersama mendorong anggota menjalankan program koperasi maupun pemerintah (Zhou et al., 2018), melakukan tindakan kolektif (Ruben & Heras 2012). Sistem dan keanggotaan koperasi memiliki pengaruh positif terhadap kecenderungan petani mengadopsi praktik produksi yang aman (Ji et al, 2019), menjadi modal social (Kustepeli et al., 2020) meningkatkan status ekonomi petani (Ito & Bau 2012). Peningkatan pengetahuan tentang bauran pemasaran cenderung mempengaruhi keputusan petani apel di China untuk bergabung dengan koperasi dan mengadopsi teknologi (Ma & Abdulai, 2019). Bahkan di luar konteks koperasi, partisipasi aktif lebih mungkin untuk menghasilkan kepercayaan merek bagi anggota yang kurang tertarik pada promosi penjualan (Kang & Tang, 2015). Sementara, sikap dan perilaku partisipasi anggota dipengaruhi oleh tingkat informasi dan pendidikan (Woldeyes, 2019).

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional terbukti memberikan hasil yang efektif berupa hubungan positif terhadap partisipasi anggota. Rangkuman hasil penelitian tersebut tersaji dalam Tabel 2.5.

Tabel 2.5: Ikhtisar Studi tentang Kepemimpinan Transformasional dan Partisipasi Anggota

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Kark, Shamir & chen (2003)	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan ketergantungan pengikut dan pemberdayaan mereka.

- 2 Gumusluoglu & Ilsev (2009); Afsar & Umrani (2020) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan dan inovasi organisasi, serta motivasi untuk mempelajari.
 - 3 Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003) Pengikut pemimpin transformasional lebih produktif, terlepas dari apakah kinerja diukur pada tingkat individu, tim, unit, atau perusahaan.
 - 4 Tavfelin et al., (2014) Kontribusi kepemimpinan transformasional dalam menciptakan tempat kerja di mana karyawan berkomitmen dan tahu apa tugas mereka.
 - 5 Lai et al., (2020) Karyawan yang terinspirasi oleh kepemimpinan transformasional lebih cenderung membenamkan diri dalam pekerjaan, dan pada gilirannya menghasilkan kinerja tugas dan perilaku membantu yang lebih baik.
 - 6 Chun et al., (2016) Kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kelompok secara positif terkait dengan kinerja tim melalui pertukaran anggota tim, sedangkan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada individu secara positif terkait dengan kinerja dalam peran dan peran ekstra anggota tim melalui pertukaran pemimpin-anggota.
 - 7 Dust et al., (2014) Pemberdayaan psikologis terbukti menyediakan mekanisme motivasi yang komprehensif menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Selain itu, hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis karyawan, dan perilaku terkait pekerjaan lebih kuat dalam organisasi dengan struktur organik dibandingkan dengan struktur mekanistik.
 - 8 Tengfei et al., (2018) Bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi.
 - 9 Wang et al., (2011) Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja tidak hanya pada tingkat analisis individu tetapi juga pada tingkat tim dan organisasi
-

Pemimpin transformasional mendorong komunikasi dengan memberi keyakinan bahwa karyawan memiliki kekuatan dan kebutuhan khusus yang harus diarahkan secara individu (Detert & Burris, 2007). Ide dan alternatif karyawan diharapkan oleh pemimpin transformasional tanpa kritik untuk kesalahan potensial, membebaskan karyawan dari tekanan untuk menyampaikan gagasan (Jung et al., 2008). Karyawan akan lebih berkontribusi pada diskusi penting dan menyarankan ide yang mereka yakini akan didengar dan dipertimbangkan oleh pemimpin. Kesempatan untuk berkomunikasi seperti itu dapat memperkuat keyakinan bahwa kontribusi dari anggota organisasi dihargai (Farndale et al., 2011), yang dapat mengarah pada pembentukan partisipasi sebagai praktik reguler di perusahaan. Pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada visi perusahaan, yang mengarah pada perasaan pemberdayaan dan peningkatan tanggung jawab atas kontribusi (Detert & Burris, 2007), cenderung berfokus pada nilai-nilai yang lebih tinggi dan mendorong karyawan untuk berkontribusi yang lebih berarti (Bono & Judge, 2004). Menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan karyawan, akan meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dengan ide-ide mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Cortes & Herrmann, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis:

Hipotesis 5 : Mas'uliyah Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 6 : Mas'uliyah Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota

Partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan atau keadaan partisipasi anggota dalam kegiatan dalam organisasi. Partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi terutama dalam tata kelola koperasi sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang koperasi ('Aini et al., 2012). Menurut laporan yang dihasilkan oleh Departemen Pertanian Amerika Serikat (Anonim, 2011), partisipasi anggota aktif akan membantu manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka karena keterlibatan anggota akan menjaga arah koperasi untuk meningkatkan kinerja koperasi. *Malaysia Co-operative Societies Commission* (2011) menyatakan bahwa partisipasi aktif dan loyalitas anggota sangat menentukan keberhasilan koperasi karena anggota juga konsumen, karyawan dan pemimpin dalam organisasi koperasi. Kurangnya partisipasi di antara anggota dapat menghambat kinerja koperasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dicapai karena adanya kontribusi partisipasi anggota ('Aini et al., 2012), pelaksanaan tanggung jawab anggota (Anonim, 2011), dan partisipasi sukarela anggota (Preece, 2000).

Banyak organisasi berusaha membangun komunitas untuk memperoleh pengetahuan yang berharga dan ide baru (Becker et al., 2022). Penelitian dan praktik menunjukkan bahwa organisasi berjuang untuk mempertahankan partisipasi anggota yang berkelanjutan dan berkualitas tinggi. Pemimpin atau seperti moderator komunitas inovasi online yang ditunjuk (Becker et al., 2022), mungkin dapat merangsang anggota untuk berpartisipasi secara teratur dan memberikan kontribusi berkualitas tinggi. Oleh karena itu, masyarakat koperasi perlu mengembangkan kerangka kerja yang sesuai untuk memahami nilai dan kinerja anggotanya (Mayo,

2011). Perbaikan terus-menerus dalam hubungan antara organisasi koperasi dan anggotanya melalui komunikasi yang efektif diperlukan untuk mempertahankan kinerjanya (Othman et al., 2014).

Kinerja koperasi sangat tergantung pada interaksi antara kohesi internal dan pertukaran eksternal (Ruben & Heras, 2012). Koperasi dengan keanggotaan yang lebih berkomitmen menunjukkan tingkat kapitalisasi yang lebih tinggi dan kapitalisasi itu secara positif berhubungan dengan tingkat inovasi, untuk meningkatkan kinerja koperasi (Matas et al, 2018). Penguatan aspek partisipasi, terutama partisipasi usaha, berpengaruh terhadap kinerja koperasi (Woldeyes, 2019).

Koperasi adalah organisasi ekonomi bersama yang anggotanya dalam rangka memperoleh kepentingannya sendiri dan mempunyai perkumpulan sukarela, pengelolaan yang demokratis. Menurut Juanjuan et al. (2017), koperasi hanya untuk memenuhi kebutuhan anggota akan pelayanan melalui pengelolaan yang efektif dan pemerataan sehingga anggota mendapatkan manfaat yang layak, secara sadar mengakui nilai koeksistensi dan berpartisipasi aktif dalam tata kelola koperasi. Mendukung studi Othman et al. (2014) bahwa komitmen anggota dan dukungan berkelanjutan mereka terhadap kegiatan koperasi akan membawa keberhasilan sektor koperasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh partisipasi anggota terhadap kinerja organisasi terangkum dalam Tabel 2.6.

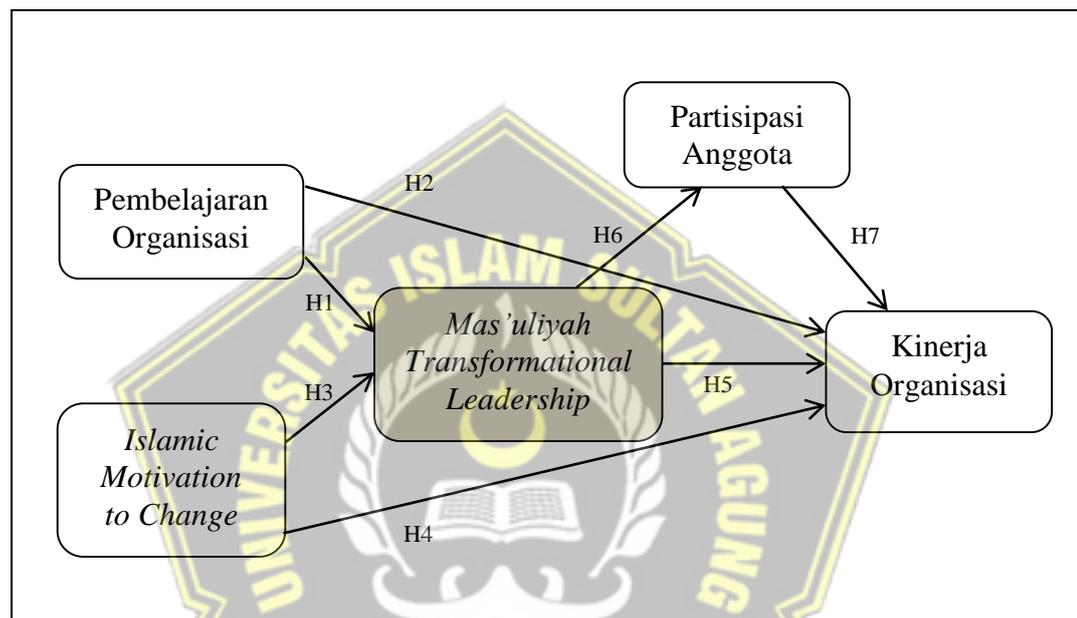
Tabel 2.6: Ikhtisar Studi tentang Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Hammad, et al. (2016)	bahwa modal struktural, modal relasional dan partisipasi anggota berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.
2	Juanjuan et al. (2017)	bahwa setelah anggota bergabung dengan koperasi, pendapatan mereka meningkat, hubungan kontraktual terjalin dan mereka bisa mendapatkan layanan yang lebih baik dari koperasi, semua ini dapat meningkatkan tingkat partisipasi anggota dalam tata kelola koperasi.
3	Amini & Ramezani (2008)	Faktor-faktor keberhasilan Koperasi Petani Unggas di Iran mengidentifikasi partisipasi anggota aktif dalam administrasi koperasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan kinerja koperasi.
4	Othman, et al. (2014)	Walaupun kinerja koperasi relatif lemah, namun loyalitas anggota dan partisipasi aktif mereka sangat penting untuk kelangsungan hidup sektor koperasi karena dapat membantu koperasi untuk meningkatkan efisiensi mereka.
5	Cechin et al., (2020)	Motivasi ekonomi untuk melanjutkan asosiasi koperasi agriculture di Brazil adalah pendorong partisipasi dalam rapat anggota, tetapi bukan partisipasi 'pro-aktif' dalam kepengurusan dan pengawasan. Preferensi untuk pendapatan yang lebih baik dan mendapatkan bantuan teknis meningkatkan kemungkinan partisipasi dalam tata kelola koperasi yang demokratis.
6	Preece (2000)	Partisipasi sukarela anggota dalam kegiatan pemasaran interaktif berkontribusi pada kemakmuran dan keberlanjutan komunitas.
7	Kim (2000)	Partisipasi anggota dipandang sebagai prasyarat untuk keberhasilan komunitas.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis:

Hipotesis 7 : Partisipasi anggota berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam, model empirik penelitian tersaji dalam Gambar 2.8.



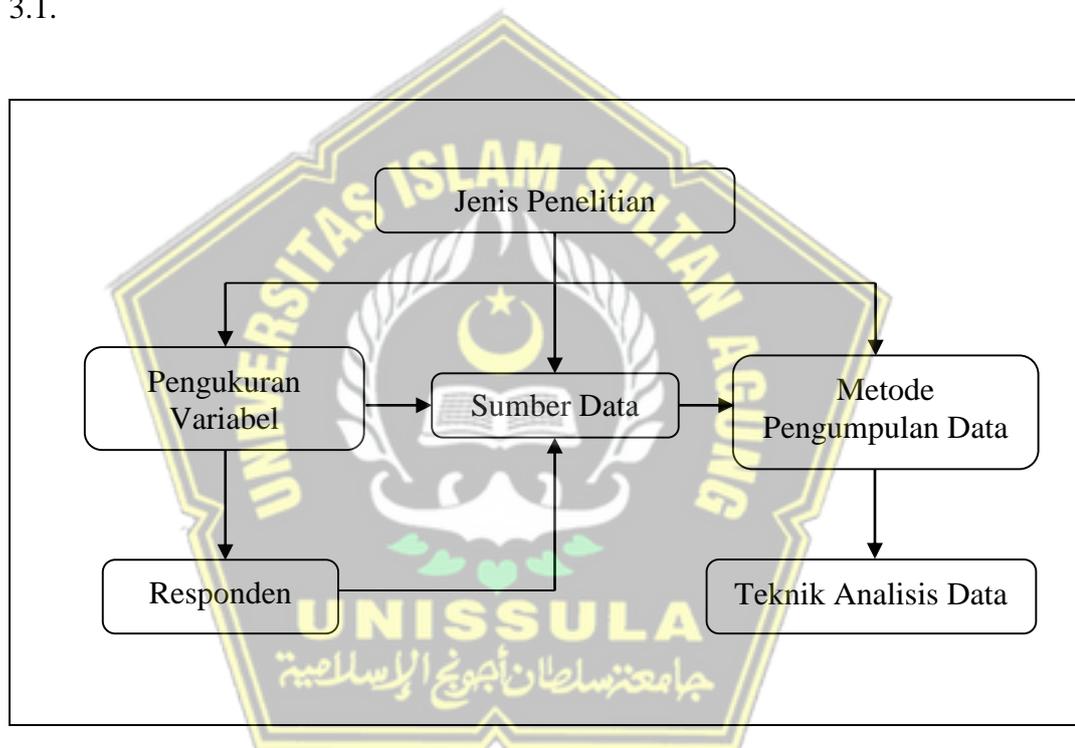
Gambar 2.8: Model empirik penelitian

Gambar 2.8 menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan *Islamic motivation to change* yang tinggi akan mampu menciptakan karakter kepemimpinan *mas'uliyah transformational*. Pemimpin yang berkarakter *mas'uliyah transformational* diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara langsung, maupun meningkatkan partisipasi aktif anggota yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

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



Gambar 3.1: Alur Bab Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung

deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Variabel dalam penelitian ini mencakup: organisasi pembelajaran, Islamic change motivation, *mas'uliyah transformational leadership*, partisipasi anggota, dan kinerja organisasi.

3.2. Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel pembelajaran organisasi, Islamic motivation to change, *Mas'uliyah transformational leadership*, Partisipasi Anggota, dan Kinerja Organisasi. Adapun indikator pengukuran masing-masing variabel sebagaimana Tabel 3.1.

Tabel 3.1: Pengukuran Variabel

No	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Pembelajaran organisasi Pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu pengurus, tim, maupun organisasi koperasi untuk efektivitas tindakan di masa depan dalam memajukan koperasi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti dan menyelenggarakan pendidikan ▪ Konsultasi ahli ▪ Meminta informasi bawahan ▪ Belajar dari pengalaman sendiri dan orang lain ▪ Menggali informasi dari internet ▪ Mengamati kondisi/ perkembangan lingkungan. 	Namada (2018) Bryson, Crosby & Stone (2006)
2	Islamic motivation to change Keinginan/ dorongan dari dalam diri ketua pengurus untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan proses transformasi organisasi dengan sungguh-sungguh yang dilandasi keimanan, niat ibadah mendekatkan diri kepada Allah.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Takut berdosa ▪ Pendekatan diri kepada Allah SWT ▪ Memohon petunjuk Allah SWT ▪ Tekat/bersungguh-sungguh ▪ Ikhlas ▪ Niat ibadah 	Khair, Ahmad, & Hamid, (2016).

- | | | | |
|---|---|--|--|
| 3 | Mas'uliyah Transformational Leadership
Karakter pemimpin yang bertanggungjawab menjadi teladan, mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi pengikut, berfikir kreatif, memberikan kesempatan belajar, serta membimbing dan mengembangkan potensi pengikut secara proporsional.. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjaga keteladanan ▪ Menenteramkan pengikut ▪ Inspirasi berprestasi ▪ Motivasi tugas ▪ Menerima ide ▪ Kesempatan belajar ▪ Adil membimbing ▪ Mengembangkan potensi | Dikembangkan dalam disertasi ini |
| 4 | Partisipasi Anggota
Kontribusi anggota kepada koperasi yang meliputi pemanfaatan produk dan layanan koperasi, permodalan, dan pengendalian koperasi secara demokratis untuk kemakmuran dan keberlanjutan koperasi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendukung program ▪ Partisipasi modal ▪ Partisipasi transaksi ▪ Partisipasi manajerial ▪ Pengendalian demokratis | Archerd (1996); Preece (2000); |
| 5 | Kinerja Organisasi
Kemampuan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan Anggota dan memperoleh pengakuan/ kepercayaan dari stakeholder koperasi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesejahteraan anggota ▪ Kesejahteraan masyarakat ▪ Kemandirian ▪ Kesehatan koperasi ▪ Kepuasan anggota ▪ Pencapaian visi ▪ Posisi kompetitif | UU No. 25/1992, Diadaptasi dari Chareonwongsak (2017), Permen. KUKM No. 06/2016. Franken & Cook (2015) |

3.3. Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (Widodo, 2014). Responden penelitian ini adalah pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Provinsi Jawa Tengah. Data primer yang terkumpul dalam penelitian ini berupa tanggapan responden terhadap variabel penelitian yaitu: Islamic change motivation, *mas'uliyah*

transformational leadership, partisipasi anggota, dan kinerja organisasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan dipublikasikan (Widodo, 2014). Data sekunder yang dipakai dalam penelitian diperoleh dari Gabungan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (GKPRI) Provinsi Jawa Tengah maupun literatur-literatur yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, yaitu pengumpulan data secara langsung dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Dalam kuesioner terdapat dua jenis pertanyaan yaitu pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka artinya responden boleh menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai jalan pikirannya, sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang jawaban-jawabannya telah dibatasi atau ditentukan oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab di luar ketentuan jawaban tersebut. Kuesioner dibuat dengan aplikasi Google Forms yang disebarluaskan kepada responden melalui Group WhatsApp GKPRI Provinsi Jawa Tengah.

3.5. Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Ketua Pengurus dan mantan ketua Pengurus Koperasi Primer Anggota Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKPRI) yang tersebar di 34 kabupaten/ kota di Provinsi Jawa Tengah yang datanya diperoleh dari Gabungan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (GKPRI) Provinsi Jawa Tengah tahun 2021 sebanyak 1.943 KPRI. Dimasukkannya mantan ketua pengurus sebagai responden karena pengalamannya selama minimal 6 tahun sebagai ketua pengurus diharapkan memberikan kontribusi besar dalam penelitian ini. Selain itu mantan ketua pengurus tersebut masih aktif sebagai pengurus koperasi, serta tergabung dalam group WhatsApp GKPRI Provinsi Jawa Tengah. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan kriteria koperasi yang aktif, dan melaksanakan Rapat Anggota tepat waktu. Alasan dipilihnya KPRI karena koperasi masih melaksanakan prinsip koperasi, tertuang pada Pasal 5 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Ukuran sampel (*sample size*) yang digunakan untuk estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM) bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang baik, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100 - 200 responden (Hair et al., 2019). Penentuan jumlah sampel untuk SEM menurut Hair et al. (2019) dirumuskan: Jumlah indikator x (5 sampai 10). Berdasarkan rumus tersebut, untuk mendapatkan jumlah sampel maksimum terbaik untuk penelitian ini dihitung $33 \text{ indikator} \times 6 = 198$ responden. Rincian jumlah sampel seperti pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Distribusi Sampel

No	Kabupaten/ Kota	Jumlah Populasi (KPRI)	Jumlah Sampel (KPRI)
1	Semarang/ Kota	52	5
2	Salatiga	16	2
3	Kendal	84	8
4	Demak	42	4
5	Grobogan	54	6
6	Semarang/ Kab.	69	7
7	Pati	49	5
8	Kudus	42	4
9	Jepara	42	4
10	Rembang	56	6
11	Blora	62	6
12	Pekalongan	54	6
13	Pemalang	68	7
14	Tegal Kabupaten	41	4
15	Tegal Kota	29	3
16	Brebes	36	4
17	Batang	39	4
18	Banyumas	77	8
19	Cilacap	66	7
20	Purbalingga	54	6
21	Banjarnegara	70	7
22	Magelang Kab.	46	5
23	Temanggung	47	5
24	Wonosobo	58	6
25	Purworejo	54	6
26	Kebumen	81	8
27	Magelang Kota	33	3
28	Surakarta	73	7
29	Klaten	125	13
30	Boyolali	62	6
31	Sragen	78	8
32	Karanganyar	41	4
33	Sukoharjo	61	6
34	Wonogiri	82	8
Jumlah		1.943	198

Sumber: GKPRI Provinsi Jateng, 2022

3.6. Uji Instrumen

Instrumen dapat dikatakan baik (andal) jika memenuhi dua kriteria, yaitu valid dan reliabel. Pengujian validitas dilakukan pada proses pengembangan instrumen (kuesioner), terutama jika digunakan untuk mengukur konsep atau *construct* yang masih ambigu, abstrak dan tidak bisa diamati secara langsung (Hendryadi, 2017). Validitas menggambarkan sejauh alat ukur (tes) benar-benar mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2005; Sekaran, 2000). Validitas dimaksudkan untuk menguji ketepatan instrumen dalam memberikan hasil pengukuran. Uji validitas dapat menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau gabungan keduanya. Kedua, teknik kualitatif yang umum dipergunakan adalah melalui wawancara mendalam atau forum *focus group discussion* (FGD) dengan pakar (*logical validity*) atau pengguna (*face validity*). Ketiga, teknik statistik yang umum dipergunakan dalam pengujian validitas isi dalam sepuluh tahun terakhir adalah *content validity index* (CVI) yang didasarkan pada tingkat kesepakatan para ahli pada item kuesioner secara keseluruhan. Teknik statistik lain seperti koefisien Kappa, ANOVA, dan korelasi juga masih lazim digunakan dalam proses pengujian awal kuesioner (Hendryadi, 2017).

1. Validitas isi (*Content validity*)

Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap kelayakan atau relevansi isi tes melalui analisis rasional oleh panel yang berkompeten atau melalui penilaian ahli (*expert judgement*). *Content validity* memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkap konsep (Sekaran, 2000). Semakin

item skala mencerminkan kawasan atau keseluruhan konsep yang diukur, semakin besar validitas isi. Validitas isi dengan kata lain merupakan fungsi seberapa baik dimensi dan elemen sebuah konsep yang telah digambarkan. Salah satu cara mengukur validitas adalah dengan uji korelasi bivariate antara masing-masing skor indicator/ soal dengan total skor konstruk. Jika menunjukkan hasil yang signifikan (nilai Sig. (2 tailed) < 0,050) dapat disimpulkan bahwa masing-masing indicator pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2005). Cara lain adalah dengan melihat nilai Pearson Correlation (sebagai r hitung), jika r hitung > r tabel/ df= n-k dengan $\alpha= 5\%$, maka butir soal tersebut valid.

2. *Face validity*

Face validity merupakan validitas isi yang paling dasar dan sangat minimum. Jika validitas isi menyangkut *judgement* yang dibuat oleh para ahli, sedangkan *face validity* menyangkut *judgement* dari pengguna test, atau hanya sekedar tahap penerimaan orang pada umumnya terhadap fungsi pengukuran tes, serta tidak berhubungan dengan statistic validitas seperti koefisien atau indeks. Penelitian ini menggunakan face validity kepada 30 orang responden dengan obyek yang terbatas, untuk memperoleh keterterimaan dan kelayakan sebelum dilakukan pengujian pada obyek yang lebih luas.

Sedangkan reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi instrumen, yaitu konsistensi secara internal dari variabel-variabel yang menggambarkan suatu

konstruk laten. Reliabilitas konstruk (*construct reliability*) menurut Hair et al. (2019) berpendapat bahwa nilai *construct reliability* harus lebih besar dari 0,70.

Jika kedua kriteria tersebut dapat dipenuhi oleh instrumen, maka instrumen tersebut telah berhasil memberikan ukuran sebuah variabel berdasarkan indikator-indikator tersebut benar-benar mampu mengkonfirmasi sebagai manifestasi dari sebuah variabel. Pengujian validitas dan reliabilitas instrument dalam penelitian ini menggunakan kombinasi ukuran kecocokan model seperti dijelaskan dalam teknik analisis data. Sehingga pengujian ukuran kecocokan model pengukuran menjadi satu dengan pengujian ukuran kecocokan keseluruhan model.

3.7. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software AMOS 20,0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2006). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Untuk menentukan bagaimana variabel terukur, menggambarkan secara sistematis dan logis suatu konstruk yang ditampilkan dalam suatu model. Ghazali (2005) mengemukakan bahwa *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang merupakan bagian dari SEM adalah salah satu metode analisis multivariat yang digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasikan model yang dihipotesiskan.

Mengukur besar kecilnya koefisien validitas dapat dilihat besar kecilnya harga muatan faktor (λ). Semakin besar harga λ maka dikatakan indikator semakin valid. Ukuran untuk mengetahui berapa besarnya λ dikatakan valid dapat menggunakan pengujian nilai t. Penentuan valid tidaknya indikator dapat menggunakan besarnya koefisien korelasi antara skor indikator/konstruk dengan skor totalnya. Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa konstruk yang baik adalah jika mempunyai muatan faktor minimal 0,30. Sehingga, bila nilai $\lambda \geq 0,30$ maka dikatakan indikator valid. Langkah-langkah dalam SEM menurut Ferdinand (2000: 30) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

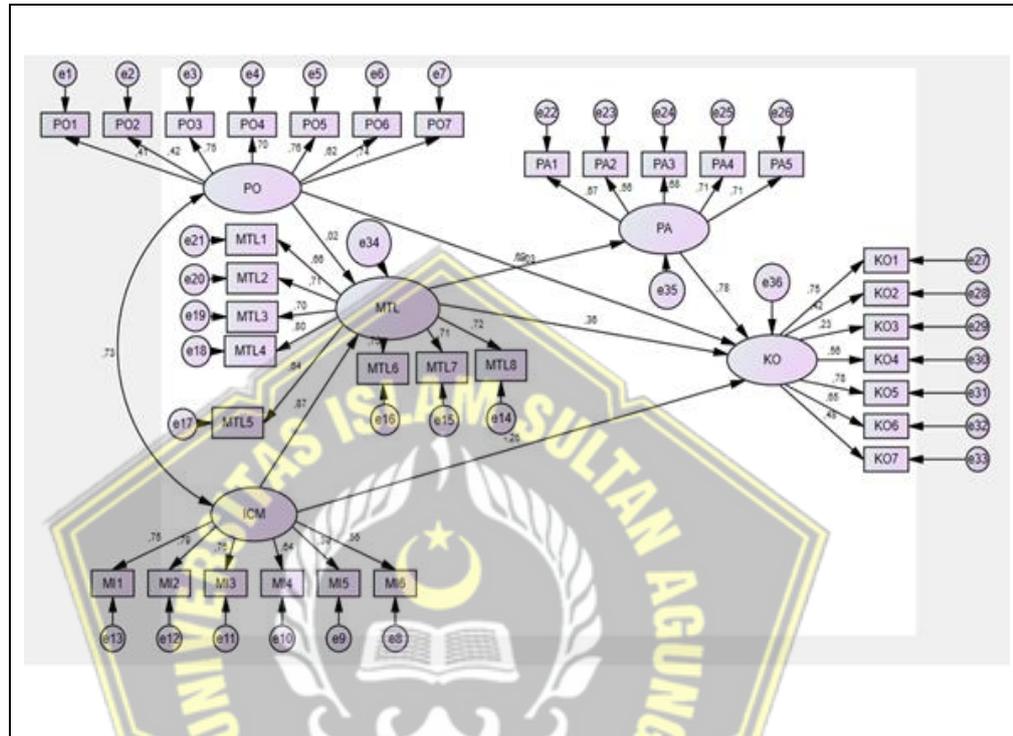
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM. Model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel), bukan didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empiris.

2. Pengembangan Path Diagram

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

atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk akan dicari.

Diagram path penelitian ini sebagaimana pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2: Structure Equation Model Mas'uliyah Transformational Leadership

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk menguji hipotesis mas'uliyah transformational leadership dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Mas'uliyah Transformational Leadership = β_1 Pembelajaran organisasi + β_2 Islamic Motivation to Change + Z_1
- Kinerja Organisasi = β_1 Pembelajaran organisasi + β_2 Islamic Motivation to Change + Z_2

- c. Partisipasi Anggota = β_3 Mas'uliyah Transformational Leadership + Z_3
- d. Kinerja organisasi = β_4 Mas'uliyah Transformational Leadership + β_4 Partisipasi Anggota + Z_4

4. Memilih matrik input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan input data yang berbentuk matrik varian/ kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al. (2019) menyarankan agar menggunakan matrik varian/ kovarian pada saat pengujian teori, sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi.

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada dasarnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *criteria Goodness of fit*

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

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

- a. X^2 *Chi-Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $\geq 0,05$ atau $\geq 0,10$ (Ferdinand, 2006)
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al, 2010). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand, 2006).
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), yaitu tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et.al., 2010).
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistic *Chi-Square*, X^2 dibagi DF nya disebut sebagai X^2 relatif. Apabila nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

- f. TLI (*Tucker Levis Index*) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model, dimana sebuah model $\geq 0,95$ (Hair et.al., 2010) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

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

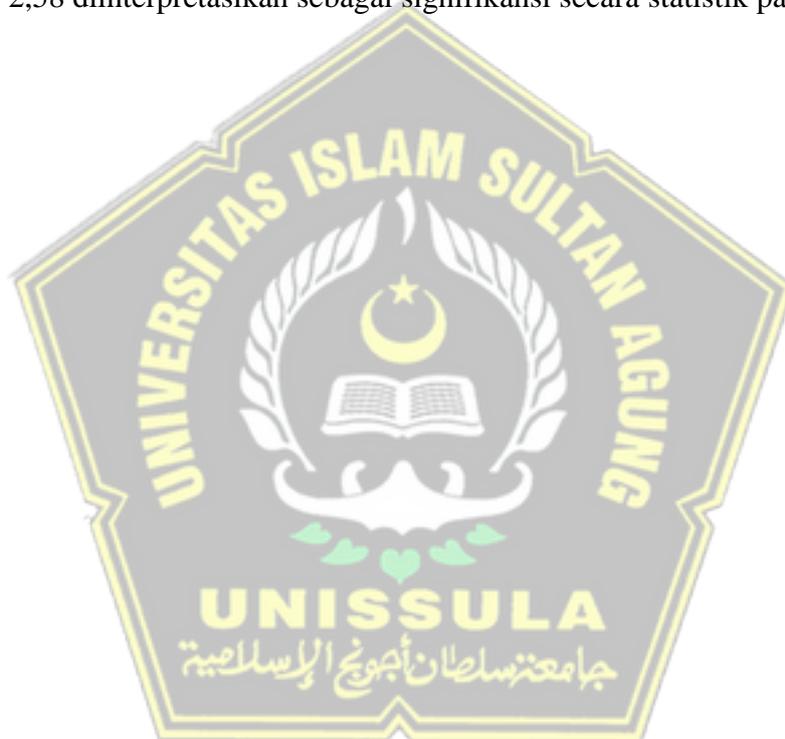
Tabel 3.3: Goodness of Fit Indexes

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X ² Chi-Square	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap akhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et.al (2010) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%.

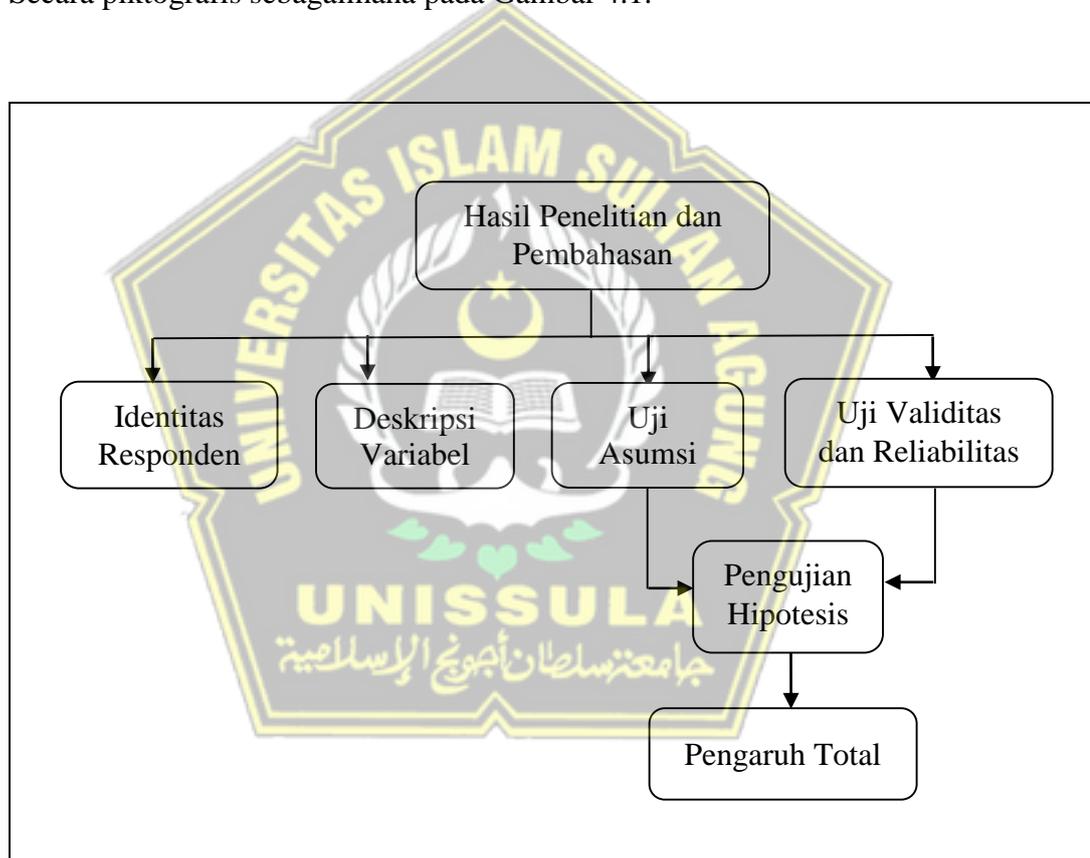
Apabila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair et al, 2010). Apabila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (lebih dari 2,58), maka cari lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV menjawab masalah dan tujuan penelitian. Adapun rincian bab ini meliputi: identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total. Secara pikto grafis sebagaimana pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengumpulan data dengan kuesioner menggunakan aplikasi google form kepada Ketua Pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Jawa Tengah diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1. Hasil Pengumpulan Data

No	Kabupaten/ Kota	Populasi	Hair (2010)	Sampel
1	Semarang/ Kota	52	5	2
2	Salatiga	16	2	3
3	Kendal	84	8	17
4	Demak	42	4	2
5	Grobogan	54	6	8
6	Semarang/ Kab.	69	7	1
7	Pati	49	5	2
8	Kudus	42	4	3
9	Jejara	42	4	3
10	Rembang	56	6	11
11	Blora	62	6	7
12	Pekalongan	54	6	6
13	Pemalang	68	7	13
14	Tegal Kabupaten	41	4	2
15	Tegal Kota	29	3	6
16	Brebes	36	4	3
17	Batang	39	4	4
18	Banyumas	77	8	2
19	Cilacap	66	7	10
20	Purbalingga	54	6	6
21	Banjarnegara	70	7	7
22	Magelang Kab.	46	5	4
23	Temanggung	47	5	13
24	Wonosobo	58	6	3
25	Purworejo	54	6	5
26	Kebumen	81	8	24
27	Magelang Kota	33	3	4
28	Surakarta	73	7	25
29	Klaten	125	13	5
30	Boyolali	62	6	2
31	Sragen	78	8	5
32	Karanganyar	41	4	3
33	Sukoharjo	61	6	9
34	Wonogiri	82	8	3
Jumlah		1.943	198	223

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1. menunjukkan bahwa jumlah sampel terkumpul sebanyak 223 responden atau *respond rate* sebesar 11,5%. Jumlah ini melampaui target sampel menurut ketentuan Hair et al (2010) sebanyak 198 responden.

4.1. Identitas Responden

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Karakteristik jenis kelamin bertujuan untuk mengetahui jenis kelamin apa yang lebih banyak memimpin atau menjadi ketua pengurus koperasi. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa laki-laki sebanyak 87,1% menjadi ketua pengurus, lebih banyak dibandingkan perempuan yang hanya 12,9%. Jumlah tersebut menunjukkan bukti bahwa karakteristik organisasi koperasi yang membutuhkan banyak sifat maskulinitas, sehingga jumlah SDM yang bekerja di koperasi lebih banyak pria sebagai ketua pengurus dibanding wanita.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	195	87,1%
2	Perempuan	28	12,9%
	Jumlah	223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Pengelolaan yang dilakukan secara demokratis yang menjadi prinsip koperasi bahwa koperasi dikelola atas kehendak dan keputusan para anggota melalui suatu forum Rapat Anggota. Realitas di lapangan menunjukkan laki-laki lebih mendominasi dalam Rapat Anggota sehingga memiliki kesempatan lebih besar menjadi ketua pengurus.

4.1.2. Umur Responden

Karakteristik umur atau usia responden bertujuan untuk mengetahui berapa usia responden yang memimpin atau menjadi ketua pengurus koperasi. Meta analisis yang dilakukan McEvoy & Cascio (1989) mengungkapkan bahwa usia dan prestasi kerja umumnya tidak berhubungan. Selain itu, ada sedikit bukti bahwa jenis ukuran kinerja atau jenis pekerjaan memoderasi hubungan antara usia dan kinerja secara signifikan. Hubungan usia-kinerja menggambarkan perubahan dalam kemampuan struktural dan fungsional organisme selama masa hidup (Berthelot et al. 2019). Pola empiris hubungan usia-kinerja berbentuk U terbalik asimetris dengan kapasitas puncak yang terjadi di awal kehidupan, mencapai kinerja puncak, dan laju penurunan seiring bertambahnya usia. Bertambahnya usia berkaitan dengan kemampuan fisik atau kognitif.

Tabel 4.3. Usia Responden

No	Rentang Usia	Jumlah	Persentase
1	20 – 40 tahun	8	3,6%
2	40 – 60 tahun	167	74,6%
3	Lebih dari 60 tahun	48	21,9%
Jumlah		223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Realitas di lapangan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa ketua pengurus koperasi didominasi oleh mereka yang berusia 40 – 60 tahun, sebanyak 74,6%. Ketua pengurus yang berusia 20 – 40 tahun sangat sedikit, hanya 3,6%. Menarik untuk dibahas ternyata ketua pengurus masih banyak dikelola oleh mereka yang berusia lebih dari 60 tahun, atau 21,9%. Rentang usia 40-60 tahun dan lebih dari 60

tahun memiliki tingkat kematangan berfikir dan mengendalikan diri serta lebih memahami kondisi organisasi. Rentang usia tersebut dianggap mampu memelihara interaksi antar para anggotanya, serta mengelola organisasi untuk tetap hidup dan berkembang.

4.1.3. Pendidikan Responden

Hasil pengumpulan data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa ketua pengurus koperasi kebanyakan telah berpendidikan Sarjana 62,5%, disusul berpendidikan Magister 31,7%, berpendidikan Diploma 4,9% dan terakhir yang berpendidikan Doktor 0,9%.

Tabel 4.4. Jenjang Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Diploma	11	4,9%
2	Sarjana	139	62,5%
3	Magisgter	71	31,7%
4	Doktor	2	0,9%
Jumlah		223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Karakteristik pendidikan bertujuan untuk mengetahui tingkat pendidikan responden yang memimpin atau menjadi ketua pengurus koperasi. Ng & Feldman (2009) menyimpulkan bahwa selain secara positif mempengaruhi kinerja tugas inti, tingkat pendidikan juga berhubungan positif dengan kreativitas dan perilaku kewarganegaraan dan berhubungan negatif dengan penggunaan substansi utama di tempat kerja dan ketidakhadiran. Dimensi lain yang diharapkan dari peningkatan jenjang pendidikan adalah kontribusinya terhadap perubahan, sekaligus menunjang

keberhasilan organisasi. Jenjang pendidikan ketua pengurus yang mayoritas sarjana serta magister, setidaknya memiliki wawasan yang lebih luas dalam mengelola koperasi.

4.1.4. Jabatan Responden

Karakteristik jabatan bertujuan untuk memastikan bahwa responden adalah sebagai ketua dan atau mantan ketua pengurus yang masih aktif di koperasi. Hasil pengumpulan data pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden penelitian yang menjabat sebagai ketua aktif sebanyak 82,1% sedangkan sisanya 17,9% adalah mantan ketua pengurus koperasi.

Tabel 4.5. Jabatan Responden

No	Jabatan Responden	Jumlah	Persentase
1	Ketua	184	82,1%
2	Mantan ketua	39	17,9%
	Jumlah	223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

4.1.5. Informasi Tambahan

1. Jumlah pengurus

Tinjauan tentang jumlah pengurus atau dewan direksi dalam perusahaan sangat besar dan terus dilakukan untuk menambah pemahaman tentang ukuran dewan, struktur, komposisi, cara pemilihan direktur, dan masalah keagenan. Perhatian yang meningkat pada hal ini menunjukkan pentingnya direktur dan peran mereka dalam sebuah perusahaan. Hasil tinjauan Gardner et al, (2017) bahwa karakteristik dewan tertentu "baik" seperti mayoritas

direktur independen, tidak ada formula untuk dewan terbaik untuk perusahaan tertentu.

Hasil pengumpulan data pada Tabel 4.6 koperasi yang memiliki jumlah pengurus 5 orang mendominasi sebanyak 57,8%, disusul jumlah pengurus 3 orang 23,3%, jumlah pengurus 7 orang 9,0%, sedangkan jumlah pengurus 4 dan 6 orang masing-masing hanya 5,4 dan 4,5%. Terdapat suatu kelaziman di koperasi bahwa pengurus harus ganjil, sehingga kebanyakan koperasi memiliki jumlah pengurus 3, 5, atau 7 orang.

Tabel 4.6. Jumlah Pengurus

No	Jumlah pengurus	Jumlah	Persentase
1	3 orang	52	23,3%
2	4 orang	12	5,4%
3	5 orang	129	57,8%
4	6 orang	10	4,5%
5	7 orang	20	9,0%
	Jumlah	223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

2. Jumlah karyawan

Karakteristik jumlah karyawan sangat penting dimaksudkan untuk melihat sikap dan perilaku pemimpin terhadap karyawan dalam memengaruhi efektivitas sebuah organisasi. LMX Theory (1982) yang fokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan menjelaskan bahwa pemimpin yang memperlakukan bawahannya sebagai mitra, memberikan dukungan, kepercayaan, dan tanggung jawab, serta berbagi peran pengambilan keputusan, akan memiliki pengikut yang dapat dipercaya dan

loyal. Gaya komunikasi yang tepat akan menciptakan pertukaran timbal balik dan menumbuhkan ikatan emosional dalam kelompok, sehingga membentuk kepemimpinan yang efektif dan tim yang kuat. Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa ada koperasi yang tidak memiliki karyawan hingga memiliki karyawan 36 orang.

3. Ukuran perusahaan

Ukuran perusahaan memainkan peran penting dalam ekonomi mikro terapan dan organisasi industri. Ukuran perusahaan telah menonjol dalam berbagai studi dan pengembangan. Bahkan ketika ukuran perusahaan bukanlah perhatian utama mereka, banyak penelitian sering menemukan bahwa ukuran muncul sebagai variabel empiris yang kuat. Di sisi lain, jika perusahaan memiliki ukuran yang optimal, maka kita akan mengharapkan peningkatan fragmentasi seiring pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Persaingan antara ukuran perusahaan yang berbeda menyaring perusahaan yang lebih efisien. Total aset merupakan salah satu indikator ukuran perusahaan. Tabel 4.7 menunjukkan bahwa total aset koperasi <5 Milyar mendominasi sebanyak 59,2%, disusul total aset 5 – 10 milyar 21,1%, total aset 10 – 20% 11,2%, dan terakhir total aset >20 Milyar 8,5%.

Tabel 4.7. Ukuran Perusahaan

No	Jumlah Aset	Jumlah	Persentase
1	<5 Milyar	132	59,2%
2	5 – 10 Milyar	47	21,1%
3	10 – 20 Milyar	25	11,2%
4	>20 Milyar	19	8,5%
Jumlah		223	100%

Sumber: Data primer diolah, 2022

4.2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti meliputi: Pembelajaran Organisasi, *Islamic Change Motivation*, *Mas'uiyah Transformational Leadership*, Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi. Studi ini dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 7 poin. Interpretasi nilai dalam analisis deskripsi ini diadaptasi dari Ferdinand (2006) menggunakan interval 2, dengan kriteria sebagai berikut: nilai 1 – 3 kategori rendah, nilai 3,1 – 5 kategori sedang, dan nilai 5,1 – 7 kategori tinggi. Hasil uji deskriptif setiap variabel adalah sebagai berikut:

4.2.1. Pembelajaran Organisasi

Indikator variabel pembelajaran organisasi meliputi: mengikuti pendidikan, menyelenggarakan pendidikan, konsultasi ahli, meminta pendapat dari bawahan, belajar dari pengalaman sendiri atau orang lain, mencari informasi dari internet, dan mengamati kondisi persaingan atau perkembangan lingkungan. Berdasarkan penelitian lapangan indeks variabel pembelajaran organisasi ditunjukkan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Pembelajaran Organisasi

No	Indikator	Rata-rata	Kriteria
1	Mengikuti pendidikan	4,91	Sedang
2	Menyelenggarakan pendidikan	4,46	Sedang
3	Konsultasi ahli	6,07	Tinggi
4	Meminta pendapat bawahan	6,35	Tinggi
5	Belajar dari pengalaman sendiri atau orang lain	6,30	Tinggi
6	Menggali informasi dari internet	5,97	Tinggi
7	Mengamati kondisi/ perkembangan lingkungan.	6,23	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		5,76	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa rata-rata jawaban untuk seluruh item pertanyaan tentang pembelajaran organisasi sebesar 5,76 atau masuk dalam kriteria tinggi. Artinya proses pembelajaran organisasi di lingkungan koperasi berlangsung dengan baik, meskipun ada beberapa indikator masuk kriteria sedang. Pembelajaran dengan meminta pendapat dari kolega pengurus dan atau bawahan memperoleh skor tertinggi yaitu 6,35, artinya jika ada permasalahan di koperasi ketua pengurus sebelum mengambil keputusan sering meminta pendapat dan informasi dari pengurus lain dan karyawan. Sedangkan indikator menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sendiri memperoleh skor terendah yaitu 4,46, artinya mayoritas pengurus dan karyawan koperasi kurang memiliki kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas koperasi UKM atau Dekopinda kabupaten/ kota setempat, maupun kurang memiliki inisiatif menyelenggarakan pendidikan secara mandiri.

4.2.2. *Islami Motivation to Change*

Hasil uji deskriptif variabel *Islamic motivation to change (IMC)* pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden tentang IMC sebesar 6,38 atau masuk dalam kriteria tinggi. Artinya ketua pengurus koperasi telah memiliki *Islamic motivation to change* yang tinggi atau kuat. Responden dalam bekerja merasa takut (berdosa) jika tidak mampu membawa koperasi menjadi lebih maju, mempunyai dorongan/ harapan untuk mendekatkan diri kepada Allah jika mampu melakukan transformasi koperasi, selalu memohon petunjuk Allah SWT ketika akan membuat keputusan penting maupun dalam pemecahan masalah koperasi, bersungguh-sungguh menjadi yang terdepan dalam mewujudkan tata kelola yang baik, ikhlas jika hal besar dan penting yang telah dilakukannya dianggap sebagai hal yang biasa oleh orang lain, dan melakukan transformasi koperasi murni karena tujuan agama diniatkan beribadah dan mencari ridha Allah.

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif *Islamic Motivation to Change*

No	Indikator	Rata-rata	Kriteria
1	Takut berdosa	6,38	Tinggi
2	Pendekatan diri kepada Allah SWT	6,35	Tinggi
3	Memohon petunjuk Allah SWT	6,57	Tinggi
4	Tekat/ Bersungguh-sungguh	6,38	Tinggi
5	Ikhlas	6,26	Tinggi
6	Niat beribadah	6,32	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6,38	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa indikator “Memohon petunjuk Allah SWT” mempunyai skor rata-rata tertinggi yaitu 6,57, artinya mayoritas ketua pengurus koperasi dalam menjalankan aktivitas memimpin di koperasi senantiasa beribadah

dengan berdo'a memohon petunjuk dan perlindungan dari Allah SWT. Sedangkan indikator "Keikhlasan" dengan rata-rata terendah 6,26. Skor terendah untuk keikhlasan menunjukkan bahwa pengurus masih memiliki motif transaksional dalam memajukan usaha koperasi, pengurus masih menginginkan apa yang dilakukannya untuk koperasi memperoleh penghargaan yang sesuai/ wajar dari koperasi. Hal ini didukung oleh informasi jawaban kuesioner yang menyatakan bahwa cukup banyak anggota yang menolak menjadi pengurus karena alasan kesibukan dan alasan lain yang tidak diungkapkan.

4.2.3. *Mas'uliyah Transformational Leadership*

Indikator variabel *Mas'uliyah Transformational Leadership (MTL)* meliputi: menjaga keteladanan, standar moral, motivasi focus terlibat, melayani solusi tugas, kesempatan belajar, kebebasan beride, mengembangkan potensi, dan keputusan menenteramkan. Berdasarkan penelitian lapangan indeks variabel MTL ditunjukkan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Statistik Deskriptif *Mas'uliyah Transformational Leadership*

No	Indikator	Rata-rata	Kriteria
1	Menjaga keteladanan	6,32	Tinggi
2	Prioritas menenteramkan	6,24	Tinggi
3	Inspirasi berprestasi	6,44	Tinggi
4	Motivasi tugas	6,57	Tinggi
5	Menerima ide	6,32	Tinggi
6	Kesempatan belajar	6,52	Tinggi
7	Adil membimbing	6,30	Tinggi
8	Mengembangkan potensi	6,43	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6,39	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 6,37 atau masuk dalam kriteria tinggi. Artinya ketua pengurus koperasi dalam mempengaruhi pengurus lain dan karyawan dengan cara bertanggungjawab menjaga dirinya sebagai figur teladan dan selalu mengambil keputusan yang menenteramkan pengikut. Ketua pengurus bertanggungjawab menginspirasi pengurus lain dan karyawan untuk berprestasi dan memotivasi mereka untuk fokus menjalankan tugas mewujudkan visi koperasi. Ketua pengurus dalam mendorong pengurus lain dan karyawan berfikir kreatif dilakukan dengan cara menerima ide dari bawahan secara proporsional, dan memberikan kesempatan belajar seluas-luas dan adil kepada bawahan. Terakhir, ketua pengurus dalam rangka membangun hubungan yang kuat dengan pengurus lain dan karyawan, dilakukan dengan cara bertanggungjawab membimbing bawahan dengan menunjukkan cara yang praktis dalam menyelesaikan tugas, serta bertanggungjawab mengembangkan potensi yang dimiliki pengurus lain dan karyawan.

Indikator “Motivasi tugas” memiliki skor tertinggi yaitu 6,57, artinya ketua pengurus koperasi selalu berupaya memotivasi pengurus lain dan karyawan untuk bersama-sama fokus menjalankan tugas merealisasikan rencana kerja untuk mewujudkan visi koperasi. Sedangkan indikator “Prioritas menenteramkan” memiliki skor terendah yaitu 6,24. artinya ketua pengurus dalam mengambil keputusan belum sepenuhnya memprioritaskan pada hal-hal yang menenteramkan pengurus lain dan karyawan.

4.2.4. Partisipasi Anggota

Indikator variabel partisipasi anggota meliputi: mendukung program, partisipasi modal, partisipasi transaksi, partisipasi manajerial, dan pengendalian demokratis. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 6,28 atau masuk dalam kriteria tinggi. Kriteria tinggi untuk variabel partisipasi anggota artinya menurut Ketua pengurus koperasi anggota mendukung setiap kegiatan yang diadakan koperasi atau “mendukung program”, selalu berpartisipasi setiap kali koperasi membutuhkan tambahan modal usaha atau “berpartisipasi modal”, berpartisipasi aktif dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi atau “berpartisipasi transaksi”, berpartisipasi aktif dalam pemilihan pengurus dan pengawas atau “berpartisipasi manajerial”, serta berpartisipasi aktif dengan mengajukan pertanyaan dan atau memberikan masukan dalam Rapat Anggota atau menjalankan indikator “pengendalian demokratis”.

Tabel 4.11. Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggota

No	Indikator	Rata-rata	Kriteria
1	Mendukung program	6,36	Tinggi
2	Partisipasi modal	6,02	Tinggi
3	Partisipasi transaksi	6,11	Tinggi
4	Partisipasi manajerial	6,60	Tinggi
5	Pengendalian demokratis	6,31	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6,28	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2022

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa indikator “Partisipasi manajerial” memiliki skor tertinggi yaitu 6,60, artinya anggota koperasi antusias mengikuti acara rapat anggota dan pemilihan pengurus dan pengawas. Antusiasme anggota dapat saja timbul karena motivasi memperoleh SHU, uang transportasi, hadiah, dan lain-lain,

tidak semata-mata berpartisipasi dalam pencalonan pemilihan pengurus dan pengawas. Sedangkan indikator “Partisipasi modal” memiliki skor terendah yaitu 6,02, artinya mayoritas anggota relatif sulit jika diminta oleh pengurus untuk menambah modalnya di koperasi.

4.2.5. Kinerja Organisasi

Indikator variabel kinerja organisasi meliputi: kesejahteraan anggota, kesejahteraan masyarakat, kemandirian, kesehatan koperasi, kepuasan anggota, pencapaian visi, dan posisi kompetitif. Indeks setiap indikator variabel kinerja organisasi sebagaimana dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi

No	Indikator	Rata-rata	Kriteria
1	Kesejahteraan anggota	6,67	Tinggi
2	Kesejahteraan masyarakat	5,63	Tinggi
3	Kemandirian	5,67	Tinggi
4	Kesehatan koperasi	6,52	Tinggi
5	Kepuasan anggota	6,43	Tinggi
6	Pencapaian visi	6,37	Tinggi
7	Posisi kompetitif	5,79	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6,15	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2022

Tabel 4.12. menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 6,15 atau masuk dalam kriteria tinggi. Kriteria tinggi untuk variabel kinerja organisasi artinya menurut Ketua pengurus, anggota merasa terbantu dengan keberadaan koperasi (kesejahteraan anggota), masyarakat di sekitar wilayah koperasi merasa terbantu dengan keberadaan koperasi (kesejahteraan masyarakat), koperasi sudah tidak bergantung pada pihak lain termasuk Pemerintah

(kemandirian), koperasi mendapat predikat sehat dari Dinas Koperasi (kesehatan koperasi), anggota merasa puas dengan pelayanan dan hasil yang dicapai koperasi saat ini (kepuasan anggota), telah membantu anggota dan masyarakat terlepas dari jerat rentenir (pencapaian visi), serta koperasi telah memiliki keunggulan bersaing dengan perbankan (posisi kompetitif).

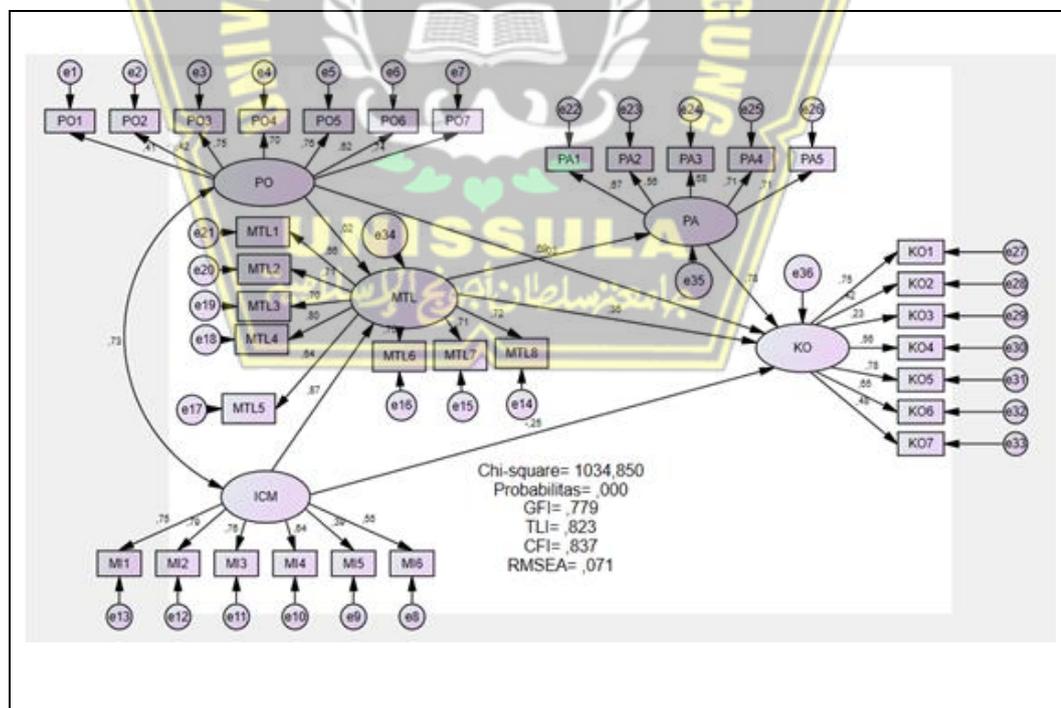
Indikator “Kesejahteraan anggota” memperoleh skor tertinggi yaitu 6,67, artinya mayoritas anggota merasa senang dan terbantu dengan keberadaan koperasi dalam mengatasi masalah keuangan anggota. Setidaknya koperasi telah memiliki posisi dalam memenuhi kebutuhan konsumsi, pendidikan, usaha, dan sosial anggota. Sedangkan indikator “Kesejahteraan masyarakat” memperoleh skor terendah yaitu 5,63, artinya koperasi masih lebih banyak focus melayani anggota dari pada melayani masyarakat non anggota, sehingga dampak keberadaan koperasi di tengah masyarakat belum banyak dirasakan. Usaha yang dikelola pengurus dan karyawan hanya diperuntukkan kepada anggota atau kelompok masyarakat tertentu dalam lingkup yang terbatas, seperti siswa/ mahasiswa, belum terbuka bagi masyarakat secara umum.

4.3. Analisis faktor konfirmatori

Uji validitas dan reliabilitas konstruk dari indikator atau item-item pembentuk konstruk laten dalam penelitian umumnya dilakukan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA). CFA merupakan model pengukuran yang menunjukkan apakah sebuah variabel laten diukur oleh satu atau lebih variabel-variabel indikator. Hair et al (2019) menyatakan bahwa CFA tidak mempunyai uji

statistic tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam mengestimasi sebuah model. Sebagai gantinya, telah dikembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan dua perspektif, yaitu ukuran kecocokan model pengukuran dan ukuran kecocokan keseluruhan model. Ukuran kecocokan model pengukuran meliputi: validitas construct dan reliabilitas construct.

CFA dalam penelitian ini dilakukan secara serentak dengan full model, tidak melalui analisis CFA variabel exogen dan endogen. CFA yang dilakukan secara serentak menurut Hair et al., (2019) lebih baik dibandingkan apabila CFA dilakukan secara sendiri-sendiri. CFA serentak dilakukan beberapa kali sampai memenuhi indeks standar *goodness of fit (GoF) model*. Hasil uji CFA pertama sebagaimana dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Full Model I

Hasil uji CFA pertama menunjukkan bahwa model di atas belum memenuhi standar GoF model. Hasil yang demikian dapat disebabkan karena beberapa indikator pertanyaan tidak valid. Hasil CFA pertama sebagaimana dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13: Hasil Uji CFA Full Model I

Indek GoF	Cut-off Value	Nilai uji	Kriteria
Chi-square	Rendah	1.034,850	Not good
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Not good
GFI	$\geq 0,90$	0,779	Not good
TLI	$\geq 0,95$	0,823	Moderate
CFI	$\geq 0,95$	0,837	Moderate
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Good

Hair et al. (2019) menyarankan untuk menguji validitas konstruk melalui CFA dengan menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE). Besarnya nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,5. Jika nilai AVE didapatkan $>0,5$ maka indikator-indikator di dalam model yang dikembangkan terbukti benar-benar mengukur konstruk laten yang ditargetkan dan tidak mengukur konstruk laten yang lain.. Berdasarkan pengujian CFA pertama dilakukan *treatment* dengan melihat *Standardized Regression Weights*. Nilai estimate atau bobot setiap item pertanyaan terhadap laten dianalisis dengan menghilangkan beberapa item pertanyaan yang tidak valid, nilai estimate $<0,5$. Berikut adalah daftar item pertanyaan atau indikator yang valid dan tidak valid sebagaimana dalam Tabel 4.14

Tabel 4.14: Uji Validitas Konstruk melalui CFA

			Estimate				Estimate
MTL	<----	PO	,016	MTL8	<----	MTL	,721
MTL	<----	ICM	,872	MTL7	<----	MTL	,707
PA	<----	MTL	,685	MTL6	<----	MTL	,746
KO	<----	ICM	-,246	MTL5	<----	MTL	,639
KO	<----	MTL	,362	MTL4	<----	MTL	,803
KO	<----	PO	-,025	MTL3	<----	MTL	,699
KO	<----	PA	,783	MTL2	<----	MTL	,713
PO1	<----	PO	,406	MTL1	<----	MTL	,663
PO2	<----	PO	,422	PA1	<----	PA	,667
PO3	<----	PO	,749	PA2	<----	MTL	,563
PO4	<----	PO	,697	PA3	<----	MTL	,685
PO5	<----	PO	,757	PA4	<----	MTL	,709
PO6	<----	PO	,616	PA5	<----	MTL	,715
PO7	<----	PO	,738	KO1	<----	KO	,753
MI6	<----	ICM	,554	KO2	<----	MTL	,417
MI5	<----	ICM	,389	KO3	<----	MTL	,229
MI4	<----	ICM	,641	KO4	<----	MTL	,563
MI3	<----	ICM	,761	KO5	<----	MTL	,780
MI2	<----	ICM	,791	KO6	<----	MTL	,653
MI1	<----	ICM	,751	KO7	<----	MTL	,479

Treatment agar model tersebut memenuhi indeks *Goodness of fit* (GoF) mengakibatkan beberapa indikator atau item pertanyaan untuk variabel dihilangkan. Item indikator pertanyaan yang tidak valid adalah yang pengaruhnya kecil yaitu nilai estimate < 0,5. Hasil CFA kedua sebagaimana dalam Tabel 4.15, untuk item pertanyaan variabel pembelajaran organisasi (PO), yaitu PO1 tentang mengikuti pendidikan perkoperasian dan PO2 tentang mengadakan sendiri pendidikan perkoperasian, dihilangkan. Item pertanyaan *Islamic change motivation* (ICM), ICM5 tentang keikhlasan, dan item pertanyaan variabel kinerja organisasi (KO), yaitu KO2 tentang kesejahteraan masyarakat, KO3 tentang kemandirian, dan KO7 tentang posisi kompetitif, juga dihilangkan.

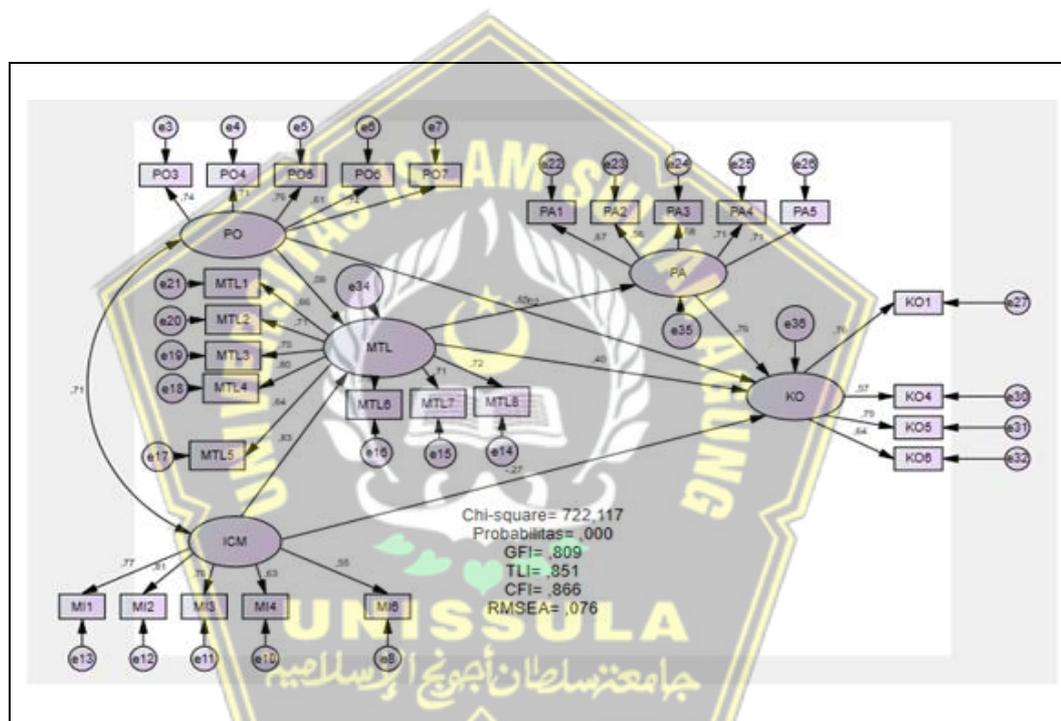
Pengujian *construct validity* variabel laten *Mas'uliyah Transformational Leadership* dilakukan melalui konsultasi dengan Ketua Pengelola Pondok Pesantren Putri Al-Izzah Surakarta, Tim Promotor, serta mempresentasikan dalam ASEAN Universities International Conference on Islamic Finance 9th (AICIF) - UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2021 dan FEMFEST International Conference on Economics, Management, and Business 2nd (FICCOMSS) – Universitas Darussalam Gontor Indonesia 2023.

Tabel 4.15: Pengujian Construct Reliability

Variabel	Indikator	Standardized Loading	Error Variance	Item R Square	Composite Reliability
Pembelajaran Organisasi	PO3	0,680	0,538	0,642	0,831
	PO4	0,739	0,454	0,546	
	PO5	0,696	0,516	0,484	
	PO6	0,585	0,658	0,342	
	PO7	0,811	0,342	0,658	
<i>Islamic motivation to change</i>	ICM1	0,541	0,538	0,462	0,831
	ICM2	0,683	0,454	0,546	
	ICM3	0,793	0,371	0,629	
	ICM4	0,762	0,658	0,342	
	ICM6	0,701	0,342	0,658	
<i>Mas'uliyah Transformational Leadership</i>	MTL1	0,735	0,538	0,462	0,887
	MTL2	0,706	0,454	0,546	
	MTL3	0,713	0,492	0,508	
	MTL4	0,628	0,606	0,394	
	MTL5	0,831	0,309	0,691	
	MTL6	0,607	0,514	0,486	
	MTL7	0,686	0,529	0,471	
	MTL8	0,642	0,588	0,412	
Partisipasi Anggota	PA1	0,676	0,538	0,462	0,845
	PA2	0,549	0,454	0,546	
	PA3	0,705	0,492	0,508	
	PA4	0,791	0,606	0,394	
	PA5	0,690	0,309	0,691	
Kinerja Organisasi	KO1	0,756	0,428	0,572	0,790
	KO4	0,571	0,674	0,326	
	KO5	0,800	0,360	0,640	
	KO6	0,645	0,584	0,416	

Hasil uji reliabilitas konstruk dilihat dari batasan *cut off value* dari *construct reliability* $>0,7$, sedangkan *variance extracted* $>0,5$ (Hair et al., 2019). Berdasarkan nilai *estimate* pada *loading factor*, dengan penghitungan rumus *construct validity* diperoleh nilai *composite reliability* sebagai nilai reliabilitas pada Tabel 4.15.

Treatment dengan menghilangkan beberapa item pertanyaan belum cukup, terlihat dalam Gambar 4.3 masih belum memenuhi indeks GoF.



Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Full Model II

Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan *Modification Indices* melalui uji *Covariances*. Program AMOS yang secara otomatis memerintahkan untuk menghubungkan error nomor tertentu dengan error nomor lainnya. *Modification Indices* terakhir untuk memenuhi indeks standar GoF seperti pada Tabel 4.16.

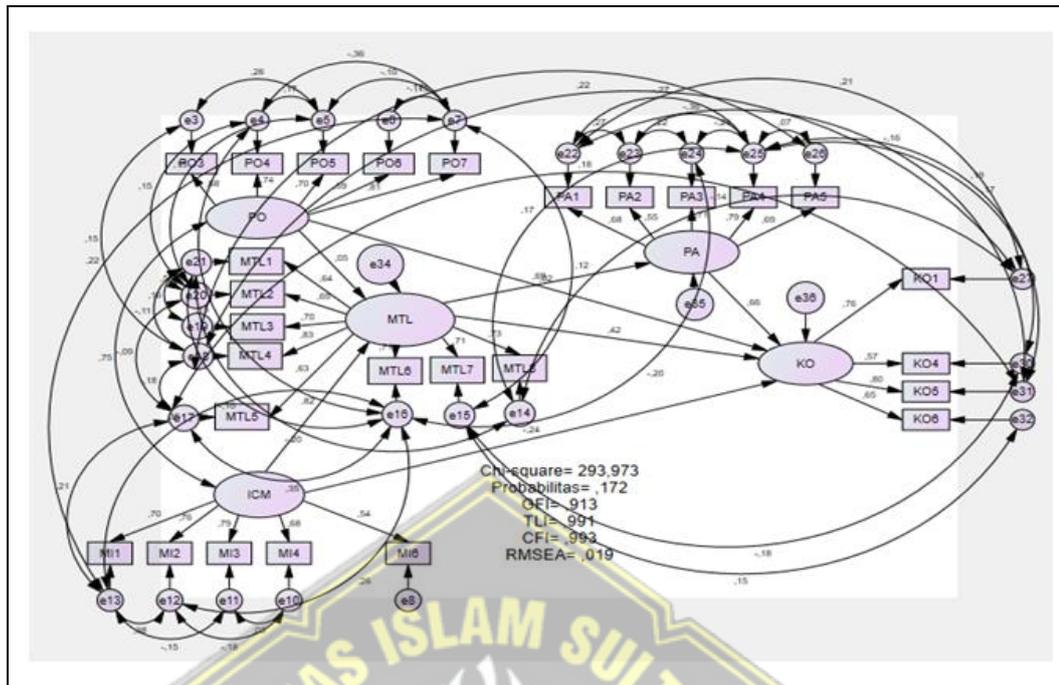
Tabel 4.16: Uji Modifikasi Indeks Covarian

		M.I.	Par Change
e30	←--→ ICM	6,662	-,056
e30	←--→ PO	4,957	,076
e23	←--→ e36	4,158	-,039
e20	←--→ e30	8,830	-,076
e18	←--→ e27	8,901	,037
e18	←--→ e26	4,668	-,039
e17	←--→ e31	5,688	,063
e16	←--→ e24	9,572	-,079
e15	←--→ e32	6,832	,079
e15	←--→ e30	7,086	-,085
e14	←--→ e27	5,087	-,041
e14	←--→ e25	4,001	,041
e11	←--→ e31	4,218	-,039
e10	←--→ PO	4,800	,065
e10	←--→ e35	11,324	,069
e10	←--→ e31	6,003	,055
e10	←--→ e12	4,232	-,057
e6	←--→ e23	4,472	-,108
e5	←--→ e25	5,316	,050
e5	←--→ e23	4,712	,077
e4	←--→ e16	5,024	,052
e3	←--→ e26	4,156	,081

Setelah dilakukan beberapa kali modifikasi indeks diperoleh hasil akhir CFA yang memenuhi indeks *Goodness of fit* sebagaimana dalam Gambar 4.4. Pengujian indeks *GoF full model* yang terakhir sebagaimana dalam Tabel 4.17

Tabel 4.17. Hasil Uji CFA Full Model Terakhir

Indek GoF	Cut-off Value	Nilai uji	Kriteria
Chi-square	Rendah	293,973	Good fit
Probability	≥ 0,05	0,172	Good fit
GFI	≥ 0,90	0,913	Good fit
AGFI	≥ 0,90	0,879	Moderate
TLI	≥ 0,95	0,991	Good fit
CFI	≥ 0,95	0,993	Good fit
RMSEA	≤ 0,08	0,019	Good fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,081	Good fit



Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Full Model Terakhir

Selanjutnya output *Structural Equation Modeling* berupa pengaruh antar variabel penelitian sebagaimana tersaji pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18. Hasil Pengujian Hipotesis

	Estimate	C.R.	P	Keterangan
Mas'uliyah Transformational Leadership ← Pembelajaran Organisasi	0,039	0,556	0,578	Tidak Signifikan
Mas'uliyah Transformational Leadership ← Islamic Motivation to Change	0,962	5,878	***	Signifikan
Partisipasi Anggota ← Mas'uliyah Transformational Leadership	0,617	7,391	***	Signifikan
Kinerja Organisasi ← Islamic Motivation to Change	-0,204	-1,420	0,156	Tidak Signifikan
Kinerja Organisasi ← Mas'uliyah Transformational Leadership	0,307	2,416	0,016	Signifikan
Kinerja Organisasi ← Pembelajaran Organisasi	0,010	0,192	0,848	Tidak Signifikan
Kinerja Organisasi ← Partisipasi Anggota	0,539	5,458	***	Signifikan

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian berdasarkan hasil uji statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) pada Tabel 4.18 dianalisa sebagai berikut:

4.4.1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap *Mas'uliyah*

Transformational Leadership

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan *Mas'uliyah Transformational Leadership* (MTL). Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. pembelajaran organisasi terhadap pembentukan karakter MTL sebesar 0,556 dengan P value 0,578, artinya pembelajaran organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap pembentukan karakter MTL, sehingga hipotesis pertama (H1) tidak diterima.

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu pengurus, tim, maupun organisasi koperasi untuk efektivitas tindakan di masa depan dalam memajukan koperasi, tidak membentuk ketua pengurus memiliki karakter MTL. Walaupun ketua pengurus koperasi menyatakan bahwa telah melakukan konsultasi kepada ahli, telah meminta pendapat kepada kolega atau bawahan, telah belajar dari pengalaman sendiri atau pengalaman orang lain, telah mencari informasi pengetahuan melalui internet, serta telah mengamati kondisi persaingan atau perkembangan dunia usaha, namun secara statistik belum menjadikan ketua pengurus memiliki karakter kepemimpinan *mas'uliyah transformational*.

Pembelajaran organisasi yang terjadi di koperasi selama ini belum mampu mengubah ciri-ciri kepribadian ketua pengurus. Sudah lama dipercaya bahwa orang tidak dapat mengubah kepribadian mereka, yang sebagian besar stabil dan diwariskan. Tetapi tinjauan penelitian terbaru dalam ilmu kepribadian menunjukkan kemungkinan bahwa ciri-ciri kepribadian dapat berubah melalui intervensi terus-menerus dan peristiwa besar dalam hidup (Bleidorn et al., 2019). Pembelajaran organisasi sebagai stimulasi eksternal belum masif dilakukan, sehingga belum mampu mengubah kepribadian ketua pengurus. Parameter pembelajaran yang terjadi di koperasi berdasarkan pengalaman dan fakta kurang menyentuh nilai-nilai religius ketauhidan dalam pengelolaan koperasi. Pendekatan yang dipakai oleh ketua pengurus dalam pengelolaan koperasi masih lebih berorientasi pada aspek administratif, manajerial dan upaya peningkatan kinerja, belum seimbang dengan pendekatan ukhrowi dalam pembentukan karakter kepemimpinan *mas'uliyah transformasional*. Contoh materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan antara lain tentang sistem pelaporan keuangan, digital marketing, pengawasan, perpajakan, dan instrumen penilaian kesehatan koperasi.

Pada konteks yang hampir sama, hasil pengujian ini belum mendukung yang disampaikan Brown & Posner (2001) bahwa orang yang aktif dan pembelajar serta lebih sering terlibat dalam berbagai tugas organisasi, akan terlibat dalam perilaku kepemimpinan. Berlawanan juga dengan Dalton et al. (1999), karena ternyata pengalaman belajar dari pekerjaannya sendiri dan belajar dari orang lain belum membawa perubahan kepemimpinannya di koperasi. Setidaknya penelitian ini telah

menindaklanjuti perkembangan kompetensi dan karakter kepemimpinan dihubungkan dengan berbagai model pembelajaran.

4.4.2. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,192 dengan P value 0,848, artinya pembelajaran organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis kedua (H2) tidak diterima.

Hasil ini memberikan fakta bahwa walaupun ketua pengurus koperasi mengklaim bahwa koperasi telah melakukan pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu pengurus, tim, maupun organisasi koperasi untuk efektivitas tindakan di masa depan dalam memajukan koperasi, namun tidak meningkatkan kinerja koperasi, berupa kesejahteraan anggota, kepuasan anggota, kesehatan koperasi dan pencapaian visi koperasi. Pembelajaran yang dilakukan di koperasi belum efektif meningkatkan kinerja koperasi secara langsung.

Justifikasi penyebab kurang efektifnya pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dapat disebabkan: pertama, indikator untuk menilai pembelajaran organisasi masih berorientasi pada pembelajaran individu, belum menyinggung tentang pembelajaran tim maupun pembelajaran level organisasi sebagai suatu pembelajaran yang masif. Kedua, pengurus yang mengikuti atau melakukan proses pembelajaran belum sepenuhnya memahami dan mengimplementasikan dengan

baik materi yang telah diperoleh dalam pengelolaan koperasi. Hasil ini diperkuat dengan pernyataan seorang konselor bahwa pendidikan efektif atau memberikan dampak hanya bagi 25% peserta. Selanjutnya materi pendidikan yang diserap oleh 25% peserta tersebut jika tidak diaplikasikan dalam jangka waktu 2 (dua) minggu akan kehilangan momentum. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa ketua pengurus koperasi tidak segera mengambil langkah konkrit mengeksekusi upaya meningkatkan kinerja koperasi berdasarkan input yang diperoleh, karena adanya keengganan dan tidak adanya kesamaan persepsi di antara pengurus. Hal tersebut menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab atau belum kuatnya karakter mas'uliyah di antara pengurus koperasi.

Walaupun hasil ini tidak mendukung hipotesis, namun sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya Bontis et al. (2018) yang menyatakan bahwa kinerja ekonomi dipengaruhi secara negatif oleh pelatihan tahunan per karyawan. Bahkan Hammad et al., (2016) menemukan hasil dalam studinya bahwa modal sumber daya manusia memiliki hubungan negatif dengan kinerja koperasi. Berikutnya hasil studi Škerlavaj & Dimovski (2006) dan Škerlavaj et al. (2011), yang sama-sama menyimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Terakhir, Namada (2017) menyimpulkan bahwa *pembelajaran organisasi* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan.

4.4.3. Pengaruh *Islamic motivation to change* terhadap *Mas'uliyah*

Transformational Leadership

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Islamic motivation to change* berpengaruh positif terhadap pembentukan karakter MTL. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. *Islamic motivation to change* terhadap pembentukan karakter MTL sebesar 5,878 dengan P value 0,000, artinya *Islamic motivation to change* secara signifikan berpengaruh positif terhadap pembentukan karakter MTL, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Ketua pengurus koperasi yang memiliki motivasi perubahan Islami yang kuat cenderung akan menjadi pemimpin yang berkarakter *mas'uliyah transformational*. Pemimpin yang memiliki keinginan/ dorongan dari dalam ingin menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan proses transformasi organisasi yang dilandasi keimanan, bersungguh-sungguh, niat ibadah untuk mendekatkan diri kepada Allah, akan menjadikannya sebagai pemimpin yang berkarakter *mas'uliyah transformational*. Karakter ketua pengurus koperasi yang bertanggungjawab dalam mempengaruhi pengurus lain dan karyawan dengan cara menjaga dirinya sebagai figur teladan, pelayan, berlaku adil dan memberikan ketenteraman melalui pemberian motivasi, dukungan dan bimbingan pada pengurus lain dan karyawan yang ingin belajar, maju dan mengembangkan potensinya.

Ciri-ciri kepribadian merupakan salah satu faktor signifikan yang pada dasarnya menempatkan tindakan afektif, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap perubahan organisasi (Smollan et al., 2010). Ciri-ciri kepribadian sebagai variabel individu (Church et al., 2014), tidak bisa diremehkan (Marchalina et al., 2020),

dalam pengembangan organisasi atau proses pengambilan keputusan. Ciri-ciri kepribadian menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi perilaku manusia karena dampaknya dalam mengendalikan bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan (Tommasel et al., 2015).

Contoh keinginan atau motivasi pengurus untuk melakukan perubahan, agar koperasi menjadi lebih baik dan berkah seperti pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19. Contoh *Islamic Motivation to Change (IMC)*

No	Responden	IMC
1.	Ketua Koperasi Pegawai ISI	Tidak mengenakan jasa pinjaman untuk keperluan pembangunan masjid dan pondok pesantren tujuannya untuk memperoleh keberkahan.
2.	Ketua Koperasi Pegawai Universitas Slamet Riyadi	Menghapus denda penalti bagi yang terlambat mengangsur atau melunasi pinjaman. Pengurus menganggap bahwa anggota yang berpartisipasi dalam usaha yang diselenggarakan koperasi telah berperan serta memajukan koperasi. Pemberian bantuan social dan keagamaan.
3.	Ketua Koperasi Pegawai Telkom (Kopegtel)	Mengajak keluar dari zona nyaman, dari usaha simpan pinjam bisa merambah ke sektor riil dengan cara membuat pasif income yang besar, membuat usaha baru sektor riil yang sepenuhnya dijalankan oleh pengelola baru, bisa unit usaha ataupun anak usaha. Mempunyai obsesi tidak hanya jago bermain di kandang dengan pekerjaan yang sama, memodali dengan tanggung jawab dan diberi target.
4.	Ketua Koperasi “Ikhlas” Kantor Kementerian Agama	Mengubah sistem simpan pinjam konvensional menjadi sistem syariah.
5.	Ketua PKPRI Wonogiri	Inisiatif mengatasi pinjaman kurang lancar melalui program Rasio Kemampuan Bayar (RKB) agar tidak meninggalkan masalah bagi pengurus selanjutnya.

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil ini sejalan dengan studi Strompfer (1997) yang menyimpulkan bahwa orang dengan motivasi religius internal (MRI) kuat berbeda dibandingkan dengan orang dengan MRI yang lemah dalam hal kepuasan kerja, partisipasi dan peran dalam pekerjaan, serta dimensi kepribadiannya. Hasil ini inheren dengan pendapat Allport & Ross (1967) yang menyatakan bahwa pemimpin yang secara intrinsik termotivasi secara religius akan lebih mendukung nilai-nilai yang mempromosikan kesejahteraan daripada mereka yang rendah dalam motivasi religius intrinsic. Individu yang termotivasi secara intrinsic, cenderung bertindak membantu orang lain tidak pandang bulu (Batson et al., 1993), akan percaya bahwa organisasi mereka memiliki lebih banyak nilai yang diarahkan pada orang lain. Melihat nilai-nilai organisasi mereka sebagai rujukan orang lain (Day & Hudson, 2011).

4.4.4. Pengaruh *Islamic motivation to change* terhadap Kinerja organisasi

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa *Islamic motivation to change* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. *Islamic motivation to change* terhadap kinerja organisasi sebesar -1,420 dengan P value 0,156 atau tidak signifikan pada level 5%, artinya *Islamic motivation to change* tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis keempat tidak diterima.

Walaupun ketua pengurus koperasi merasa telah memiliki keinginan/dorongan dari dalam ingin menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan

transformasi organisasi yang dilandasi keimanan, bersungguh-sungguh, niat ibadah untuk mendekati diri kepada Allah dalam bekerja, ternyata tidak terbukti meningkatkan kinerja organisasi. Hasil pengujian hipotesis keempat ini dapat terjadi disebabkan karena indikator pengukuran variabel *Islamic motivation to change* hanya berorientasi individu tentang ketauhidan, hubungan antara pribadi manusia dengan Tuhan. Indikator dan pertanyaan yang diajukan dalam penelitian belum mengarah pada motivasi tugas dan motivasi ekstrinsik responden.

Hasil ini tidak sesuai dengan kesimpulan Kriger & Seng (2005) bahwa pemimpin yang memiliki motivasi religius, akan cenderung menciptakan organisasi yang mempromosikan kesejahteraan karyawan, pelanggan, komunitas, dan pemasok. Kesiapan untuk berubah tidak secara otomatis mengarah pada peningkatan kinerja (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Lebih dari 25% penelitian mengungkapkan bahwa motivasi belum tentu meningkatkan kinerja organisasi (Kalogiannidis, 2021). Trivellas et al. (2010) menegaskan bahwa pendampingan atau pembinaan sebagai bentuk motivasi membantu mengubah pola pikir atau sikap karyawan belum tentu meningkatkan tingkat kinerja mereka yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

IMC pengurus koperasi untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi harus dimanifestasikan sebagai pengurus yang memiliki karakter MTL. Sebuah karakter pemimpin yang memiliki tanggung jawab mempengaruhi, menginspirasi, dan mendorong pengurus lain dan karyawan berfikir kreatif dan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana Kalogiannidis (2021) bahwa aspek-aspek

motivasi berpengaruh pada kepuasan kerja, moral (Robescu & Iancu, 2016), komitmen, dan produktivitas yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi.

4.4.5. Pengaruh *Mas'uliyah Transformational Leadership* terhadap Kinerja Organisasi.

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah karakter *Mas'uliyah Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. karakter *Mas'uliyah Transformational Leadership* terhadap kinerja organisasi sebesar 2,416 dengan P value 0,016 atau signifikan pada level 5%, artinya Ketua pengurus yang memiliki karakter *Mas'uliyah Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis kelima diterima.

Ketua pengurus koperasi yang bertanggungjawab mempengaruhi, menginspirasi, dan mendorong pengurus lain dan karyawan berfikir kreatif serta membangun hubungan yang kuat dengan pengurus lain dan karyawan, terbukti meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan Anggota dan memperoleh kepercayaan dari stakeholder. Ketua pengurus koperasi yang bertanggungjawab menjaga dirinya sebagai figur teladan, yang menerapkan standar moral etika Islam dalam bekerja, bertanggungjawab memotivasi pengurus lain dan karyawan untuk fokus dan terlibat dalam upaya memajukan koperasi, senantiasa membantu melayani dengan ikhlas pengurus lain dan karyawan dalam mencari solusi atau membantu penyelesaian tugas, bertanggungjawab meningkatkan pengetahuan dan wawasan pengurus lain dan karyawan dengan memberi kesempatan

belajar yang adil dan seluas-luasnya, bertanggungjawab memberikan kebebasan kepada pengurus lain dan karyawan dalam mengemukakan ide-ide baru dalam pemecahan masalah dan pengembangan koperasi, bertanggungjawab mengembangkan potensi yang dimiliki pengurus lain dan karyawan, dan bertanggungjawab mengambil keputusan atau memberikan pertimbangan yang menenteramkan hati pengurus lain dan karyawan, terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan anggota, serta kesehatan koperasi dan pencapaian visi koperasi.

Karakter MTL tidak semata-mata menguatkan kepemimpinan transformasional selama ini dikenal sebagai fasilitatif perubahan karena efektif meningkatkan atau mempengaruhi kinerja organisasi (Gonzales et al., 2018; Noruzy et al., 2013), kinerja tugas dan perilaku membantu anggota (Lai et al., 2020; Chun et al., 2016; Dust et al., 2014; dan Wang et al., 2011), ketergantungan dan pemberdayaan pengikut (Kark et al., 2003; Muafi et al., 2019), kreativitas karyawan dan inovasi organisasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) dan kinerja di pasar global (Sayyadi et al., 2015). Kepemimpinan transformasional juga telah diidentifikasi berhubungan positif dengan kinerja tim (Dionne et al., 2004; Keller, 2006; Sun et al., 2014), namun lebih dari itu, bahwa menjadi seorang pemimpin tidak hanya melihat cara kepemimpinannya, akan tetapi juga dilandasi dengan karakter akhlak yang penuh tanggung jawab dalam memimpin.

MTL bukan hanya menjadikan pengikutnya sebagai pribadi yang bertanggungjawab, namun yang utama adalah keyakinannya bahwa selama menjalankan amanah sebagai seorang pemimpin akan dimintai

pertanggungjawaban, baik di dunia maupun akhirat. Seorang pemimpin akan merasa bersalah dan berdosa jika tidak mampu menjadi contoh bagi anggotanya, tidak mampu memotivasi dan menginspirasi, tidak mampu memotivasi pengetahuan, serta tidak mampu mengembangkan potensi anggotanya. Kebijakan dan langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin berkarakter MTL yang semata mencari keridhaan Allah, menjadikannya lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh dimensi MTL terhadap peningkatan kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah idealized influence*.

Pemimpin merupakan faktor penting dan menjadi kebutuhan yang membantu tim pada saat organisasi dalam keadaan krisis (Davis & Gardner, 2012; Jamal & Abu Bakar, 2017; Scheurelein, Chaldkova, & Bauer, 2018). Pengikut yang dipimpin oleh pemimpin karismatik sering menunjukkan kinerja tugas yang tinggi, sebab pengikut dihadapkan pada keadaan yang mungkin tidak dapat mereka tangani sendiri secara efektif (Choi, 2020). Pemimpin karismatik yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, serta dengan pendekatan mengangkat konsep diri pengikut akan sangat efektif menghasilkan perubahan besar yang lebih baik bagi organisasi.

2. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah inspirational motivation*

Peran pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap tim proyek dan keterlibatan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi tim dan kinerjanya (Thamhain, 2007). Pemimpin memiliki peran yang sangat penting, karena harus

bertindak sebagai pemimpin tim, mengatur pengurus lain dan karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Seorang karyawan efektif ketika dia adalah kontributor yang signifikan untuk inti teknis organisasi, pemain tim yang melampaui peran yang ditentukan, dan inovator yang membantu organisasi berinovasi (Ng, 2017). Pengikut di bawah pemimpin transformasional, termotivasi menuju pencapaian tujuan organisasi dengan atau tanpa imbalan yang mungkin terkait dengan hasil (Pearce et al., 2003). Afsar & Umrani (2020) juga menyimpulkan yang sama bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada perilaku kerja inovatif karyawan dan motivasi untuk mempelajari, sehingga dari hal tersebut peningkatan kinerja organisasi terwujud.

3. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah intellectual stimulation*

Pemimpin yang berorientasi pada perubahan secara intuisi melakukan inisiasi sejumlah besar perubahan dalam organisasi. Menjelaskan perlunya perubahan, menemukan cara bekerja yang berkontribusi pada pencapaian tujuan baru. Karakter *mas'uliyah intellectual stimulation* menunjukkan perilaku pemimpin seperti diutarakan Oygarden (2020) dapat memposisikan pengurus lain sebagai manajer menjadi mediator akselerasi perubahan organisasi. Contoh hasil wawancara dengan pengurus Kopegtel Surakarta dan KPRI Antariksa Wonosobo, yang mengajak pengurus lain keluar dari zona nyaman merambah sektor riil atau membuat usaha baru sektor riil yang sepenuhnya dijalankan oleh salah satu pengurus yang ditunjuk sebagai manajer unit usaha baru. Mempunyai obsesi tidak hanya bermain dalam satu jenis pekerjaan. Koperasi mendukung

permodalan untuk dikelola manajer baru dengan tanggung jawab dan diberi target.

4. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah individual consideration*

Mas'uliyah individual consideration merupakan karakter pemimpin yang bertanggungjawab mengembangkan karir, kemampuan, dan potensi bawahan. Bawahan pada dasarnya memiliki kemampuan dan potensi yang berbeda-beda, sehingga pemimpin perlu menggunakan pendekatan yang berbeda kepada setiap bawahan (Boamah et.al., 2018 dan Chen et.al., 2020) agar pekerjaan masing-masing berjalan efektif. Tanggung jawab ketua pengurus untuk menerapkan gaya kepemimpinan *individual consideration* ternyata terbukti meningkatkan kinerja organisasi koperasi. Pengurus lain dan karyawan yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan *passion* yang berbeda, diberikan tanggung jawab menyelesaikan tugas maupun mengembangkan usaha sesuai kondisi masing-masing. Tercermin dari jawaban responden yang berbeda-beda dari setiap kabupaten dalam mengusulkan pengembangan usaha misalnya usaha peternakan, penjualan kendaraan, konveksi, properti, catering, pengadaan barang, dan sebagainya. Hal tersebut menurut (Hosna et al., 2021) membuat karyawan merasa pantas dan dibutuhkan oleh organisasi, sehingga timbul rasa ikatan emosional yang kuat dengan organisasi, kesetiaan pada organisasi, dan kinerja dapat dipertahankan.

4.4.6. Pengaruh *Mas'uliyah Transformational Leadership* terhadap

Partisipasi Anggota

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa karakter *Mas'uliyah transformational leadership* berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. *Mas'uliyah Transformational Leadership* (MTL) terhadap partisipasi anggota sebesar 7,391 dengan P value 0,000 atau signifikan pada level 0%, artinya MTL secara signifikan berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota, sehingga hipotesis keenam diterima.

Ketua pengurus koperasi yang memiliki karakter MTL, yang bertanggungjawab menjaga dirinya sebagai figur teladan, memprioritaskan kepentingan anggota, bertanggungjawab menginspirasi berprestasi dan memotivasi pengurus lain dan karyawan untuk focus pada pekerjaan, memberikan kebebasan kepada pengurus lain dan karyawan dalam mengemukakan ide-ide baru dalam pemecahan masalah dan pengembangan koperasi, bertanggungjawab meningkatkan pengetahuan dan wawasan pengurus lain dan karyawan dengan memberi kesempatan belajar yang adil dan seluas-luasnya, membantu membimbing pengurus lain dan karyawan dalam mencari solusi atau membantu penyelesaian tugas, serta bertanggungjawab mengembangkan potensi yang dimiliki pengurus lain dan karyawan, terbukti juga dapat meningkatkan partisipasi anggota dalam bentuk mendukung program koperasi, berpartisipasi modal, transaksi, maupun manajerial, serta mau melakukan pengendalian demokratis untuk keberlangsungan koperasi.

Pengurus seharusnya tidak memaknai mas'uliyah dalam arti sempit, yaitu tanggung jawab pengurus kepada seluruh anggota dalam forum rapat anggota saja, akan tetapi harus dimaknai juga dalam dimensi lain bahwa di akhirat juga akan dimintai pertanggungjawaban. Adanya prinsip tanggung jawab dalam diri seorang pemimpin akan membuatnya lebih berhati-hati dalam mengelola organisasi sehingga tidak melakukan tindakan yang berdampak buruk bagi dirinya maupun orang lain dan organisasi (Abdulloh, 2021).

Semangat mas'uliyah yang terpancar dari Al-Qur'an dan Hadis harus menggantikan banyak nilai dan praktik non-Islam (Wahab & Ismail, 2019) yang ditemukan di koperasi, misalnya pemberian layanan yang adil bagi semua anggota, tidak untuk mendahulukan kepentingan pribadi maupun golongan, tidak menyalahgunakan kekuasaan, menetapkan keputusan yang tidak memberatkan anggota, dan lain-lain. Pengurus harus mempertimbangkan nilai-nilai mas'uliyah sebagai pendorong utama dalam mengelola koperasi mencapai kinerja optimal.

1. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah Idealized Influence*

Ketua pengurus yang memiliki karakter MTL berdimensi *Mas'uliyah Idealized Influence* (MII) merasa telah bertanggungjawab menjaga dirinya sebagai figur teladan dan mengambil keputusan yang memprioritaskan kesejahteraan atau kepentingan orang lain, sehingga anggota merasa senang dan mau berpartisipasi. Anggota merasakan ada suatu hal yang sangat baik yang dilakukan oleh pengurus lain dan karyawan karena sebab ketua pengurus yang memiliki figur MII.

Hasil ini mendukung studi Choi (2020) yang menyatakan bahwa pengikut yang dipimpin oleh pemimpin karismatik sering menunjukkan kinerja tugas yang tinggi. Kepemimpinan seharusnya merupakan faktor penting dan menjadi kebutuhan yang membantu tim pada saat organisasi dalam keadaan krisis (Jamal & Abu Bakar, 2017). Pada saat krisis, pengikut dihadapkan pada keadaan yang mungkin tidak dapat mereka tangani sendiri secara efektif. Kepemimpinan karismatik lebih mungkin muncul di bawah situasi di mana ada tingkat kecemasan yang tinggi dan terutama dalam kondisi krisis (Davis & Gardner, 2012; Jamal & Abu Bakar, 2017; Scheurelein, Chalchkova, & Bauer, 2018). Pemimpin karismatik menyebabkan perubahan besar pada pengikut mereka dengan mengangkat konsep diri mereka. Kepemimpinan karismatik sebagai fenomena yang dihasilkan akan efektif jika memenuhi tiga prasyarat: seorang pemimpin dengan kualitas karismatik, pengikut yang rentan terhadap karisma, dan lingkungan yang kondusif untuk karisma (Klein & House, 1995).

Keteladanan yang merupakan esensi MTL berdimensi MII dalam konteks penelitian ini tidak hanya dimiliki oleh ketua pengurus namun juga harus dimiliki oleh pengurus lain, pengawas dan karyawan. Pengurus lain dan karyawan harus berlomba-lomba dalam kebaikan dimana pun berada, sebagaimana diperintahkan bahwa semua perbuatan di dunia akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Yang Maha Kuasa, dalam surat al-Baqarah ayat 148 dan Al-Ma'idah ayat 2:

"Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu."

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa.

2. Pengaruh dimensi *Mas’uliyah Inspirational Motivation*

Ketua pengurus yang memiliki karakter MTL berdimensi *Mas’uliyah Inspirational Motivation* (MIM) merasa telah bertanggungjawab menginspirasi pengurus lain dan karyawan berprestasi dan memotivasi dengan menganggap penting pekerjaan mereka, serta menyampaikan dan mengajak bersama-sama untuk fokus pada tugas mencapai visi mensejahterakan anggota melalui usaha bersama koperasi, menjadikan anggota merasa senang sehingga mau berpartisipasi. Anggota telah merasakan ada suatu hal yang sangat baik yang dilakukan oleh pengurus lain dan karyawan karena sebab ketua pengurus yang memiliki figur MIM, sehingga berpartisipasi dan kinerja koperasi meningkat.

Menurut Searle & Barbuto (2013) dan Wang et al. (2011) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja memang tidak hanya pada tingkat individu tetapi juga pada tingkat tim dan organisasi. Menariknya, hubungan terkuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja terjadi di tingkat tim. Barrick et al. (2015) juga menguatkan bahwa pengikut pemimpin transformasional lebih produktif, terlepas dari apakah kinerja diukur pada tingkat individu, tim, unit, atau perusahaan. Tim dalam konteks penelitian ini adalah pengurus yang dalam pengambilan keputusannya bersifat kolektif kolegial.

Pemimpin yang mengajak pengikutnya berprestasi dianjurkan dalam Al Qur’an. Bagi umat Islam, prestasi adalah suatu keniscayaan. Tanpa prestasi, umat Islam tidak akan pernah mendapatkan ‘izzah’nya di mata umat lain. Sebab Allah

telah mengkaruniakan pada manusia akal yang luar biasa. Bukankah Allah ciptakan hidup dan mati untuk menguji sejauh mana kualitas amal manusia (Q.S. Al Mulk: 2). Manusia harus menjadi pribadi yang berprestasi, pribadi yang berusaha untuk terus mendapatkan yang terbaik di dunia dan akhirat. Bahkan Allah menyebut kita sebagai umat yang terbaik sepanjang jaman, seperti firman Allah SWT dalam Q.S. Al Imran, ayat 110:

“Kamu adalah umat yang terbaik yang ditampilkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh berbuat yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.

3. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah Intellectual Stimulation*

Ketua pengurus yang memiliki karakter MTL berdimensi *Mas'uliyah Intellectual Stimulation* (MIS) merasa telah bertanggungjawab meningkatkan pemahaman dan kesempatan belajar, memberikan kebebasan untuk menyampaikan ide-ide baru dalam menyelesaikan permasalahan koperasi. Dapat dikatakan bahwa pemimpin yang telah melaksanakan indikator MIS membawa dampak kepada pengurus lain dan karyawan, serta direspon oleh anggota dengan berpartisipasi dalam usaha koperasi, sehingga kinerja koperasi meningkat.

Dalam lingkungan yang terus berubah, perilaku dan sikap pemimpin perlu mengarahkan bagaimana cara karyawan memandang, menerima, dan mensikapi perubahan tersebut (Sanchez-Burks & Huy, 2009). Pemimpin yang berorientasi pada perubahan secara intuisi melakukan inisiasi sejumlah besar perubahan dalam organisasi. Menjelaskan perlunya perubahan, menemukan cara bekerja yang

berkontribusi pada pencapaian tujuan baru dan menjadi terampil dalam proses penerapan perubahan. Karakter *mas'uliyah inspirational motivation* menunjukkan perilaku kepemimpinan seperti diutarakan Oygarden (2020) dapat memposisikan manajer menengah (atau pengurus lain) menjadi mediator perubahan bagi karyawan mereka.

Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Mujadilah: 11, yang artinya “Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan orang-orang yang berilmu di antara kamu sekalian.” Pemimpin yang memahami betul ayat tersebut akan memberikan kesempatan belajar kepada pengurus lain dan karyawan, sebab tugas dan permasalahan seberat apapun hanya dapat diselesaikan dengan ilmu dan memohon petunjuk Allah SWT.

4. Pengaruh dimensi *Mas'uliyah Individual Consideration*

Ketua pengurus yang merasa memiliki karakter MTL berdimensi *Mas'uliyah Individual Consideration* (MIC) bertanggungjawab membantu membimbing dalam penyelesaian tugas dan memberi dukungan pengurus lain dan karyawan yang ingin mengembangkan potensinya. Perilaku ketua pengurus tersebut dirasakan manfaatnya oleh pengurus lain dan karyawan. Semangat dan gairah kerja yang timbul pada diri pengurus lain dan karyawan menjadikan anggota merasa puas sehingga mau berpartisipasi.

Hasil ini sependapat dengan Tse et al. (2013), bahwa pengikut membalas pertimbangan individual pemimpin dengan terlibat dalam perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Pemimpin transformasional mendorong terciptanya

mekanisme pertukaran social antara pemimpin-anggota maupun komitmen afektif seluruh karyawan dalam organisasi. Demikian pula Afsar et al. (2014) juga menyarankan bahwa pengikut merasa diberdayakan secara psikologis dan secara intrinsik termotivasi oleh pertimbangan individual pemimpin, yang mendorong kreativitas dan inovasi yang lebih besar berupa pembangkitan ide serta implementasi ide.

Setiap individu perlu berusaha untuk membangun potensi diri secara bertahap sesuai dengan karakter agar tujuan hidup dapat tercapai (Moerdijat, 2020). Pemimpin yang mengajak pengikutnya mengembangkan potensi adalah suatu tindakan mulia. Setiap manusia memiliki kemampuan dan potensi dalam dirinya, sebagaimana yang telah dijelaskan dalam QS. At-Tin 95 ayat 4 yang artinya *“Sungguh, Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.”*

Kesempatan mengembangkan diri merupakan salah satu rahmat Allah SWT sehingga manusia harus selalu semangat meningkatkan potensi dalam berbagai aspek kehidupan. Tugas manusia adalah terus berusaha dan tidak berhenti berusaha, berdoa dan bertawakal. Allah SWT berfirman dalam QS Al-Imran ayat 139 yang artinya:

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.

Tanggapan ketua pengurus atas pengisian kuesioner terbuka menguatkan bahwa ketua pengurus telah melaksanakan seluruh dimensi MTL dengan beberapa indikator. Tanggapan ketua pengurus terangkum dalam Tabel 4.20.

Tabel 4.20. Hasil Pengisian Kuesioner Terbuka tentang Dimensi MTL

No	Dimensi MTL	Tanggapan Responden
1.	<i>Mas'uliyah Idealized Influence (MII)</i>	
	a. Menjaga teladan	ketua pengurus dalam mempengaruhi pengurus lain dan karyawan berusaha menjadi teladan dengan memberi contoh disiplin, kejujuran, ketegasan, kesungguhan dan tepat waktu dalam pekerjaan, memenuhi kewajiban tepat waktu, aktif, dan mentaati peraturan,
	b. Menenteramkan pengikut	melayani dengan tulus, mengutamakan kepentingan anggota, memprogramkan kesejahteraan karyawan dan anggota, memberikan bingkisan, penurunan jasa pinjaman, pemberian tunjangan di awal waktu.
2.	<i>Mas'uliyah Inspirational Motivation (MIM)</i>	
	a. Menginspirasi berprestasi	Ketua pengurus menginspirasi bawahan dan anggota untuk menangkap peluang dengan merintis usaha, memanfaatkan waktu di luar jam kerja, seperti membuka usaha pakan ternak, penjualan pupuk, properti, petani madu, usaha penggemukan sapi, ternak kambing, usaha air minum. Program pinjaman untuk petani tembakau (banyak diteruskan ditiru oleh bawahan). Memberi peluang bawahan dan anggota menjadi personal garansi pinjaman, mengajarkan cara penyelesaian masalah pinjaman macet secara kekeluargaan. Kerjasama dengan pihak ketiga, dan program efisiensi biaya operasional.
	b. Memotivasi tugas	Pemberian kepercayaan kepada pengurus lain dan karyawan dilakukan dengan: 1) meneruskan dan mengembangkan usaha, antara lain perhotelan, swalayan/ pertokoan, pertashop, dan lain-lain. 2) penyelesaian tugas kantor, seperti laporan pajak, pembukuan, penyusunan rencana kerja, penyusunan laporan tahunan. 3) penyelesaian permasalahan koperasi: pinjaman macet, tunggakan simpanan wajib. 4) memberi kepercayaan dalam penanganan aset koperasi, gedung olah raga, perijinan usaha, negosiasi penjualan dan pembelian tanah kapling, menjalin kerjasama pihak ketiga. 5) promosi jabatan antara lain dengan mengangkat sebagai direksi pada salah satu anak perusahaan, atau mengangkat masing-masing pengurus sebagai manajer unit usaha koperasi.

3. *Mas'uliyah Intellectual Stimulation (MIS)*

- a. Menerima ide terdapat ide dari pengikut yang diakomodasi menjadi program koperasi diantaranya:
- 1) pembukaan usaha baru, seperti: parkir, pangkalan gas, penjualan kendaraan.
 - 2) pengembangan layanan usaha, berupa usulan internet banking, diversifikasi produk simpan-pinjam, sistem collateral, sistem transfer; penjualan online, sistem voucher, menampung produk umkm bagi usaha pertokoan.
 - 3) program pemecahan masalah, seperti kredit macet, dana risiko, kerjasama penyelesaian pinjaman bermasalah.
 - 4) program kesejahteraan sosial dan spiritual, berupa pemberian santunan, wisata bersama, pengajian akbar untuk menggalang dana bagi pembangunan mesjid dan santunan anak yatim.
 - 5) program administrasi, seperti pengadaan aplikasi akuntansi, aplikasi pertokoan.
 - 6) program strategis, diantaranya usulan penutupan toko, penerapan sistem syariah, mekanisme pembagian keuntungan, pengawasan internal karyawan, dana asuransi perlindungan
- b. Kesempatan belajar Mayoritas 84% pengurus atas persetujuan rapat anggota membuat aturan tentang pembatasan masa jabatan pengurus, sedangkan sisanya 16% tidak membatasi.

4. *Mas'uliyah Individual Consideration (MIC)*

- a. Adil membimbing Bimbingan atau arahan juga diberikan kepada pengurus lain, karyawan dan anggota dalam menjalankan usaha sebagai pengembangan bisnis koperasi seperti pendirian SPBU, Toserba, property, kerjasama dengan toko barang, biro perjalanan, kredit khusus di luar koperasi, pengadaan barang di instansi lain. Bimbingan peningkatan kualitas administrasi tentang sistem pencatatan piutang dan penyusunan laporan keuangan.
- b. Pengembangan potensi Arahan untuk pengembangan usaha pribadi mereka, seperti: usaha coffee shop, konveksi, snack, katering, bengkel, percetakan, pakan ternak, peternakan ayam potong.

Sumber: Data primer diolah, 2022

Secara keseluruhan MTL berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota. Hasil penelitian ini mendukung studi Lai et al. (2020), Chun et al. (2016), Dust et al. (2014), dan Wang et al. (2011) bahwa kepemimpinan transformasional efektif mempengaruhi kinerja tugas dan perilaku membantu anggota. Hasil ini sesuai yang disimpulkan Top, Abdullah, & Farraj (2020) bahwa pengaruh ideal dan stimulasi intelektual masing-masing menunjukkan pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan motivasi inspirasional dan pertimbangan individu yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula hasil studi yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan ketergantungan pengikut dan pemberdayaan mereka (Kark et al., 2003), kreativitas karyawan dan inovasi organisasi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) dan juga diidentifikasi berhubungan positif dengan kinerja tim (Dionne et al., 2004; Keller, 2006; Sun et al., 2014).

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin yang mengandung banyak unsur seperti: pemberdayaan (Silva et al., 2020; Garcia & Russo (2019), visioner menjalankan strategi organisasi (Maziti et al., 2018), memiliki kemampuan mendesain pekerjaan (Muenjohn et al., 2021), dan tentu sebagai figure pemimpin karismatik (Wegge et al., 2019). Karakter kepemimpinan mas'uliyah identik dengan gaya kepemimpinan *ethical leadership* (Shafique, Kalyar & Ahmad 2018) dan *spiritual leadership* (Tengfei et al., 2018; Egel & Fry, 2017). Tipe-tipe kepemimpinan tersebut terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja tugas pada tingkat individu, tim, dan organisasi.

4.4.7. Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggota berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian SEM pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai C.R. Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Anggota sebesar 5,458 dengan P value 0,000 atau signifikan pada level 0%, artinya partisipasi anggota secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Partisipasi anggota dalam bentuk dukungan terhadap program koperasi, permodalan dan usaha, serta pengendalian manajerial terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan anggota, kesehatan serta pencapaian misi koperasi.

Anjuran anggota wajib berpartisipasi termuat dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Pasal 20 Ayat (1) huruf b. Anjuran untuk berpartisipasi dalam Islam lebih dekat dengan berjamaah. Islam dengan rahmat dan cahaya dari Allah hadir ke dunia untuk memperbaiki semuanya yang diikat dalam bingkai jamaah. Islam dan jamaah tidak bisa dipisahkan, keduanya saling melengkapi, sebagaimana Allah SWT telah memerintah manusia untuk senantiasa hidup berjamaah, tidak bergolong-golong, berpecah belah sebagaimana dalam QS. Al-Imran, Ayat 103 yang artinya: *“Dan berpegang teguhlah kalian pada tali Allah seraya berjamaah dan janganlah kalian berfirqah-firqah...”* . Menurut Imam Al-Qurthuby berjamaah adalah bersama-sama, bersatu padu. Dengan berjamaah, Islam berdiri kokoh menaungi dunia dengan kedamaian, masyarakat menjadi aman tenteram dan sentosa. Koperasi sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan untuk mencapai kejayaannya adalah melalui peningkatan partisipasi anggotanya.

Namun demikian hasil pengisian kuesioner terbuka memberikan hasil yang menarik untuk bahan diskusi. Ikhtisar seputar partisipasi anggota dan kinerja koperasi terangkum dalam Tabel 4.21.

Tabel 4.21. Hasil Pengisian Kuesioner Terbuka Partisipasi Anggota dan Kinerja Organisasi

No	Hal	Tanggapan Responden
1	Partisipasi Anggota	<ol style="list-style-type: none"> 36% responden menyatakan bahwa anggota memprotes atau keberatan jika simpanan wajib koperasi dinaikkan. Artinya kebijakan menambah partisipasi permodalan dari anggota tidak sepenuhnya mendapat dukungan. 20% anggota menolak untuk diajak dalam membantu manajerial pengelolaan koperasi. Anggota merasa keberatan jika diminta menjadi pengurus, artinya jabatan pengurus belum menjadi sesuatu yang menarik untuk digeluti. Menerima amanah sebagai pengurus dianggap sebagai tambahan beban yang merepotkan dan mengganggu tugas utamanya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN)
2	Kinerja Koperasi	<ol style="list-style-type: none"> lebih dari 87% responden menyatakan bahwa anggota menyampaikan terima kasih karena merasa terbantu dengan keberadaan koperasi dalam mengatasi masalah keuangan keluarga anggota, seperti pendidikan, kesehatan, konsumsi, dan investasi. Walaupun keberadaan koperasi dirasa sudah membantu anggota, namun 92% anggota juga memiliki pinjaman di luar koperasi. Artinya masih terdapat gap antara koperasi dan perbankan dalam memenuhi kebutuhan anggota. Misalnya tidak semua koperasi bisa mengakomodasi pengajuan pinjaman anggota yang nilainya relatif besar, jangka waktu pinjaman yang relatif panjang, dengan tingkat suku jasa yang relatif rendah, serta adanya jaminan risiko kematian.

Sumber: Data primer diolah, 2022

Walaupun 32% responden menyatakan bahwa anggota keberatan dalam membantu permodalan koperasi, namun 68% responden selebihnya menyatakan

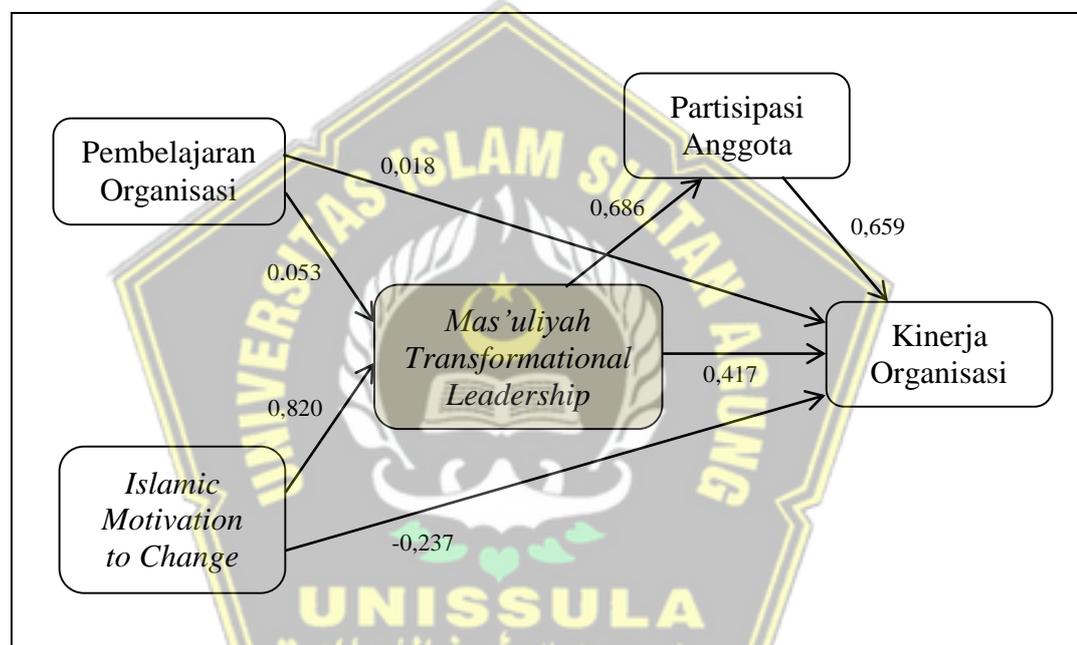
bahwa anggota tidak keberatan dalam membantu permodalan koperasi. Selain itu 20% responden menyatakan bahwa anggota kurang bersedia jika diminta membantu pengelolaan managerial koperasi, namun 80% selebihnya menyatakan bahwa anggota masih bersedia membantu mengelola koperasi.

Apapun faktanya hasil penelitian empiris ini selaras dengan Kim (2000) bahwa partisipasi anggota dipandang sebagai prasyarat untuk keberhasilan komunitas. Partisipasi sukarela anggota dalam kegiatan pemasaran interaktif berkontribusi pada kemakmuran dan keberlanjutan komunitas (Preece, 2000). Penelitian empiris lain, Amini & Ramezani (2008) juga menyimpulkan bahwa kunci keberhasilan koperasi petani unggas di Iran diidentifikasi karena partisipasi anggota aktif dalam administrasi koperasi. Bukti bahwa partisipasi anggota dalam tata kelola koperasi dapat meningkatkan kinerja organisasi berupa meningkatnya kesejahteraan anggota, ditunjukkan dari studi empiris Juanjuan et al. (2017) bahwa pendapatan petani meningkat setelah bergabung dengan koperasi, terjalin hubungan kontraktual, dan mendapatkan layanan yang lebih baik dari koperasi. Wajar jika Najib Tun Razak (2010) menyampaikan pernyataan bahwa partisipasi aktif dan loyalitas anggota di antara anggota koperasi akan menentukan keberhasilan masyarakat koperasi karena mereka juga konsumen, karyawan, dan pemimpin di koperasi.

4.5. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variable yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu

ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variable antara. Adapun pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dari setiap variable model Mas'uliyah Transformational Leadership sebagaimana dalam Gambar 4.5. dan Tabel 4.22.



Gambar 4.5: Pengaruh Langsung Model Mas'uliyah Transformational Leadership

Gambar 4.5 dan Tabel 4.22 menjelaskan bahwa MTL dipengaruhi secara langsung oleh pembelajaran organisasi (PO) hanya sebesar 0,053, dan *Islamic motivation to change* (IMC) sebesar 0,820. Hal tersebut menunjukkan bahwa MTL hanya dipengaruhi oleh IMC, dan tidak dipengaruhi oleh PO. PA hanya dipengaruhi secara langsung oleh MTL yaitu sebesar 0,686.

Tabel 4.22: Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

	PO	IMC	MTL	PA	KO
Pengaruh Langsung					
MTL	0,053	0,820	0,000	0,000	0,000
PA	0,000	0,000	0,686	0,000	0,000
KO	0,018	-0,237	0,417	0,659	0,000
Pengaruh Tidak Langsung					
MTL	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PA	0,036	0,563	0,000	0,000	0,000
KO	0,046	0,713	0,452	0,000	0,000
Pengaruh Total					
MTL	0,053	0,820	0,000	0,000	0,000
PA	0,036	0,563	0,686	0,000	0,000
KO	0,064	0,476	0,869	0,659	0,000

Kinerja organisasi (KO) hanya kecil dipengaruhi secara langsung oleh PO dan ICM, masing-masing hanya sebesar 0,180 dan -0,237. KO dipengaruhi secara tidak langsung oleh PO dan ICM masing-masing sebesar 0,046 dan 0,713, artinya KO lebih dipengaruhi secara tidak langsung oleh ICM dibanding dipengaruhi secara langsung. Selanjutnya KO dipengaruhi secara langsung oleh MTL sebesar 0,417 dan secara tidak langsung sebesar 0,452, sehingga KO dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh MTL. Terakhir KO hanya dipengaruhi secara langsung oleh PA sebesar 0,659. KO tidak dipengaruhi secara tidak langsung oleh PA.

Total pengaruh variabel PO terhadap KO sebesar 0,064 atau 6,4%. Total pengaruh IMC terhadap KO sebesar 0,476 atau 47,6%. Total pengaruh MTL terhadap KO sebesar 0,869 atau 86,9%. Total pengaruh PA terhadap KO sebesar 0,659 atau 65,9%. Berdasarkan hasil uji SEM pada tabel 4.20 dan tabel 4,23 dapat ditarik kesimpulan bahwa MTL hanya dipengaruhi oleh IMC dan bukan oleh PO. IMC tidak mempengaruhi KO secara langsung namun harus melalui MTL. PA tidak

dipengaruhi secara langsung oleh PO dan IMC, namun dipengaruhi secara langsung oleh MTL. MTL dan PA sama-sama mempengaruhi KO, namun KO lebih kuat dipengaruhi secara langsung oleh PA dibandingkan oleh MTL.



BAB V

KESIMPULAN

Bab kesimpulan menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dan kesimpulan masalah yang menjawab tentang rumusan masalah. Secara piktografis rangkaian bab kesimpulan seperti pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1. Piktografis Kesimpulan

5.1. Kesimpulan hipotesis

1. Pembelajaran organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap pembentukan karakter *Mas'uliyah Transformational Leadership* (MTL) tidak didukung oleh data empiris. Hasil penelitian ini menunjukkan fakta bahwa pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu pengurus, tim, maupun organisasi koperasi untuk efektivitas

tindakan di masa depan dalam memajukan koperasi ternyata tidak membentuk ketua pengurus memiliki karakter MTL.

2. Pembelajaran organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja organisasi tidak didukung oleh data empiris. Berdasarkan fakta bahwa pengembangan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman masa lalu individu pengurus, tim, maupun organisasi koperasi untuk efektivitas tindakan di masa depan dalam memajukan koperasi, tidak mampu meningkatkan kinerja koperasi.
3. *Islamic motivation to change* (IMC) secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Mas'uliyah Transformational Leadership* didukung oleh data empiris. Ketua pengurus koperasi yang memiliki IMC yang kuat, yang memiliki keinginan/ dorongan dari dalam maupun dari luar ingin menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan proses transformasi organisasi yang dilandasi keimanan, bersungguh-sungguh, niat ibadah untuk mendekati diri kepada Allah, akan menjadikannya sebagai ketua pengurus yang berkarakter mas'uliyah transformational.
4. *Islamic motivation to change* (IMC) secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi tidak didukung oleh data empiris. Walaupun ketua pengurus koperasi memiliki IMC yang kuat, secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja koperasi. Namun demikian IMC secara tidak langsung atau melalui karakter MTL, dapat meningkatkan kinerja organisasi.
5. *Mas'uliyah Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi, didukung oleh data empiris. Ketua

pengurus koperasi yang bertanggungjawab dalam mempengaruhi orang lain dengan cara menjaga dirinya sebagai figur teladan, pelayan, berlaku adil dan memberikan ketenteraman melalui pemberian motivasi, dukungan dan bimbingan pada pengurus lain dan karyawan yang ingin belajar, maju dan mengembangkan potensinya terbukti dapat meningkatkan kinerja koperasi.

6. *Mas'uliyah Transformational Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota didukung oleh data empiris. Ketua pengurus koperasi yang bertanggungjawab dalam mempengaruhi orang lain dengan cara menjaga dirinya sebagai figur teladan, pelayan, berlaku adil dan memberikan ketenteraman melalui pemberian motivasi, dukungan dan bimbingan pada pengurus lain dan karyawan yang ingin belajar, maju dan mengembangkan potensinya terbukti dapat meningkatkan kinerja koperasi.
7. Partisipasi anggota secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi didukung oleh data empiris. Anggota yang telah berpartisipasi aktif dalam usaha, permodalan, dan manajerial yang diselenggarakan koperasi akan meningkatkan kinerja koperasi berupa meningkatnya kesejahteraan anggota dan pengakuan atau kepercayaan dari stakeholder, kesehatan koperasi, kepuasan anggota, serta pencapaian misi koperasi yang ingin membebaskan anggota dari jerat rentenir.

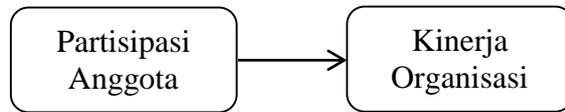
5.2. Kesimpulan rumusan masalah

Studi ini bertujuan ingin berkontribusi dalam memecahkan masalah kinerja pengelolaan koperasi di Provinsi Jawa Tengah yang belum optimal. Studi ini menawarkan figur kepemimpinan mas'uliyah transformasional dalam meningkatkan kinerja koperasi di Provinsi Jawa Tengah serta implikasinya. Pada bab pendahuluan telah diuraikan mengenai *research gap* dan fenomena gap yang melatarbelakangi penelitian ini dan telah dikembangkan rumusan masalah yaitu bagaimana *Mas'uliyah transformational leadership* yang dibentuk dari pembelajaran organisasi dan *Islamic motivation to change* dapat meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja koperasi di Jawa Tengah.

Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini dan dukungan data empiric atas hipotesis tersebut, masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), bahwa kinerja koperasi dipengaruhi oleh *Mas'uliyah transformational leadership* dan partisipasi anggota. Konsep *Mas'uliyah transformational leadership* yang diajukan dalam penelitian ini hanya dapat dikembangkan dari konstruk *Islamic motivation to change*.

Selanjutnya berdasarkan dukungan signifikansi hasil pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, yaitu menghasilkan empat model pengembangan *Mas'uliyah transformational leadership* dalam meningkatkan kinerja koperasi di Jawa Tengah.

1. Manifestasi kinerja organisasi koperasi dipengaruhi oleh partisipasi anggota.



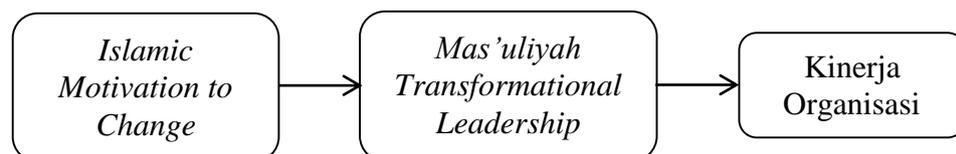
2. Manifestasi kinerja organisasi koperasi dipengaruhi oleh partisipasi anggota, dan partisipasi anggota dipengaruhi oleh *Mas'uliyah transformational leadership*.



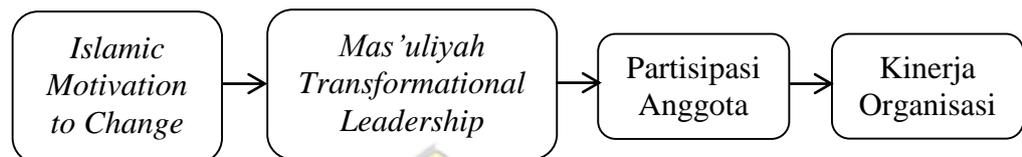
3. Manifestasi kinerja organisasi koperasi dipengaruhi oleh *Mas'uliyah transformational leadership*.



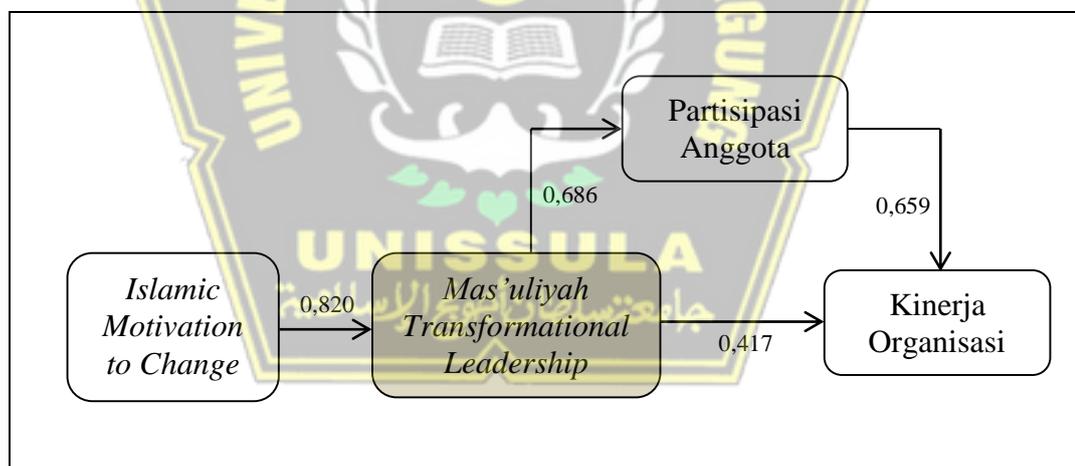
4. Manifestasi kinerja organisasi koperasi dipengaruhi oleh *Mas'uliyah transformational leadership*, dan *Mas'uliyah transformational leadership* dipengaruhi *Islamic motivation to change*.



5. Manifestasi kinerja organisasi koperasi dipengaruhi oleh partisipasi anggota, dan partisipasi anggota dipengaruhi *Mas'uliyah transformational leadership*, selanjutnya *Mas'uliyah transformational leadership* dipengaruhi *Islamic motivation to change*.



Berdasarkan langkah-langkah model pengembangan *Mas'uliyah transformational leadership* untuk meningkatkan kinerja koperasi di Jawa Tengah sebagaimana telah diuraikan di atas didasarkan pada Gambar 5.2.

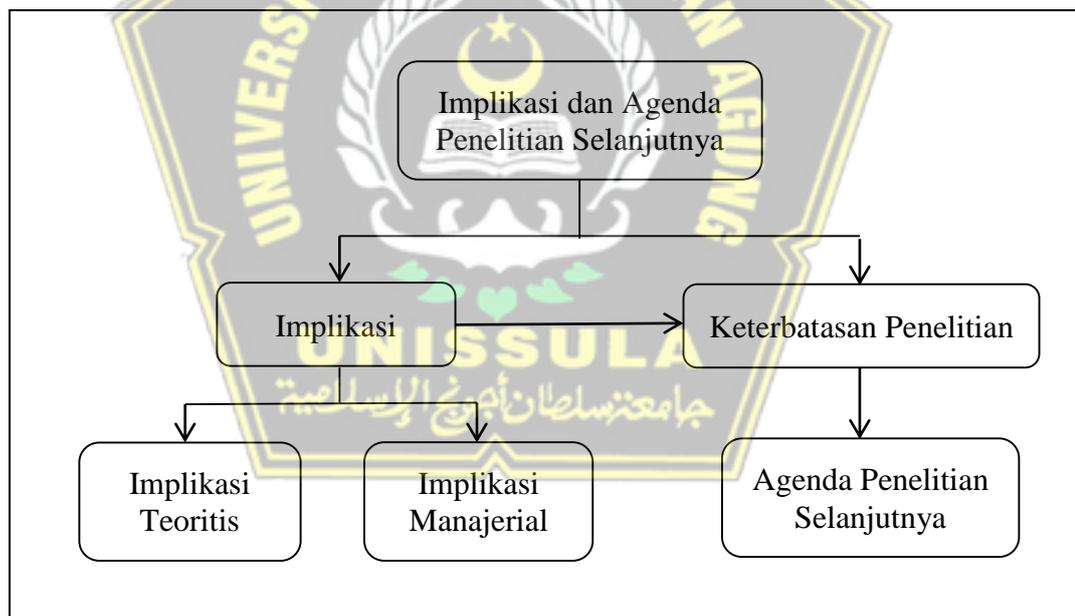


Gambar 5.2: Model Pengembangan *Mas'uliyah Transformational Leadership* Meningkatkan Kinerja Organisasi

BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN SELANJUTNYA

Bab implikasi penelitian dan agenda penelitian selanjutnya menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang dibangun dan implikasi manajerial menguraikan konsekuensi praktis dari hasil studi. Selanjutnya keterbatasan studi ini menjadi rekomendasi untuk agenda penelitian selanjutnya. Alur bab implikasi dan agenda penelitian selanjutnya seperti pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Alur Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Selanjutnya

6.1. Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan konsep kepemimpinan baru dengan landasan spiritual transcendental yaitu *Mas'uliyah transformational leadership (MTL)*. Implikasi teoritis model pengembangan MTL yang dihasilkan dari adanya pembelajaran organisasi dan *Islamic motivation to change* untuk meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja koperasi di Provinsi Jawa Tengah tercermin pada beberapa temuan penelitian ini.

1. *Mas'uliyah Transformational Leadership (MTL)* merekonstruksi transformational leadership (Bass & Avolio, 1994) dengan nilai-nilai Islam Mas'uliyah. Konsep MTL tidak hanya memadukan kepemimpinan transformasional yang mengandung unsur, pemberdayaan (Silva et al., 2020; Garcia & Russo, 2019), visioner menjalankan strategi organisasi (Maziti et al., 2018), memiliki kemampuan mendesain pekerjaan (Muenjohn et al., 2021), dan tentu sebagai figur pemimpin karismatic (Wegge et al., 2019), namun juga karakter kepemimpinan mas'uliyah identik dengan gaya kepemimpinan *ethical leadership* (Shafique, Kalyar & Ahmad 2018) dan *spiritual leadership* (Tengfei et al., 2018; Egel & Fry, 2017). Mengemban amanah sebagai pemimpin sangat dipengaruhi oleh niatnya. Niat sebagai landasan amal tertuang dalam hadist shahih "*innamal a'malu binniyat*" (HR Bukhari dan Muslim). Pemimpin merupakan sarana yang memiliki wewenang untuk mempengaruhi dan mengubah kondisi organisasi yang dipimpinnya. Penelitian ini telah membuktikan bahwa karakter MTL terbentuk dari dorongan agama (tauhid) ke dalam jiwa kehidupan seseorang.

2. Karakter MTL yang terbentuk dari hasil studi ini memiliki dimensi *Mas'uliyah Idealized Influence (MII)*, *Mas'uliyah Inspirational Motivation (MIM)*, *Mas'uliyah Intellectual Stimulation (MIS)*, dan *Mas'uliyah Idealized Consideration (MIC)*. Karakter MTL memperbaiki kelemahan konsep TL bahwa menjadi pemimpin tidak semata hanya memperhatikan proses atau cara namun juga harus mengedepankan adab dan ahlak mas'uliyah (tanggung jawab). Pemimpin yang memiliki karakter mas'uliyah transformasional sadar dan meyakini sebagai landasan iman bahwa amanah yang diemban sebagai seorang pemimpin, tidak hanya di dunia namun juga diakhirat akan dimintai pertanggungjawaban. Manifestasi karakter MTL dengan dimensi MII yaitu memiliki tanggung jawab menjaga dirinya sebagai figur teladan dan mengutamakan kepentingan anggota. Karakter MTL yang berdimensi MIM bertanggungjawab selalu menginspirasi pengikutnya untuk berprestasi dan memotivasi bawahannya dalam menyelesaikan tugas. Karakter MTL yang berdimensi MIS bertanggungjawab untuk meningkatkan kompetensi pengikut dengan memberikan kesempatan belajar dan terbuka dalam menerima ide. Terakhir karakter MTL yang berdimensi MIC bertanggungjawab menjaga hubungan baik dengan pengikut dengan berlaku adil dalam membimbing dan mengembangkan potensi bawahannya.
3. *Islamic motivation to change (IMC)* dalam penelitian ini terbukti menjadi faktor yang membentuk karakter MTL. Kontruk IMC dibangun dari motivasi, perubahan dan motivasi menurut nilai-nilai Islam. Konsep motivasi Islami diungkap karena konsep motivasi barat tidak menekankan aspek agama apapun,

terutama mengenai dasar, landasan dan prosesnya, meskipun menyinggung tentang keadilan (Khair et al., 2016). Menurut Flannery (2017), motivasi untuk mengubah atau memulai perilaku adalah kunci dalam pengelolaan organisasi yang efektif.

4. MTL terbukti meningkatkan partisipasi anggota, sejalan dengan Becker et al. (2020), bahwa pemimpin dengan memperbaiki pola komunikasi, pelayanan, dan pengambilan keputusan meningkatkan kualitas dan kuantitas partisipasi anggota. Pengikut merasa diberdayakan secara psikologis dan secara intrinsik termotivasi oleh pertimbangan individual pemimpin, yang mendorong kreativitas dan inovasi yang lebih besar (Afsar et al., 2014). Penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi anggota berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks koperasi sudah tepat bahwa kinerja koperasi dapat ditingkatkan jika anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Pasal 20 Ayat (1) huruf b. Secara ringkas bahwa MTL berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan partisipasi anggota.
5. MTL terbukti mampu memediasi pengaruh IMC terhadap kinerja organisasi. IMC pengurus untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi harus dimanifestasikan sebagai ketua pengurus yang memiliki karakter MTL. Sebagaimana aspek-aspek motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, moral, komitmen, dan produktivitas yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi (Kalogiannidis, 2021). MTL yang dibentuk dari adanya pengurus

yang memiliki IMC akan menerapkan indikator-indikator karakter MTL di koperasi.

6. Kelemahan penelitian ini tentang pembelajaran organisasi yang tidak mampu membentuk pengurus memiliki karakter MTL serta. Selain itu pembelajaran organisasi juga tidak terbukti meningkatkan kinerja organisasi. Sikap dan perilaku partisipasi anggota menurut Woldeyes (2019) dipengaruhi oleh tingkat informasi dan pendidikan, oleh sebab itu program pendidikan koperasi berkelanjutan penting dilakukan. Walaupun banyak peneliti mengungkap pentingnya pembelajaran organisasi menuju perubahan implementasi yang efektif, memperkenalkan transformasi, meningkatkan kemampuan inovatif, pembentukan dan eksekusi strategi, pemecahan masalah, pembaruan dan kebangkitan organisasi, memperoleh keunggulan kompetitif dan hasil kinerja. Setidaknya hasil ini memberikan referensi baru dan sebagai temuan bagi penelitian lanjutan.

6.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja koperasi di Jawa Tengah dapat meningkat karena adanya partisipasi anggota dan karakter ketua pengurus yang mas'uliyah transformasional, sedangkan karakter mas'uliyah transformasional terbentuk karena adanya *Islamic motivation to change*. Hasil penelitian ini selain memberikan dukungan teoritis yang berharga juga membawa implikasi manajerial bagi pengurus dalam pengelolaan koperasi sebagai berikut:

1. Niat memiliki kedudukan sangat penting dalam Islam. *Islamic motivation to change (IMC)* merupakan niat atau motivasi intrinsik pengurus. Mengemban amanah sebagai pemimpin sangat dipengaruhi oleh niatnya. Ketua pengurus koperasi perlu menjaga keistiqomahan niat awal, agar memiliki karakter MTL, yaitu untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam melakukan proses transformasi koperasi yang dilandasi keimanan, niat ibadah untuk mendekatkan diri kepada Allah, dan dengan tekad yang sungguh-sungguh mencapai kesejahteraan bersama dunia akhirat dengan ridha Allah. Namun demikian motivasi intrinsik yang didasari ketauhidan individu, juga harus diimbangi dengan motivasi tugas dan motivasi ekstrinsik pemimpin untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Karakter MTL dalam diri ketua pengurus koperasi harus selalu diasah. Sebagai praktik mendasar yang memungkinkan pemimpin mencapai hasil yang luar biasa dalam penciptaan perubahan dalam transformasi organisasi selain perubahan mindset yaitu, penciptaan visi bersama, tinjauan proses, memungkinkan orang lain untuk bertindak dan memberikan dorongan. Membantu mempromosikan visi jangka panjang, dan inspirasi, yang menawarkan kontribusi tambahan dari pengikut melalui upaya yang melampaui panggilan tugas, memotivasi pengurus lain dan karyawan untuk mengerahkan upaya untuk meningkatkan kinerja. Ketua pengurus perlu memberikan kemampuan dan kesempatan kepada pengurus lain untuk menjalankan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan di tingkat unit sebagai strategi yang penting diimplementasikan.

3. Pengurus jangan hanya memaknai mas'uliyah dalam arti sempit, yaitu tanggung jawab pengurus kepada seluruh anggota dalam forum rapat anggota saja, akan tetapi harus dimaknai juga dalam dimensi lain bahwa di akhirat juga akan dimintai pertanggungjawaban. Adanya prinsip tanggung jawab dalam diri seorang pemimpin akan membuatnya lebih berhati-hati dalam mengelola organisasi sehingga tidak melakukan tindakan yang berdampak buruk bagi dirinya maupun orang lain dan organisasi.
4. Semangat mas'uliyah yang terpancar dari Al-Qur'an dan Hadis harus menggantikan banyak nilai dan praktik non-Islam yang ditemukan di koperasi, misalnya pemberian layanan yang adil bagi semua anggota, tidak untuk mendahulukan kepentingan pribadi maupun golongan, tidak menyalahgunakan kekuasaan, menetapkan keputusan yang tidak memberatkan anggota, dan lain-lain. Pengurus harus mempertimbangkan nilai-nilai mas'uliyah sebagai pendorong utama dalam mengelola koperasi mencapai kinerja optimal.
5. Pengurus dan karyawan harus menjaga dan memperbaiki pola komunikasi, pelayanan, dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas partisipasi anggota. Perlu secara rutin berkomunikasi dengan anggota tentang informasi terbaru, kegiatan dan juga meningkatkan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan koperasi serta menghindari eksklusivitas koperasi. Kontrol sosial menjadi faktor pendukung yang memperbaiki kerusakan kinerja koperasi dari kontrol formal yang lemah atau diterapkan secara berlebihan.

6. Untuk lebih meningkatkan kinerja koperasi, karakter MTL pengurus harus mencoba menggeser focus orientasi dari anggota ke komunitas non anggota atau pihak ketiga, sebab dimungkinkan lebih menjembantani dan memfasilitasi tindakan kolektif yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat. Koperasi dengan asas kekeluargaan untuk adaptif, tidak resisten terhadap perubahan dan beroperasi pada pilihan usaha yang tidak terbatas. Tindak lanjut penggunaan bersama kontrol formal dan kontrol sosial dari anggota dapat meningkatkan kinerja koperasi.
7. Perwujudan pembelajaran organisasi yang dalam perkoperasian adalah pendidikan. Pembelajaran organisasi walaupun tidak terbukti membentuk karakter MTL dan kinerja koperasi, namun tetap dilakukan secara periodik dan sistematis, untuk menambah pengetahuan dan kompetensi pengurus. Pembelajaran bukan pada level individu saja, namun juga terjadi pada level kelompok maupun level organisasi sebagai suatu pembelajaran yang masif. Pendidikan selain untuk menjaga kemurnian ideologi koperasi, juga perlu ada muatan tauhid, sehingga terjadi keseimbangan antara orientasi duniawi dan ukhrawi. Koperasi perlu merumuskan format pendidikan kepemimpinan yang tepat untuk melahirkan pemimpin yang berorientasi pada perubahan. Efektivitas pendidikan akan terjadi jika pengurus dan tim sepakat mengimplementasikan input dan praktik baik yang diperoleh dari hasil pendidikan tersebut.

6.3. Keterbatasan Penelitian

1. Risiko bawaan dalam pengumpulan data dengan kuesioner merupakan faktor *uncontrollable*, terlebih dengan kuesioner yang bersifat tertutup. Cukup banyaknya item pertanyaan yang tidak lolos uji CFA dan harus dihilangkan, seperti item pertanyaan PO1 tentang mengikuti pendidikan perkoperasian dan PO2 tentang mengadakan sendiri pendidikan perkoperasian untuk variabel pembelajaran organisasi (PO), item pertanyaan ICM5 tentang keikhlasan untuk variabel *Islamic motivation to change* (IMC), dan item pertanyaan KO2 tentang kesejahteraan masyarakat, KO3 tentang kemandirian, dan KO7 tentang posisi kompetitif untuk variabel kinerja organisasi (KO). Hal tersebut mengurangi sedikit makna dari hasil pengukuran variabel tersebut.
2. Hasil pengujian dengan SEM full model menunjukkan bahwa model sudah memenuhi standar indeks *Goodness of Fit* terhadap data yang digunakan. Namun terdapat beberapa uji kesesuaian yang masih diterima secara moderat yaitu untuk indeks AGFI masih sebesar 0,879 dari seharusnya $\geq 0,90$.
3. Pembelajaran organisasi tidak terbukti membentuk karakter MTL dan juga tidak mampu meningkatkan kinerja koperasi. Selain itu IMC juga tidak terbukti meningkatkan kinerja organisasi. Walau demikian, setidaknya hasil ini memberikan referensi baru dan menjadi temuan bagi peneliti selanjutnya.

6.4. Agenda Penelitian Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan konsep dan dimensi MTL pada obyek organisasi selain koperasi, baik yang berorientasi bisnis maupun

sektor publik. Studi ini tidak menguji pengaruh pembelajaran organisasi terhadap partisipasi anggota sehingga dapat menjadi peluang penelitian selanjutnya.

2. Variabel antecedent yang dapat membentuk dimensi MTL dapat dikembangkan pada selain faktor intrinsik dan ekstrinsik lain seperti seperti karakter dan budaya organisasi (Bhaduri 2019), lingkungan organisasi (Kuenzi et al., 2019). Secara teori penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan menguji pengaruh karakter MTL terhadap kinerja tugas dan perilaku membantu anggota, pemberdayaan pengikut, serta kinerja tim, sebelum langsung pada partisipasi anggota maupun kinerja organisasi.
3. IMC pengurus koperasi untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi harus dimanifestasikan sebagai pengurus yang memiliki karakter MTL, seperti halnya aspek-aspek motivasi berpengaruh pada kepuasan kerja, moral, komitmen, dan produktivitas yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi.



Daftar Pustaka

- Abdel-Khalek, A.M. (2017). The Construction and Validation of the Arabic Scale of Intrinsic Religiosity (ASIR). *Psychol. Behav. Sci. Int. J.*, 724, 4.
- Abdulloh, Muhamad. (2021). Analisis Penerapan prinsip Keadilan, Al-Ihsan, Al-Mas'uliyah, Al-Kifayah, dan Kejujuran dalam Bisnis Ritel (Studi Kasus MBS Madiun Teguhan Jiwa Madiun), *Journal of Economics and Business Research*, Vol. 1, No. 1 p.66-77.
- Abeng, T. (1997). Business ethics in Islamic context: Perspective of a Muslim business leader. *Business Ethics Quarterly*, 7(3), 47–54. doi:10.2307/3857312
- Aflah, K. N., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997>
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, Bilal Shahjehan, Asad Shah, Syed Imad Wajid, Anees, (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behaviour: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 69 (2019), Pages 66–75.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agung, I.M., dan Husni, D. 2016. Pengukuran Konsep Amanah dalam Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal Psikologi*, Volume 43, Nomor 3, Hal. 194 – 206
- Ahmad Aini, Norrihan Sulan, Anita Abdul Rani, (2017). "Integration of learning organization ideas and Islamic core values principle at university", *The Learning Organization*, <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2017-0051>
- 'Aini, Y. M., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.098>

- Alias, A., & Samsudin M. Z. 2005. Psychology of Motivation from an Islamic Perspective. 3rd International Seminar on Learning and Motivation, (10-12 September 2005) at City Bayview Hotel, Langkawi, Kedah, Malaysia.
- Allport, G.W. (1950). *The Individual and His Religion*; Macmillan: New York, NY, USA.
- Allport, G.W. and Ross, J.M. (1967), "Personal religious orientation and prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 5, pp. 432-3.
- Alsayyed, N. (2014) 'Critical factors affecting human resource development in the Arab world', *Life Science Journal*, Vol. 11, No. 4s, pp.113–123.
- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169–190. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105356>
- Amini, A. M. & Ramezani, M. (2008). Investigating the Success Factors of Poultry Growers' Cooperatives in Iran's Western Provinces. In *World Applied Sciences Journal*, 5(1). Retrieved from <http://idosi.org/wasj>
- Anonim. 2011. Member Participation in Agricultural Cooperatives: A Regression and Scale Analysis. *RBS Research Report*. Retrieved from <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub>.
- Anonim. 2017. *Pedoman Penulisan Disertasi*. Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3–33). Elsevier Science/JAI.
- Antonakis, J. & Day, D.V. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*.
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Appelbaum, Steven H. and John Gallagher, (2000), "The competitive advantage of organizational learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Iss 2 pp. 40
- Araujo, Pedro, Sara Gomes, Diogo Guedes Vidal, Hélder Fernando Pedrosa e Sousa, Maria Alzira Pimenta Dinis, and Ângela Leite. (2021) Preliminary Validation

Study of the Intrinsic Religious Motivation Scale and the Centrality of Religiosity Scale for the Portuguese Population. *European Journal of Investigation Health Psychological Education*. 11, 908–922. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030067>

Arbuckle, James L, 1997, *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc

Archerd, Elizabeth. 1996. <https://www.viroquafood.coop/about-us/what-is-a-co-op-/members-economic-participation#>. Cooperative Education Column for *Co-op Consumer News*.

Ariani, D.I.R., dan Agustia, D. (2020). "The Impacts of Good Corporate Governance on Corporate Performance with Corporate Social Responsibility Disclosure as the Intervening Variable". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 11, Issue 9. www.ijicc.net.

Argote, L. (2003). "Organizational Learning and Strategic Change" In *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*. Published online: 08 Mar 2015; 351-359. Permanent link to this document: [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02019-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02019-8)

Argote L. & Miron-Spektor E. (2011) Organizational learning: From experience to knowledge. *Organ. Sci.* 22(5):1123–1137.

Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. In *Management Science* (Vol. 67, Issue 9). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning; a theory of action perspective. Retrieved from Massachusetts.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (A.-W. P. Company Ed.). Addison-Wesley Publishing Company.

Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (ijospl)*, 01(01), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>

Asbari, M., Santoso, P., and Purwanto, A. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 *Performance* in Packaging Industry, *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12): 577-582. DOI: 10.36347/sjebm.2019.v06i12.005

Argote L, Miron-Spektor E (2011) Organizational learning: From experience to knowledge. *Organ. Sci.* 22(5):1123–1137.

- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. In *Management Science* (Vol. 67, Issue 9). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argyris, C. (1998). Organizational Behavior: Production of Knowledge for Action in the World of Practice. ecommons.cornell.edu
- Ather, S. M., Khan, M. A., & Hoque, N. 2011. Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, Vol. 27(2): Pp. 121-137.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Barbuto, J.E. (Jnr) (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnett, K., McCormick, J. and Conners, R. (2001), "Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem?", *Journal of Educational Administration*, Vol. 39 No. 1, pp. 24-46. <https://doi.org/10.1108/09578230110366892>
- Baron, R.A. & Byrne, D. 2000. *Social Psychology Understanding Human Interaction* (9th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58, 111–135.
- Barrow, J. C. (1977). *The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework* 4409046.Pdf.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp.181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Batson, C.D., Schoenrade, P. and Ventis, W.L. (1993), *Religion and the Individual: A Social-Psychological Perspective*, Oxford University Press, New York, NY.
- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership in innovation communities: The impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371–393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609–622. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0100>.
- Berthelot, G., Johnson, S., Noirez, P., Antero, J., Marck, A., Desgorces, F. D., Pifferi, F., Carter, P. A., Spedding, M., Manoux, A. S., & Toussaint, J. F. (2019). The age-performance relationship in the general population and strategies to delay age related decline in performance. *Archives of Public Health*, 77(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13690-019-0375-8>
- Bhaduri, R.M. (2019), "Leveraging culture and leadership in crisis management", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 5/6, pp. 554-569. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- Bhatti, O.K. (2015). "Employee motivation for personal development plan effectiveness. Iss 2 page 92-106.
- Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497–508. <https://doi.org/10.1111/apce.12048>

- Bijman, J., & Wijers, G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 74–79. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (2003). *Leading strategic change*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bleidron, W, Patrick L. Hill, Mitja D. Back, Jaap J. A. Denissen, Marie Hennecke, Christopher J. Hopwood, Markus Jokela, Christian Kandler, Richard E. Lucas, Maike Luhmann, Ulrich Orth, Jenny Wagner, Cornelia Wrzus, Johannes Zimmermann, & Brent Roberts. (2019). The Policy Relevance of Personality Traits. In press: *American Psychologist*.
- Boamah, S.A. Heather K. Spence Laschinger, Carol Wong, & Sean Clarke. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, Volume 66, Pages 180-189.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, & Dennison, A. (2003). Centre for Leadership Studies a Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Centre for Leadership Studies*, 1–44. <http://www.leadership-studies.com>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bontis, N, Massimo Ciambotti, Federica Palazzi, Francesca Sgro, (2018) "Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises", *Journal of Intellectual Capital*, <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2017-0049>
- Borgmann, L., Rowold, J. and Bormann, K.C. (2016), "Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership", *Personnel Review*, Vol. 45, pp. 1340-1366.
- Bose, T. K., & Haque, E. (2011). *Transformational Leadership: Concepts , Applications , Criticisms and Evaluations*. May.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. and Raya, U. (2015). *How ethical leadership shapes employees' job performance. The mediating roles of goal congruence and psychological capital*. *Journal of Business Ethics* 129(2), 251-264, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>.
- Breckenridge, J. P., Gray, N., Toma, M., Ashmore, S., Glassborow, R., Stark, C., & Renfrew, M. J. (2019). *Motivating Change: A grounded theory of how to*

- achieve large-scale, sustained change, co-created with improvement organisations across the UK. *BMJ Open Quality*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-000553>
- Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384.
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274–280. <https://doi.org/10.1108/01437730110403204>
- Brown, M.E.; Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2), 117-134, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caputo, Andrea, (2017) "Religious motivation, nepotism and conflict management in Jordan", *International Journal of Conflict Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2017-0015>
- Carreiro, Henrique Oliveira, Tiago, (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, Volume 107 (2019), Pages 104–113.
- Casaló, L., Flavian, C. and Guinaliu, M. (2007), “The impact of participation in virtual brand communities on customer trust and loyalty”, *Online Information Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 775-792.
- Cechin, A., Araújo, V. da S., and Amand, L. (2020). Exploring the synergy between Community Supported Agriculture and agroforestry: Institutional innovation from smallholders in a Brazilian rural settlement. *Journal of Rural Studies* (In Press). Article available online since October 22, 2020. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2020.10.031
- Chareonwongsak, Kriengsak, 2017, Enhancing board motivation for competitive performance of Thailand's co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* xxx (2017) xxx–xxx
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>

- Chen, Tso Jen & Wu, Chi Min. (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, Volume 33 (2020), Pages 100587.
- Cheng, H., Niu, M.-S., & Niu, K.-H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: An exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18, 971-990.
- Cheung, M.F.Y. and Wong, C. (2011), "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 7, pp. 656-672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25, 687-705.
- Choi, Iseul. (2020): Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance, *International Journal of Public Administration*, DOI:10.1080/01900692.2019.1645690
- Chow, W.S., and L.S. Chan.2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management* 45 (7): 458-465.
- Chun, J., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374–396.
- Church, A., Rotolo, C., Margulies, A., Giudice, M., Ginther, N., Levine, R., Novakoske, J. and Tuller, M. (2014), "The role of personality in organizational development: a multi-level framework for applying personality to individuals, team and organizational change", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 23, pp. 91-266.
- Cohen MD, Bacdayan P (1994) Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organ. Sci.* 5(4):554–568.
- Colman, A.M. 2001. *A Dictionary of Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cortes, A. F., & Herrmann, P. O. L. (2020). Ceo Transformational Leadership and Sme Innovation: The Mediating Role of Social Capital And Employee

Participation. *International Journal of Innovation Management*, 24(3), 1–25.
<https://doi.org/10.1142/S1363919620500243>

Covey, S. (1992) *Principle-Centered Leadership*. Simon and Schuster

Cummings, T. G., & Whorley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change*. Cengage Learning, Boulevard.

Dalton, M., Swigert, S., Van Velsor, E., Bunker, K., and Wachholz, J. (1999). *The Learning Tactics Inventory: Facilitator's Guide*. Jersey-Bass/Pleiffer. San Francisco.

Day, D.V. & Antonakis, J. (2012). *Leadership: Past, Present, and Future. The Nature of Leadership*, Second edition. SAGE Publication, US. ISBN 978-1-4129-8020-3.

Day, N.E. & Hudson, D (2011), "US small company leaders' religious motivation and other-directed organizational values", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17 Iss 4 pp. 361-379

Davis, K. M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *Leadership Quarterly*, 23, 918–933.

Deane, R. H. & Clark, T. B. (1997). "Creating a learning project environment", *Information System Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 54-60.

Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.
<https://doi.org/10.1108/09534810410530601>

Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413–433.

Egan, R., Turner, M., & Blackman, D. (2017). Leadership and employee work passion: Propositions for future empirical investigations. *Human Resource Development Review*, 16, 394-424. doi:10.1177/ 1534484317724634

- Egel, E. (2014). Islamic leadership. In R. Blomme & B. Hoff (Eds.), *Another state of mind: Perspectives from wisdom traditions on management and business* (pp. 91–111). London, UK: Palgrave Macmillan
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2001). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105–1121.
- Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(4), 595–617.
- Eskelinen, V.; Pauha, T.; Kunst, J.; Räsänen, A.; Jasinskaja-Lahti, I. (2021), Exploring religiosity and attitudes towards Christians and non-believers among recent Muslim refugees to Finland. *Int. J. Intercult. Relat.* 80, 206–216
- Esperandio, M.R.G.; August, H.; Viacava, J.J.C.; Huber, S.; Fernandes, M.L. (2019), Brazilian validation of centrality of religiosity scale (CRS-10BR AND CRS-5BR). *Religions*, 10, 508.
- Fahmi, N. (2019). Norma dan Nilai dalam Ilmu Ekonomi Islam. *TASAMUH: Jurnal Studi Islam*, 11(1), 105–123. <https://doi.org/10.47945/tasamuh.v11i1.175>
- Farndale, E, J Van Ruiten, C Kelliher and V Hope-Hailey (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129.
- Feldman MS, Pentland BT (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Admin. Sci. Quart.* 48(1):94–118.
- Ferdinand, A., (2006), “Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen”, edisi ke-4 BP Undip Semarang.
- Figueiredo, P. N. (2003). “Learning Processes Features: How do They Influence Inter-firm Differences in Technological Capability - Accumulation Paths and Operational Performance Improvement?”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 655-689.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985), “Organizational learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 803-13.
- Flannery, M. (2017). Self-determination theory: Intrinsic motivation and behavioral change. *Oncology Nursing Forum*, 44(2), 155–156.

<https://doi.org/10.1188/17.ONF.155-156>

- Fourie, W., & Höhne, F. (2019). Thou shalt not fail? Using theological impulses to critique the heroic bias in transformational leadership theory. *Leadership*, 15(1), 44–57. <https://doi.org/10.1177/1742715017730453>
- Franken, J.R. and Cook, M.L. (2015), “Informing measurement of cooperative performance”, in Windsperger, J., Cliquet, G., Ehrmann, T. and Hendrikse, G. (Eds), *Interfirm Networks*, Springer Int. Publishing, Basel, pp. 209-226.
- Fraser-Thomas, J. (2017). *Motivation and behaviour change* 6.2. 1967, 1–16.
- Gallardo, R. M. (2019). Role of leadership and participation. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 238–256. <https://doi.org/10.1108/ijpl-05-2019-0020>
- Garavan, Thomas N. (1997), "Training, development, education and learning: different or the same?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Iss 2 pp. 39 – 50
- Garcia, F. A. Z., & Russo, R. de F. S. M. (2019). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 970–1005. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028>
- Gardner, E. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the leadership quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922-958. doi:10.1016/j. leaqua.2010.10.003
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86, 109-116.
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C. & Reaiche, C. (2015). Leading in Globalised Markets: The Emerging Role of Transformational Leadership. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences*. Sydney (in partnership with The Journal of Developing Areas). ISBN 978-0-9925622-1-2 1433
- Ghorbani, N.; Watson, P.J.; Kashanaki, H.; Chen, Z.J. (2017). Diversity and Complexity of Religion and Spirituality in Iran: Relationships with Self-Compassion and Self-Forgiveness. *Int. J. Psychol. Relig.* 27, 157–171.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Ghozali, Imam, 2011, "MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL : Konsep & Aplikasi Dengan Program AMOS 19.0 edisi 4 BP Undip Semarang. Grönroos, "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Gilbey, Wayne. (2011). Effects of Religious Motivation on the Relationship between Religion and Well-Being. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991.
- Giordan, A., Golay, A., & Lagger, G. (2007). Motivating for change : a new approach. *Journal of Medicine and the Person*, 5(2), 57–63.
- Glock, C.Y. (1962) On the study of religious commitment. *Relig. Educ.* 57, 98–110.
- González, P.L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Grashuis, Jasper, (2017) "A quantile regression analysis of farmer cooperative performance", *Agricultural Finance Review*, <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2017-0031>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Güven, Metin. (2013). Relation Of Motivation and Religiosity: An Empirical Research on The Relation of Academic Motivation and Intrinsic Religious Motivation. *Ekev Akademi Dergisi* Yıl: 17 Sayı: 55 (Bahar 2013)
- Hafizi, S.; Koenig, H.G.; Khalifa, D.A. (2015). Psychometric Properties of the Farsi Version of Hoge Intrinsic Religiosity Scale in Muslims:A Brief Report. *Pastoral Psychol.*, 64, 839–845.
- Hair, Jr., F. Joseph, R.E., Anderson, R.L., Tatham, & W.C. Black. (2010). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Macmillan
- Hair, J. F., Black, W.J., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *Ed, 2002* (2), 1–3. <https://doi.org/10.32473/edis-hr020-2002>
- Hammad, H., Ahmad Khan, Mahazril 'Aini Yaacob, Hussin Abdullah, & Siti Hajar Abu Bakar. (2016). "Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 5 pp.
- Harahap, S. (2009). *Ensiklopedi Akidah Islam*, Penerbit Kencana: Jakarta.
- Haryanto, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. ISBN 978-979-9958-3-5. Penerbit Intermedia Personalia Utama. Jakarta.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2–19. <http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm>
- Hendryadi, H. (2017). Validitas Isi: Tahap Awal Pengembangan Kuesioner. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis FE-UNIAT*, 2(2), 169-178
- Heracleous, L. (2001) "What is the Impact of Corporate Governance on Organisational Performance?" Blackwell Publishers Ltd. Volume 9 Number 3 July 2001. 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK.
- Hernaus, T., Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between organisational learning and organisational performance: The case of Croatia. *Transformations in Business and Economics*, 7(2), 32–48.
- Höhener, M. E. (2017). *Motivation During the Changing Process*.
- Hogeland, J. A. (2015). Managing uncertainty and expectations: The strategic response of U.S. agricultural cooperatives to agricultural industrialization. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 3(2), 60–71. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.06.001>
- Holmes, Arthur (2014). A Psychological Theory of Religious Motivation, *Religious Education: The official journal of the Religious Education Association*, 25:5, 440-445, DOI: 10.1080/0034408300250510
- Hosna, A., Islam, S., and Hamid, M. (2021). A Review of the relationship of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration with Sustainable Employees Performance.

International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT). Vol. 25 No. 1. ISSN: 2509-0119 pp. 322-326. <http://ijpsat.ijshjournals.org>

- Horwitz, IB, Horwitz, SK, Daram, P, Brandt, ML, Brunicardi, FC & Awad, SS. (2008). 'Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums', *The Journal of surgical research*, vol. 148, no. 1, pp. 49-59
- Huang, C., Chuang, H.-F., & Cheri, S.-Y. (2016). Corporate memory: Design to better reduce, reuse and recycle. *Computers & Industrial Engineering*, 91, 48–65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2015.10.016>
- Huang, J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory – A perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230–240. <http://dx.doi.org/10.1057/kmpr.2011.48>
- Huang, M. C., Cheng, H. L., & Tseng, C. Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704–716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.001>
- Huber, S.; Huber, O.W. (2012). The Centrality of Religiosity Scale (CRS). *Religions* 2012, 3, 710–724.
- ICA. 1995. International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity. <http://www.wisc.edu/uwcc/itic/issues/prin/21-cent/identity.html>.
- Ito, J., Bao, Z., & Su, Q. (2012). Distributional effects of agricultural cooperatives in China: Exclusion of smallholders and potential gains on participation. *Food Policy*, 37(6), 700–709. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.009>
- Jabnoun, N., & AL Rasasi, A. J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, 15(1), 70–81. <https://doi.org/10.1108/09604520510575272>
- Jacobs, R. L. (2017). Knowledge work and human resource development. *Human Resource Development Review*, 16, 176-202. doi:10.1177/1534484317704293
- Jackson, Chris J., (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? *Personality and Individual Differences*, Volume 156, Pages 109760

- Jamal, J., & Abu Bakar, H. (2017). The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 54, 369–393.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Ji, C., Jin, S., Wang, H., & Ye, C. (2019). Estimating effects of cooperative membership on farmers' safe production behaviors: Evidence from pig sector in China. *Food Policy*, 83(January), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.01.007>
- Juanjuan, F., Xiaohuan, Y. A. N., & Xuexi, H. U. O. (2017). 449 43. *January*, 449–465.
- Juhedi, J. (2021). Intrinsic Religious Motivation dan Job Satisfaction dalam Konseptual. *Jurnal Manajemen Dewantara*, Vol 5 No 1 April, p: 1-14
- Jung, DD, A Wu and CW Chow (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. A Scoping Review Paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984–996.
- Kang, J., Tang, L. (Rebecca), & Fiore, A. M. (2015). Restaurant brand pages on Facebook: Do active member participation and monetary sales promotions matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1662–1684. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0075>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Khair, Z., Nuradila Ahmad, & Mohd Azhar Abd Hamid. (2016). Motivation in Islamic Perspective: A Review. *Proceeding of 1st International Research Conference on Economics Business and Social Sciences*, April, 1–12.

- Khodadady, Ebrahim and Bagheri, Nader. (2012). Construct Validation of a Modified Religious Orientation Scale within an Islamic Context. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 11; June 2012
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The “dark side” of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kim, A.J. (2000), *Community Building on the Web: Secret Strategies for Successful Online Communities*, Peachpit Press, Berkeley.
- Kim, E.-J. and Park, S. (2019), "The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators", *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 7, pp. 1347-1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183–198.
- Koh, J. and Kim, Y.G. (2004), “Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 26 No. 2, pp. 155-166.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004) *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Kruger, M. and Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly* 16. 771 – 806
- Kuenzi, M., Mayer, B.M. and Greenbaum, R.L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behaviour. *Personnel Psychology*. 2020;73:43–71. [wileyonlinelibrary.com/journal/peps](https://www.wileyonlinelibrary.com/journal/peps). DOI: 10.1111/peps.12356.
- Kustepeli, Y., Gulcan, Y., Yercan, M., & Yıldırım, B. (2020). The role of agricultural development cooperatives in establishing social capital. *Annals of Regional Science*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00965-4>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational

- Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Latif, A., Syariah, F., Islam, D. E., Sultan, I., Gorontalo, A., Kunci, K., Dasar, N., & Islam, M. E. (n.d.). *Nilai-Nilai Dasar Dalam Membangun Ekonomi Islam*. 153–169.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall? *International Journal Of Management and Applied Research*, 1(1), 17–29. <https://doi.org/10.18646/2056.11.14-002>
- Liang, Q., & Hendrikse, G. (2013). Cooperative CEO Identity and Efficient Governance: Member or Outside CEO? *Agribusiness*, 29(1), 23–38. <https://doi.org/10.1002/agr.21326>
- Liang, Q., Z. Huang, Lu, H., & Wang., X. (2015). Social Capital, Member Participation, and Cooperative Performance: Evidence from China's Zhejiang. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(3), 1–22.
- Lin, H., Lee, Y. (2017). A Study of The Influence of *Organizational learning* on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by A Cross-Level Examination. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00738a>
- Low Swee Foon, Praveen Balakrisnan Nair. 2010. revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1 No. 1; 63-78.
- Ma, W., & Abdulai, A. (2019). IPM adoption, cooperative membership and farm economic performance: Insight from apple farmers in China. *China Agricultural Economic Review*, 11(2), 218–236. <https://doi.org/10.1108/CAER-12-2017-0251>
- Malaysia Co-operative Societies Commission, 2011. Annual index for 100 best co-operatives in Malaysia. <http://www.skm.gov.my/getmedia/43a89500-817f-4525-841f-914d113d94af/2011.pdf.aspx>
- Marchalina, L., Ahmad, H., & Gelaidan, H. M. (2021). Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 377–392. <https://doi.org/10.1108/jeas-11-2018-0131>
- Marcos-Matas, G., Ruggeri, A., & Ghelfi, R. (2018). The role of members' commitment on agri-food co-operatives' capitalization, innovation and

performance. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(3), 379–390. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0163>

Marturano, A & Gosling, J. (2008). *Leadership*. Routledge. London.

Matthews, P. (1999), "Workplace learning: developing an holistic model", *The Learning Organization*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-13.

Mayer, R. C., Davis, J.H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: 10.2307/258792

Mayo, E., 2011. Co-operative performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), pp.158–164. : <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20408021111162182>

Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management DHET*, 15, 368–394.

McCance-Katz, E. F. (2019). Enhancing Motivation for Change in Substance Use Disorder Treatment. Treatment Improvement Protocol (TIP) Series No. 35. *Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA)., Treatment*, 212. https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/tip35_final_508_compliant_-_02252020_0.pdf.

McClelland DC (1987) *Human motivation*. Cambridge University Press, Cambridge

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11–17. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.11>

McKenna, S. D. (1992), "A Culture Instrument: Driving Organizational Learning", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 13 Issue 6 pp. 24 - 29

McShane, S. L., & Glinow, M. V. (2005). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (3 rd ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.

Melia, M. E. and Martinez-Garcia, A.M. (2015), "Characterization and analysis of cooperative mergers and their results", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 86 No. 3, pp. 479-504.

- Meuser, J. D., Garnder, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42, 1374-1403. doi:10.1177/0149206316647099
- Miller, W. R., & Moyers, T. B. (2015). The forest and the trees: Relational and specific factors in addiction treatment. *Addiction*, 110(3), 401–413.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Miller DJ, Fern MJ, Cardinal LB (2007) The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Acad. Management J.* 50(2):307–325.
- Miner, A.S. & Mezias, S.J. (1996), "Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research", *Organization Science*, Vol. 7 No. 1, pp. 88-99.
- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, 122, 71–78. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.343>
- Moerdijat, L. (2020). Penerapan The Fifth Discipline pada Pendidikan di Indonesia Saat Pandemi Covid-19. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 89–120.
- Mosadeghrad, A.M. (2003). *Principles of Health Care Administration*. Tehran: Dibagran Tehran
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., & Qodri, M.Z., & Harjito, D.A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Mubarok, A. (2009). *Akhlah Muliah sebagai Konsep Pembangunan Karakter. Gerakan masyarakat peduli akhlak mulia, Yayasan Puri Cikeas dan Wahana Aksara Prima: Jakarta.*
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Muenjohn, P., Memon, M. A., & Ting, H. (2021). The effect of innovation and leadership on performance in China and Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 101–110. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1850606>
- Namada, J. M. (2017). Organizational Learning and Firm Performance: an Empirical investigation in an Emerging Economy Context. *International Journal of Business Social Sciences Studies and Research*, 1(1), 10–18.

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Reading 4.2. *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Norris, E.A. (2005). An investigation of the leadership styles and change styles in a high quality manufacturing organization, Ph.D. Thesis, University of Phoenix.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Novkovic, Sonja (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics* 37 (2008) 2168–2177
- Ole Borgen, S. 2001. Identification as a Trust Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 72 (2): 209-228.
- Ortenblad, A., 2002. A typology of the idea of learning organization. *Manag. Learn.* 2 (33), 213–230.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., & Hashim, N. (2014). Conceptualizing the Islamic Personality Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 114–119. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.014>
- Othman, A., Mansor, N. & Kari, F., 2014. Assessing the performance of co-operatives in Malaysia: an analysis of co-operative groups using a data envelopment analysis approach. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), pp.484–505. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602381.2014.933065>

- Øygarden, O., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2020). Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 34(6), 687–706. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2019-0280>
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003>
- Pearce, C.L. Peter F. Drucker, Henry P. Sims Jr, Jonathan F. Cox, Gail Ball, ugene Schnell, Ken A. Smith, and Linda Trevino. (2003). Transactors, transformers and beyond A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*. Vol. 22 No. 4 pp. 273-307 DOI 10.1108/02621710310467
- Pearson, A.W., J.C. Carr, and J.C. Shaw. 2008. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (6): 949-969.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1997), *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*, (2nd ed.), McGraw-Hill, London (e book).
- Pierce, Jon L. & Newstrom, John W. (2008). *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self Assessments & Applications*, McGrawHill/Irwin, New York, USA.
- Preece, J. (2000), *Online Communities: Desingning Usability, Supporting Sociability*, Wiley, Chichester.
- Purwanto, A., Kusumaningsih, S. W., & Prasetya, A. B. (2020). Did Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? A Literature Review. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 1–11.
- Purnama, C. (2017). Islamic Culture Impact of Increasing Satisfaction and Performance of Employees: Study of Educational Institutions Sabillilah Sampang. *Asian Economic and Financial Review*. ISSN(e): 2222-6737, ISSN(p): 2305 -2147 DOI: 10.18488/journal.aefr.2017.75.528.540, Vol. 7, No. 5, 528-540. © 2017 AESS Publications. All Rights Reserved. URL: www.aessweb.com
- Qi, C. and Chau, P.Y.K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study,

Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28:1, 31-57, DOI: 10.1080/10919392.2018.1407081

- Raelin, J.A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco-CA. Books Google.com
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahmawati, Harkit. 2018. Member Participation And Managerial Capabilities Of Managers Implication On The Development Of Sharia-Based Cooperative Business. *EKSISBANK* Vol. 2 No. 2, Desember. Doi: <https://doi.org/10.37726/ee.v2i2.53>.
- Rehman, R., & Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 6(2), 257–268.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rickley, M., & Stackhouse, M. (2022). Global leadership effectiveness: a multilevel review and exploration of the construct domain. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 14, Issue January). <https://doi.org/10.1108/S1535-120320220000014004>
- Ridings, C., Gefen, D. and Arinze, B. (2006), "Psychological barriers: lurker and poster motivation and behavior in online communities", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 329-354.
- Robescu, O and Iancu, A.G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Vlahian Journal of Economic Studies* Volume 7 (21) Issue 2. DOI 10.1515/vjes-2016-0006
- Robinson, T., Clemson, B. & Keatling, C. (1997), "Development of high performance organizational learning units", *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 5, pp. 1-9.
- Rohmansyah. 2017. Organisasi Massa Dan Aliran Baru Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal Dirasat Islamiah "Al Majaalis"*, Volume 5, No. 1.

- Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463–484. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00473.x>
- Saleh, M.M, Nusari, M., Habtoor, N. & Isaac, O. (2018). The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Organizational Commitment as a Mediator Variable in the Manufacturing Sector of Yemen. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, Volume 2, Issue 4, Pages 13-24, 2018 eISSN: 2590-3748
- Saleh, R.A., Sweis, R., Firas, M.S., Sarea, A.M., Sharaf Eldin, I.M. & Obeid, D.N. (2018). ‘Linking soft and hard total quality management practices: evidence from Jordan’. *International Journal of Business Excellence*, Vol. 14, No. 1.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22–34. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21–31. <https://doi.org/10.1177/107179190300900402>
- Santoso, B., Purwanto, A., Siswanto, E., Nuraeni Setiana, Y., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers’ Performance. *Internationa Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01, 14–40. <http://www.ijosmas.org>
- Sayyadi, M., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). Laeding in Globalised Markets: The emerging role of transformational leadership. *Australasian Conference on Business and Social Sciences, 2005*, 1433–1447.
- Scheurelein, J., Chaldkova, H., & Bauer, K. (2018). Transformational leadership qualities during the financial crisis – a content analysis of CEOs letter to shareholders. *International Journal for Quality Research*, 12, 551–572.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 60–77. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283>
- Searle, T.P., and Barbuto J.E. Jr. (2013). A Multilevel Framework: Expanding and Bridging Micro and Macro Levels of Positive Behavior With Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(3) 274–286. DOI:

10.1177/1548051813485133 jlo.

Sekaran, Uma (2000). *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach*, 3th Edition, New York : John Wiley & Sons

Senge, P.M. (1996). *Leading Learning Organizations: The Bold, The Powerful, and The Invisible. The Leader Of The Future.* The Drucker Foundation. Published By Jossey Bass, Inc. People.Potsdam.Edu.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration.* *Journal of Management*, 16(4), 693–703. doi:10.1177/014920639001600403

Sheehan, Maura Garavan, Thomas N. Morley, & Michael J, (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research* 109 (2020) 399–412

Simic, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, 1(6), pp. 49-55.

Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002>

Sinha, D. K, (2015) McClelland's Need for Achievement Theory. Retrieved on September 15, 2017 from <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/mcclellands-need-for-achievement-theory/40683/>

Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>.

Shihab, M. Quraish 2000. *Tafsir Al-Misbah, (Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an)*, Lentera Hati: Jakarta

Shihab, M. Quraish et al., 2007. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Kajian Kosakata*. Lentera Hati: Jakarta

Siangchokyoo, Nathapon, Ryan L. Klinger, Emily D. Campion. (2019). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly xxx (xxxx) xxxx* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>

- Silva, R., Dutra, J., Veloso, E. F. R., & Trevisan, L. (2020). Leadership and performance of Millennial generation in Brazilian companies. *Management Research*, 18(3), 245–261. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2019-0910>
- Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2006), “Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The Case of Slovenia”, *Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 75-90.
- Škerlavaj, M., Dimovski, V., Černe, M., Kekenovski, L., Tevdovski, D., & Trpkova, M. (2011). The organisational learning culture and organisational performance in Macedonian companies. *European Journal of International Management*, 5(6), 574–607. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042733>
- Smollan, R., Matheny, J. and Sayers, J. (2010), “Chapter 4 Personality, affect, and organizational change: a qualitative study” in Wilfred, J., Zerbe H€artel Charmine, E.J. and Ashkanasy Neal, M. (Eds), *Emotions and Organizational Dynamism*, pp. 85-112.
- Soboh, R., Lansink, A.O., Giesen, G. and van Dijk, G. (2009), “Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice”, *Review of Agricultural Economics*, Vol. 31 No. 3, pp. 446-469.
- Somad, Abd. (2010). *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syariah dalam Hukum Islam*. Edisi 1, Cetakan 1. Kencana, Jakarta. ISBN 978-979-1486-84-2
- Spear, R., Cornforth, C., Chaves, R., & Schediwy, R. (2004). Introduction. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), 3–9.
- Stojković, Irena and Mirić, Jovan. (2012). Construction of a Religious Motivation Questionnaire. *PSIHOLOGIJA*, Vol. 45 (2), 155–170 UDC 159.947.5.072-053.6:2-184.3. Serbian Psychological Association DOI: 10.2298/PSI1202155S
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Strompfer, D.J.W. (1997). The relation between religious motivation and work-related variables amongst agricultural workers. *S.Afr. J. Psych.*, Vol.27 No.3.
- Sudarti, K., & Fachrunnisa, O. (2021). Islamic intrinsic motivation and knowledge conversion process for sales team performance: a theoretical framework. In *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1194 AISC*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_37

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Suifan, T., Kelani, B., Alsayed, N., & Sweis, R. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance Case Study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.10021401>
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Sun, W., Xu, A., & Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127–147. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9327-3>
- Suripto, Teguh. (2016). Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi yang Islami. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Volume VI, No. 2: 144-153
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A. S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. 2010. Success factors of cooperatives in Malaysia: An exploratory investigation. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 6, 1-24
- Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tengfei G, Yakun N, Sudong S, Zheng T, and Minghui W. (2018). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Front. Psychol.* 9:2627. doi:10.3389/fpsyg.2018.02627
- Thamhain, H. J. (2007). Leadership lessons from managing technology-intensive teams. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 2057–2063. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349536>
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM Practices–performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614–646.

- Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews (IJMR)*, Vol. 13, 239–250. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x
- Tommasel, C.A., Godoy, D. and Schiaffino, S. (2015), “Exploring the role of personality traits in followee recommendation”, *Online Information Review*, Vol. 39 No. 6, pp. 812-830.
- Top, C., Mohammad, B., Abdullah, S., Hemn, A., & Faraj, M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Book Reviews. New York, NY: Routledge, page 223-227.
- Trivellas, P, Kakkos, N., & Reklitis, P. (2010). Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector. 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (ICESAL) 28-29 June 2010, Rhodes, Greece 74
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Tranajaya, Agung. 2011. Hubungan Amanah dan Motivasi dengan Etos Kerja Kader Hidayatullah. Tesis. Program Pascasarjana, Program studi Kajian Timur Tengah dan Islam. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Thompson, J.W. (1995), “The renaissance of learning in business”, in Chawla, S. and Renesch, J. (Eds), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Productivity Press, Portland, OR.
- Tortorella, G.L., Cawley V.A., Mac, Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>
- Tourish D and Pinnington A (2002) Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations* 55(2): 147–172.

- Turner, J. R., & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: Identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42, 470-498. doi:10.1108/EJTD-06-2018-0054
- Tymon, A., & Mackay, M. (2016). Developing business buccaneers: Employer expectations of emergent leaders. *Human Resource Development International*, 19, 429-446. doi:10.1080 /13678868.2016.1166710
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
- Vaill, P. (1999). *Spirited Leading and Learning: Process Wisdom for a New Age*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Valentinov, V. 2004. Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies* 37 (3): 5-20.
- Van Knippenberg, D and Sitkin, Sim B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic - Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, 1–60, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Wahab, Mastura Ab. & Ismail, Yusof. (2019). Mas'uliyah and Ihsan as High-Performance Work Values in Islām. *International Journal of Economics, Management and Accounting* 27, no. 1: 187-212. International Islāmic University Malaysia
- Wang, M., Guo, T., Ni Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Front. Psychol.* 9:2627. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02627
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wallmeier, F., & Thaler, J. (2018). Mayors' leadership roles in direct participation processes – the case of community-owned wind farms. *International Journal of Public Sector Management*, 31(5), 617–637. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2017-0182>
- Webb, K. (2007). 'Motivating peak performance: Leadership behaviours that stimulate employee motivation and performance'. *Christian Higher Education*, vol. 6, no. 1, pp. 53-71.

- Wegge, J., Jungbauer, K. L., & Shemla, M. (2019). When inspiration does not fit the bill: Charismatic leadership reduces performance in a team crisis for followers high in self-direction. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.64>
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (1991). *Developing management skills*. Harper Collins. New York.
- Widodo. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Unissula Press. Semarang.
- Woldeyes, Z. W. (2019). Members' participation and financial performance of wheat producers' cooperative societies in Southern Ethiopia. *Doctoral Dissertation*, Sokoine University of Agriculture.
- Wu, I.L. & Chen, J.L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18, 1141-1164.
- Xie, L. (2020), "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 220-236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152–162. doi:10.1177/1523422303005002003
- Yen, Y. (2009), "An empirical analysis of relationship commitment and trust in virtual programmer community", *International Journal of Computers*, Vol. 3 No. 1, pp. 171-180.
- Yue, Cen April Men, Linjuan Rita Ferguson, & Mary Ann, (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, Volume 45 (2019), Pages 101779.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette MD & Hough LM (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 147-197, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Yukl, G. (1999), "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", *Leadership Quarterly*, 10, No. 2, pp. 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

- Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*, Pearson, Boston, MA.
- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002), "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, pp. 15-32.
- Zerche, J., Schmale, I., & Blome-Drees, J. (1998). *Einfuehrung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement*. Muenchen: Oldenbourg.
- Zhou, J., Liu, Q., & Liang, Q. (2018). Cooperative membership, social capital, and chemical input use: Evidence from China. *Land Use Policy*, 70(October 2017), 394–401. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.001>

