

**PERAN TAJDID INSPIRATIONAL LEADERSHIP  
MEWUJUDKAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA  
PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TENGAH**

*Disertasi*



*Disusun oleh :*

*Pramesti Dewi*

*NIM : 10401900013*

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

**Program Doktor Ilmu Manajemen  
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang  
2023**

**PERAN TAJDID INSPIRATIONAL LEADERSHIP MEWUJUDKAN  
KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
DI JAWA TENGAH**

**Disertasi**

*Pramesti Dewi*

**NIM: 10401900013**

Semarang, Juli 2023

Telah Disetujui oleh Tim Promotor dan Selanjutnya dapat Diajukan Kehadapan  
Sidang Ujian Terbuka Program Doktor Ilmu Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung

Promotor 1

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

Promotor 2

Dr. Sri Hartono, SE., M.Si.  
NIDN. 0626086701

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si  
NIDN. 060802650

**Kupersembahkan untuk yang tersayang :**

Ibunda tercinta dan bapak kami yang telah beristirahat di sisi Allah SWT, suami, anak-anak dan menantu tersayang, cucu tersayang, nenek Anis serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan do'a.

*“Menuntut ilmu merupakan kewajiban bagi setiap muslim.” (HR Ibnu Majah)*

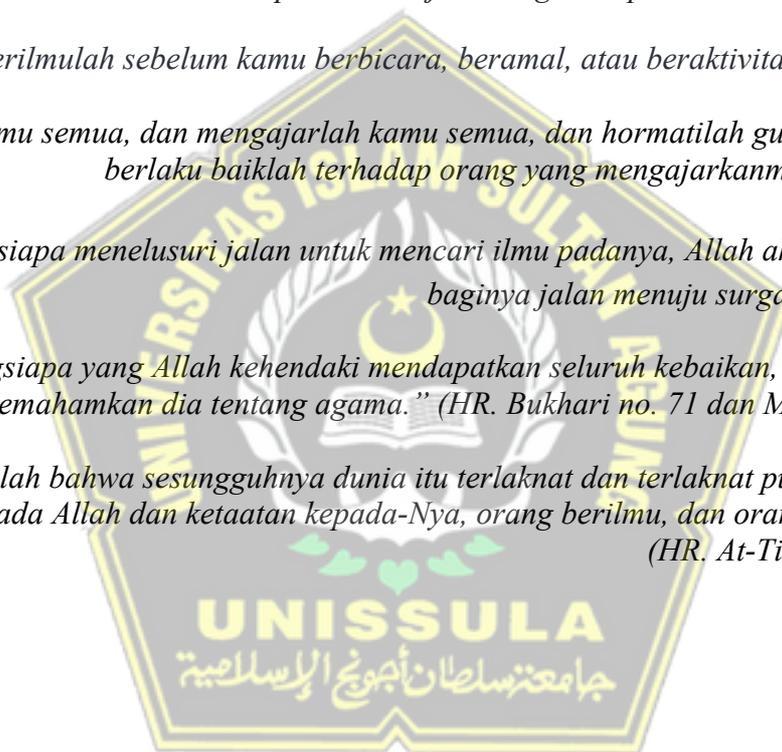
*“Berilmulah sebelum kamu berbicara, beramal, atau beraktivitas.” (HR Bukhari)*

*"Belajarlah kamu semua, dan ajjarlah kamu semua, dan hormatilah guru-gurumu, serta berlaku baiklah terhadap orang yang ajjarkanmu. (HR Tabrani).*

*“Barang siapa menelusuri jalan untuk mencari ilmu padanya, Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim).*

*“Barangsiapa yang Allah kehendaki mendapatkan seluruh kebaikan, maka Allah akan memahamkan dia tentang agama.” (HR. Bukhari no. 71 dan Muslim No. 1037).*

*“Ketahuilah bahwa sesungguhnya dunia itu terlaknat dan terlaknat pula isinya kecuali berzikir kepada Allah dan ketaatan kepada-Nya, orang berilmu, dan orang yang belajar.” (HR. At-Tirmidzi no. 2322).*



## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul “Peran Tajdid Inspirational Leadership Mewujudkan Kinerja Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Tengah”.

Selanjutnya pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian disertasi ini. Pada kesempatan ini juga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si, selaku Promotor atas inspirasi, dorongan semangat dan bimbingan yang diberikan kepada penulis. Kepada Dr. Sri Hartono, SE., M.Si., selaku Tim Promotor atas bimbingan dan arahan yang diberikan kepada penulis dengan penuh kesabaran memberikan motivasi kepada penulis untuk selalu belajar mengembangkan kemampuan diri sendiri, serta memaknai bahwa penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.

Ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada para penelaah telah banyak memberikan saran dan masukan yang sangat berharga demi sempurnanya disertasi ini. Secara kelembagaan penulis menyampaikan terima kasih kepada Rektor Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh dan menyelesaikan pendidikan program doktor di Universitas Islam Sultan Agung. Ucapan yang sama penulis sampaikan juga kepada Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, beserta Wakil Dekan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Kepada Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung atas dorongan semangat serta motivasinya agar penulis dapat segera menyelesaikan disertasi ini.

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak pimpinan Perguruan Tinggi Swasta di LLDikti wilayah 6 Jawa Tengah yang telah banyak membantu memberikan data dan informasi yang diperlukan serta membantu kelancaran selama penulisan disertasi ini. Teman-teman seperjuangan PDIM 4 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung terima kasih atas kebersamaannya dan saling mendukung yang tidak akan pernah terlupakan.

Kepada Yayasan Pendidikan Dwi Puspitas, penulis ucapkan terima kasih atas ijin yang telah diberikan untuk melanjutkan studi doktoral di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh sivitas akademika

Universitas Harapan Bangsa yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu per satu atas dorongan semangat selama penulis menempuh studi di PDIM Faklutas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, serta seluruh masyarakat yang telah banyak membantu penulis selama berada di lapangan mengumpulkan data penelitian.

Secara khusus penulis menghaturkan terima kasih kepada ayahanda tercinta, bapak Juwarlan (alm), ibunda tercinta, Bu Mur (alm), ayahanda Syairuddin Amin (alm) tercinta penulis ucapkan hal yang sama atas segala do'a dan pelajaran hidup yang senantiasa beliau tanamkan kepada anak-anaknya untuk tidak mudah menyerah dan mandiri. Kepada segenap keluarga besar Juwarlan dan keluarga besar Syiaruddin, penulis ucapkan terima kasih atas dukungan dan kasih sayangnya.

Kepada suami tercinta, Yadi Fakhruzein TJ, SE, MM, yang juga telah menjadi kawan sebangku dan seperjuangan dalam studi lanjut di PDIM Faklutas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, terima kasih atas segala doa, dukungan, dorongannya serta cinta kasihnya selama ini. Kepada anak-anak tersayang kak Salsa, abang Akbar, Adelia, kak Risa dan cucu tercinta Arkan dan Altaf. Kepada mas Wisnu, mas Giri, mas Endro, mbak Retno, mbak Febri, mbak Anik, beserta ponakan-ponakan tersayang. Kepada adik-adik tersayang mami Yetty, om Budi, bunda Neli, abah Irwan, om Iis, tante Tya, mimi Ida dan om Feldi beserta ponakan-ponakan tersayang. Terima kasih atas do'a dan kasih sayang untuk keberhasilan penulis.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna yang semata-mata disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Kesempurnaan hanya milik Allah SWT dan hanya sebagian kecil dari ilmu Allah Yang Maha Luas, walaupun air laut dijadikan tintanya dan ranting pohon dijadikan penanya, niscaya ilmu Allah tidak akan tertulis walaupun hanya sebagian kecilnya. Semoga karya kecil yang penulis hasilkan ini dapat memberikan manfaat kepada masyarakat khususnya pimpinan Perguruan Tinggi Swasta serta pihak-pihak yang berkepentingan dalam penentuan kebijakan. Semoga Allah SWT selalu memberikan rido dan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin.

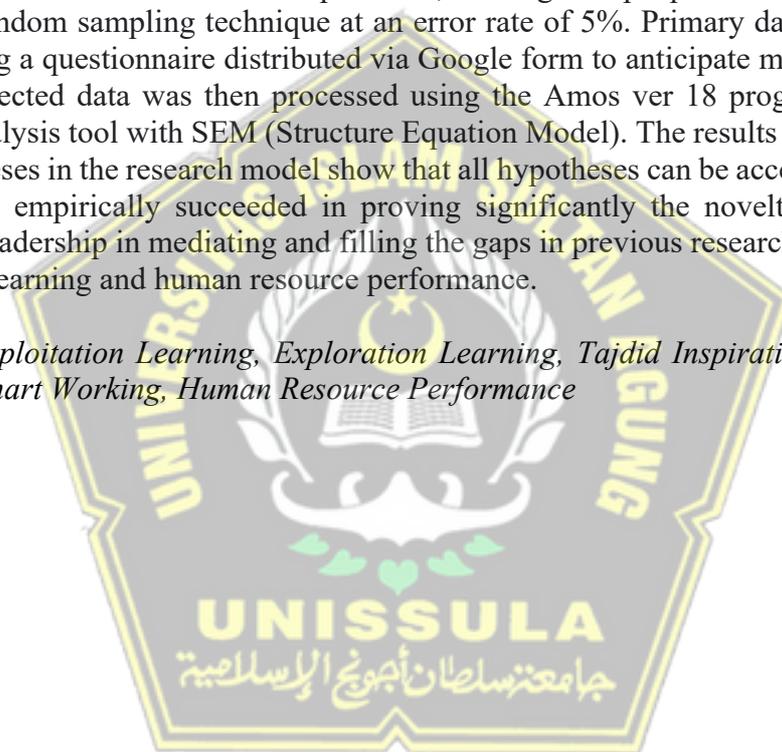
Semarang, Juli 2023

Penulis

## ABSTRACT

Lecturer performance is one of the main keys to the success of Higher Education Institution in improving the performance of Higher Education which, among other things, is measured based on the acquisition of structural functional positions as head lecturer and professor. This basic organizational need is also important for universities to maximize the management of the education system. In a higher education institution, lecturers have a significant role in improving the quality of higher education. This study aims to fill the gaps and contradictions of previous research findings regarding the relationship between organizational learning and human resource performance by exploring a new construct called Tajdid Inspirational Leadership. There are 2 exogenous latent variables, exploitation learning and exploration learning variables, and 3 (three) endogenous latent variables, Tajdid Inspirational Leadership, smart working, human resource performance. Respondents in this study were private university lecturers who held additional structural positions, totaling 144 people who were determined using simple random sampling technique at an error rate of 5%. Primary data collection was carried out using a questionnaire distributed via Google form to anticipate missing values and so on. The collected data was then processed using the Amos ver 18 program and using a multivariate analysis tool with SEM (Structure Equation Model). The results of the analysis of the five hypotheses in the research model show that all hypotheses can be accepted. The results of this analysis empirically succeeded in proving significantly the novelty role of Tajdid Inspirational Leadership in mediating and filling the gaps in previous research results between organizational learning and human resource performance.

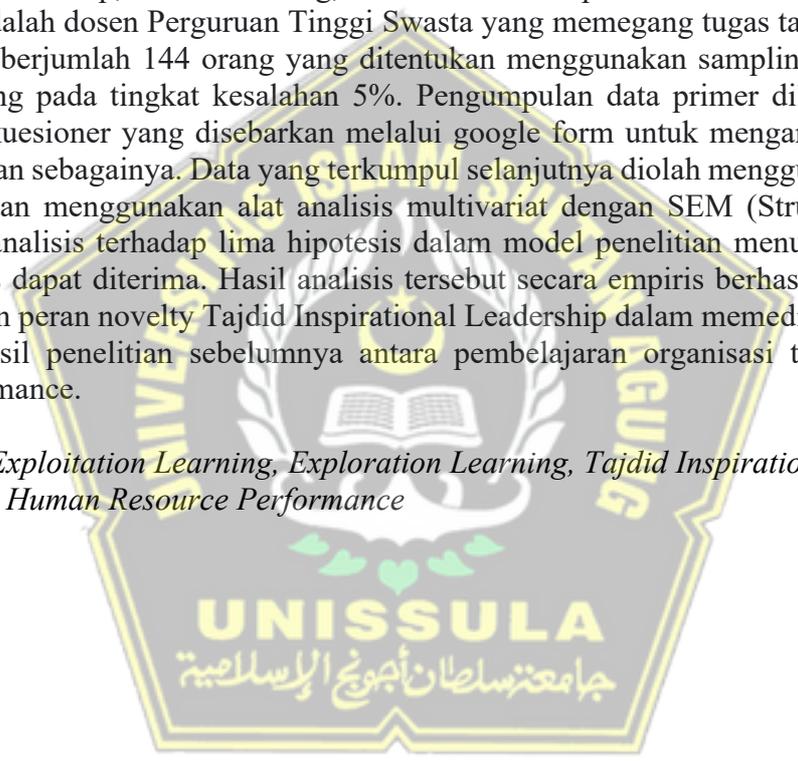
*Keywords : Exploitation Learning, Exploration Learning, Tajdid Inspirational Leadership, Smart Working, Human Resource Performance*



## ABSTRAK

Kinerja dosen merupakan salah satu kunci utama keberhasilan Perguruan Tinggi (PT) dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi yang antara lain diukur berdasarkan perolehan jabatan fungsional lektor kepala dan guru besar. Kebutuhan dasar organisasi ini juga penting bagi perguruan tinggi untuk memaksimalkan pengelolaan sistem pendidikan. Dalam sebuah institusi pendidikan tinggi, dosen memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dan kontradiksi atas temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap human resource performance, dengan mengeksplorasi sebuah konstruk baru yang bernama Tajdid Inspirational Leadership. Terdapat 2 variabel laten eksogen yaitu variabel exploitation learning dan exploration learning, serta 3 (tiga) variabel laten endogen yaitu Tajdid Inspirational Leadership, smart working, human resource performance. Responden dalam penelitian ini adalah dosen Perguruan Tinggi Swasta yang memegang tugas tambahan jabatan structural yang berjumlah 144 orang yang ditentukan menggunakan sampling teknik simple random sampling pada tingkat kesalahan 5%. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui google form untuk mengantisipasi adanya missing value dan sebagainya. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan program Amos ver 18 dan menggunakan alat analisis multivariat dengan SEM (Structure Equation Model). Hasil analisis terhadap lima hipotesis dalam model penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Hasil analisis tersebut secara empiris berhasil membuktikan secara signifikan peran novelty Tajdid Inspirational Leadership dalam memediasi dan mengisi kesenjangan hasil penelitian sebelumnya antara pembelajaran organisasi terhadap human resource performance.

Kata kunci: *Exploitation Learning, Exploration Learning, Tajdid Inspirational Leadership, Smart Working, Human Resource Performance*

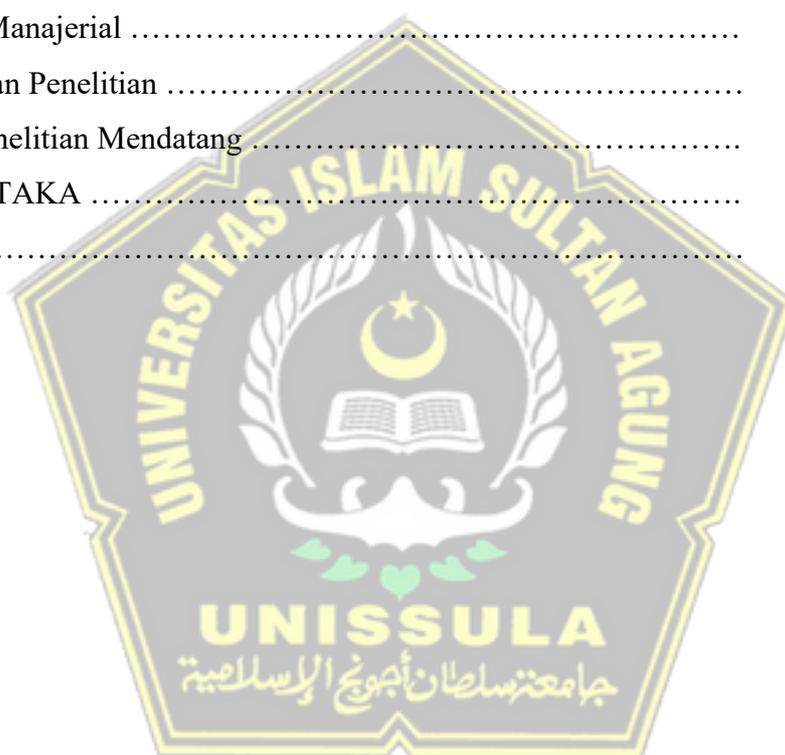


## DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Lembar Pengesahan .....	i
Mutiara Ilmu .....	ii
Prakata .....	iii
Abstract .....	v
Abstrak .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Bab I . Pendahuluan .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	2
A. Research Gap .....	8
B. Fenomena Bisnis .....	8
1.2. Rumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....	15
2.1. <i>Leadership Theory</i> .....	16
2.1.1 <i>Transformational Leadership</i> .....	24
2.1.2. <i>Inspirational Leadership</i> .....	29
2.2. Tajdid .....	40
2.3. Integrasi <i>Leadership Theory</i> dan Nilai Islam Tajdid .....	48
2.4. <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	51
2.5. <i>Organizational Learning</i> .....	53
2.6. <i>Smart Working</i> .....	62
2.7. <i>Performace</i> .....	66
2.8. Model Teoritikal Dasar .....	73
2.9. Model Empirik Penelitian .....	82
2.9.1. <i>Exploitation Learning</i> .....	82
2.9.2. <i>Exploration Learning</i> .....	86

2.9.3. <i>Smart Working</i> .....	90
2.9.4. <i>Human Resource Performance</i> .....	93
BAB III. METODE PENELITIAN .....	98
3.1. Jenis Penelitian .....	98
3.2. Pengukuran Variabel .....	99
3.3. Sumber Data .....	101
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	101
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian .....	103
3.6. Teknis Analisis .....	105
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel .....	105
3.6.2. Analisis Statistik .....	106
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	115
4.1. Deskripsi Umum Hasil Penelitian .....	116
4.2. Identitas Responden .....	117
4.2.1. Usia Responden .....	118
4.2.2. Masa Kerja .....	120
4.2.3. Jabatan Fungsional .....	120
4.2.4. Jenjang Pendidikan .....	122
4.3. Deskripsi Variabel .....	123
4.3.1. <i>Exploitation Learning</i> .....	123
4.3.2. <i>Exploration Learning</i> .....	126
4.3.3. <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	128
4.3.4. <i>Smart Working</i> .....	130
4.3.5. <i>Human Resource Performance</i> .....	132
4.4. Analisis Statistik .....	135
4.4.1. Uji Asumsi .....	135
4.4.1.1. Evaluasi Outliers .....	135
4.4.1.1.1. Univariate Outliers .....	135
4.4.1.1.2. Multivariate Outliers .....	136
4.4.1.2. Evaluasi Normalitas Data .....	137
4.4.2. Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas .....	139
4.4.3. Model Confirmatory Factor Analisis (CFA) .....	140
4.4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori I .....	140
4.4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori II .....	143

4.4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	145
4.5. Full Model <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	147
4.6. Pengujian Hipotesis .....	150
4.7. Pembahasan .....	152
4.8. Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Total .....	175
BAB V. KESIMPULAN .....	179
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah .....	179
5.2. Kesimpulan Hipotesis .....	187
BAB VI IMPLIKASI PENELITIAN DAN AGENDA MENDATANG ...	192
6.1. Implikasi Teoritis .....	193
6.2. Implikasi Manajerial .....	195
6.3. Keterbatasan Penelitian .....	198
6.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	199
DAFTAR PUSTAKA .....	201
LAMPIRAN .....	211



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap .....	8
Tabel 1.2. Jumlah Dosen berdasarkan Jabatan Fungsional .....	9
Tabel 2.1. <i>State of the Art Transformational Leadership</i> .....	28
Tabel 2.2. State Of The Art <i>Inspirational Leadership</i> dari Sudut Pandangan Islam .....	35
Tabel 2.3. Indikator Kebaruan <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	50
Tabel 2.4. <i>State of the Art Organizational Learning</i> .....	59
Tabel 2.5. <i>State of the Art Smart Working</i> .....	65
Tabel 2.6. <i>State of the Art Performance</i> .....	71
Tabel 3.1. Pengukuran Variabel .....	99
Tabel 3.2. Jumlah Populasi Survei .....	105
Tabel 3.3. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	114
Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik dan Analisis Responden .....	117
Tabel 4.2. Usia Responden .....	118
Tabel 4.3. Masa Kerja Responden .....	120
Tabel 4.4. Jabatan Fungsional Responden .....	121
Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Responden .....	122
Tabel 4.6. Statistik Deskriptif <i>Exploitation Learning</i> .....	124
Tabel 4.7. Deskriptif <i>Exploitation Learning</i> .....	125
Tabel 4.8. Statistik Deskriptif <i>Exploration Learning</i> .....	126
Tabel 4.9. Deskriptif <i>Exploration Learning</i> .....	127
Tabel 4.10. Statistik Deskriptif <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	128
Tabel 4.11. Deskriptif <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	130
Tabel 4.12. Statistik Deskriptif <i>Smart Working</i> .....	131

Tabel 4.13. Deskriptif <i>Smart Working</i> .....	132
Tabel 4.14. Statistik Deskriptif <i>Human Resource Performance</i> .....	132
Tabel 4.15. Deskriptif <i>Human Resource Performance</i> .....	134
Tabel 4.16. Uji <i>Univariate Outliers</i> .....	136
Tabel 4.17. Hasil Uji Outliers dengan <i>Mahalanobis Distance</i> .....	137
Tabel 4.18. Uji Normalitas Data .....	138
Tabel 4.19. <i>Determinant of Covariance Matrix</i> .....	139
Tabel 4.20. Nilai Loading Faktor Variabel Eksogen .....	142
Tabel 4.21. Nilai Loading Faktor Variabel Endogen .....	144
Tabel 4.22. Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	147
Tabel 4.23. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Full Model SEM</i> .....	148
Tabel 4.24. Rangkuman Pengujian Hipotesis .....	151
Tabel 4.25. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total .....	176



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Alur Bab Pendahuluan .....	1
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka .....	15
Gambar 2.2. <i>Leadership Theory</i> dan Dimensinya .....	34
Gambar 2.3. Indikator Tajdid .....	48
Gambar 2.4. Integrasi <i>Leadership Theory</i> dan Nilai Tajdid .....	49
Gambar 2.5. Proposisi 1 <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	79
Gambar 2.6. Proposisi 2 <i>Smart Working</i> .....	81
Gambar 2.7. Model Teoritikal Dasar .....	82
Gambar 2.8. Model Empirik Penelitian .....	97
Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian .....	98
Gambar 3.2. Diagram Alur .....	109
Gambar 4.1. Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	115
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatory antar Variabel Eksogen .....	141
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatory antar Variabel Endogen .....	143
Gambar 4.4. Full Model <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> .....	150
Gambar 4.5. Pengaruh Langsung Model <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> ....	175
Gambar 5.1. Sistematika Kesimpulan .....	179
Gambar 5.2. Alternatif Strategi Pertama .....	181
Gambar 5.3. Alternatif Strategi Kedua .....	183
Gambar 5.4. Alternatif Strategi Ketiga .....	184
Gambar 5.5. Model Pengembangan <i>Tajdid Inspirational Leadership</i> Menuju Kinerja Sumber Daya Manusia .....	187
Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang ....	192

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner .....	211
Lampiran 2 Logical Connection .....	216
Lampiran 3 Indikator dan Pertanyaan Penelitian .....	225
Lampiran 4 Uji Confirmatori 1.....	227
Lampiran 3 Uji Confirmatori 2.....	231
Lampiran 4 Full Model .....	235

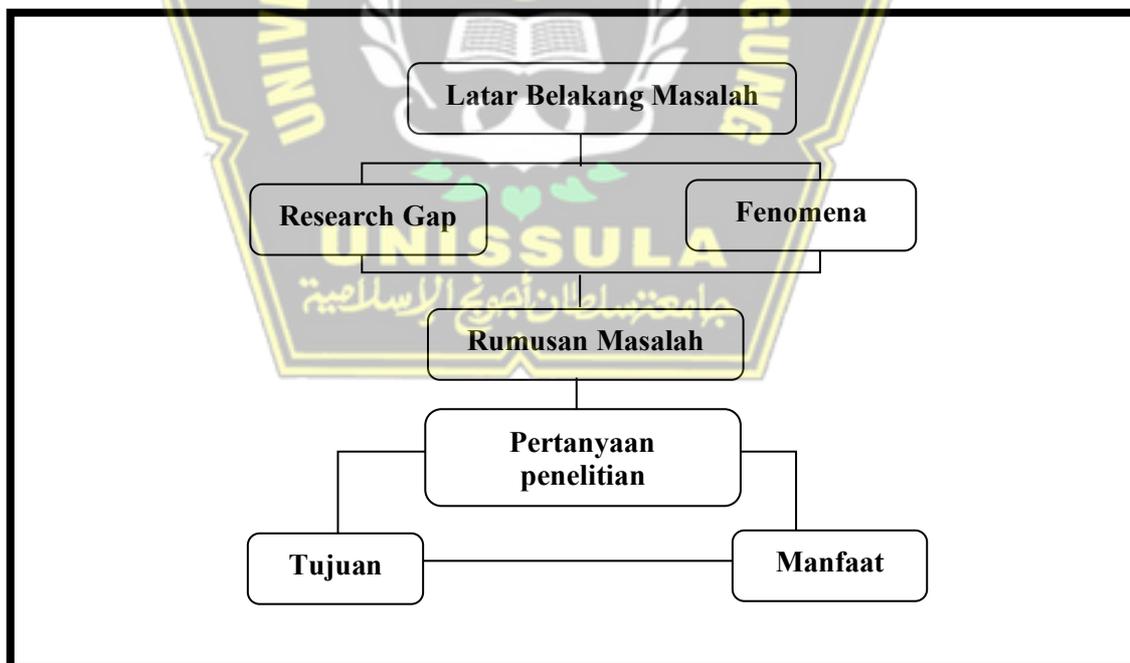


## BAB I

### PENDAHULUAN

Pendahuluan membahas mengenai latar belakang masalah yang mencakup research gap dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yaitu tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan dalam Bab 1 ini ditampilkan pada Gambar 1.1. di bawah ini.

**Gambar 1.1. : Alur Bab Pendahuluan**



### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berson et al. (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi dan mengajar orang lain guna memahami mengapa dan bagaimana kegiatan dan tujuan tertentu perlu dicapai. Menurut Ur Rehman et al. (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi, mempengaruhi, dan memfasilitasi orang lain untuk berkontribusi pada keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin merupakan orang yang memfasilitasi pengikutnya dengan melakukan tugas terlebih dahulu kemudian menyuruh orang lain untuk melakukan ini, mereka makan di akhir bukan di awal, dan pemimpin adalah mereka yang menciptakan peluang bagi pengikut mereka, masyarakat, dan untuk organisasi mereka. Sedangkan menurut Daft (2014), kepemimpinan berarti hubungan yang saling mempengaruhi antara pengikut dan pemimpin. Kepemimpinan sebagai proses yang kompleks, bertingkat, dan dibangun secara sosial di dalam kelompok dan organisasi (Garg & Krishnan, 2003). Kepemimpinan memberikan pengaruh utama terhadap kinerja bisnis dan budaya organisasi (Dvir et al., 2002). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada kinerja individu dan organisasi (Wang & Rode, 2010). (Wahab et al., 2016) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai bagian penting dalam kinerja organisasi serta kinerja karyawan yang membawa efek dinamis selama interaksi individu dan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi (Tourish, 2014). Kepemimpinan yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja dalam situasi di mana organisasi menghadapi

banyak masalah dan tantangan baru (Franco & Matos, 2015). Pemimpin organisasi harus memiliki visi komprehensif serta mampu untuk mengkomunikasikan visi dengan jelas dan meyakinkan anggota organisasi agar mampu merespon terhadap perubahan dan ketidakpastian lingkungan dengan inovasi, kreativitas dan merubah mental mereka untuk terus meningkatkan kapabilitasnya secara berkelanjutan (Rijal, 2016).

Pembelajaran organisasi sering digunakan sebagai kekuatan yang efektif dan kunci untuk pembaruan strategi perusahaan yang efektif (Spicer dan Sadler, 2006). Individu, kelompok, dan organisasi perlu belajar terus menerus untuk siap menghadapi perubahan ini dan menciptakan dunia yang memaksimalkan peluang mereka untuk sukses. Semua organisasi belajar yang merupakan adalah persyaratan mendasar untuk keberadaan organisasi tersebut untuk dapat berkelanjutan.

Pemimpin yang memprakarsai program pembelajaran organisasi, harus berperilaku sebagai panutan dan memelihara lingkungan dukungan sosial dan dorongan yang menumbuhkan budaya belajar (Xie, 2019). Senge (1990) mengemukakan pandangan bahwa kepemimpinan adalah pusat pengembangan dan pembelajaran organisasi. Namun, hubungan rumit antara pembelajaran dan kepemimpinan belum sepenuhnya dieksplorasi (Antonacopoulou & Bento, 2003). Pentingnya komitmen aktif dan nyata para manajer terhadap pembelajaran untuk melembagakan pembelajaran organisasi dengan cara pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka adalah peserta aktif dalam proses pembelajaran. Prokesch (1997) menyatakan bahwa pemimpin tidak bisa mengatakan "Ayo lakukan" tanpa

berpartisipasi. Hal ini diperkuat oleh Popper & Lipshitz (2000) bahwa pembelajaran organisasi membutuhkan komitmen kepemimpinan yang kuat untuk belajar.

Pembelajaran organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi yang menjelaskan kinerja anggota organisasi (Kim, Watkins, & Lu, 2017; Nafei, 2015; Shurafa & Mohamed, 2016; Ur Rehman et al., 2019; Khandekar & Sharma, 2006; Power dan Waddell, 2004). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumar & Rose (2010) bahwa pembelajaran organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Pada studi Olejarski et al. (2019) *organizational learning* merupakan faktor anteseden dari kinerja organisasi sedangkan penelitian Oh (2018) memperoleh hasil yang sebaliknya yaitu alur pembelajaran eksplorasi yang merupakan bagian dari pembelajaran organisasi menunjukkan korelasi yang lemah terhadap kinerja organisasi. Penelitian Khandekar & Sharma (2006) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Hendri (2019) menyatakan pembelajaran organisasi tidak signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja (Olejarski et al., 2019) namun penelitian lain (Tortorella et al., 2020) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional pada tingkat kelompok dan individu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada kinerja individu dan organisasi (Wang & Rode, 2010). Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan tinggi pada penelitian Basham (2012) mengembangkan dan menggunakan kepemimpinan transformasional untuk menghasilkan komitmen jangka panjang. Demikian juga studi yang dilakukann

oleh Jamali et al. (2022) menggunakan gaya kepemimpinan transformasional pada pemimpin akademik di perguruan tinggi. Oleh karena gaya kepemimpinan transformasional selain fokus pada dirinya sendiri juga lebih memotivasi karyawan. *Transformational leadership* memiliki sifat optimisme, transparan, memiliki etika yang tinggi dan mempunyai kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut (Bass, 1995, Avolio & Bass, 2001). *Transformational leadership* juga memberikan kesempatan untuk pengembangan individual, mengartikulasikan visi bersama yang meyakinkan dan mempercepat inovasi karyawan yang akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Wang et al., 2005). Li (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai penentu kinerja karyawan. Hal ini diperkuat juga beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan kinerja staf akademik yang tinggi (Jameel & Ahmad, 2020; Ambad et al., 2021; Jamali et al., 2022; Khan, Idris, dan Amin, 2021).

Penelitian tentang gaya kepemimpinan inspirasional dikembangkan oleh (Bass, 1995). Kepemimpinan inspirasional berfokus pada indikator mengomunikasikan visi yang menarik untuk tim, mengekspresikan kepercayaan pada anggota tim, dan memberi energi pada tim. Motivasi inspirasional atau kemampuan pemimpin untuk mendorong kerja tim dan memberikan bimbingan melalui tugas yang bermakna dan menantang. Dengan mengomunikasikan visi maka pemimpin yang menginspirasi dapat memperkuat tujuan bersama tim. Dengan mengungkapkan kepercayaan pada anggota kelompok maka mereka dapat meningkatkan kekhasan dan prestise kelompok.

Dengan memberi energi kepada anggota kelompok maka mereka dapat mendorong lebih banyak interaksi interpersonal di antara anggota tim. Pemimpin inspiratif meningkatkan komitmen, kepuasan, dan produktivitas (Horwitch & Whipple, 2016).

Pemimpin mempengaruhi emosi orang lain melalui pengaruh afektif atau induksi (Kelly & Barsade, 2001). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memprioritaskan kebutuhan akan menumbuhkan rasa aman dan tenang bagi pengikut (McDermott et al., 2013). Namun kelemahan kepemimpinan inspirasional terdapat keterbatasan hanya berfokus pada upayanya sendiri belum adanya sandaran transedental kepada Allah SWT dan individualis fokus pada diri sendiri.

Konsep *Tajdid Inspirational Leadership* merupakan sintesa dari nilai Islam yaitu Tajdid dan dari kepemimpinan transformasional yang menekankan pada *inspirational leadership*. Peneliti menggunakan indikator yang terdapat pada dimensi *inspirational leadership* sebagai unsur akal, dan tajdid sebagai unsur qalbu atau hati. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep baru yang merupakan integrasi dari Teori *Leadership* pada *Transformational Leadership* yang ditekankan pada dimensi *inspirational leadership*, kemudian diintegrasikan dengan Tajdid dari sudut pandangan Islam berdasarkan QS 32:10 dan 24, QS 17:49, QS 25:74 dan HR Abu Daud 4291.

Tajdid itu sangat luas oleh karena menyangkut semua masalah-masalah keagamaan seperti aqidah, fiqhi, tafsir, ibadah, dan akhlak serta yang lainnya yang bertujuan untuk menghidupkan nilai-nilai pengetahuan yang ada di dalamnya dan berupaya menghancurkan paham-paham yang menyimpang. Tajdid dalam ilmu fiqih

dengan membuka kembali pintu ijtihad agar umat manusia mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam kehidupannya. Syariat Islam merupakan landasan urusan-urusan manusia sepanjang hidupnya. Aspek akhlaq merupakan aspek yang sangat penting pada kehidupan umat manusia untuk memperoleh kebahagiaan.

Dalam penelitian ini menggunakan responden pimpinan yaitu dosen yang mendapatkan tugas tambahan jabatan struktural sebagai subyek penelitian. Dosen merupakan aset utama bagi organisasi dalam hal ini perguruan tinggi dan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi (Green et al., 2020). Jabatan fungsional sebagai salah satu ukuran kinerja dosen merupakan salah satu kunci utama keberhasilan kinerja Perguruan Tinggi. Dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi sangat dipengaruhi jabatan fungsional berupa Lektor Kepala dan Guru Besar yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi tersebut. Di samping itu jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar merupakan kebutuhan dasar bagi perguruan tinggi untuk memaksimalkan pengelolaan sistem pendidikan.

Berdasar riset gap di atas, maka penelitian ini untuk memediasi kesenjangan dalam pengetahuan empiris mengenai hubungan antara *organizational learning* dan *human resource performance*, dengan subyek penelitian pimpinan perguruan tinggi di Indonesia. Mempertimbangkan uraian-uraian di atas, maka peneliti ingin melakukan studi penelitian untuk mengisi kesenjangan pengetahuan empiris dan kesenjangan kontekstual berkaitan dengan hubungan pembelajaran organisasi dan kinerja dosen. Oleh karena itu diperlukan studi penelitian yang sistematis untuk mengeksplorasi dan menyoroti aspek-aspek di atas.

## A. Research Gap

**Tabel 1.1 : Ikhtisar Research Gap**

No	Jenis Research Gap	Temuan
1	Korelasi Lemah	<i>Organizational learning</i> merupakan faktor antesenden dari kinerja organisasi (Olejarski et.al., 2019), sedangkan penelitian Oh (2018) menyatakan sebaliknya yaitu pembelajaran eksplorasi menunjukkan korelasi yang lemah terhadap kinerja organisasi.
2	Kontroversi Studi	Penelitian Khandekar & Sharma (2006) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Hendri (2019) menyatakan pembelajaran organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	Kontroversi Studi	<i>Organizational learning</i> memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja (Olejarski et al., 2019) namun penelitian (Tortorella et al., 2020) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi pada tingkat individu dan kelompok tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan dalam penelitian ini (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1. di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan penelitian mengenai pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja.

## B. Fenomena Bisnis

Sektor perguruan tinggi swasta memegang peranan yang penting untuk mendukung penciptaan dan pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Perguruan tinggi di Indonesia dituntut untuk mendapatkan peringkat akreditasi institusi minimal baik sekali karena tidak hanya akan menarik lebih banyak mahasiswa tetapi juga mampu mendorong penelitian dan kolaborasi yang memberikan dampak positif

pada institusi pendidikan tinggi. Jabatan fungsional dosen terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar. Peringkat akreditasi program studi maupun akreditasi institusi Unggul sangat dipengaruhi oleh jumlah dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar. Namun demikian pada saat ini masih minim jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar dan Lektor Kepala di setiap perguruan tinggi baik itu PTN maupun PTS sehingga akan mempunyai dampak pada terhadap pemeringkatan program studi dan perguruan tinggi.

Menurut data LLDikti wilayah 6 jumlah dosen dengan jabatan fungsional Guru Besar sebanyak 106 orang dan jumlah dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala sebanyak 975 orang dari 13.496 dosen di lingkungan LLDikti Wilayah 6 pada saat ini. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah VI (LLDIKTI VI) saat ini memiliki cakupan layanan sebanyak 238 perguruan tinggi yang tersebar di 29 Kabupaten dan 6 Kota yang berada di provinsi Jawa Tengah. Pada Tabel 1.2 disajikan jumlah jabatan fungsional dosen di LLDikti wilayah 6.

**Tabel 1.2. Jumlah Dosen berdasarkan Jabatan Fungsional di LLDikti wilayah 6**

No	Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase
1	Asisten Ahli	4432	33
2	Lektor	3376	24
3	Lektor Kepala	980	7
4	Profesor	111	1
5	Tanpa Jabatan	4729	35
Total		13.628	100

Sumber : LL DIkti Wilayah 6, Tahun 2021

Data-data pada table 1.2 diambil dari dashboard LL Dikti Wilayah 6 (<https://dashboard-lldikti6.kemdikbud.go.id> pada tanggal 19 November 2021). Pada Tabel 1.2. di atas, terdapat 13.628 dosen di perguruan tinggi di lingkungan LLDikti Wilayah 6. Jabatan fungsional akademik (Jafa) Lektor Kepala dan Profesor dengan persentase sebesar 7 % dan 1 % serta tanpa jabatan cukup tinggi sebesar 35 %. Kondisi jabatan fungsional di perguruan Tinggi Swasta pada saat ini menunjukkan peluang yang masih terbuka lebar dengan meningkatkan kinerja sumberdaya manusia pimpinan perguruan tinggi.

Berkaca dari hal tersebut maka peran pimpinan dipandang relevan untuk mencapai ambisi yang menginspirasi tersebut. Kelompok pemimpin ini memainkan peran kunci karena kemampuan mereka tidak hanya penting bagi diri mereka sendiri dan organisasi tetapi juga sebagai pemimpin teladan bagi staf akademik di bawah kepemimpinan mereka. Yee (2018) menyatakan bahwa kinerja staf akademik yang sangat baik yang memiliki bobot kuat dalam pemeringkatan universitas sebagian diprakarsai oleh para pemimpin akademik. Omar et al (2020) menyatakan bahwa dari kinerja seseorang akan diketahui apakah tugas yang diberikan sudah selesai atau belum. Mengingat hal ini maka pemimpin akademik mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar dalam membuat staf berkontribusi lebih banyak yang mengarah pada kinerja yang bereputasi baik (Khan et al., 2019).

Para pemimpin di Perguruan Tinggi menyadari tantangan eksplisit dan implisit yang harus mereka hadapi, mereka tidak hanya bertanggung jawab atas kinerja mereka tetapi juga kepada bawahan mereka. Para pemimpin Perguruan Tinggi juga mempunyai

kewajiban untuk terus memastikan beban kerja manajemen universitas tingkat menengah dan tinggi telah ditangani dengan baik. Oleh karena itu, para pemimpin harus mendapatkan dukungan yang kuat dari bawahan mereka untuk mendistribusikan beban kerja yang diwariskan dengan baik sehingga akan memberikan para pemimpin akademik untuk mampu mengelola dukungan yang bersinergi dengan baik dalam meningkatkan operasional universitas (Thian et al., 2015).

Kinerja pimpinan akademik tidak hanya dinilai berdasarkan pengajaran, penelitian dan pengabdian akan tetapi juga dalam hal mengelola proses yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, melakukan konsultasi, dan administrasi transfer pengetahuan kepada masyarakat selain dari pekerjaan administrasi rutin. Kinerja pimpinan akademik tidak hanya didasarkan pada tugas formal sebagaimana tercantum dalam *job description*, tetapi juga tugas dadakan sebagaimana diedarkan oleh organisasi atau otoritas tertinggi (Ambad et al., 2021). Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pemimpin akademik maka perlu dikembangkan gaya kepemimpinan tepat yang dapat beradaptasi dengan tantangan yang ada. Pimpinan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan yang selalu ada perlu untuk meningkatkan diri melalui pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang bisa memotivasi dan menginspirasi untuk dapat memberikan dampak positif bagi para akademisi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, riset gap dan fenomena bisnis di atas maka masalah yang dihadapi adalah adanya perbedaan hasil penelitian pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Dalam upaya menyelesaikan masalah tersebut maka dibuat suatu rumusan masalah yaitu bagaimana membangun sebuah model konseptual baru tentang proses pembelajaran organisasi agar dapat meningkatkan kinerja? Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengintervensi melalui *Tajdid Inspirational Leadership* yang memiliki peran substantif guna mengatasi kesenjangan studi tersebut. *Tajdid Inspirational Leadership* terbentuk dari dimensi *inspirational leadership* pada teori kepemimpinan transformasional yang diintervensi oleh spiritualitas Islam yaitu *Tajdid* dengan dasar utama Al Qur'an dan Hadits. Guna membuktikan hal tersebut maka dilakukan pengujian empiris di Perguruan Tinggi di LLDikti Wilayah 6 Jawa Tengah.

Berdasarkan beberapa masalah penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis yang ada di Perguruan Tinggi di Jawa Tengah maka rumusan masalah studi ini adalah "Apakah model pengembangan *Tajdid Inspirational Leadership* yang berbasis pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kerja cerdas, dan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi di Jawa Tengah?".

Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *organizational learning* (*exploitation learning* dan *exploration learning*) mampu mendorong *human resource performance* melalui *Tajdid Inspirational Leadership*?

- 2) Apakah *Tajdid Inspirational Leadership* mampu mendorong *smart working* dan kinerja sumber daya manusia?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi kesenjangan penelitian antara peran pembelajaran organisasi dan kinerja yang berpusat pada konsep *Tajdid Inspirational Leadership* dengan studi empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di LL Dikti Wilayah 6 Jawa Tengah. Konsep *Tajdid Inspirational Leadership* dalam penelitian ini dikembangkan sebagai suatu kebaruan dengan mengadopsi teori leadership yang yang diharapkan dapat meningkatkan *human resource performance* pada Perguruan Tinggi Swasta di LL Dikti Wilayah 6 Jawa Tengah.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### a. Teori

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan terhadap pengembangan keilmuan sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan umumnya bidang manajemen, dan manajemen sumberdaya manusia pada khususnya terutama yang berhubungan dengan *organizational learning* khususnya pada *exploitation learning* dan *exploration learning*, *tajdid inspirational leadership*, *smart working*, dan *human resource performance*.

Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik untuk pengembangan teori *Leadership Theory* pada *Transformational Leadership* yang ditekankan pada *Inspirational Leadership* yaitu dengan memberi warna dan visi baru dengan nilai Islam Tajdid yang berbasis ibadah dan tauhid. Konsep *Tajdid Inspirational Leadership* menjadi konsep kepemimpinan baru yang lebih komprehensif dengan cakupan yang luas dengan membangun kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dalam mencapai kinerja terbaik.

- 2) Bagi peneliti lain diharapkan dapat memberikan tambahan informasi yang berguna dan menjadikan referensi dalam melakukan penelitian lanjutan tentang kepemimpinan khususnya *tajdid inspirational leadership*.

#### **b. Praktis**

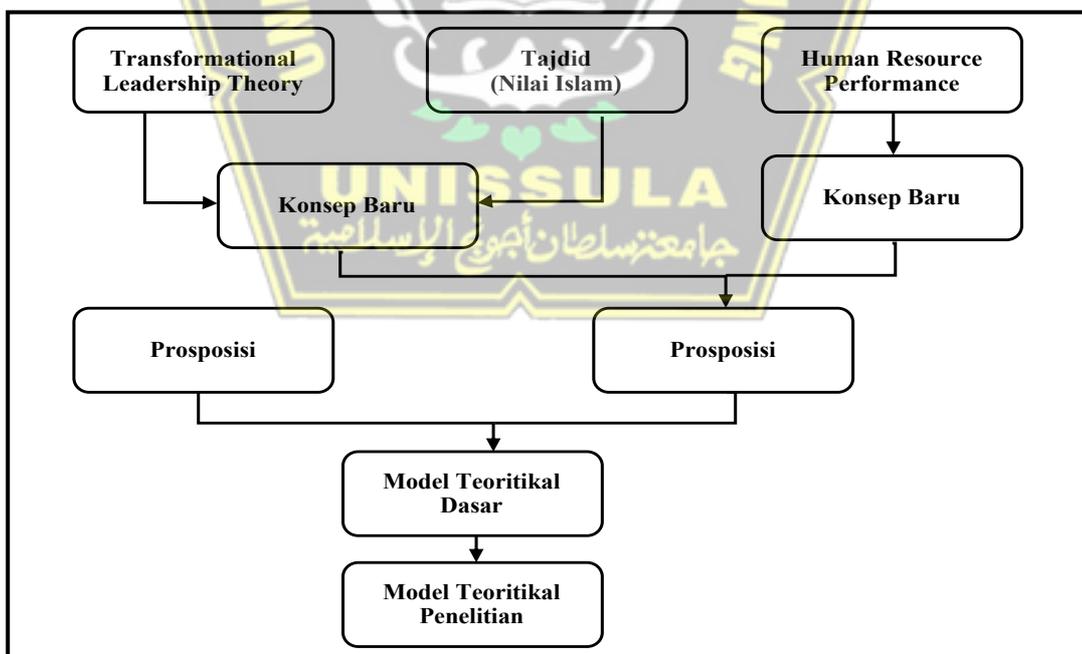
Pertama, studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kualitas kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Kedua, memberikan wawasan baru dalam pola pengembangan pembelajaran organisasi yang ditekankan di tingkat individu pimpinan di Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah khususnya untuk meningkatkan *human resource performance* sehingga memberikan nilai positif bagi pengembangan sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Ketiga, dalam praktek rekrutmen, promosi dan pengembangan sumber daya manusia karakteristik kepemimpinan baru ini dapat menjadi pertimbangan utama dan diberikan peluang yang lebih luas.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang *Leadership Theory*, nilai Islam Tajdid, *organizational learning*, *smart working* dan *human resource performance*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep kebaruan. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep yang lain membentuk proposisi. Kemudian dengan adanya dinamika internal dan eksternal dari variabel, menghasilkan Model Teoritik Dasar (*Grand Theory Model*). Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul "Model Teoritik Penelitian". Secara pikto grafis alur kajian pustaka dapat disajikan dalam Gambar 2.1. berikut ini.

**Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka**



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

## 2.1. Leadership Theory

*Leadership* pada awalnya didefinisikan oleh Katz dan Khan pada tahun 1966 sebagai kemampuan penting untuk mempengaruhi orang lain. Tannenbaum dan Michener dalam Jogulu & Wood (2006) mendefinisikan *leadership* sebagai pengaruh interpersonal yang terlatih dalam berbagai situasi, melalui proses komunikasi untuk meraih tujuan yang spesifik atau berbagai tujuan. Sedangkan Bass & Avolio (1997) menyatakan bahwa pemimpin/*leaders* adalah agen perubahan atau seorang yang bertindak untuk mempengaruhi orang lain, sementara perbuatan kepemimpinan/*leadership* terjadi apabila seorang anggota grup melakukan modifikasi terhadap motivasi atau kompetensi orang lain di dalam grup tersebut. Hal ini diperkuat oleh Rejai dan Phillips (2004) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi individu-individu secara personal di dalam kelompok maupun kelompok secara keseluruhan untuk berproses mencapai tujuan bersama. Trautmann, et al. (2007) juga menegaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu merespon perubahan yang terjadi secara konstan, tidak sekedar bertahan hidup akan tetapi juga mentransformasi struktur, fungsi, pendanaan, dan metode yang dapat mengantarkan organisasi secara efektif meraih misinya.

Perkembangan teori kepemimpinan saat ini lebih memberikan penekanan ke arah sifat (*traits*) dan perilaku (*behavioral*) dari pemimpin. Pada tahun 1948 Stogdill dalam Henman (2017) menyimpulkan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin karena memiliki kombinasi dari *traits*/sifat yang baik, akan tetapi berasal dari pola karakteristik pemimpin yang harus relevan dengan karakteristik, aktivitas, dan tujuan

dari pengikutnya. *Traits* secara tradisional mengacu pada atribut personal, kualitas/karakteristik yang dimiliki seseorang. Stogdill menggambarkan *traits* sebagai ketegasan penilaian, kelancaran bicara, interpersonal skills, dan kemampuan administrasi sebagai kualitas pemimpin.

Pendekatan sifat memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki karakteristik bawaan dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Studi Henman (2017) menyebutkan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi. Adapun Yukl (2012) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti mempunyai energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/ mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Teori tentang gaya kepemimpinan oleh Lewin et al. dalam Dunford (1995) mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan otokratis, demokrasi, dan laissez-faire. Kepemimpinan otokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang bersifat otoriter tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota. Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama,

komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota. Kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai ciri menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

Perkembangan teori kepemimpinan oleh House dan Mitchell (1975) dengan *path-goal theory* yang menyatakan bahwa fungsi motivasi dari pemimpin terdiri dari meningkatkan hadiah pribadi kepada bawahan untuk pencapaian tujuan kerja dan membuat jalan menuju hadiah ini lebih mudah untuk dilalui dengan memperjelasnya, mengurangi hambatan dan perangkap, dan meningkatkan peluang untuk kepuasan pribadi dalam perjalanan. Dalam versi selanjutnya House dan Mitchell (1975) mengajukan perilaku pemimpin yang dapat diterima dan memuaskan bawahan sejauh itu bawahan melihat perilaku seperti itu sebagai sumber kepuasan langsung atau penting untuk kepuasan masa depan. Perilaku pemimpin dengan memberikan motivasi. Perilaku motivasi ini membuat kebutuhan bawahan bergantung pada kinerja yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan pembinaan, bimbingan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. House dan Mitchell (1975) mendefinisikan empat jenis perilaku kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin yang direktif, perilaku pemimpin yang suportif, perilaku pemimpin partisipatif, dan perilaku pemimpin berorientasi prestasi.

Perluasan teori Teori FLRT (*Full Leadership Range Theory*) oleh Antonakis & House (2013) mencakup orientasi etika dan moral pemimpin sebagai inti dari

kepemimpinan transformasional yang otentik. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan dengan membangkitkan dan mengubah sikap, keyakinan, dan motif pengikut dari tingkat gairah yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1988). Sementara itu pemimpin transaksional lebih mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas, dan memberi pengikut penghargaan positif dan negatif yang bergantung pada kinerja yang sukses (Bass, 1985).

Perkembangan Teori FLRT (*Full Leadership Range Theory*) terdapat sembilan faktor yang mencerminkan tiga kelas perilaku kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire (Bass, 1996; Bass, 2000). Pemimpin transformasional bersifat karismatik dan mendorong orang untuk menyesuaikan nilai dan standar mereka dengan memotivasi mereka untuk menempatkan kepentingan mereka sendiri di belakang kepentingan organisasi (B. M. Bass & Steidlmeier, 2006). Empat komponen spesifik kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1988; Bass & Steidlmeier, 2006). Melalui pengaruh ideal maka pemimpin memimpin dengan contoh yang baik dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dengan mereka (Bass & Steidlmeier, 2006; Avolio & Bass, 1999). Pemimpin inspirasional mempromosikan antusiasme, optimisme, dan energi pengikut mereka (Rafferty et al., 2004; Stewart, 2006). Menurut (Bass & Steidlmeier, 2006), seorang pemimpin yang merangsang secara intelektual akan menginspirasi pengikut untuk mengembangkan strategi inovatif mereka sendiri untuk menantang metode yang telah ditetapkan dan meningkatkan standar. Dengan pertimbangan individual maka para pemimpin membangun iklim yang mendukung dan

memberikan pembinaan serta pendampingan untuk membantu para pengikut meningkatkan kemampuan dan potensi pribadi mereka (Geijsel et al., 2003; Stewart, 2006). Hal ini juga ditekankan oleh Bass (1996) bahwa keempat karakteristik ini tidak hanya memungkinkan pemimpin transformasional untuk memenuhi kebutuhan pengikutnya saat ini, akan tetapi juga memfasilitasi pengembangan kepribadian pengikutnya, sehingga memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan kebutuhan yang lebih tinggi dari diri mereka sendiri dan kelompok mereka.

Adapun kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga faktor yaitu kepemimpinan penghargaan kontingen, *management-by-exception active*, dan *management-by-exception passive*. Kepemimpinan penghargaan kontingen didasarkan pada pertukaran ekonomi dan emosional dengan mengklarifikasi persyaratan peran, dan memberi penghargaan serta memuji hasil yang diinginkan. Imbalan kontingen mencakup sejauh mana para pengikut diberi imbalan (misalnya upah atau prestise) sebagai imbalan untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan (Bass, 1995). *Management-by-exception active* merupakan kepemimpinan dengan transaksi yang negatif, karena pemimpin memantau penyimpangan norma dan memberikan tindakan korektif dengan secara aktif mengawasi, dan menindaklanjuti, kesalahan atau kekeliruan. *Management-by-exception passive* mirip dengan *management-by-exception active*; akan tetapi pemimpin bersifat pasif menunggu sampai terjadinya penyimpangan sebelum dilakukan intervensi. Kepemimpinan transaksional memberikan penghargaan dan hukuman sebagai imbalan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Jung & Sosik, 2002; Rafferty et al., 2004).

Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan pada kontrak saling menguatkan, untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Jung & Sosik, 2002).

Pada gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin menghindari mengambil posisi atau membuat keputusan, dan melepaskan otoritas mereka. Kepemimpinan *laissez-faire* merupakan bentuk gaya kepemimpinan yang paling tidak aktif (Jung & Sosik, 2002).

Perkembangan teori kepemimpinan oleh Storsletten dan Jakobsen (2015), mengklasifikasikan kepemimpinan instrumental, kepemimpinan bertanggung jawab, dan kepemimpinan spiritual. Kaitan antara spiritualitas dan kepemimpinan berakar pada pengakuan bahwa setiap orang memiliki suara batin yang merupakan sumber kebijaksanaan tertinggi dalam keputusan bisnis dan pribadi yang paling sulit (Fry, 2003).

Menurut Fry (2003), kepemimpinan spiritual dikembangkan di mana motivasi intrinsik lebih penting daripada motivasi eksternal terkait efisiensi dan profitabilitas. Hubungan dalam kepemimpinan spiritual dicirikan oleh cinta altruistik, harapan, dan keyakinan. Cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan berdasarkan pada tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian terhadap diri sendiri dan orang lain serta harapan mengacu pada keinginan yang diharapkan untuk dipenuhi dan iman lebih kuat dan menyiratkan bahwa seseorang yakin bahwa sesuatu akan terjadi bahkan jika tidak ada bukti tentang hal ini. Orang-orang dengan harapan dan keyakinan memiliki visi ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana mereka sampai di sana, mereka bersedia menghadapi perlawanan dan

menanggung kesulitan dan penderitaan, untuk mencapai tujuan mereka (Fry, 2003). Flory & Miller (2008) mendefinisikan spiritualitas sebagai nafas yang menjiwai individu dan komunitas, nafas aspirasi, petualangan dan kekuatan kreatif yang menyebar, energi dan kesadaran adalah kualitas dari landasan bersama dari penciptaan. Penelitian Gotsis & Kortezi (2008) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja telah mendapat perhatian yang semakin besar selama dekade terakhir.

Menurut Storsletten dan Jakobsen (2015) kepemimpinan spiritual mewakili perubahan mendasar karena organisasi akan dianggap sebagai bagian integral dari komunitas yang lebih besar di mana tujuannya jauh melampaui batas-batas tradisional perusahaan yang hanya untung dan rugi. Kepemimpinan dengan landasan spiritual mengasumsikan dan membutuhkan perubahan total dalam pola pikir, antara lain, mengarah pada solusi mekanis yang dirasakan dan dipahami. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian). Kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan (Rafsanjani, 2017).

Perkembangan teori kepemimpinan oleh Prijosaksono (2002) menyebutkan tipe kepemimpinan dengan Q Leader. Kepemimpinan Q dalam hal ini memiliki empat makna yakni memiliki kecerdasan atau *intelligence*, memiliki quality b baik dari aspek visioner maupun aspek manajerial, memiliki qi atau energi kehidupan, dan memiliki

qolbu atau inner self. Menjadi seorang pemimpin Q berarti menjadi seorang pemimpin yang selalu belajar dan bertumbuh senantiasa untuk mencapai tingkat atau kadar Q (intelligence–quality–qi–qolbu) yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi maupun pencapaian makna kehidupan setiap pribadi seorang pemimpin.

Perkembangan pemimpin teladan oleh Kouzes & Posner (2016). Terdapat lima dasar untuk menjadi pemimpin teladan yaitu pemimpin percaya pada diri mereka sendiri, bercita-cita untuk unggul, menantang diri untuk selalu berkembang, melibatkan dukungan orang lain, dan berlatih dengan sengaja. Pemimpin terbaik adalah pembelajar, dan pemimpin akan belajar sampai mencapai penguasaan dan belajar untuk menjadi pemimpin yang lebih baik. Pemimpin dengan motivasi berbasis nilai harus memiliki gambaran yang jelas tentang jenis pemimpin yang mereka inginkan di masa depan dan warisan yang ingin mereka tinggalkan untuk orang lain. Pemimpin harus mencari pengalaman baru dan menguji diri mereka sendiri meskipun akan ada kemunduran dan kegagalan yang tak terhindarkan di sepanjang jalan yang membutuhkan rasa ingin tahu, ketabahan, keberanian, dan ketahanan untuk terus belajar dan menjadi yang terbaik.

Menurut Kouzes & Posner (2016), seseorang pemimpin tidak dapat memimpin sendirian dan seseorang pemimpin tidak dapat belajar sendiri sehingga sangat penting untuk mendapatkan dukungan dan pembinaan di jalan untuk mencapai keunggulan.. Pemimpin teladan menghabiskan lebih banyak waktu untuk berlatih daripada pemimpin biasa. Untuk mencapai penguasaan, pemimpin harus menetapkan tujuan

peningkatan, berpartisipasi dalam pengalaman pembelajaran yang dirancang, meminta umpan balik, dan mendapatkan pembinaan. Mereka juga meluangkan waktu setiap hari dan menjadikan pembelajaran kepemimpinan sebagai kebiasaan sehari-hari.

### **2.1.1. Transformational Leadership**

Burns (1978) pertama kali mengusulkan konsep *transformational leadership* yang merupakan proses berkelanjutan di mana para pemimpin dan pengikutnya saling meningkatkan moralitas dan motivasi. Yukl (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasi mampu mendorong pengikutnya untuk bertindak lebih dari harapan dan mandat dari mereka dengan menanamkan positivisme, komitmen, dan motivasi pada karyawan untuk membuat mereka lebih produktif dan berorientasi pada hasil. Studi Bass (1995) menyebutkan bahwa dimensi spesifik kepemimpinan transformasional terutama diperoleh melalui analisis faktor dari Kuesioner deskriptif yang disebut MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Dalam kuesioner MLQ-5X versi terbaru maka ada empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

Definisi kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk mengatasi kepentingan pribadi mereka dengan mengubah moral, cita-cita, minat, dan nilai-nilai mereka, serta memotivasi mereka untuk tampil lebih baik dari yang diharapkan (Pietersa, 2010). Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk mendorong perilaku positif dalam peran dan ekstra peran dari karyawan (Bass, 1996). Pemimpin

transformatif merupakan pemimpin yang mendorong pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri, memberikan umpan balik, menetapkan standar kinerja yang tinggi, membantu pengikut menjadi lebih kreatif dan inovatif dan memperhatikan kebutuhan pengikut (B. M. Bass, 1985); Yukl, 2012). Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai pengikut (Rafferty et al., 2004).

Model kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio (1997) diartikan bahwa pemimpin mengartikulasikan visi dan menginspirasi pengikut serta terlibat dalam perilaku yang membangun loyalitas dan kepercayaan yang kuat, pemberdayaan, dan perspektif yang tidak konvensional. Pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka untuk berkomitmen dan mewujudkan hasil kinerja yang melebihi harapan mereka. Pemimpin transformasional menjadi panutan bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya sehingga pengikut mengidentifikasi dengan pemimpin dan ingin meniru mereka. Pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi. Pemimpin menghindari penggunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi dan hanya jika diperlukan.

Bycio et al. (1995) menyebutkan ada tiga proses kepemimpinan utama yang terlibat dalam mencapai kinerja. Para pemimpin meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya dan nilai tujuan yang ditunjuk dan sarana untuk mencapainya. Para pemimpin mendorong para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kolektif dan tujuannya. Para pemimpin menstimulasi dan memenuhi

kebutuhan tingkat tinggi para pengikutnya melalui proses kepemimpinan dan misi. Pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan ambisius yang mungkin sebelumnya tampak tidak dapat dicapai dan dengan meningkatkan harapan pengikut, serta mengomunikasikan keyakinan bahwa pengikut dapat mencapai tujuan yang ambisius, sehingga menciptakan tujuan yang terpenuhi dengan sendirinya (Avolio et al., 1991).

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka, semangat tim dibangkitkan, antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik. Pemimpin menciptakan ekspektasi yang dikomunikasikan dengan jelas kepada pengikut ingin bertemu dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama. Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pemimpin mendorong kreativitas. Pemimpin tidak mengkritik di depan publik atas kesalahan anggota. Pemimpin memberikan ide-ide baru dan solusi terhadap permasalahan pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan mereka tidak dikritik karena berbeda dengan gagasan pemimpin (Bass & Riggio, 2006).

Bass & Riggio (2006) melaporkan bahwa pemimpin transformasional cenderung menetapkan harapan yang lebih menantang bagi pengikutnya dan umumnya

mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional juga berbagi kekuatan dengan pengikutnya, mempertimbangkan kebutuhan dan pengembangan individu mereka, dan membantu pengikut mencapai aspirasi kepemimpinan mereka.

Menurut Bass & Steidlmeier (2006) *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mengajak orang bekerja untuk tujuan yang membutuhkan standar moralitas yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh Lei & Leungkhamma (2020) bahwa kepemimpinan transformasional juga dikenal sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif memberikan hasil bagi organisasi dalam bentuk modal pengetahuan, modal manusia, dan kinerja. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai penentu banyak keberhasilan organisasi seperti manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, kepuasan karyawan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan (Li, 2014).

Penelitian Den Hartog et al. (1997), menyebutkan bahwa visi atasan yang menginspirasi merupakan komponen kunci dari gaya *transformational leadership*. Pada penelitian ini, peneliti fokus pada komponen dimensi motivasi-inspirasi dari *Transformational Leadership* dan mengusulkan bahwa para pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etis secara otentik akan lebih efektif dalam menginspirasi pengikut. Tabel 2.1 di bawah ini menguraikan *state of the art Transformational Leadership*.

**Tabel 2.1. State of the Art Transformational Leadership**

No	Penulis	Konsep
1	Bass (1985)	Pemimpin mentransformasi pengikut dengan pertimbangan individu, memberikan stimulasi intelektual, melakukan motivasi inspirasional, serta pengaruh yang diidealkan
2	Avolio et al. (1991)	Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka, semangat tim dibangkitkan, antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik
3	Bass & Avolio, (1997)	Pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk bekerja demi tujuan transendental dan melampaui kepentingan pribadi, menggerakkan anggotanya melampaui kepentingannya sendiri di atas kepentingan kelompok, organisasi, atau negara.
4	Bass (1995)	Transformational leadership sebagai konsep yang universal baik direktif atau partisipatif, membutuhkan perkembangan moral yang lebih tinggi dengan pengaruh yang ideal, pertimbangan individual, serta karisma dan inspirasi
5	Bass & Steidlmeier (2006)	karisma perilaku, mengacu pada perilaku pemimpin tertentu yang mencerminkan nilai dan keyakinan pemimpin, rasa misi dan tujuan mereka, dan orientasi etika dan moral mereka
6	Rafferty et al. (2004)	Pemimpin transformational merupakan pemimpin yang memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai pengikut
7	Bass & Riggio (2006)	pemimpin transformasional cenderung menetapkan harapan yang lebih menantang bagi pengikutnya dan umumnya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, pemimpin transformasional berbagi kekuatan dengan pengikutnya, mempertimbangkan kebutuhan dan pengembangan individu mereka, dan membantu pengikut mencapai aspirasi kepemimpinan mereka.
8	Zhu et al. (2009)	Transformational leadership lebih mampu memahami perbedaan budaya dan menyesuaikan dengan tepat pada perilaku mereka.
9	Pietersa (2010)	Merupakan gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk mengatasi kepentingan pribadi mereka dengan mengubah moral, cita-cita, minat, dan nilai-nilai mereka, serta memotivasi mereka untuk tampil lebih baik dari yang diharapkan

No	Penulis	Konsep
10	Zhu & Zhou (2016)	Pentingnya kepercayaan afektif sebagai mekanisme yang menerjemahkan transformational leadership menjadi hasil kerja yang positif bagi organisasi
11	Lei & Leaungkhamma (2020)	Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif memberikan hasil bagi organisasi dalam bentuk modal pengetahuan, modal manusia, dan kinerja inovatif

### 2.1.2. *Inspirational Leadership*

Studi ini mengacu pada pembelajaran sosial atau *social learning* (Bandura, 1977) untuk menguji bagaimana pengikut meniru perilaku etis para pemimpin mereka sehingga berdampak pada menyebarnya nilai-nilai etika ke seluruh organisasi. Kami fokus pada komponen motivasi-inspirasi dari *Transformational Leadership* dan mengusulkan bahwa para pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etis secara otentik akan lebih efektif dalam menginspirasi pengikut untuk berperilaku etis daripada pemimpin yang tidak autentik.

Kepemimpinan inspiratif merupakan kepemimpinan yang menekankan mentoring dan pembinaan, memberi dan menerima umpan balik, melakukan komunikasi yang terbuka, serta mendengarkan dengan cermat dan meraih kepercayaan (Zhu et al., 2009). Pemimpin menjadi teladan dan mendorong keteladanan dari atas sampai tingkat di bawahnya. Pemimpin inspirasional menjadi simbol budaya dalam organisasi (Bass, 2000). Daya tarik inspirasional yang eksplisit dari para pemimpin yang akan mendorong pengikut untuk memenuhi harapan normatif mereka ketika membuat keputusan independent (Dvir et al., 2002). Motivasi inspirasional diharapkan

akan merangsang aktualisasi diri pengikut dan memfasilitasi pengembangan otonom individu sehingga mereka mengikuti nilai-nilai normatif secara sukarela (Bass & Steidlmeier, 2006).

Sementara itu Oleynick et al. (2014) mendefinisikan inspirasi sebagai keadaan motivasi yang memaksa individu untuk mewujudkan ide. Sedangkan definisi inspirasi oleh Thrash & Elliot (2003) merupakan motivasi intrinsik tertentu karena dibangkitkan oleh sumber eksternal dan terhubung dengan realisasi ide-ide baru. Pendapat Rafferty et al. (2004) bahwa pemimpin inspirational mampu mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan dan nilai pengikut.

Menurut Bass (1988) kepemimpinan inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi dengan memberikan makna dan tantangan pengikut mereka. Pemimpin inspirasional akan membangkitkan semangat tim, menampilkan antusiasme dan optimisme, serta melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik. Pemimpin juga menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang ingin dipenuhi oleh pengikut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama (Bass, 1996). Sedangkan oleh Rafferty et al. (2004), komunikasi inspirational didefinisikan sebagai ekspresi pesan positif dan mendorong tentang organisasi dan pernyataan yang membangun motivasi dan kepercayaan diri.

Rafferty et al. (2004) mengadaptasi tiga item yang dikembangkan untuk menilai komunikasi inspirational seperti mengatakan hal-hal yang membuat karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi, mengatakan hal-hal positif tentang unit kerja, serta

mendorong orang untuk melihat lingkungan yang berubah sebagai situasi yang penuh dengan peluang.

Hal senada juga disampaikan oleh Schuckert et al. (2018), bahwa motivasi inspirasional menggambarkan seorang pemimpin yang memvisualisasikan masa depan yang diinginkan karyawan dalam organisasi atau dalam karir mereka, menggambarkan bagaimana masa depan atau visi ini dapat dicapai, menetapkan contoh yang tepat untuk diikuti, menetapkan kualitas tinggi atau standar untuk merumuskan rutinitas organisasi, dan menunjukkan ambisi mereka menuju keyakinan di masa depan untuk memotivasi karyawan. Sementara Bally (2007) berpendapat bahwa motivasi inspirasional akan mendorong orang lain untuk mencapai tujuan dan aspirasi organisasi di samping tujuan mereka sendiri.

Penelitian Buil et al. (2019) memperkuat pendapat bahwa pemimpin inspirasional berusaha untuk mempromosikan karakteristik tim seperti saling ketergantungan yang tinggi, identitas kolektif, dan kebutuhan untuk mengembangkan tujuan bersama dan pola komunikasi dan pengambilan keputusan yang terstruktur. Temuan Salanova et al. (2011) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mengadopsi kepemimpinan inspirasional akan menanamkan dorongan intrinsik yang didorong oleh tujuan yang lebih tinggi, menciptakan antusiasme dan semangat serta mendorong staf secara mandiri untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Bass (1988) menyampaikan bahwa untuk menjadi pemimpin inspirasional maka pemimpin perlu menyampaikan visi masa depan yang berbun- bunga yang lebih fantasi daripada kenyataan, di mana pengikut dapat dibujuk untuk

mengorbankan nilai-nilai mereka sendiri untuk kepentingan organisasi atau pemimpin. Pemimpin inspirasional menciptakan motivasi melalui inspirasi dengan merumuskan visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan organisasi. Dalam perilaku mereka terhadap orang-orang, mereka memuji tindakan yang dilakukan untuk kebaikan bersama, mengungkapkan optimisme tentang masa depan organisasi, menunjukkan antusiasme untuk topik bersama serta memancarkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai .

Pada studi Bakker et al. (2022) yang menggunakan *full-range leadership*, maka pemimpin dengan perilaku kepemimpinan transformasional akan mengidentifikasi kekuatan pengikut dan merangsang pengikut untuk menunjukkan inisiatif pribadi. Pemimpin menginspirasi pengikut mereka untuk memimpin diri mereka sendiri. Pemimpin yang menginspirasi memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mengerahkan diri mereka melampaui harapan dan kepentingan mereka sendiri. Pendapat Bass (1988) juga menyatakan bahwa kepemimpinan inspirasional memanfaatkan kata-kata, slogan, metafora, simbol, gambar, gerak tubuh, upacara, ritual dan kode untuk mengelola makna dan kesan, untuk menghasilkan harapan, untuk merangsang secara intelektual dan memberikan visi masa depan yang realistis dan dapat dicapai.

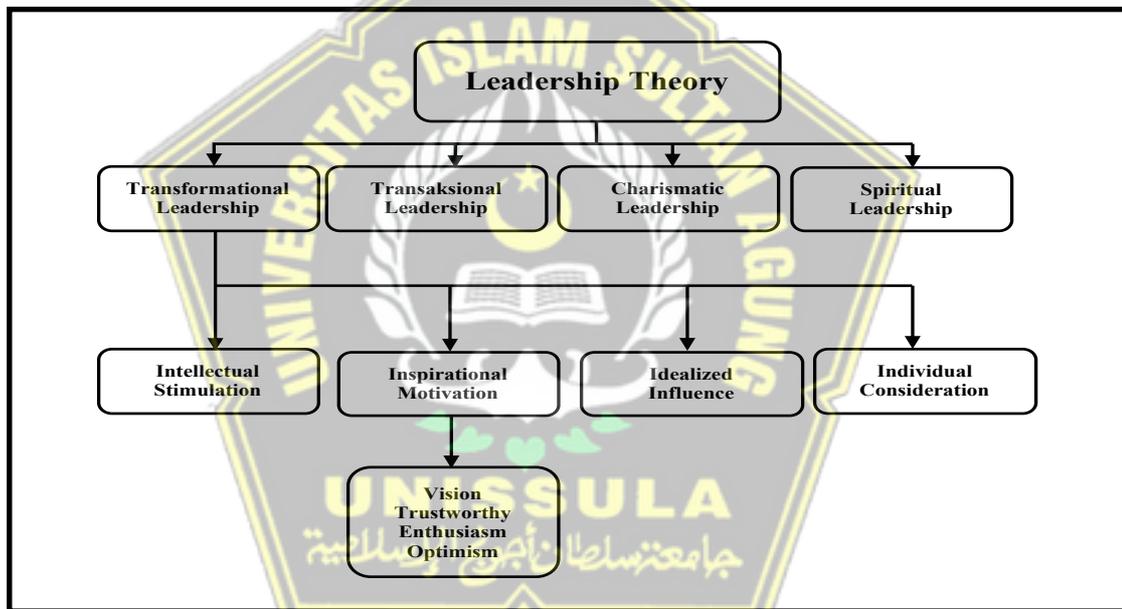
Pendapat Poojomjit et al. (2018) bahwa *inspirational leadership* merupakan pemimpin yang menginspirasi orang untuk menjadi lebih baik dan mewujudkan potensi penuh yang memberi karyawan sesuatu untuk benar-benar percaya dan menemukan inspirasi. Definisi pemimpin inspirasional menurut Vargas (2015) adalah

kemampuan kepemimpinan transformasional yang menjadikan seorang pemimpin sebagai sosok yang memenuhi syarat, yang mengilhami dan memotivasi para pengikutnya untuk berperilaku yang sesuai, serta merangsang orang lain untuk mengikuti ide baru. Perilaku tersebut seperti yang ditunjukkan oleh Salas-Vallina et al. (2020) dengan secara implisit menunjukkan antusiasme dan optimisme kepada pengikut, merangsang kerja tim, menunjukkan hasil positif, keuntungan dan menekankan tujuan.

Komponen kepemimpinan inspirasiona menurut Tims et al. (2011) meliputi visi, kepercayaan, antusiasme dan optimis. Visi oleh House & Howell (1992) merupakan bayangan atau penciptaan gambaran keadaan organisasi masa depan yang diinginkan yang dapat berfungsi sebagai panduan untuk strategi, keputusan, dan perilaku sementara. Hal ini didukung oleh Antonakis & House (2013) yang menyatakan bahwa visi menghasilkan internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta mendorong individu untuk mengadopsi perilaku karena daya tarik perilaku itu sendiri sebagai lawan dari daya tarik pemimpin tertentu. Sementara Rafferty and Griffin (2004) mendefinisikan vision sebagai ekspresi gambaran ideal masa depan berdasarkan nilai-nilai organisasi, dan terdiri dari pengambilan risiko, imajinatif, dan menerima perubahan. Menurut Salas-Vallina et al. (2020) kepercayaan atau trust merupakan kemampuan, keandalan, dan integritas. Dalam antusiasme didukung oleh passionate atau semangat, curiosity atau rasa ingin tahu dan pengembangan diri. Sedangkan untuk optimisme terdiri tiga yaitu kepercayaan diri, motivasi diri dan pandangan positif.

Adapun yang dimaksud *inspirational leadership* dalam penelitian ini yaitu pemimpin yang membangun kepercayaan dan motivasi bawahan, menggunakan komunikasi lisan sebagai ungkapan pesan yang positif dan menggembirakan tentang organisasi, memiliki visi dan tujuan yang lebih tinggi, dan mendapatkan rasa hormat dari karyawan serta mempromosikan partisipasi karyawan. Adapun indikator dalam *inspirational leadership* dalam studi ini yaitu vision, trustworthiness, entusiasme dan optimisme. Pada Gambar 2.2 disajikan Dimensi *Inspirational Leadership*.

**Gambar 2.2. Leadership Theory dan Dimensinya**



Studi terkait gaya kepemimpinan inspirasional juga dilakukan oleh Yukl (1982), Bass (1988), Rafferty & Griffin (2004), Joshi et al. (2009), Vargas (2015), Salas-Vallina et al. (2020). Pada Tabel 2.2 disajikan gambaran ringkas *state of the art Inspirational*

*Leadership* yang meliputi definisi *inspirational leadership* disertai telaah dari sudut pandang agama Islam mengenai keypoints kelemahannya.

**Tabel 2.2 State of The Art Inspirational Leadership dari Sudut Pandangan Islam**

No	Peneliti	Definisi	Kelemahan
1	Yukl (1982)	Pemimpin menginspirasi bawahan dengan merangsang antusiasme di antara bawahan untuk mengerjakan pekerjaan kelompok dan mengatakan hal-hal untuk membangun kepercayaan bawahan dalam kemampuan mereka untuk melakukan tugas dengan sukses dan mencapai tujuan kelompok.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofi inspirasi yang dipergunakan tidak diawali dengan niat untuk beribadah seharusnya bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah SWT</li> <li>- Mendedikasikan usaha kepada sesama tim, seharusnya juga mendedikasikan usaha kepada Allah SWT dan sesama manusia dengan niat ibadah.</li> </ul>
2	Bass (1988)	Pemimpin inspirasional merupakan pemimpin yang menstimulasi antusiasme di antara bawahan dan mengatakan hal-hal untuk membangun kepercayaan diri mereka, menanamkan kebanggaan pada individu dan unit, menggunakan pembicaraan yang bersemangat, memberikan contoh tentang apa yang diharapkan, dan membangun kepercayaan diri dan antusiasme, menggunakan daya tarik persuasif dan membangkitkan penerimaan emosional, serta memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mengerahkan diri mereka melampaui harapan dan kepentingan mereka sendiri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofi inspirasi berfokus pada pikiran dan tindakan sendiri belum adanya spiritualitas sandaran transedental kepada Allah SWT</li> <li>- Seharusnya untuk memberdayakan dengan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik)</li> </ul>
3	Rafferty et al. (2004)	Kepemimpinan inspirasional merupakan pemimpin yang menggunakan komunikasi lisan sebagai ungkapan pesan yang positif dan menggembirakan tentang organisasi, dan pernyataan yang membangun motivasi dan kepercayaan diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen yang dibangun dalam hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan belum ada niat beribadah sebagai landasan inspirasi</li> </ul>

		dalam membangkitkan emosi pengikut.	
4	Joshi et al. (2009)	Kepemimpinan inspirasional merupakan pemimpin yang berfokus pada mengomunikasikan visi yang menarik untuk dapat memperkuat tujuan bersama tim untuk dapat meningkatkan kekhasan dan prestise kelompok, mengekspresikan kepercayaan pada anggota tim, dan memberi energi pada tim untuk mengembangkan hubungan sosial yang dapat bermanifestasi dalam hasil yang relevan dengan entitas tim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsep kepuasan akal lebih mendominasi</li> <li>- Belum ada nilai keyakinan kepada Allah SWT</li> <li>- Tidak didasari ibadah</li> </ul>
5	Vargas, (2015)	Pemimpin Inspirasional merupakan kemampuan kepemimpinan yang menjadikan seorang pemimpin sebagai sosok yang memenuhi syarat, yang mengilhami dan memotivasi para pengikutnya untuk berperilaku yang sesuai termasuk secara implisit menunjukkan antusiasme dan optimisme kepada pengikut, merangsang kerja tim, menunjukkan hasil positif, keuntungan, dan menekankan tujuan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepercayaan terhadap pimpinan merupakan amanat dari manusia, seharusnya pimpinan merupakan amanat dari manusia dan Tuhan</li> <li>- Pemimpin membangun kebersamaan saja, seharusnya pemimpin juga membangun kasih, menubar kebajikan dan menyalurkan rahmat dari Allah SWT</li> </ul>
6	Mitchell & Boyle (2019)	Pemimpin inspirasional merupakan pemimpin yang memiliki kapasitas untuk meningkatkan suasana hati yang positif dalam tim, memiliki kapasitas untuk menyampaikan visi, mampu mengelola representasi simbolis dari visi, seperti slogan atau pernyataan makna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus pada kekuasaan dan keahlian, seharusnya pendekatan pemimpin juga berdasarkan hati nurani dan keteladanan serta membangkitkan iman.</li> </ul>

7	Salas-Vallina et al. (2020)	Pemimpin yang inspiratif merupakan pemimpin yang memiliki visi dan tujuan yang lebih tinggi, dan mendapatkan rasa hormat dari dan mempromosikan partisipasi karyawan, memberikan energi, kepositifan, dan motivasi bagi pengikutnya untuk terlibat dalam pengorbanan diri demi kepentingan kolektif tujuan.	- Pemimpin membangun kewibawaan melalui kekuasaan, seharusnya pemimpin juga menenangkan jiwa pengikut dan membangkitkan iman.
---	-----------------------------	---	---

Tabel 2.2. di atas menyajikan meta analisis berkaitan dengan kelemahan *inspirational leadership* ditinjau dari sudut pandangan Islam yang dikembangkan dalam penelitian ini. Kelemahan *inspirational leadership* dari Tabel 2.2 di atas yaitu filosofi inspirasi yang dipergunakan tidak diawali dengan niat untuk beribadah seharusnya bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah SWT; mendedikasikan usaha kepada sesama tim seharusnya juga mendedikasikan usaha kepada Allah SWT dan sesama manusia dengan niat ibadah; filosofi inspirasi berfokus pada pikiran dan tindakan sendiri belum adanya spiritualitas sandaran transedental kepada Allah SWT seharusnya untuk memberdayakan dengan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik); komitmen yang dibangun dalam hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan belum ada niat beribadah sebagai landasan inspirasi; konsep kepuasan akal lebih mendominasi; belum ada nilai keyakinan kepada Allah SWT; tidak didasari ibadah; kepercayaan terhadap pimpinan merupakan amanat dari manusia seharusnya pimpinan merupakan amanat dari manusia dan Tuhan; pemimpin membangun kebersamaan saja seharusnya pemimpin juga membangun kasih menebar kebajikan dan menyalurkan rahmat dari

Allah SWT; fokus pada kekuasaan dan keahlian, seharusnya pendekatan pemimpin juga berdasarkan hati nurani dan keteladanan serta membangkitkan iman; serta pemimpin membangun kewibawaan melalui kekuasaan, seharusnya pemimpin juga menenangkan jiwa pengikut dan membangkitkan iman.

Niat beribadah seharusnya menjadi dasar segala aktivitas manusia. Kepercayaan tauhid membentuk dua kesadaran yaitu percaya akan adanya hari akhir, manusia akan mempertanggungjawabkan hidupnya di dunia serta sadar bahwa hidup manusia di dunia ini semata-mata untuk beramal saleh (QS Al-Baqarah: 62). Mas'ud (2017) menyatakan bahwa motivasi utama seorang muslim adalah kebutuhan untuk beribadah, rohani dan hidayah dimana ketiganya saling berkaitan, artinya terpenuhinya satu kebutuhan akan memenuhi kebutuhan lainnya.

Tidak adanya niat ibadah menyebabkan standar sukses hanya dilihat dari mata sendiri dan mata orang lain namun mengabaikan mata Allah SWT. Standar inilah yang akhirnya mewarnai semua spirit dalam mencapai sukses dalam perspektif *inspirational leadership*, seperti fokus pada capaian individu dan akal yaitu berupa fokus pada individu, tidak didasari ibadah, belum ada nilai keyakinan terhadap Allah SWT, konsep kepuasan akal lebih mendominasi, tidak ada motivasi intrinsik yang bersifat spiritual, individualis tidak tergantung orang lain serta standar terbaik belum menggunakan mata Allah. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan *inspirational leadership* lebih disempurnakan dengan pendekatan sudut pandangan Islam berupa nilai nilai Islam. Internalisasi nilai nilai Islam dalam *inspirational leadership* menjadikan spirit yang lebih powerful dan lebih bermakna karena mengandung three

duals, yaitu: dual relationship (*habluminnallah* dan *habluminannas*), dual dimension of times (dunia akhirat) dan dual *empowering* (*self-empowering* dan *empowering others*).

Sesuai dengan tulisan Pambudi & Wiranata (2020), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain tidak boleh melupakan sejarah, mewujudkan kehendak mulia dari leluhur atau pendahulu, dan mengalir bagaikan aliran air sungai. Pemimpin harus memiliki hati yang awas terhadap tajali atau penampakan Allah yang menyatu pada kalbu (hatinya) sehingga dapat memimpin dengan benar. Pemimpin hendaknya selalu bergembira dalam mencari nafkah untuk hidup. Pemimpin selalu berusaha meningkatkan pemahaman, berlatih dan berikhtiar memahami ajaran percaya pada ilmu nyata dan menyimpannya di dalam hati.

Sifat-sifat tercela yang dilakukan seorang pemimpin akan menjauhkannya dari kewibawaan, ketauladanan dan sebagai panutan (Dwiyanto et al., 2017). Kepribadian seorang pemimpin antara lain pemimpin harus memahami halal dan haram, pemimpin harus bersikap sederhana, pemimpin harus loyal kepada negara, dan pemimpin tidak berwatak pedagang, serta pemimpin harus rendah hati dan adil.

Menurut Rafsanjani (2017) perilaku manusia merupakan produk tarik-menarik antara energi spiritual dan material atau antara dimensi ruhaniah dan jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritualnya (ruh, keilahian). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-Nya Tujuannya adalah memperoleh ridlo-Nya.

Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis pada etika religius kejujuran sejati, fairness, pengenalan diri sendiri, fokus pada alam shaleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, *think globally act locally*, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, dan kerendahan hati.

Kelemahan kepemimpinan inspirasional ditinjau dari sudut pandangan Islam antara lain lebih menekankan pada capaian individu dan akal yaitu berupa fokus pada individu tidak didasari ibadah, belum ada nilai keyakinan terhadap Allah SWT, konsep kepuasan akal lebih mendominasi, tidak ada motivasi intrinsik yang bersifat spiritual, individualis tidak tergantung orang lain serta standar terbaik belum menggunakan mata Allah SWT. Dorongan untuk mencapai sukses belum didasarkan pada niat untuk beribadah sehingga tujuan sukses hanya fokus pada keduniawian. Kelemahan ini diharapkan mampu dilengkapi oleh nilai Islam yang berupa Tajdid yang bersumber dari nilai-nilai Islam untuk memperbarui nilai-nilai *Inspirational Leadership*.

## 2.2. Tajdid

Nilai atau etika sangat penting bagi umat Islam karena merupakan kunci pemahaman terhadap organisasi dan kehidupan, baik secara teori maupun praktek sehari-hari (Ali, 2010). Islam menyediakan petunjuk bagi seluruh aspek kehidupan manusia berdasar pada ke-Esaan Tuhan. Islam yakin dan percaya kepada Allah SWT sebagai pencipta alam semesta. Keseluruhan aktivitas berfikir, jiwa, semangat, perasaan, sikap dan perilaku merupakan implementasi dari kepatuhan manusia kepada

Allah SWT. Kepatuhan tanpa syarat ini berdasar pada dua sumber otentik utama yaitu Al Quran dan Hadis. Kedua sumber inilah yang membentuk sikap, pikiran, perasaan dan perilaku individu. Nilai Islam (Islamic values) merupakan standar, ukuran dan prinsip yang diciptakan oleh Allah SWT Sang Maha Pencipta dan berfungsi sebagai referensi untuk menilai, mengevaluasi, membuat keputusan apakah sesuatu itu baik atau buruk, benar atau salah.

Nabi Muhammad SAW merupakan suri tauladan umat Islam dengan karakter kepemimpinan siddiq, amanah, fathonah dan tabligh. Siddiq berarti mengatakan kebenaran dan transparan untuk setiap tindakan yang dilakukan. Amanah merupakan kepercayaan dan keadilan dengan semua keputusan yang diambil. Fathonah mengandung makna kecerdasan dan perilaku cerdas. Tabligh mengajarkan nilai yang benar dengan sikap yang benar. Nabi Muhammad SAW adalah pemimpin yang baik dengan semua sifat sebagai pemimpin sejati dengan perilaku yang benar yang meningkatkan sikap positif, sifat baik, keandalan dan komitmen kepada para pengikut. Kepemimpinan yang baik menjadi pendorong utama dari keterlibatan berkelanjutan, di mana itu memberi energi pada sumber daya manusia untuk kompetensi yang tepat yang dibutuhkan oleh organisasi (Mahadi et al., 2017).

Nabi Muhammad SAW diutus dengan risalah rahmatan lil alamin yang menunjukkan bahwa syariah yang dibawa bersifat universal, luas, luwes, dan cocok untuk semua tempat dan zaman. Akan tetapi seiring perkembangan zaman yang begitu cepat dan jauh dari masa nubuwwah, maka ajaran agama Islam mengalami distorsi. Apalagi semakin bertambahnya persoalan baru yang sangat bervariasi yang timbul,

berbeda antara satu tempat dengan tempat lain dan satu masa dengan masa yang lain. Padahal masalah tersebut memerlukan penyelesaian yang tetap dan cepat. Dengan itu, agama harus ikut berperan dan salah satu sarannya dengan konsep tajdid.

Tajdid merupakan upaya pemulihan ajaran Islam yang dilupakan atau telah ditinggalkan umat Islam untuk kemudian direformasi ke arah yang lebih baik. Tajdid tersebut tidak membuat ajaran baru dalam Islam, melainkan Islam dikembalikan ke Zaman Nabi SAW dan empat khalifah pertama dengan mempertimbangkan kondisi dan situasi.

Secara etimologi, tajdid berasal dari Bahasa Arab *jaddada* yang artinya memperbaharui, dan *tajaddada al-syai* artinya sesuatu itu menjadi baru. Sebagai contoh adalah kata-kata *jaddada al-wudui* artinya memperbaharui wudhu dan *jaddada al-ahda* artinya memperbaharui janji. Dari uraian di atas makna tajdid memberikan gambaran terkumpulnya tiga arti yang saling berkaitan dan tidak terpisah yaitu bahwa sesuatu yang diperbaharui itu telah ada permulaannya dan dikenal oleh orang banyak, bahwa sesuatu itu telah berlalu beberapa waktu kemudian usang dan rusak, serta sesuatu itu dikembalikan kepada keadaan semula sebelum usang dan rusak.

Pemakaian kata jadid dalam al-Qur'an akan berguna untuk memperjelas makna kata tajdid. Dalam QS Al Isra: 49 yang artinya: "Dan mereka berkata, "Apabila kami telah menjadi tulang-belulang dan benda-benda yang hancur, apakah kami benar-benar akan dibangkitkan kembali sebagai makhluk yang baru?". Dalam QS As Sajdah: 10 yang artinya "Dan mereka berkata, "Apakah apabila kami telah lenyap (hancur) di

dalam tanah, kami akan berada dalam ciptaan yang baru?” Bahkan mereka mengingkari pertemuan dengan Tuhannya”.

Landasan syar’i tentang tajdid yang banyak dijadikan rujukan mengacu pada 3 hadist. HR Abu Daud yang menyatakan “Sesungguhnya Allah SWT mengutus untuk umat ini setiap awal seratus tahun orang yang memperbarui agamanya”. Hadits Riwayat Ath-Thabrani dan Al- Hakim yang artinya “Sungguh, iman itu dapat usang sebagaimana pakaian dapat menjadi usang. Karenanya mohonlah selalu kepada Allah agar memperbaharui iman yang ada dalam jiwamu.” Hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Hanbal yang artinya “Perbaharuilah iman kalian semua!’ Para sahabat bertanya, ‘Bagaimana caranya, Ya Rosulallah?’ Kemudian Rasulullah menjawab, ‘Perbanyaklah membaca La ilaha illa Allâh”.

Pedoman yang dijadikan standar dalam tajdid adalah komitmen terhadap masdariyyah dan marji’iyyah. Adapun yang dimaksud dengan masdariyyah adalah sumber-sumber pokok dan sumber pengetahuan yang dipakai sebagai landasan berpikir, tempat berpijak ilmu pengetahuan, dan sumber dari hasil pemikiran. Sumber dalam pemikiran Islam adalah wahyu dan syariah dari al-Qur’an dan sunah, dan sumber tasyrî’ yang disepakati ulama. Suatu pemikiran tidak akan dinamakan Islami kecuali bersumber dari sumber-sumber yang pokok ini dan tidak boleh menentanginya. Sedangkan yang dimaksud dengan marji’iyyah merupakan para perantara-perantara pemikiran yang dianggap sebagai rujukan dalam membaca, memahami literatur klasik secara komprehensif, dan menyeleksi kegunaannya untuk pemikiran dan pengetahuan (Kamali, 2018).

Uraian di bawah ini menjelaskan beberapa definisi tajdid menurut beberapa ulama seperti yang dijelaskan Kamali (2018). Ibn Shihab al-Zuhri (w. 124 H/724) menulis bahwa tajdid berarti kebangkitan (ihya') dari apa yang telah hilang atau mati karena mengabaikan Al-Qur'an dan As-Sunnah dan persyaratannya. Menurut Ibn al-Athir (w. 606 /1210), tajdid disamakan dengan kebangkitan (ihya'). Sedangkan menurut al-Suyuti (w. 911/1505) bahwa tajdid dalam agama berarti pembaruan petunjuknya, penjelasan kebenarannya, serta pemberantasan bid'ah yang merusak, ekstremisme atau kelemahan dalam beragama serta ketaatan pada kemaslahatan umat, tradisi masyarakat dan norma-norma peradaban dan syariah. Tajdid menurut KH Ahmad Dahlan merupakan pembaharuan yang menstimulasi serta memiliki sifat ilmiah kritis yang sangat terbuka untuk menerima kebenaran dari mana asalnya yang didasarkan pada daya nalar yang benar, mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari penerapan nilai-nilai iman dan amal shaleh. Adapun dimensi tajdid menurut (Jailani et al., 2021) yaitu akhlak, dinamis, kreatif, progresif, dan berwawasan masa depan.

Kamali (2018) menyampaikan bahwa tajdid merupakan instrumen penting untuk mencapai pembaruan dan kemajuan sosial yang selaras dengan prinsip-prinsip agama. Menurut Zarkasyi (2019) tajdid berarti menghidupkan agama, membangkitkannya, dan mengembalikannya kepada aslinya dengan memelihara nas-nas agama yang asli secara benar dan bersih menurut batasan dan ukuran yang telah ditetapkan. Tujuan pembaharuan supaya menjadikan hukum agama agar berjalan dan menguasai dimensi kehidupan dan segera memperbaiki cara pengamalannya yang salah serta

mengembalikan segi-segi yang kurang. Implikasi tajdid dalam kepemimpinan diharapkan menjadikan pemimpin yang mampu mewujudkan pertumbuhan kepribadian manusia secara stabil dan holistik, mengembangkan manusia dalam segala aspek kelebihanannya, khususnya karyawan baik dari segi spiritual, intelektual, imajinasi, fisik, baik secara individu maupun sosial.

Menurut Zarkasyi (2013) menyebutkan tujuan tajdid yaitu agar dapat menjaga keaslian teks agama dari segala hal yang dapat menodainya, menukilkan makna yang benar terhadap teks dan berupaya melestarikan pemahaman yang benar dan tidak bertentangan dengan teks. Tajdid dipergunakan juga untuk melakukan ijtihad terhadap masalah-masalah kekinian dan berusaha untuk menyelesaikannya, membersihkan dari segala pemahaman yang melenceng dan menyimpang seperti pemahaman bid'ah yang sudah bertentangan dengan al-Qur'an dan Hadis, memelihara dan mempertahankan keaslian dan kemurnian ajaran agama.

Bakhtiar (2020) menggambarkan Tajdid sebagai orientasi gerakan yang meliputi bidang akidah dan ibadah serta bidang muamalat duniawiyah. Dalam bidang akidah dan ibadah, tajdid bermakna pemurnian dalam arti merawat kemurniaan Islam pada dimensi akidah dan tata cara ibadah seusai tuntunan Nabi Muhammad SAW. Dalam hal ibadah dan akidah Islam tidak memerlukan tajdid oleh karena masalah ibadah dan akidah tidak memerlukan perubahan. Hidup manusia harus didasarkan atas tauhid, ibadah, dan taat kepada Allah. Kepercayaan Tauhid membentuk kesadaran yaitu percaya akan adanya hari akhir, manusia akan mempertanggungjawabkan hidupnya di dunia serta sadar bahwa hidup manusia di dunia ini semata-mata untuk beramal saleh

seperti terdapat dalam QS. Al-Baqarah: 62 yang artinya “Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang Yahudi, orang-orang Nasrani dan orang-orang sabi'in, siapa saja (di antara mereka) yang beriman kepada Allah dan hari akhir, dan melakukan kebajikan, mereka mendapat pahala dari Tuhannya, tidak ada rasa takut pada mereka, dan mereka tidak bersedih hati”.

Sementara Bandarsyah (2016) menegaskan bahwa dalam muamalat duniawiyah, maka tajdid bermakna sebagai dinamisasi kehidupan masyarakat dengan semangat kreativitas dan inovasi, beradaptasi dan bertransisi. Gerakan Tajdid menuju tatanan masyarakat yang ideal. Masalah duniawiyah merupakan masalah-masalah yang berhubungan dengan sesama manusia atau dalam ilmu fiqih lazim disebut bidang mu'amalah. Peranan akal cukup penting dalam menyelesaikan masalah-masalah mu'amalah itu. Tajdid dalam pengertian peningkatan, pengembangan, modernisasi dan yang semakna dengannya dimaksudkan sebagai penafsiran, pengamalan, dan perwujudan ajaran Islam dengan tetap berpegang teguh kepada Al-Qur'an dan As-Sunnah. Untuk melaksanakan Tajdid diperlukan aktualisasi akal pikiran yang cerdas dan fitri, serta akal budi yang bersih yang dijiwai oleh ajaran Islam.

Pendapat Zarkasyi (2013) menegaskan bahwa Tajdid dalam pengertian pembaruan dipahami sebagai penafsiran, pengalaman, dan internalisasi nilai-nilai Islam dalam kehidupan bermasyarakat. Tajdid mencakup tiga hal yakni pemurnian akidah dan ibadah Islam serta pelebagaan nilai-nilai moral; pembentukan sikap hidup yang lebih dinamis, kreatif, progresif dan berorientasi masa depan; dan mengembangkan etos kepemimpinan, organisasi dan kerja di antara para anggotanya.

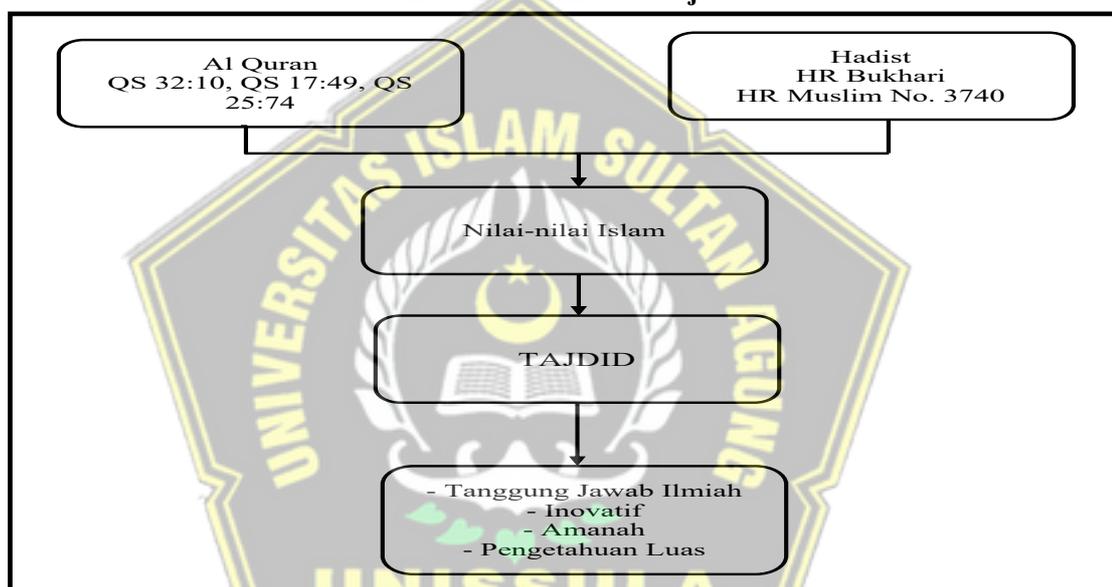
Menurut Kamali (2018), Tajdid merupakan instrumen penting untuk mencapai pembaruan dan kemajuan sosial yang selaras dengan prinsip-prinsip agama. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Bandarsyah (2016) bahwa Tajdid di era globalisasi harus diberi kesempatan untuk memperoleh dimensi dan menemukan solusi bersama atas masalah yang dihadapi umat manusia secara luas. Tajdid pada jaman sekarang menjelaskan ulang pengertian tauhid, memperbaiki perangai atau perilaku, meluruskan pemahaman yang salah terhadap prinsip-prinsip Islam, menolak aliran naturalisme dan menegaskan pentingnya agama. Tajdid bersifat inovasi kreatif dan dinamis dalam pemikiran masalah-masalah yang mungkin berubah, tetapi bukan dalam hal-hal yang bersifat tetap yang harus selalu berpegang teguh terhadap masdariyyah al-Qur'an dan hadist baik secara tersirat maupun tersurat.

Bandarsyah (2016) juga menegaskan bahwa individu dan kelompok Muslim dalam hubungan ini harus berpedoman pada pernyataan Al-Qur'an, bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Pernyataan tersebut termaktub dalam QS Al Rad ayat 11 yang artinya Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri., QS As Sajdah ayat 10 yang artinya Dan mereka berkata, “Apakah apabila kami telah lenyap (hancur) di dalam tanah, kami akan berada dalam ciptaan yang baru?” Bahkan mereka mengingkari pertemuan dengan Tuhannya, QS Al Asraf ayat 174 yang artinya Demikianlah Kami menjelaskan ayat-ayat dengan terperinci, agar mereka kembali kepada apa yang telah Allah jadikan dalam fitrah mereka, dan kepada perjanjian mereka kepada Allah, sehingga mereka

dapat menjauhi keburukan. Yakni kembali kepada kebenaran dan meninggalkan kebatilan yang mereka lakukan., serta QS Hud ayat 117 yang artinya Dan Tuhanmu tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, selama penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka pada Gambar 2.3. di bawah ini menyajikan tentang indikator Tajdid.

**Gambar 2.3 Indikator Tajdid**



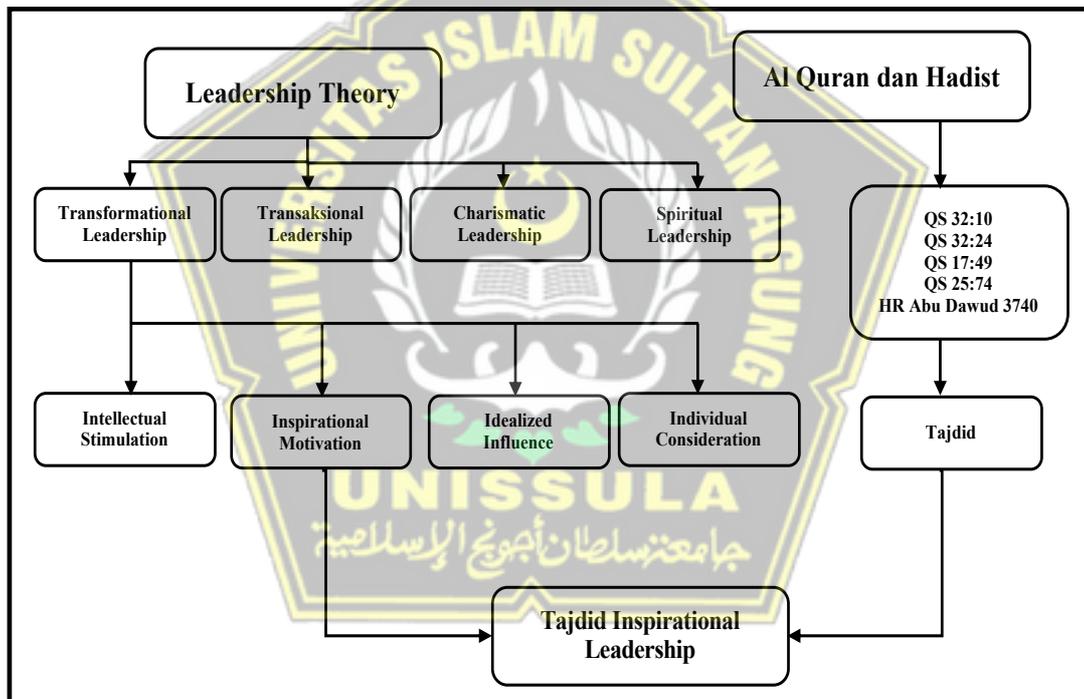
Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan dalam penelitian ini (2022)

### 2.3. Integrasi *Leadership Theory* dan Nilai Islam Tajdid

Berdasarkan kajian teori tentang *leadership* dan nilai spiritual Islam berupa Tajdid, maka dengan pembahasan yang komprehensif dan mendalam dapat diintegrasikan dan memunculkan satu kebaruan (novelty) yaitu *Tajdid Inspirational Leadership*. Konsep *Tajdid Inspirational Leadership* merupakan sintesa dari nilai

spiritual Islam Tajdid dan *inspirational leadership*. Peneliti menggunakan indikator yang terdapat pada dimensi *inspirational leadership* sebagai unsur akal dan Tajdid sebagai unsur spiritual. Indikator *inspirational leadership* yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu visi, kepercayaan, antusiasme dan optimis. Indikator tajdid sebagai unsur spiritual yaitu tanggung jawab ilmiah, kreatif, amanah, memiliki pengetahuan luas. Integrasi *Leadership Theory* dan nilai spiritual Islam Tajdid disajikan Gambar 2.4.

**Gambar 2.4. Integrasi *Leadership Theory* dan Nilai Tajdid**



Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan dalam penelitian ini (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep baru yang merupakan integrasi dari Teori Leadership pada *Transformational Leadership* dengan menekankan pada *Inspirational Leadership*. Dari *inspirational leadership*

diintegrasikan dengan Tajdid yang merupakan nilai spiritual Islam berdasarkan QS 32:10 dan 24, QS 17:49, QS 25:74 dan HR Abu Daud 4291. Adapun integrasi dari indikator *inspirational leadership* dan nilai Tajdid disajikan pada Tabel 2.3 di bawah ini.

**Tabel 2.3. Indikator Kebaruan *Tajdid Inspirational Leadership***

No	<i>Inspirational Leadership</i>	Tajdid	<i>Tajdid Inspirational Leadership</i>
1	Vision	Tanggung jawab ilmiah	Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas
2	Kepercayaan	Inovatif	Kepercayaan yang amanah
3	Antusias	Amanah	Optimis berinovasi
4	Optimis	Pengetahuan luas	Visi yang bertanggung jawab ilmiah

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

Dengan perumusan dalam integrasi penyusunan *Tajdid Inspirational Leadership*, maka terdapat empat indikator dimunculkan oleh *Tajdid Inspirational Leadership* yaitu :

1. Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi untuk mencapai cita-cita, nilai dan masa depan perguruan tinggi berdasarkan akal dan dengan niat bekerja yang ikhlas karena Allah SWT serta mendedikasikan usaha di samping kepada diri sendiri, tim,

dan organisasi juga mendedikasikan usaha kepada Allah SWT dengan niat ibadah.

2. Kepercayaan yang amanah adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dengan dapat dipercaya dalam memegang amanah yang diembannya karena menyadari bahwa amanah tersebut berasal dari manusia dan Tuhan serta membangun kewibawaan melalui kekuasaan yang juga menenangkan jiwa pengikut dan membangkitkan iman.
3. Optimis berinovasi adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi untuk terus berinovasi dengan niat untuk bekerja sekaligus beribadah
4. Visi yang bertanggung jawab ilmiah adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi yang didukung oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pendekatan pemimpin berdasarkan hati nurani dan keteladanan serta membangkitkan iman landasan sandaran transedental kepada Allah SWT.

#### **2.4. *Tajdid Inspirational Leadership***

*Tajdid Inspirational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi dan kepercayaan diri, mengkomunikasikan visi dan mempromosikan partisipasi sumber daya manusia, dengan pembaharuan dan regenerasi penerapan Islam di masyarakat, mengembalikannya ke jalan Islam. Model kepemimpinan ini merupakan pengembangan gaya kepemimpinan *inspirational leadership* yang diwarnai dengan nilai Islam Tajdid. Ada empat indikator yang

dikembangkan dalam *Tajdid Inspirational Leadership* yaitu pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas, kepercayaan yang Amanah, optimis berinovasi, dan visi yang bertanggung jawab ilmiah.

Model kepemimpinan *Tajdid Inspirational Leadership* memiliki dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (tauhid). Dorongan spiritual ini dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-Nya. Spirit Tauhid dengan niat beribadah seharusnya menjadi dasar segala aktivitas manusia. Dengan Tauhid membuat manusia percaya akan adanya hari akhir sehingga manusia akan mempertanggungjawabkan hidupnya di dunia serta sadar bahwa hidup manusia di dunia ini semata-mata untuk beramal saleh (QS Al-Baqarah: 62). Hal ini serupa dengan yang disampaikan Mas'ud (2017) yang menyatakan bahwa kebutuhan untuk beribadah, rohani dan hidayah dimana ketiganya saling berkaitan, artinya terpenuhinya satu kebutuhan akan memenuhi kebutuhan lainnya merupakan motivasi utama dalam hidup manusia.

Adanya spirit bahwa dengan niat ibadah menyebabkan standar sukses tidak hanya dilihat dari mata sendiri dan mata orang lain namun dengan mengacu pada mata Allah SWT. Standar inilah yang akhirnya mewarnai pembaruan spirit dalam mencapai sukses pada *inspirational leadership*. Dengan fokus tidak hanya pada pencapaian individu dan akal akan tetapi juga selalu didasari dengan niat untuk ibadah sehingganterhadap Alloh SWT. Dengan demikian terjadi keseimbangan antara konsep kepuasan akal dan adanya motivasi intrinsik yang bersifat spiritual. Internalisasi nilai

nilai Islam dalam *inspirational leadership* menjadikan spirit yang lebih powerful dan lebih bermakna karena mengandung three duals, yaitu: *dual relationship* (*habluminnallah* dan *habluminannas*), *dual dimention of times* (dunia akhirat) dan *dual empowering* (*self-empowering* dan *empowering others*).

Nilai Tajdid memberikan dasar yang kuat dan optimisme bagi pemimpin. Hal ini disebabkan bahwa dalam setiap aktivitas, niat, perilaku, harapan dan tujuannya selalu disandarkan kepada Allah SWT dan mengharap ridha Allah SWT. Karakteristik pemimpin seperti ini kemungkinan akan mendorong serta memberikan efek yang positif pada kinerja. Karyawan akan fokus dan mencurahkan energinya serta mendorong rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama dengan landasan nilai transendental Tauhid. Studi (Fachrunnisa et al., 2020) menyebutkan bahwa tugas pemimpin mensinergikan keterlibatan individu dengan karyawan dan organisasi. Studi Zhang (2011) mendorong kolaborasi potensi individu sehingga menjadi sumber daya dan energi kolektif yang memberikan efek positif pada capaian tujuan organisasi. Pemimpin dengan nilai etik tertentu akan menjadikan dirinya menjadi role model bagi pengikutnya dan memudahkan mereka mempengaruhi persepsi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi (Ko et al., 2018).

## **2.5. Organizational Learning**

Pandangan berbasis pengetahuan telah menetapkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan didasarkan pada pengetahuan yang dapat diperoleh, dihasilkan dan dimanfaatkan perusahaan. Individu, kelompok, dan

organisasi perlu belajar terus menerus untuk siap menghadapi perubahan dan menciptakan dunia yang memaksimalkan peluang mereka untuk sukses. Semua organisasi belajar yang merupakan adalah persyaratan mendasar untuk keberadaan organisasi tersebut untuk dapat berkelanjutan.

Penelitian mengenai *organizational learning* atau pembelajaran organisasi ini mengadaptasi teori berbagai perspektif *resource-based theory*, yang didasarkan pada klaim bahwa organisasi bergantung pada sumber daya pengetahuan tertanam untuk mencapai keunggulan kompetitif mereka (Barney et al., 2011). Pembelajaran organisasi terjadi melalui proses progresif penguatan pembelajaran yang terjadi pada tingkat individu, kemudian kelompok, dan akhirnya pada tingkat organisasi (Crossan et al., 1999). Model pembelajaran organisasi ini didasarkan pada empat jenis proses yaitu *intuitive*, *interpreting* atau menafsirkan, *integrating*, dan *institutionalizing* atau melembagakan yang diaktifkan secara progresif di seluruh tingkat pembelajaran yang berbeda (Crossan dan Berdrow, 2003).

Penelitian Levitt & March (1988) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi ditinjau dari sudut pandang hasil dan proses. Penelitian Levitt & March (1988) menunjukkan bahwa hasil merupakan proses dinamika organisasi yang berasal dari rutinitas perilaku dan sebagai proses deteksi serta koreksi kesalahan (Argyris & Schon, 1996). Pembelajaran organisasi sebagai proses dalam organisasi dengan menyimpan pengetahuan dalam ingatan organisasi, organisasi dapat belajar karena merupakan entitas sosial bukan entitas abstrak, melalui pembelajaran kolektif dan hubungan timbal balik dari masing-masing anggota organisasi sehingga mempunyai dampak terjadinya

rutinitas yang akan membangun memori organisasi (Levitt & March, 1988; Van der Bent et al., 1999). Pendapat Bontis et al. (2002) menyatakan bahwa pengetahuan adalah bekal, sedangkan belajar adalah aliran di mana pengetahuan dikembangkan

Menurut Serrat (2017) pembelajaran organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk memperoleh wawasan dan pemahaman dari pengalaman melalui eksperimen, observasi, analisis, dan kemauan untuk memeriksa keberhasilan dan kegagalan. Pada pembelajaran organisasi ini terdapat dua gagasan utama yaitu organisasi belajar melalui individu yang bertindak sebagai agen bagi organisasi serta pada saat yang bersamaan pembelajaran individu dalam organisasi difasilitasi atau dibatasi oleh sistem pembelajarannya. Konsentrasi pembelajaran organisasi melalui pengumpulan pengetahuan yang terpisah dan menganalisis proses yang terlibat dalam pembelajaran individu dan kolektif di dalam organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan penerjemahan ide, pemahaman, dan tindakan kolektif bersama ke dalam prosedur, produk, struktur, strategi, dan sistem baru (Argote & Miron-Spektor, 2011). Konsep pembelajaran organisasi tentang proses transfer pengetahuan (Huber, 1991; Nonaka, 1994), eksploitasi dan eksplorasi dalam adaptasi organisasi (March, 1991), kemampuan belajar (Chiva et al., 2007), komunitas praktik (Brown dan Duguid, 1991), kekuasaan dan proses politik (Lawrence et al., 2005), serta interaksi dalam pembelajaran multi level (Crossan et al., 2011).

Pembelajaran organisasi sebagai proses berasal dari jantung perusahaan melalui individu dan kelompok yang mengintegrasikannya (Balbastre et al., 2003). Pembelajaran organisasi menekankan interaksi antara pembelajaran tingkat individu,

kelompok dan organisasi serta memberikan perhatian khusus pada aliran berbagi pengetahuan di setiap lintas tingkatan. Pengetahuan baru mengalir dari individu ke tingkat organisasi dan aliran simultan pengetahuan yang ada dari organisasi ke tingkat individu (Crossan et al., 1999). Beberapa kegiatan pembelajaran dihasilkan oleh pengalaman sosial dan psikologis anggota organisasi dan akhirnya mengarah pada perubahan organisasi (Crossan et al., 2011).

Crossan et al., 1999) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang dibangun dengan *feedforward* (konsep umpan maju) dan *feedbackward* (umpan balik). Hal ini dikuatkan juga Balbastre et al. (2003) bahwa pembelajaran organisasi tergantung pada apakah keterkaitan antar elemen dasar berkembang baik dalam proses penciptaan pengetahuan baru (eksplorasi), atau dalam proses apropriasi dan optimalisasi pengetahuan yang dibuat sebelumnya (eksploitasi)

Menurut Spender (1996) proses pembelajaran individu atau *individual learning* dan pembelajaran organisasi tidak bisa diberlakukan secara terpisah. Hal ini dikuatkan oleh Kim (1993) yang mengusulkan bahwa model pembelajaran organisasi pada dasarnya merupakan terjemahan aditif pembelajaran individu ke seluruh organisasi. Definisi *individual learning* adalah proses di mana individu menciptakan pengetahuan dengan menafsirkan dan mengasimilasi keragaman informasi tacit dan atau eksplisit (Balbastre et al., 2003). Pembelajaran pada tingkat individu merupakan asimilasi yang menyiratkan proses internal seperti refleksi, intuisi, atau interpretasi. Pembelajaran organisasi pada tingkat kelompok dan organisasi asimilasi terjadi melalui proses yang

pada dasarnya berada di luar individu seperti berbagi, mengintegrasikan, atau menyatukan. meningkatkan konsensus, atau melembagakan (Crossan et al., 1999).

Input informasi untuk proses pembelajaran organisasi dapat berasal dari pengetahuan individu dan kelompok organisasi, dan dari mereka yang berada di luarnya, serta dari pengetahuan organisasi sebelumnya. Proses asimilasi terjadi dengan cara yang mirip yang dipengaruhi individu dan kelompok, pengetahuan sebelumnya (bakat) dan nilai bersama (sikap). Pembelajaran individu merupakan proses dimana individu menciptakan pengetahuan dengan menafsirkan dan mengasimilasi keragaman informasi tacit dan atau eksplisit (Balbastre et al., 2003).

Peningkatan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi dipandang sebagai sesuatu yang dilakukan oleh individu, dan proses yang dapat ditingkatkan dengan pembelajaran individu. Hasil pembelajaran individu melalui tindakan individu atas nama organisasi dapat dikristalkan untuk menjadi rutinitas dan nilai organisasi sehingga tercipta pembelajaran organisasi. Individu memegang model mental dalam pikiran mereka yang merupakan representasi abstrak dari tindakan mereka. Model mental ini dapat ditingkatkan pada individu dan selanjutnya pada organisasi, sehingga memperluas pemrosesan informasi yang mengarah untuk pengambilan keputusan lebih baik dalam organisasi (Brandt & Elkjaer, 2012).

Menurut Sessa & London (2015), belajar merupakan proses memperoleh keterampilan, pengetahuan, serta cara pandang dunia baru. Belajar pada tingkat individu diwujudkan dalam perilaku baru. Belajar pada tingkat tim, pembelajaran terbukti dalam mengubah komunikasi antara anggota tim, prosedur operasi standar, dan

rutinitas perilaku. Pembelajaran pada tingkat organisasi, pembelajaran ditunjukkan melalui perubahan di berbagai bidang seperti visi, strategi, kebijakan, peraturan, struktur, dan produk atau layanan. Pembelajaran membutuhkan akses dan kesempatan untuk mengambil bagian dalam praktik yang sedang berlangsung. Struktur sosial dari praktik pembelajaran organisasi, hubungan kekuasaannya dan syarat legitimasinya, menentukan kemungkinan untuk belajar (Gherardi, 1999); Macpherson dan Clark, 2009).

Peran pembelajar individu harus terlibat dalam pembuatan pengertian dan untuk menciptakan pengetahuan di dalam dan di antara lintasan partisipasi mereka. Individu dalam teori pembelajaran sosial harus dipahami sebagai peserta dalam proses sosial kehidupan sehari-hari suatu organisasi. Organisasi memberikan kesempatan untuk menginterpretasi tentang apa yang terjadi dalam suatu organisasi (Brandt & Elkjaer, 2012).

Sessa & London (2015) menyampaikan kontribusi pembelajaran individu terhadap kelompok dan organisasi saling berkontribusi dalam berbagai cara. Adapun kontribusi pembelajaran individu terhadap kelompok yaitu melalui pengetahuan yang dimiliki anggota kelompok tentang pengalaman dan keahlian dalam membantu pemahaman orang terhadap tugas kelompok, membantu anggota grup kelompok, dan mengarahkan cara baru dalam melakukan sesuatu. Individu yang termotivasi dapat menyalurkan energi pada kelompok. Pola preferensi kerja individu akan mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan orang lain.

Adapun kontribusi pembelajaran individu kepada organisasi yaitu individu dapat menyumbangkan perhatian dan sumber daya untuk pengembangan karir. Individu yang menduduki posisi kunci berfungsi sebagai panutan dan sumber belajar. Individu menciptakan pola komunikasi dan struktur kerja yang menjadi rutinitas dalam organisasi. Individu menggunakan pengetahuan mereka tentang sistem dan proses untuk memberikan saran dan ide-ide untuk perbaikan terus-menerus. Kepuasan kerja individu mempengaruhi iklim organisasi (Sessa & London, 2015).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka pada Tabel 2.4. di bawah ini menguraikan *state of the art Organizational Learning*.

**Tabel 2.4. *State of the Art Organizational Learning***

No	Penulis	Definisi Pembelajaran Organisasi
1	Argyris & Schon (1978)	Proses di mana anggota organisasi mendeteksi kesalahan atau anomali dan memperbaikinya dengan merestrukturisasi teori tindakan organisasi (norma, asumsi, dan strategi yang melekat dalam praktik kolektif) dan dengan menyandikan dan menyematkan hasil penyelidikan mereka dalam peta dan gambar organisasi.
2	Fiol & Lyles (1985)	Proses pengembangan wawasan, pengetahuan, dan asosiasi antara tindakan masa lalu, efektivitas tindakan tersebut, dan tindakan masa depan.
3	Levitt & March (1988)	Proses berbasis-rutin, bergantung-sejarah, berorientasi-target melalui mana subunit menyandikan kesimpulan dari sejarah menjadi rutinitas yang memandu perilaku.
4	Senge (1990)	Anggota organisasi memiliki pandangan yang sama terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi melalui visi bersama, model mental, belajar tim, penguasaan pribadi dan berpikir sistem
5	Huber (1991)	Pemrosesan informasi yang mengubah rentang perilaku potensial organisasi; belajar melibatkan memperoleh pengetahuan yang diakui berpotensi berguna bagi organisasi
6	March (1991)	Proses adaptif, dengan menyempurnakan eksploitasi lebih cepat daripada eksplorasi, cenderung menjadi efektif dalam jangka pendek tetapi merusak diri sendiri dalam jangka panjang. Eksplorasi mencakup hal-hal yang ditangkap oleh istilah-istilah seperti pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimentasi, permainan, fleksibilitas, penemuan, inovasi.

		Eksplorasi mencakup hal-hal seperti penyempurnaan, pilihan, produksi, efisiensi, pemilihan, implementasi, eksekusi.
7	Dodgson (1993)	Cara-cara di mana perusahaan membangun, menambah, dan mengatur pengetahuan dan rutinitas di sekitar aktivitas mereka dan di dalam budaya mereka, serta menyesuaikan dan mengembangkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan penggunaan keterampilan yang luas dari tenaga kerja mereka
10	Nicolini & Meznar (1995)	Proses konstruksi sosial yang berkelanjutan, yang melekat pada keberadaan organisasi itu sendiri, melalui mana kognisi yang diperoleh diubah menjadi pengetahuan abstrak yang dapat dipertanggungjawabkan. Belajar memiliki makna ganda secara simultan sebagai proses dan sebagai hasil.
8	Nonaka & Takeuchi (1995)	Kemampuan perusahaan sebagai satu kesatuan untuk menciptakan dan menyebarkan pengetahuan
11	Spender (1996)	proses pembelajaran individu atau individual learning dan pembelajaran organisasi tidak bisa diberlakukan secara terpisah
13	Crossan et al. (1999)	Pembelajaran Organisasi terjadi melalui proses progresif penguatan pembelajaran yang terjadi pada tingkat individu, kemudian kelompok, dan akhirnya pada tingkat organisasi yang didasarkan pada empat jenis proses yaitu intuitive, interpreting atau menafsirkan, integrating, and institutionalizing atau melembagakan yang diaktifkan secara progresif di seluruh tingkat pembelajaran yang berbeda
9	Crossan & Berdrow (2003)	Penggunaan proses pembelajaran yang disengaja pada tingkat individu, kelompok, dan sistem, dengan tujuan untuk terus mengubah organisasi ke arah yang meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan.
16	Balbastre et al. (2003)	Proses dinamis yang berkelanjutan di mana organisasi menafsirkan dan mengasimilasi keragaman informasi tacit dan eksplisit dengan tujuan menciptakan pengetahuan yang mengkristal dalam pola perilaku, rutinitas organisasi yang cenderung memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi
15	Spicer & Sadler (2006)	Pengembangan atau perolehan pengetahuan atau keterampilan baru sebagai respons terhadap rangsangan internal atau eksternal yang mengarah pada perubahan yang kurang lebih permanen dalam perilaku kolektif, meningkatkan efektivitas organisasi.
12	Rose, Kumar, & Pak (2009)	Proses perolehan dan penyimpanan pengetahuan dengan tujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengambil tindakan yang efektif.
14	Sirén et al. (2012)	Hubungan timbal balik yang kompleks antara orang-orang, tindakan mereka, simbol, dan proses dalam organisasi.
17	Brandi & Elkjaer (2012)	Merupakan model mental yang dapat ditingkatkan agar individu selanjutnya organisasi meningkatkan pemrosesan

		informasi dan mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik dalam organisasi.
18	Sessa & London (2015)	Pembelajaran organisasi pada tingkat pembelajaran individu, kelompok, dan organisasi saling berkontribusi dalam berbagai cara.
19	Serrat, O., & Serrat, O (2017)	Kemampuan suatu organisasi untuk memperoleh wawasan dan pemahaman dari pengalaman melalui eksperimen, observasi, analisis, dan kemauan untuk memeriksa keberhasilan dan kegagalan. Pada pembelajaran organisasi ini terdapat dua gagasan utama yaitu organisasi belajar melalui individu yang bertindak sebagai agen bagi organisasi serta pada saat yang bersamaan pembelajaran individu dalam organisasi difasilitasi atau dibatasi oleh sistem pembelajarannya.

Dalam penelitian ini mengikuti penelitian Sessa & London (2015), Brandi & Elkjaer (2012), (Balbastre et al. (2003), Crossan et al. (1999), Spender (1996), dan Kim (1993) bahwa proses pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Individu dalam hal ini yang dimaksud adalah pemimpin. Kewajiban menuntut ilmu telah diterangkan dalam Al-Quran dan Hadits. Belajar merupakan sebuah kewajiban bagi setiap manusia, karena dengan belajar manusia bisa meningkatkan kemampuan dirinya. Kedudukan orang yang berilmu dalam Islam sebagaimana pada QS. al-Mujadilah ayat 11 menyatakan bahwa orang yang beriman dan berilmu, derajatnya diangkat atau ditinggikan oleh Allah SWT. Seperti yang tercantum dalam hadist mengenai keutamaan menuntut ilmu bagi umat Islam yaitu menuntut ilmu itu wajib atas setiap Muslim (HR. Ibnu Majah no. 224).

Berkaitan dengan dimensi pembelajaran organisasi maka dalam penelitian ini mengikuti March (1991); Katila & Ahuja (2002), Zhao et al. (2019) yang merujuk pada eksplorasi dan eksploitasi. Adapun untuk instrument penelitian mengikuti Atuahene-

Gima & Murray (2007) dan Popadiuk (2012) yang telah mengembangkan instrumen enam dimensi untuk mengukur dua konsep eksplorasi dan eksploitasi yaitu praktik pengetahuan, praktik inovasi, efisiensi organisasi, orientasi strategis, kemitraan, dan persaingan. (Popadiuk, 2012) mengidentifikasi bahwa empat dimensi pertama lebih terkait dengan karakteristik lingkungan internal, dan dua lainnya terkait dengan lingkungan eksternal.

## **2.6. *Smart Working***

Menurut Raguseo et al. (2016) *smart working* atau kerja cerdas merupakan praktik yang ditandai dengan fleksibilitas dalam lokasi dan waktu kerja, didukung oleh alat-alat yang ditawarkan teknologi dan secara umum memberikan kondisi kerja terbaik kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka. Kerja cerdas dengan pendekatan baru untuk kerja jarak jauh yang melampaui jarak fisik karyawan dari organisasi untuk merangkul konsep fleksibilitas yang lebih luas yang diperoleh melalui desain ulang secara simultan ruang, teknologi, dan praktik (Errichiello & Pianese, 2020). Hal ini juga ditegaskan oleh Iapichino et al. (2018) bahwa kerja cerdas memiliki karakteristik fleksibilitas, otonomi dan akuntabilitas sehingga dapat membangkitkan minat yang tumbuh dan keluar dari domain instrumen kesejahteraan perusahaan. Ada tiga elemen yang dapat membentuk model *smart working* adalah penggunaan solusi berbasis ICT (ICTelement), inovasi dalam praktik SDM dan model organisasi (elemen SDM); ada konfigurasi tempat kerja dan tata ruang kantor (layout

element) seperti yang disampaikan dalam penelitian Ahuja M.K. et al. (2007). Kerja cerdas dapat menyebabkan peningkatan efisiensi karyawan (Fragouli & Ilia, 2019a).

Menurut Judrupa dan Maija (2016) kerja cerdas terdiri dari telework, remote work, e-work, mobile work. Menurut Malik et al (2016) kerja cerdas merupakan sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui proses TIK baru, kolaboratif, kreatif dan iteratif dari eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang ada dan baru. Studi Kim et al (2017) menyatakan bahwa kerja cerdas berarti bekerja dengan cerdas, pengaturan kerja yang fleksibel. Pendapat Raguseo et al. (2016) kerja cerdas dikaitkan dengan tempat kerja dan perilaku kerja bagaimana praktik SDM harus dirancang ulang untuk mendukung cara kerja yang baru, serta adopsi TIK. Sedangkan Boorsma & Mitchell (2011) menyatakan bahwa kerja cerdas merupakan perubahan dalam pendekatan untuk bekerja, budaya kerja, arsitektur bisnis, bangunan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan kolaborasi.

Menurut Vitola dan Baltina (2013), kerja cerdas yang meliputi telework, e-work, mobile work merupakan bekerja secara independen dari waktu dan tempat dengan bantuan TIK. Kerja cerdas dicirikan oleh fleksibilitas dan otonomi yang lebih tinggi dalam pemilihan ruang kerja, waktu dan alat, dan yang menyediakan semua karyawan organisasi dengan kondisi kerja terbaik untuk menyelesaikan tugas mereka (Eom et al., 2016). Pengembangan dan difusi teknologi digital (terutama yang mendukung komunikasi, kolaborasi, dan jejaring sosial), bersama dengan penyebaran perangkat seluler yang kuat dan mudah digunakan, dapat mendukung organisasi dalam mengembangkan sistem kerja cerdas (Ahuja M.K. et al., 2007). Pendapat Errichiello &

Pianese (2020) juga menegaskan bahwa IT yang kolaboratif, memungkinkan grup untuk berbagi file, informasi, dan ide dengan lebih mudah sehingga semua karyawan dapat berinteraksi secara real time dengan cara yang fleksibel dan efektif.

Sujan et al. (1994a) menyatakan bahwa indikasi tingginya kerja cerdas ditunjukkan dengan cara yaitu terdapat perencanaan yang disusun dengan baik; perencanaan terdapat kesesuaian dengan program harian dan perencanaan berkala; skala prioritas yaitu melakukan tugas dengan menentukan prioritas tinggi terlebih dahulu; serta ide dalam melaksanakan pekerjaan. Bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi akan membedakan kinerja karyawan (Sujan et al., 1994b). Sikap, perilaku dan budaya kerja cerdas diteraksikan dengan pengembangan profesionalisme kerja yang baik akan menjadi modal intelektual dan modal emosional yang positif untuk berkinerja secara baik. Boorsma & Mitchell (2011) menguatkan bahwa paradigma kerja cerdas, berbagai aktivitas sederhana dan kompleks dapat dilakukan secara independen dari waktu dan tempat, kantor perusahaan dirancang ulang dan aturan tradisional terkait dengan tempat kerja dan waktu kerja serta gaya manajemen digantikan oleh budaya yang berorientasi pada hasil dengan kreativitas karyawan yang memanfaatkan ruang kerja fisik dan virtual.

Peretz et al. (2017) menyampaikan dampak positif kerja cerdas bagi karyawan antara lain peningkatan otonomi secara positif yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan efisiensi karyawan. Carbonara et al. (2022) juga berpendapat apabila karyawan puas maka kolaborasi akan menjadi lebih mudah sehingga menghasilkan peningkatan efisiensi tim, penyederhanaan dalam bertukar ide, keterbukaan pikiran yang lebih besar

dan penerimaan sudut pandang yang berbeda. Manfaat kerja cerdas dalam organisasi antara lain peningkatan produktivitas, peningkatan citra perusahaan dan kepatuhan terhadap perkembangan pasar, fleksibilitas yang lebih besar dalam organisasi, dan penjadwalan jam kerja serta peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, pada Tabel 2.5 di bawah ini tampak *state of the art smart working*.

**Tabel 2.5. State of The Art Smart Working**

No	Penulis	Definisi Smart Working
1	(Sujan et al., 1994b)	Sikap, perilaku dan budaya kerja cerdas diteraksikan dengan pengembangan profesionalisme kerja yang baik akan menjadi modal intelektual dan modal emosional yang positif untuk berkinerja secara baik
2	Boorsma & Mitchell, 2011)	smart working merupakan perubahan dalam pendekatan untuk bekerja, budaya kerja, arsitektur bisnis, bangunan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan kolaborasi
3	Vitola dan Baltina (2013)	kerja cerdas (telework, e-work, mobile work) yaitu bekerja secara independen dari waktu dan tempat dengan bantuan TIK
4	Eom et al. (2016)	smart working mengacu cara untuk mengatur pekerjaan dengan telekomunikasi, perangkat seluler, dan teknologi berbasis komputer yang memungkinkan karyawan melakukan aktivitas kerja mereka kapan saja dan di mana saja, termasuk rumah mereka dan/atau di kantor perusahaan mereka
5	Raguseo et al. (2016)	kerja cerdas merupakan praktik yang ditandai dengan fleksibilitas dalam lokasi dan waktu kerja, didukung oleh alat-alat yang ditawarkan teknologi dan secara umum memberikan kondisi kerja terbaik kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka
6	Judrupa dan Maija (2016)	smart working terdiri dari telework, remote work, e-work, mobile work
7	Malik et al. (2016)	smart working merupakan sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui proses TIK baru, kolaboratif, kreatif dan iteratif dari eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang ada dan baru
8	Kim et al. (2017)	smart working berarti bekerja dengan cerdas, pengaturan kerja yang fleksibel.
9	Peretz et al. (2017)	Dampak positif smart working bagi karyawan antara lain peningkatan otonomi secara positif dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dan efisiensi karyawan

10	Iapichino, De Rosa, dan Liberace (2018)	Kerja cerdas memiliki karakteristik fleksibilitas, otonomi dan akuntabilitas sehingga dapat membangkitkan minat yang tumbuh dan keluar dari domain instrumen kesejahteraan perusahaan
11	Fragouli & Iliia (2019)	Kerja cerdas dapat menyebabkan peningkatan efisiensi karyawan
12	Errichiello & Pianese (2020)	Smart working merupakan pendekatan holistik untuk kerja jarak jauh yang menekankan fleksibilitas, pemberdayaan, dan hubungan berbasis kepercayaan karyawan

Adapun yang dimaksud dengan *smart working* atau kerja cerdas dalam penelitian ini yaitu perilaku cerdas yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi. Adapun indikator kerja cerdas dalam penelitian ini yaitu perencanaan kerja, fleksibilitas, dan perilaku adaptif. Perencanaan kerja merupakan suatu proses untuk mempersiapkan kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis dan logis guna meraih tujuan yang telah ditetapkan. Fleksibilitas diartikan sebagai kesempatan untuk melakukan pilihan sendiri mengenai kapan, di mana, dan bagaimana mereka terlibat dalam proyek atau tugas terkait pekerjaan. Perilaku adaptif merupakan suatu sikap dan kemampuan dalam kemudahan dalam menyesuaikan situasi terbaru yang ada.

### **2.7. Performance**

Kinerja sumber daya manusia menandakan kemampuan, keterampilan dan usaha individu dalam situasi tertentu (Porter & Lowler, 1974). Kinerja juga merupakan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi (Campbell, 1990). Kinerja merupakan pencapaian kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan pada pekerjaan

yang dikaitkan dengan mendapatkan pekerjaan yang bermakna, profil yang terlibat, dan rekan kerja/atasan yang penuh kasih sayang (Karakas, 2010). Kinerja ialah tingkatan level produktivitas seorang individu mencukupi standar kinerja perusahaan. Sedangkan Diamantidis & Chatzoglou (2019) berpendapat bahwa aspek proses kinerja merupakan konsep multi komponen keterlibatan perilaku yang membuktikan indakan yang ditunjukkan individu menyelesaikan suatu pekerjaan. Sementara itu Pradhan & Jena (2017) menguatkan bahwa aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku kerja individu. Penegasan oleh McShane dan Glinow (2018) menemukan bahwa motivasi, kemampuan, pemahaman peran, dan dukungan situasional mempengaruhi kinerja karyawan. Studi Afzali et al (2014) menemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan pekerjaan, keterampilan organisasi, efisiensi, upaya gigih, kerjasama, kesadaran organisasi, dan keterampilan interpersonal dan relasional.

Motowildo (1999) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi. Perilaku tersebut diarahkan pada individu, kelompok, atau organisasi dengan siapa anggota tersebut berinteraksi saat menjalankan peran organisasinya dengan maksud untuk mendorong kemajuan individu, kelompok, atau organisasi yang dituju. Kinerja merupakan pernyataan oleh atasan langsung terhadap hasil pekerjaan anggota secara individu dalam kurun waktu tertentu yang disesuaikan wewenang dan tanggung jawab masing-masing tugas anggota (Hendri, 2019). Definisi kinerja menurut Atatsi et al. (2019) sebagai tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur yang dihasilkan oleh karyawan yang terkait ddan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Sedangkan definisi kinerja menurut (Pradhan & Jena (2017) berisi

sekelompok perilaku yang dihasilkan dari pengetahuan teknis seseorang yang merupakan pengetahuan tentang hal-hal spesifik dalam bidang keahlian, keterampilan dan kemampuan beradaptasi dengan mengetahui proses untuk melakukan dan melaksanakannya sesuai dengan keadaan; dan hubungan interpersonal dengan membangun semangat tim, kesetiaan, dan keterkaitan.

Borman dan Motowidlo (1997) dan Pradhan & Jena (2017) mengidentifikasi dimensi kinerja meliputi kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif. Studi McShane dan Glinow (2018) mengklasifikasikan kinerja karyawan menjadi kinerja tugas proficient, adaptif dan proactive. Kinerja proficient didasarkan pada kemampuan untuk bekerja secara efisien dan akurat. Kinerja proaktif didasarkan pada kemampuan menggunakan inisiatif untuk mengambil tindakan yang menguntungkan organisasi.

Viswesvaran & Ones (2000) mengusulkan kinerja tugas atau *task performance* sebagai tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diskalakan yang dilibatkan atau dibawa oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Hal ini juga dilakukan oleh Pradhan & Jena (2017) yang menetapkan kinerja tugas kepemimpinan melalui penetapan tujuan strategis, menegakkan standar kinerja yang diperlukan, memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dorongan, pengakuan, dan kritik konstruktif.

Borman dan Motowidlo (1997) mendefinisikan kinerja tugas sebagai efektivitas dimana anggota melaksanakan tugas yang diberikan, mewujudkan pemenuhan visi organisasi sambil menghargai organisasi dan individu secara proporsional. Sementara studi Griffin et al. (2007) menyebutkan bahwa kecakapan

kerja dapat membantu kinerja tugas, kemampuan beradaptasi dan proaktif terhadap peran pekerjaan seseorang penting untuk mengatasi lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Penelitian oleh Campbell dkk. (1990) menyebutkan ada lima hal yang menyusun kinerja tugas. Pertama keahlian tugas pada job-spesifik berupa perilaku yang ditunjukkan pada saat melaksanakan inti tugas pada pekerjaan tertentu. Kedua keahlian tugas tidak spesifik pada pekerjaan berupa perilaku individu dalam menjalankan tugas yang tidak spesifik pada pekerjaan yang seharusnya diberikan. Ketiga berupa keahlian komunikasi lisan dan tertulis. Keempat *supervision and leadership* berupa perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu untuk membimbing mengarahkan memotivasi bawahan dan memberikan umpan balik, menjaga hubungan kerja yang baik, dan mengoordinasikan bawahan dan sumber daya yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Kelima manajemen/ administrasi berupa perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu berupa mengatur orang dan sumber daya yang ada dalam perusahaan, mempertemukan perkembangan, dan prosedur penyelesaian masalah.

Perubahan dari lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja adaptif (Pulakos et al., 2000). Berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis oleh Park & Park (2019) disebut kinerja adaptif. Kinerja adaptif merupakan kemampuan yang berhubungan dengan kemampuan mengatasi, memecahkan, mempelajari, dan mengungkapkan pribadi dari seorang di tempat kerja (Pulakos et al., 2000). Sedangkan pendapat Griffin et al. (2010) kinerja adaptif adalah aspek kinerja pekerjaan yang mencerminkan keefektifan tersebut yang terdiri dari

memperoleh peningkatan kompetensi dalam menanggapi perubahan persyaratan pekerjaan. Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pekerjaan (Viswesvaran & Ones, 2000) dan didasarkan pada bekerja dengan menelaraskan sikap dan pola pikir menuju perubahan (McShane dan Glinow, 2018).

Pulakos et al., (2000) mengidentifikasi ada delapan faktor yang mempengaruhi kinerja adaptif. Faktor-faktor tersebut yaitu adanya situasi darurat atau krisis, hal-hal yang mengurangi stres kerja, pemecahan masalah secara kreatif, hal-hal yang berhadapan dengan pengajuan dan tidak dapat diprediksi dalam situasi pekerjaan, adanya kerahasiaan dalam tugas berkaitan dengan teknologi dan prosedur pekerjaan, kemampuan beradaptasi interpersonal, kemampuan beradaptasi budaya, serta kemampuan beradaptasi pada fisik.

*Contextual performance* atau kinerja kontekstual mengacu pada tindakan sukarela karyawan yang menguntungkan pemberi kerja secara tidak berwujud. Kinerja kontekstual mengacu pada kesungguhan terlibat dalam pekerjaan ((Viswesvaran & Ones, 2000). Kinerja kontekstual merupakan perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Perilaku seperti itu diharapkan dari seorang karyawan tetapi tidak disebutkan secara terbuka dalam deskripsi pekerjaan seseorang. Boumgarden et al. (2012) merekomendasikan bahwa kinerja kontekstual terdiri dari beberapa subdimensi seperti kerja tim, kesetiaan, dan tekad. Kinerja kontekstual dijabarkan atas dasar perasaan dan sudut pandang yang dianut karyawan tentang rekan kerja mereka yang disebut sebagai *esprit-de-corps* (team spirit). Spirit ini merupakan perasaan sesama akan diintensifkan melalui semangat tim, dimana karyawan dapat

berbagi masalah mereka dengan sukarela dan bebas satu sama lain dalam organisasi. *Esprit-de-corps* adalah upaya yang sangat baik untuk memperoleh kesuksesan organisasi (Sanyal & Hisam, 2018). Hal ini juga ditegaskan oleh Graeff & Kleinewiese (2020) bahwa pertumbuhan semangat tim dalam suatu organisasi menghasilkan hasil yang lebih baik, kinerja karyawan dan tempat kerja yang lebih bahagia. Sedangkan Borman dan Motowidlo (1997) mengidentifikasi ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja kontekstual. Faktor tersebut yaitu sukarela dalam menjalankan kegiatan di luar pekerjaan formal yang diwajibkan, gigih dan tekun dalam pekerjaan, mampu dan mau membantu dan bekerjasama dengan orang lain, taat aturan dan prosedur organisasi yang telah ditentukan meskipun tidak nyaman, dan secara terbuka membela tujuan organisasi. Berdasarkan uraian-uraian di atas, pada tabel 2.6 di bawah ini tampak *state of the art Performance*.

**Tabel 2.6. State of The Art Performance**

Tahun	Penulis	Definisi Performance
1	Porter & Lowler (1974)	Sebuah fungsi dari kemampuan individu, keterampilan dan usaha dalam situasi tertentu
2	Motowildo (1999)	perilaku yang dilakukan oleh seorang anggota organisasi, perilaku yang diarahkan pada individu, kelompok, atau organisasi dengan siapa anggota tersebut berinteraksi saat menjalankan peran organisasinya, dan akhirnya perilaku tersebut dilakukan dengan maksud untuk mendorong kemajuan individu, kelompok, atau organisasi yang dituju
3	Campbell (1990)	menunjukkan tindakan yang ditunjukkan orang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku kerja individu
4	Borman & Motowildo (1997)	kinerja pekerjaan dalam konteks kinerja tugas sebagai efektivitas dengan mana penghuni pekerjaan melaksanakan tugas yang diberikan, yang mewujudkan pemenuhan visi organisasi sambil memberi penghargaan kepada organisasi dan individu secara proporsional.

5	Viswesvaran & Ones (2000)	kinerja tugas sebagai tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diskalakan yang dilibatkan atau dibawa oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi
6	Boumgarden et al. (2012)	kinerja kontekstual terdiri dari beberapa subdimensi seperti kerja tim, kesetiaan, dan tekad atas dasar perasaan dan sudut pandang yang dianut karyawan tentang rekan kerja mereka yang disebut sebagai <i>esprit-de-corps</i> ( <i>teamspirit</i> )
7	Griffin et al. (2007)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya
8	Junni et al. (2013)	kinerja kontekstual terdiri dari beberapa subdimensi seperti kerja tim, kesetiaan, dan tekad. Kinerja kontekstual dijabarkan atas dasar perasaan dan sudut pandang yang dianut karyawan tentang rekan kerja mereka yang disebut sebagai <i>esprit-de-corps</i> ( <i>teamspirit</i> ).
9	Karakas (2010)	pencapaian kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan pada pekerjaan yang dikaitkan dengan mendapatkan pekerjaan yang bermakna, profil yang terlibat, dan rekan kerja / atasan yang penuh kasih sayang
10	Afzali et al. (2014)	kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan pekerjaan, keterampilan organisasi, efisiensi, upaya gigih, kerjasama, kesadaran organisasi, dan keterampilan interpersonal dan relasional
11	Pradhan & Jena (2017)	Kinerja merupakan perilaku karyawan seperti tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi
12	Mc Shane dan Glinow (2018)	kinerja karyawan berdsarkan Kinerja Tugas Proficient, Adaptive, dan Proac
13	Atatsi et al. (2019)	tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur yang melibatkan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi

Dalam studi ini, yang dimaksud dengan *performance* yaitu *human resource performance* atau kinerja sumber daya manusia. *Human resource performance* adalah adalah suatu hasil yang dicapai pekerja dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada tindakan serta perilaku tugas, adaptif dan kontekstual sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi standar yang telah ditetapkan. Adapun indikator *human resource performance* yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah

*task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. Yang dimaksud dengan *task performance* atau kinerja tugas disini yaitu efektivitas dimana pekerja melaksanakan tugas yang diberikan dan berkontribusi pada pewujudan visi organisasi. Kinerja kontekstual dalam penelitian ini adalah aktifitas sukarela dalam menjalankan kegiatan tugas yang secara formal bukan dari bagian pekerjaan dan membantu serta bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas. Adapun kinerja adaptif dalam penelitian ini yaitu kemampuan yang berhubungan dengan kemampuan mengatasi, memecahkan, mempelajari, dan mengungkapkan pribadi dari seorang pekerja di tempat kerja.

## 2.8. Model Teoretikal Dasar

Kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaing merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing. Dalam *resource based theory* (Hunt dan Morgan, 1995) menyatakan bahwa informasi dan pengetahuan merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan. Pembelajaran organisasi memainkan peran penting untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi dalam lingkungan bisnis (Guinot et al., 2016). Pendapat Khandekar & Sharma (2006) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan suatu proses untuk memperoleh pengetahuan baik secara personal maupun secara kelompok yang berusaha diaplikasikan ke dalam pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan baik individu maupun bersama dan tertanam serta dipengaruhi oleh organisasi

(Vera, 2004). Simon (1991) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dapat dibangun secara sosial dan terletak dalam kegiatan belajar individu, kelompok, dan organisasi. Pembelajaran dimulai dengan individu pada tahap intuisi sebagai proses bawah sadar dan kemudian menjadi sadar pada tahap menafsirkan di mana sering dibagikan dengan anggota kelompok lainnya. Masukan anggota kelompok diintegrasikan pada tingkat kelompok dan organisasi, di mana informasi dilembagakan dan tertanam dalam sistem, struktur, atau rutinitas.

Gagasan bahwa pembelajaran organisasi dimulai dengan wawasan individu, menekankan pentingnya tanggung jawab kepemimpinan, bahkan pada tahap awal pembelajaran ditegaskan oleh Nonaka (1994). Hal ini juga memperkuat pernyataan Spender (1996) yang berkaitan dengan proses pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak bisa diberlakukan secara terpisah. Model pembelajaran organisasi merupakan terjemahan aditif pembelajaran individu ke seluruh organisasi (Kim, 1993). Belajar merupakan proses memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan pandangan dunia baru (Sessa & London, 2015). Belajar pada tingkat individu diwujudkan dalam perilaku baru. Peran serta pembelajaran individu kepada organisasi yaitu individu dapat memberikan perhatian dan sumber daya untuk pengembangan karir. Individu yang menduduki di posisi kunci (pimpinan) berfungsi sebagai panutan dan sumber belajar. Individu mewujudkan pola komunikasi dan struktur kerja yang menjadi rutinitas dalam organisasi. Individu menggunakan pengetahuan mereka tentang sistem dan proses untuk menyarankan ide-ide untuk perbaikan terus-menerus (Sessa & London, 2015). Penegasan Brandi & Elkjaer (2012) peran pembelajar individu harus

terlibat dalam pembuatan pengertian dan untuk menciptakan pengetahuan di dalam dan di antara lintasan partisipasi mereka. Individu dalam teori pembelajaran sosial harus dipahami sebagai peserta dalam proses sosial kehidupan sehari-hari suatu organisasi.

McDermott et al. (2013) menyebutkan kepemimpinan dari dalam dengan membuat pemimpin memahami pengalaman mereka sendiri, menemukan dan memupuk kepemimpinan dalam diri mereka sendiri dan satu sama lain, tidak dalam isolasi tetapi dalam komunitas. Kepemimpinan adalah pembelajaran seperti yang disampaikan Vaill (1996), artinya apapun yang dilakukan pemimpin, peran utama mereka adalah terus belajar serta memfasilitasi pembelajaran orang-orang di sekitar mereka.

Menurut Kouzes & Posner (2016) untuk menjadi pemimpin teladan maka pemimpin harus percaya diri, bercita-cita untuk unggul, menantang diri mereka sendiri untuk berkembang, melibatkan dukungan orang lain, dan berlatih dengan sengaja. Pemimpin terbaik adalah pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk belajar. Pemimpin harus mencari pengalaman baru menguji diri mereka sendiri. Apabila terdapat kemunduran dan kegagalan yang tak terhindarkan maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki rasa ingin tahu, ketabahan, keberanian, dan ketahanan untuk terus belajar dan menjadi yang terbaik. Seseorang tidak dapat memimpin sendirian, dan seseorang tidak dapat belajar sendiri sehingga sangat penting untuk mendapatkan dukungan dan pembinaan di jalan untuk mencapai keunggulan. Pemimpin teladan menetapkan tujuan peningkatan, berpartisipasi dalam pengalaman pembelajaran yang dirancang, meminta umpan balik, dan mendapatkan pembinaan.

Penelitian Iqbal dan Ahmad (2021) menguatkan bahwa organisasi dapat mengeksploitasi kepemimpinan yang berkelanjutan sebagai sumber daya untuk meningkatkan kemampuan dinamis pembelajaran mereka. Pemimpin harus memahami bagaimana cara terbaik untuk berkontribusi, memahami teknik manajemen dan jenis organisasi yang diperlukan, mekanisme kontrol yang digunakan, dan kriteria penilaian kinerja semuanya bervariasi sesuai dengan apa yang harus dikelola sesuai dengan kompleksitasnya sendiri sendiri (Rice, 2019).

Naderi et al. (2019) menjelaskan ide dari seorang pemimpin memungkinkan pengikut untuk bekerja selaras dengan interpretasi ide tersebut yang sesuai dengan masa depan dan misi organisasi. Penelitian (Dionne et al., 2004) menunjukkan bahwa visi dikaitkan dengan pembentukan organisasi pembelajaran di mana interkoneksi antar anggota tim mengarah pada berbagi pengetahuan dan informasi. Visi tidak hanya menginspirasi individu untuk berkomitmen pada ide baru tetapi juga berfungsi sebagai tindakan. Visi seorang pemimpin dapat menjadi sumber untuk membangun bahasa bersama atau model mental yang pada akhirnya menjadikan ide individu sebagai proses kelompok (Gundersen et al., 2012). Pada saat pemimpin mengkomunikasikan ide-ide mereka dalam sebuah visi, ide-ide mereka cenderung tertanam dalam suatu konteks dan karenanya lebih menarik bagi sekelompok orang dalam konteks itu (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Pendekatan kepemimpinan yang berakar pada paradigma transformasional di mana kepemimpinan adalah proses menjadi dan belajar adalah cara menjadi (Vail, 1996). Paradigma transformasional pada dasarnya memandang pemimpin sebagai seorang pembelajar. Kemampuan untuk belajar ini, dibutuhkan

seorang pemimpin yang bersedia merasakan kerentanan yang tersirat dalam ketidaktahuan, keterbukaan terhadap pengalaman, daripada berpegang teguh pada kenyamanan dan keamanan.

Penelitian Antonacopoulou & Bento (2003) mengeksplorasi hubungan antara pembelajaran dan kepemimpinan dengan cara mulai mengeksplorasi kedua cara di mana kapabilitas kepemimpinan dapat didukung dan cara-cara di mana kepemimpinan dapat dipelajari. Schein (1992) berpendapat bahwa pemimpin harus memberi contoh dengan menjadi pembelajar itu sendiri dan melibatkan orang lain dalam proses pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran dengan cara mengeksplorasi secara kolektif makna kegiatan dari mana pengetahuan dan pembelajaran berasal dan berkontribusi pada pengembangan individu dan kolektif (Lave dan Wenger, 1991).

Allio (2016) meninjau secara kritis bagaimana seseorang berpikir tentang kepemimpinan dan pembelajaran adalah prinsip dasar kepemimpinan pembelajaran. Menjadi seorang pemimpin yang hebat menurut Hodgson (1999) dengan membiarkan diri sendiri juga rentan dan memiliki kerendahan hati untuk bersedia mempelajari hal-hal yang seringkali tidak ingin dipelajari. Sebagaimana Allio (2016) menyampaikan bahwa pembelajaran sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang.

Dalam Islam juga menegaskan bahwa menuntut ilmu merupakan suatu kewajiban. Hal ini sesuai dengan QS Al Alaq ayat 1-5 yang artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajarkan

(manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” Surat QS Al Alaq ayat 1-5 berisi perintah untuk membaca, menulis, dan juga belajar. Allah SWT telah memberikan manusia sifat fitrah dalam dirinya untuk bisa belajar dan menggapai bermacam ilmu pengetahuan dan keterampilan hingga dapat menambah kemampuannya untuk mengemban amanat kehidupan di muka bumi ini. Allah SWT menciptakan manusia di muka bumi adalah sebagai khalifah yang bertujuan untuk memakmurkan dunia. Orang berilmu akan diangkat derajatnya. Hal ini juga ditunjukkan dalam QS Al Mujadalah: 11 yang artinya “Allah mengangkat orang-orang beriman di antara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat.”

Berdasarkan ayat dalam Al Quran di atas, oleh karena itu Allah SWT memberi bekal kepada manusia segala bentuk pancaindra dan potensi serta kemampuan untuk berpikir. Potensi dan bekal yang diberikan oleh Allah SWT tersebut seluruhnya senantiasa dipupuk dan dikembangkan untuk mencapai insan yang kamil. Untuk mencapai suatu insan kamil diperlukan belajar dan untuk melaksanakan tugas manusia sebagai khalifah di muka bumi dan tujuannya untuk memakmurkan bumi diperlukan belajar. Husain bin Ali meriwayatkan bahwa Rasulullah Saw bersabda, “Menuntut ilmu itu wajib bagi setiap orang Islam.”

Hal ini disampaikan oleh Dwiyanto et al. (2017) bahwa ajaran yang bersifat etis spiritual terdapat dalam kajian untuk mengembangkan diri maka seorang pemimpin diwajibkan menguasai ilmu pengetahuan. Pencarian ilmu harus terus menerus dilakukan oleh seorang pemimpin. Dalam melaksanakan kepemimpinan, seorang pemimpin tidak terlepas dari perjuangan yang tiada henti dengan usaha spiritual yang

kental terhadap kepercayaan bahwa apa yang menjadi tujuan dan obsesi segalanya tergantung pada Yang Maha Kuasa.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut disusun proposisi 1: *Tajdid Inspirational Leadership*.

**Gambar 2.5. Proposisi 1: *Tajdid Inspirasional Leadership***



**Proposisi 1: *Tajdid Inspirasional Leadership***

*Tajdid Inspirational Leadership* merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan kepercayaan diri, mengomunikasikan visi dan mempromosikan partisipasi sumber daya manusia, dengan pembaharuan dan regenerasi penerapan Islam di masyarakat, mengembalikannya ke jalan Islam. Meningkatnya *Tajdid Inspirational Leadership* dibangun oleh pembelajaran organisasi.

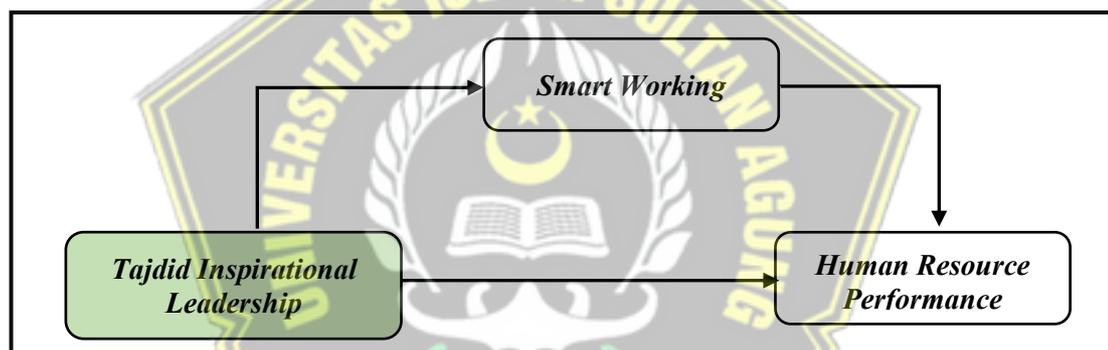
Dunia pendidikan tinggi saat ini mengalami perkembangan yang sangat cepat sehingga menimbulkan tantangan besar dalam hal ini khususnya tantangan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing secara nasional maupun global. Lahirnya Era Revolusi Industri 4.0 dan era society 5.0 memunculkan kesadaran-kesadaran baru, nilai-nilai baru, norma-norma baru, dan perilaku baru yang menyebabkan terjadinya perubahan paradigma dan lanskap baru antara lain ditandai oleh munculnya generasi baru dan moda teknologi yang baru dalam pendidikan (Sharonova & Avdeeva, 2019).

Perubahan yang sangat cepat tersebut terjadi karena kecepatan perkembangan dari teknologi informasi. Bidang pendidikan tinggi nasional yang sangat kompleks membutuhkan strategi pengelolaan yang smart (cerdas). Tujuan dari era Society 5.0 adalah mewujudkan masyarakat dimana manusia-manusia di dalamnya dapat menikmati aktivitas dan merasa nyaman hidup bersandingan dengan teknologi. Teknologi bukan sekedar alat untuk bekerja, tetapi sebagai bagian hidup sehari-hari yang dapat bersahabat dan melekat dalam segala aktivitas mulai dari yang sederhana sampai kepada yang kompleks. Upaya meningkatkan kualitas karyawan dalam memanfaatkan teknologi dengan menciptakan lingkungan kerja cerdas, sehingga dapat meningkatkan kinerja (Purba et al., 2023). Kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam pendidikan tinggi untuk mampu mengelola dengan cerdas area atau ruang lingkup yang menjadi wilayah tanggung jawabnya.

Menurut Sujan et al. (1994) kerja cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas merupakan perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan. Kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, dimana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktek mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian-perubahan perilaku sesuai situasi yang dihadapi.

Perwujudan upaya mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan yaitu berupa perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai perilaku dan aktivitas, mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas, serta perubahan perilaku dan aktivitas agar selalu sesuai dengan situasi yang ada. Selain itu, Kouzes dan Posner (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada persepsi pengikut tentang kerja cerdas konsekuensinya pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun proposisi 2 : *Smart working* berikut ini.

**Gambar 2.6. Proposisi 2 : *Smart Working***

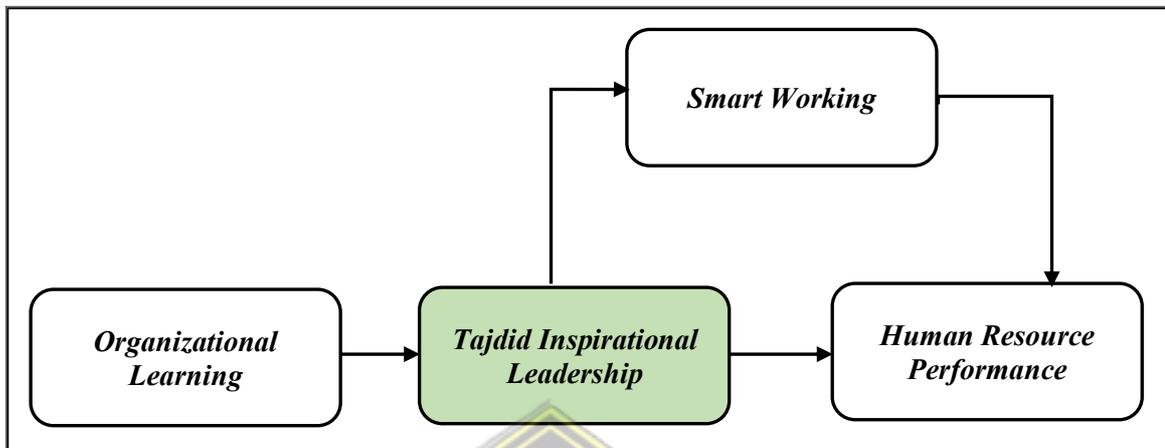


**Proposisi 2: Pola Kerja Cerdas**

Pola Kerja Cerdas (*smart working*) merupakan perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan. Meningkatnya *smart working* dipengaruhi oleh *Tajdid Inspirational Leadership*. Meningkatnya *smart working* dan *Tajdid Inspirational Leadership* akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *Tajdid Inspirational Leadership* dan proposisi 2 tentang *smart working* menghasilkan Grand Model Penelitian yang tersaji pada Gambar 2.8.

**Gambar 2.8. Model Teoritik Dasar**



Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan dalam penelitian ini (2022)

## 2.9. Model Empirik Penelitian

Model empirik penelitian menggambarkan hubungan antar variabel yang dituangkan dalam beberapa hipotesis yang akan diuji dalam proses penelitian ini. Berikut dijelaskan masing-masing variabel dalam model teoritik penelitian.

### 2.9.1. *Exploitation Learning*

Dalam kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan, pembelajaran organisasi melibatkan penciptaan pengetahuan dan konversi pengetahuan eksplisit menjadi memori organisasi. Sebagai organisasi pembelajar mempromosikan penciptaan pengetahuan dan aktivitas penerapannya, maka kapabilitas dinamis mendorong kinerja yang unggul ((Chien & Tsai, 2012). Pembelajaran organisasi bergantung pada berbagi visi, komunikasi terbuka, lingkungan yang kondusif, induksi dan pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja (Ubeda et al., 2019).

March (1991) mendefinisikan eksploitasi sebagai penyempurnaan pilihan produksi, efisiensi, implementasi dan pelaksanaan. Levinthal dan March (1993) membatasi ruang lingkup kegiatan eksploitasi ke domain pengetahuan dan menyatakan bahwa eksplorasi melibatkan pengejaran pengetahuan baru, sedangkan eksploitasi melibatkan penggunaan dan pengembangan hal-hal yang sudah diketahui.

Eksploitasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dengan mencari pengetahuan yang sudah ada. Penelitian Lavie et al. (2010) menyatakan bahwa eksploitasi dikaitkan dengan membangun basis pengetahuan organisasi yang telah tersedia. Selama organisasi bertahan dalam lintasan teknologi yang tersedia serta memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang ada, maka operasinya diarahkan untuk kegiatan eksploitasi. Menurut Katila & Ahuja (2002) tingkat eksploitasi ditunjukkan oleh kedalaman pencarian yang menggambarkan seberapa dalam perusahaan menggunakan kembali pengetahuan yang sudah ada. Dari perspektif ini Levinthal dan March (1993) juga menyatakan bahwa peningkatan kedalaman pencarian dalam hal menggunakan pengetahuan yang sama berulang kali dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan juga meningkatkan keandalan inovasi perusahaan. Pengoptimalan pengetahuan di bidang yang akrab dengan perusahaan membuat pencarian lebih dapat diprediksi dan lebih efisien.

Eksploitasi melibatkan kegiatan yang ditandai dengan penyempurnaan, efisiensi dan pelaksanaan. Pembelajaran eksploitasi menangkap perolehan dan penggunaan informasi keahlian dan pengalaman organisasi yang saat ini tersedia untuk membangun keterampilan yang ada (Benner & Tushman, 2003). Penekanan dalam

pembelajaran eksploitasi adalah pada informasi spesifik untuk memastikan efisiensi tindakan. Pembelajaran ini biasanya diimplementasikan dengan menggunakan rutinitas yang sudah ada. Pendapat lain pembelajaran eksploitasi adalah memanfaatkan teknologi yang ada dan menerapkan pengetahuan saat ini yang berasal dari dalam perusahaan. Pembelajaran eksploitasi mengandung tingkat risiko yang rendah karena praktik pembelajaran eksploitasi merupakan penerapan dan pemanfaatan pengetahuan yang ada dari dalam perusahaan (Li, Vanhaverbeke & Schoenmakers, 2008).

Pembelajaran eksploitasi mencakup kegiatan seperti pemetaan, pemantauan, peningkatan proses, penyempurnaan, produksi, dan memastikan kepatuhan dengan standar yang diterima (March, 1991). Tujuan eksploitasi untuk merampingkan proses, meningkatkan efisiensi, dan mencapai skala ekonomi. Sementara eksploitasi diperlukan untuk efisiensi dan tetap kompetitif di pasar saat ini maka eksplorasi mempersiapkan untuk memenuhi kebutuhan masa depan (Gupta et al., 2006).

Penelitian perusahaan Wan dan Sing (2014) bahwa eksploitasi dalam hal kedalaman pencarian berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Mirip dengan eksplorasi berlebihan, eksploitasi berlebihan juga dapat merusak kinerja perusahaan. Eksploitasi yang berlebihan juga mengurangi kemampuan perusahaan untuk secara efisien beradaptasi dengan perubahan baik di dalam maupun di luar perusahaan, menghasilkan inersia atau kecenderungan untuk menolak perubahan organisasi yang berdampak negatif pada inovasi.

Dalam penelitian ini *exploitation learning* yaitu pembelajaran organisasi yang dilakukan pemimpin dengan penggunaan dan pengembangan hal-hal yang sudah diketahui dengan pengambilan risiko, eksperimen, fleksibilitas, dan inovasi. Ada empat indikator *exploitation learning* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengembangkan pengetahuan, efisiensi, kompetisi, dan orientasi strategis. Efisiensi yaitu cara untuk memperoleh tujuan optimal dengan meminimalkan sumber daya yang dikeluarkan untuk menghindari pemborosan. Orientasi strategis merupakan sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan dan sebagai kemampuan dinamis yang merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan membangun kompetensi internal dan eksternal.

Penelitian He & Wong (2004) menunjukkan bahwa eksploitasi melibatkan pengembangan pengetahuan dan penyebaran pengetahuan yang ada. Proses kunci yang mendukung eksploitasi pengetahuan yang dilembagakan adalah transfer pengetahuan. Proses ini mengetahui di mana pengetahuan berada, menyebarkan pengetahuan, dan membangun pemahaman bersama tentangnya. Pendekatan eksploitasi dibutuhkan pimpinan yang cerdas untuk menyeimbangkan pola pikir yang berlawanan dan mencegah penekanan berlebihan pada satu pendekatan (Gupta et al., 2006) serta pemilihan strategi dan pendekatan yang tepat (Palm dan Lilja, 2017). Penelitian Shields et al. (2015) menggarisbawahi bahwa sebagian besar keterampilan kepemimpinan dipelajari dari pengalaman yang terjadi secara alami di tempat kerja.

Antonacopoulou & Bento (2003) dalam mempelajari kepemimpinan mengakui bahwa memimpin adalah belajar. Kemampuan mengakses dan menerapkan prinsip-

prinsip pembelajaran orang dewasa dan mendorong pembelajaran transformasional akan meningkatkan pemimpin, memperkuat kepemimpinan, dan peduli dengan pengembangan kepemimpinan untuk mempercepat dan meningkatkan pembelajaran kepemimpinan; serta menciptakan budaya kepemimpinan dan pembelajaran adalah antesenden kepemimpinan (Brown & Posner, 2001).

Pemimpin dengan nilai etik tertentu akan menjadikan dirinya menjadi role model untuk mencapai tujuan organisasi (Ko et al., 2018). Hal ini juga sesuai dengan QS Ar-Rad ayat 11 yang artinya “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” Dalam Islam, belajar merupakan kewajiban setiap muslim baik laki-laki maupun perempuan. Sesuai Hadits yang artinya, “menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim” (HR. Ibnu Majah, No. 224). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama di bawah ini.

***H1: Bila Exploitation Learning Semakin Tinggi, Maka Tajdid Inspirational Leadership Semakin Meningkatkan***

### ***2.9.2. Exploration Learning***

Studi tentang teori keunggulan kompetitif juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan sumber keuntungan yang penting. Pembelajaran organisasi yang dilakukan pimpinan akan meningkatkan kapasitasnya untuk berinovasi dan dengan demikian meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja. Oleh karena itu pembelajaran organisasi adalah jenis kemampuan yang dapat memanfaatkan pengetahuan berbasis eksternal untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pembelajaran eksplorasi melibatkan kegiatan yang ditandai dengan pencarian, penemuan, eksperimen dan inovasi (He & Wong, 2004). Pembelajaran eksplorasi melibatkan perolehan dan penggunaan pengetahuan dari luar organisasi. Hal ini menghadapkan organisasi pada informasi baru dan heterogen tentang pelanggan dan pesaing yang berangkat dari keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman organisasi yang ada (Atuahene-Gima & Murray, 2007).

Pembelajaran eksplorasi didefinisikan sebagai eksperimen dengan alternatif baru yang memiliki konsekuensi yang tidak pasti, jauh, dan sering kali negatif dengan pengembalian yang terkait dengan eksplorasi lebih bervariasi dan lama dalam waktu (He & Wong, 2004). Meskipun beragam dalam fungsi, baik pembelajaran eksplorasi sangat penting untuk kinerja perusahaan (Atuahene-Gima & Murray, 2007). Pembelajaran eksplorasi bersaing untuk sumber daya organisasi yang langka dan bahwa rutinitas organisasi yang dibutuhkan rendah, tetapi hanya ketika ancaman lingkungan yang dirasakan tinggi.

Kegiatan belajar eksplorasi meminta sumber daya manusia untuk terlibat topik baru sebelum menerima instruksi dan dapat berguna dalam hal mengajarkan konsep-konsep baru (He & Wong, 2004). Individu memiliki kesempatan untuk mengeksplorasi konsep baru sebelum menerima instruksi pada topik dan dapat mengembangkan apresiasi yang lebih canggih dari keuntungan atau kerugian terkait dengan pendekatan solusi tertentu.

Pembelajaran eksplorasi meliputi pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, fleksibilitas, penemuan dan inovasi (March 1991). Pembelajaran

eksplorasi mengembangkan rutinitas yang sama sekali baru. Definisi secara umum eksplorasi adalah mencari variasi, mengambil risiko dan berorientasi pada eksperimen, sedangkan eksploitasi adalah pengurangan keragaman dan berorientasi pada efisiensi. Karena eksplorasi dan eksploitasi memerlukan struktur, proses, strategi dan kemampuan yang berbeda, eksplorasi dan eksploitasi memiliki dampak yang berbeda pada kinerja perusahaan (He & Wong, 2004). Eksplorasi bertujuan untuk membangun kemampuan baru dengan memperbesar cakupan pencarian perusahaan dan membawa lebih banyak elemen pengetahuan baru ke dalam perusahaan, menunjukkan bahwa eksplorasi berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Jumlah inovasi potensial meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah elemen pengetahuan baru (Lavie et al., 2010).

Eksplorasi berlebihan dapat merusak kinerja perusahaan. Tingkat cakupan pencarian yang sangat tinggi secara dramatis meningkatkan biaya integrasi pengetahuan. Integrasi pengetahuan baru membutuhkan perubahan dalam jaringan dan komunikasi hubungan baik di dalam maupun di luar perusahaan (Lavie et al., 2010). Sirén et al. (2012) menunjukkan bahwa perusahaan yang kekurangan kapasitas penyerapan tidak mungkin untuk sepenuhnya memanfaatkan pengetahuan baru yang telah mereka eksplorasi dan dengan demikian eksplorasi yang berlebihan akan berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Studi Wang dan Sing (2014) mendukung gagasan bahwa eksplorasi berlebihan akan tidak menguntungkan bagi kinerja perusahaan.

Eksplorasi mendorong organisasi untuk mengeksplorasi sumber daya, kemampuan, strategi, dan pendekatan baru untuk memenuhi tuntutan masa depan (Lavie et al., 2010; Gupta et al., 2006). Keunggulan unik dari setiap pendekatan menekankan perlunya keseimbangan antara kedua pendekatan tersebut untuk memenuhi tujuan terkait produksi dan efisiensi jangka pendek serta pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang (Maletic et al., 2015; Palm dan Lilja, 2017). Yang dimaksud *exploration learning* dalam studi ini yaitu pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam hal perolehan dan penggunaan pengetahuan dari luar organisasi dengan tiga indikator yaitu pengetahuan baru, teknologi baru, dan kemitraan.

Pemimpin transformasional menginspirasi orang dengan cara melakukan pembelajaran pengetahuan baru. Pemimpin transformasional merupakan panutan alami yang diidentifikasi, ditiru, dan dari siapa orang dapat belajar mempromosikan perilaku berorientasi eksplorasi dan pembelajaran. Perilaku pemimpin yang mempunyai peningkatan kesempatan untuk belajar dengan adanya spirit bahwa dengan niat ibadah menyebabkan standar sukses tidak hanya dilihat dari mata sendiri dan mata orang lain namun dengan mengacu pada mata Allah SWT. Standar inilah yang akhirnya mewarnai pembaruan spirit dalam mencapai sukses pada *inspirational leadership*. Sesuai dengan QS Al-Mujadilah ayat 11 Allah SWT berfirman, "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".

Pemimpin harus mampu mempelajari cara memimpin yang tepat di tempat dan situasi yang tepat. Setiap pemimpin harus berani mengambil risiko dari setiap pembelajaran yang telah diterima dalam mempelajari hal yang baru. Proses pembelajaran organisasional dengan menyesuaikan kondisi, kebutuhan dan lingkungan sehingga terjadi pengetahuan, sikap dan keterampilan pemimpin dalam merancang strategi yang akan diambil untuk menjalankan organisasi (Marjaya dan Pasaribu, 2019). Prijosaksono (2002) menyampaikan bahwa seorang pemimpin harus selalu bertumbuh dan belajar untuk meningkatkan pencapaian yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi maupun pencapaian makna kehidupan setiap pribadi seorang pemimpin. Sesuai hadist nabi yang artinya “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinya” (HR. Bukhari Muslim). Hadist Riwayat Tirmidzi dan Abu Daud yang artinya “Barangsiapa menempuh jalan menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan jalannya untuk menuju surga.” Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kedua disusun seperti di bawah ini.

***H2: Bila Exploration Learning Semakin Tinggi, Maka Tajdid Inspirational Leadership Semakin Meningkat***

### ***2.9.3. Smart Working***

Pendekatan pemimpin dengan *smart working* atau kerja cerdas lebih berorientasi pada hubungan yang berdasarkan kolaborasi dan partisipasi karyawan sehingga akan memberdayakan pekerja agar mandiri dalam pengambilan keputusan

tentang kondisi dan alat yang paling tepat digunakan untuk mencapai target yang diinginkan (Martin, Liao, & Campbell, 2013). Iannotta et al (2020) mengidentifikasi tiga kategori utama dampak kerja cerdas yaitu mengubah perilaku, menciptakan makna bersama dalam proses manajemen perubahan, dan mengintegrasikan interaksi yang dimediasi fisik dan teknologi.

Pemimpin harus mengaktifkan proses *sense making*, berbagi makna terkait dengan cara kerja yang baru. Teknologi digital mempengaruhi hubungan kerja, terutama dalam hal aktivitas kerja yang lebih fleksibel, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan di antara karyawan. Penggunaan teknologi digital memungkinkan kerja jarak jauh, mendukung kegiatan kerja yang lebih fleksibel, dan memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan (Schwarz Müller et al, 2018; (Bednar & Welch, 2019). Pola kerja cerdas, organisasi dan pekerja secara substansial memikirkan kembali hubungan mereka dengan menciptakan pekerjaan baru, memperoleh keterampilan baru dan lebih inovatif (multitasking, kerja tim virtual), ruang, jam, dan pilihan yang lebih mandiri, alat kerja, dan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar untuk hasilnya (Bednar & Welch, 2019).

Perilaku pemimpin yang memfasilitasi kerja cerdas untuk menginspirasi perubahan dan menghasilkan inovasi dalam cara berpikir tentang pekerjaan. Pada waktu menggunakan teknologi canggih untuk meningkatkan efektivitas organisasi, maka harus menempatkan orang yang sesuai, yang diatur secara konsisten di sekitar prinsip ketangkasan, otonomi, kepercayaan, dan tanggung jawab. Visi pemimpin yang menginspirasi, bersama dengan perilaku yang digerakkan secara etis berkontribusi

untuk menciptakan makna perubahan bersama, sehingga menghasilkan keselarasan antara nilai, tujuan, dan kepentingan individu dan organisasi (Iannotta, 2020). Dengan mempertimbangkan pengaruh *smart working* terhadap kinerja karyawan dan semangat tim, maka peran pemimpin dalam pengaturan kerja baru akan muncul secara parallel (Chen & Kanfer, 2006).

Hal ini sesuai dengan QS. At-Taubah ayat 105 yang artinya “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” Maknanya bekerja itu disejajarkan dengan keimanan, bahkan bekerja merupakan wujud dari keimanan kepada Allah SWT tidak terpisahkan dari spirit ibadah. Pemimpin yang mendukung kerja yang cerdas berkontribusi untuk mengembangkan pola pikir baru dalam hal pemikiran, sikap, dan perilaku (Iannotta et al, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketiga adalah:

***H3: Tajdid Inspirational Leadership Berpengaruh Signifikan Terhadap Smart Working.***

#### **2.9.4. Human Resource Performance**

Perilaku organisasi yang positif diyakini dapat menciptakan psikologi positif di lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja (Avey et al., 2010). Perilaku organisasi positif memacu kinerja (Luthans, 2002). Menurut (Sujan et al., 1994b) kerja cerdas (*smart working*) dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan melalui pembelajaran organisasional (Widodo, 2014). Selanjutnya kecerdasan situasi menuntut persiapan praktek mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku dan mengharuskan penyesuaian-penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi sehingga dapat mewujudkan kinerja.

Kinerja berisi sekelompok perilaku yang dihasilkan dari pengetahuan teknis seseorang yang merupakan pengetahuan tentang hal-hal spesifik dalam bidang keahlian, keterampilan dan kemampuan beradaptasi dengan mengetahui proses untuk melakukan dan melaksanakannya sesuai dengan keadaan; dan hubungan interpersonal dengan membangun semangat tim, kesetiaan, dan keterkaitan ((Pradhan & Jena, 2017). Kinerja tugas membutuhkan kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui pengetahuan tugas yang pengetahuan atau prinsip teknis yang diperlukan untuk memastikan kinerja pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak tugas, keterampilan tugas yang menerapkan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan

tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan, dan kebiasaan tugas yang merupakan kemampuan bawaan untuk merespons pekerjaan yang ditugaskan yang memfasilitasi atau menghambat kinerja (Li, Vanhaverbeke, & Schoenmakers, 2008).

Kinerja kontekstual berkonotasi membantu orang lain untuk beradaptasi dengan berbagai peran pekerjaan (Borman & Motowidlo, 1997; Meyers et al, 2020). Kinerja adaptif tingkat individu berperan dalam memfasilitasi pengelolaan perubahan organisasi; pembelajaran organisasi; dan mengikuti perubahan harapan pelanggan (Park & Park, 2019). Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani keadaan kerja yang tidak stabil, misalnya, transformasi teknologi, perubahan tugas pekerjaan inti seseorang, restrukturisasi organisasi (Baard et al., 2014). Evolusi dari berbagai pekerjaan baru sebagai bagian dari inovasi teknologi membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan secara efisien (Griffin et al., 2010).

Ada tiga pilar *smart working* yaitu dimensi sosial mengenai praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku pekerja, dimensi teknologi mengacu pada teknologi digital yang memungkinkan karyawan bekerja dari jarak jauh, dan dimensi fisikm berkaitan tata letak dan ergonomi lingkungan tempat berlangsungnya pekerjaan (Raguseo et al., 2016). Penerapan *smart working* memiliki efek positif langsung pada kinerja. Hal ini berarti bahwa *smart working* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja individu para pekerja (Carbonara et al., 2022). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

***H4: Smart working berpengaruh signifikan terhadap human resource performance.***

Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan kinerja (Garg & Krishnan, 2003). Pemimpin dipandang sebagai role model dan pemberi instruksi kepada anak buah, apabila seorang pemimpin mampu menjaga sumber daya manusianya untuk terus memberikan potensinya maka akan meningkatkan kinerja organisasi (Maamari & Saheb, 2018). Le (2020) menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat membangkitkan emosi positif pada pengikutnya memainkan peran penting dalam menentukan lingkungan kerja dan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

Pemimpin yang memiliki kompetensi menciptakan lingkungan organisasi, di mana karyawan memiliki akses ke sumber daya yang berhubungan dengan pekerjaan dan fokus pada pekerjaan sehingga mengarah ke kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Lai et al., 2020). Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan (Patiar dan Wang, 2016). Sesuai dengan penelitian Li (2014) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim. Naderi et al (2019) menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi.

Pemimpin inspirasional memudahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menguraikan mengapa pengikut akan berhasil (B. Bass, 1988), merangsang antusiasme di antara bawahan dan mengatakan hal-hal untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka (Howell & Avolio, 1993). Pemimpin inspirasional fokus secara khusus pada pengikut, memberi mereka pertimbangan individual. Pemimpin yang menginspirasi menumbuhkan kreativitas dan inovasi (Maladzhi & Yan, 2014).

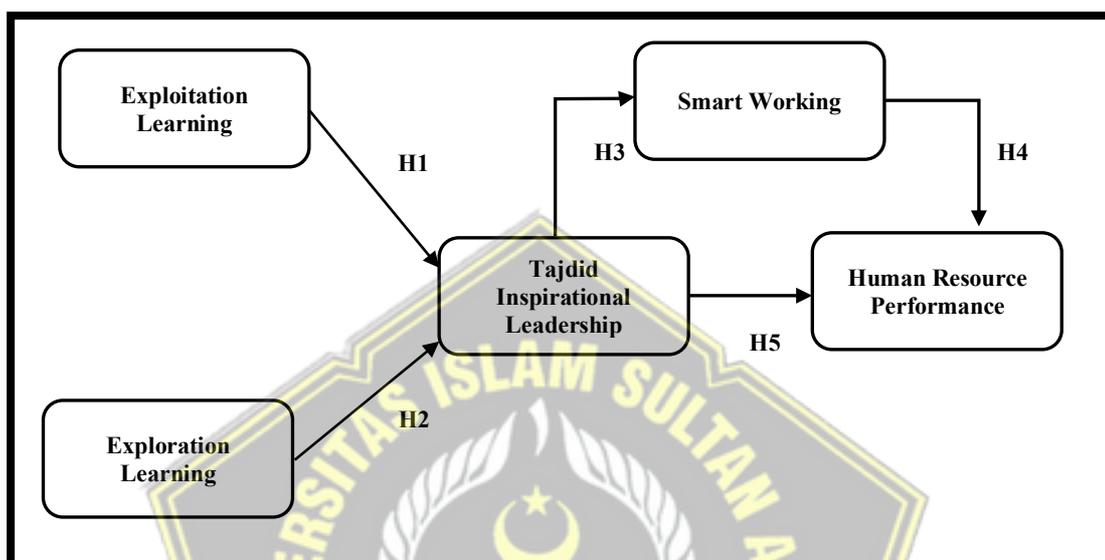
Jensen et al. (2020) dan (Bakker et al., 2022) menyatakan bahwa *inspirational leadership* meningkatkan kinerja. Pemimpin yang menginspirasi menumbuhkan kreativitas dan inovasi (Maladzhi & Yan, 2014). Seorang pemimpin inspirational dapat membangkitkan emosi positif pada pengikutnya memainkan peran penting dalam menentukan lingkungan kerja dan mempengaruhi kinerja (Jensen et al, 2020; (Bakker et al., 2022).

Kepemimpinan Tajdid Inspirasional sebagai salah satu kepemimpinan Islami merupakan pemimpin yang memiliki prinsip membaurkan ajaran-ajaran Islam serta mempraktikannya dalam kehidupan keseharian baik dalam lingkup individu maupun di lingkungannya sesuai tuntunan Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan Islami memimpin dengan niat ibadah karena mengharap ridho Allah atas kinerja organisasi dengan orientasi akhirat (Mahadi, Mustafa, dan Basir, 2017). Maka berdasarkan pernyataan di atas, maka hipotesis ketlima dalam penelitian ini adalah :

***H5: Tajdid Inspirational leadership berpengaruh signifikan terhadap human resource performance.***

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam, maka model empirik penelitian tersaji dalam Gambar 2.7.

**Gambar 2.7. Model Empirik Penelitian**



Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan dalam penelitian ini (2022)

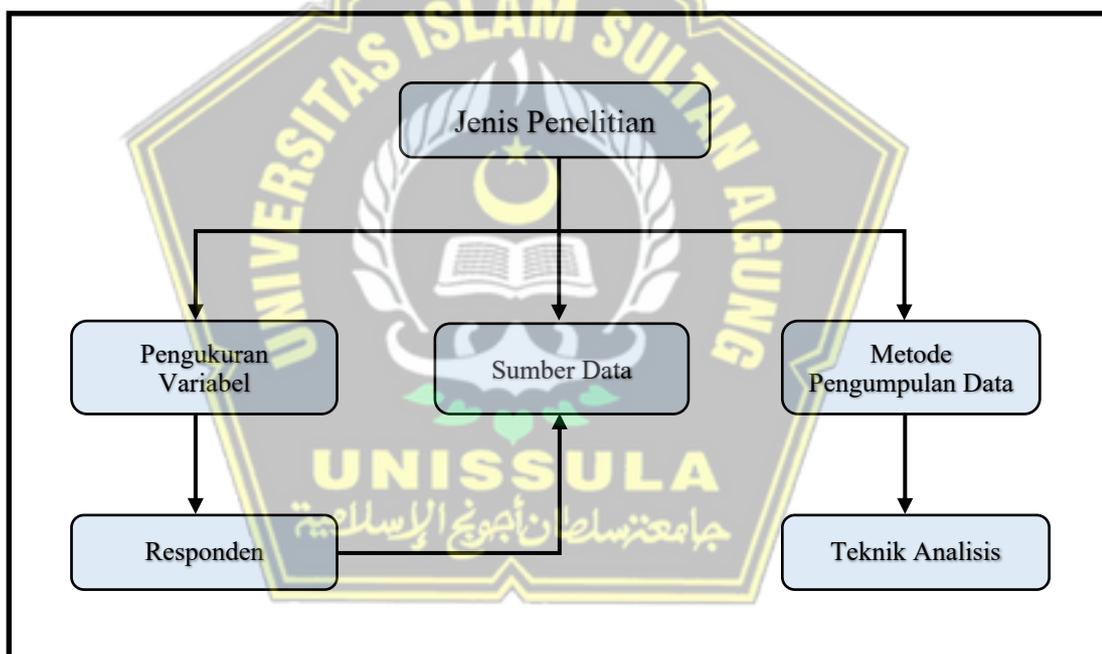
Model Gambar 2.7 menunjukkan bahwa terdapat 2 variabel laten eksogen yaitu variabel *exploitation learning* dan *exploration learning*, serta 3 (tiga) variabel laten endogen yaitu *Tajdid Inspirational Leadership*, *smart working*, *human resource performance*.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Pada Bab III Metode Penelitian ini dijelaskan mengenai jenis dan desain penelitian, sasaran populasi dan sampel penelitian, variabel dan indikator, teknik dan instrument pengumpul data dan teknik analisis data. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian nampak pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian**



### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain

(Sekaran dan Bougie, 2010). Model penelitian ini dibangun melalui pendekatan hipotesis berdasarkan kaidah tertentu. Penelitian ini terdiri atas penelitian eksplanatori dan penelitian deskriptif. Studi diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori, dan konsep-konsep yang akan digunakan untuk mencari hubungan antar variabel (Widodo, 2014). Adapun penelitian ini mencakup variabel : *exploitation learning*, *exploration learning*, *Tajdid Inspirational Leadership*, *smart working*, dan *human resource performance*.

### 3.2. Pengukuran Variabel

Penelitian dengan studi empirik ini mencakup variabel yaitu *Tajdid Inspirational Leadership*, *exploration learning*, *exploitation learning*, *smart working*, dan *human resource performance*. Indikator pervariabel tersaji pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Exploitation Learning</i> merupakan pembelajaran organisasi yang dilakukan pimpinan dengan penggunaan dan pengembangan hal-hal yang sudah diketahui dengan mengembangkan pengetahuan, melakukan efisiensi, menciptakan kompetisi, merencanakan orientasi strategis.	1) Mengembangkan pengetahuan 2) Efisiensi 3) Kompetisi 4) Orientasi Strategis	(Atuahene-Gima & Murray, 2007); (Popadiuk, 2012)
2	<i>Exploration Learning</i> merupakan pembelajaran organisasi yang dilakukan pimpinan dengan perolehan dan penggunaan pengetahuan dari luar organisasi, penggunaan teknologi baru, dan menjalin kemitraan dengan pihak lain.	1) Pengetahuan baru 2) Teknologi baru 3) Kemitraan	(Atuahene-Gima & Murray, 2007); (Popadiuk, 2012)

No	Variabel	Indikator	Sumber
3	<i>Smart Working</i> merupakan perilaku cerdas anggota team yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi pekerjaan dengan melakukan perencanaan dalam bekerja, fleksibel dalam bekerja, dan mempunyai perilaku yang adaptif. Yang menilai adalah pimpinan	1) Perencanaan kerja 2) Fleksibilitas 3) Perilaku adaptif	(Sujan et al., 1994b); (Raguseo et al., 2016); (Errichiello & Pianese, 2020)
4	<i>Tajdid Inspirational Leadership</i> merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi anggota teamnya dengan pendekatan akal pikiran dan tipikal untuk mencapai visi berdasar tanggung jawab ilmiah, menjaga kepercayaan yang Amanah, optimis berinovasi, dan melaksanakan visi yang bertanggung jawab ilmiah untuk meningkatkan kinerja anggota teamnya.	1) Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas 2) Kepercayaan yang Amanah 3) Optimis berinovasi 4) Visi yang bertanggung jawab ilmiah	Dikembangkan dalam disertasi ini
5	<i>Human Resource Performance</i> Kinerja sumberdaya manusia adalah suatu kerja yang dicapai anggota team dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada tindakan serta perilaku tugas, adaptif dan kontekstual sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi standar yang telah ditetapkan.	1) Task performance 2) Adaptive performance 3) Contextual performance	(Pradhan & Jena, 2017), McShane dan Glinow (2018)

Sumber: Disarikan dari jurnal-jurnal, 2022

### 3.3. Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersifat subyektif berupa pendapat, perilaku, pengalaman, karakter individu atau kelompok yang menjadi subjek penelitian. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer

merupakan data yang diperoleh secara langsung dari subjek dan objek yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang disusun berdasarkan variabel serta telah dipersiapkan sebelumnya. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *exploitation learning*, *exploration learning*, *Tajdid Inspirational Leadership*, *smart working* dan *human resource performance*. Data sekunder yaitu data yang diperoleh tidak secara langsung atau melalui pihak ketiga. Data tersebut diperoleh dari Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) wilayah VI Jawa Tengah, maupun dari literatur literatur yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Alat atau teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner terdiri dari beberapa item pertanyaan yang dikembangkan untuk mengukur variabel.

Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data. Kuesioner penelitian menawarkan pertanyaan tertulis kepada responden. Sementara itu responden diberikan waktu untuk mengisi kuesioner, segera kuesioner dikumpulkan dan diolah sebagai data primer. Kuesioner yang didistribusikan dikategorikan kedalam dua bagian yaitu bagian pertama berupa pertanyaan untuk memperoleh informasi responden dan bagian kedua digunakan guna memperoleh data tentang dimensi variabel.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada responden melalui *Google Form* yang dikirimkan langsung ke email atau Whatsapp para pimpinan dan pejabat struktural di perguruan tinggi Jawa Tengah, hal ini untuk menjaga kerahasiaan responden dan langsung ditujukan kepada responden.

Kuesioner penelitian ini juga dilengkapi dengan pertanyaan tertutup dan terbuka yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 7, dimana skala 1 diberi skor sangat tidak setuju dan skor 7 diberi nilai sangat setuju.

Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan google form, dalam penelitian ini dilakukan selama 2 bulan mulai bulan September sampai dengan November 2022. Tujuan penyebaran questioner melalui google form bertujuan untuk menghindari subyektifitas responden karena mengenal peneliti sehingga jawaban responden tidak obyektif. Di samping itu, guna menjaga subyektifitas jawaban responden maka penelitian ini menghindari isian yang bersifat manual (isian lewat printout) dan menghindari pertemuan langsung antara peneliti dengan responden. Isian questioner per item sifatnya wajib, dengan setting sistem

elektronik, sehingga responden tidak bisa melanjutkan pengiriman jawaban yang tidak lengkap, dengan demikian jawaban yang terkirim terjamin kelengkapannya. Responden diberi kebebasan untuk menilai diri sendiri sebagai pimpinan untuk variabel *exploitation learning* dan *exploration learning* serta *Tajdid Inspirational Leadership*, serta menilai dosen di bawah pimpinannya untuk variabel *smart working* dan *human resource performance* PTS tempat responden bertugas.. Dimana setiap item soal disediakan rentangan skala 1 - 7 dengan sangat tidak setuju sampe dengan sangat setuju. Responden juga diberi kesempatan untuk menjawab per item questioner secara terbuka dengan jawaban yang dikehendaki responden yang tidak ada dalam pilihan disesuaikan dengan kondisi yang ada di PTS tempat responden sebagai pimpinan.

### **3.5. Populasi dan Sampel Penelitian**

Keterwakilan populasi sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Oleh karena itu keputusan dalam pengambilan sampel harus memperhatikan desain sampel dan ukuran sampel (Suwartono, 2015). Populasi pada penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta di LL Dikti Wilayah 6 Jawa Tengah yang berjumlah 238 Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan data yang diambil dari LL DIkti Wilayah 6 pada bulan November tahun 2021.

Setelah dilakukan perhitungan dengan rumus slovin dengan batas toleransi kesalahan 10% maka jumlah sampel perguruan tinggi yang digunakan peneliti adalah 71 perguruan tinggi. Agar generalisasi lebih optimal maka sampel studi ini adalah sebesar 71 Perguruan Tinggi x 2 responden dari masing masing Perguruan Tinggi

dengan total sampel sebanyak 144 responden, serta dilakukan secara merata di Perguruan Tinggi Swasta masing-masing regional pada LLDikti wilayah 6 Jawa Tengah

Adapun unit analisis atau subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen dengan tambahan tugas sebagai pejabat struktural di Perguruan Tinggi Swasta di LLDikti Wilayah 6 Jawa Tengah. Untuk jenjang Universitas/Institut meliputi Dekan, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Ketua Lembaga/Biro/Badan. Pada jenjang Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi meliputi Ketua Program Studi, Ketua Lembaga/Biro/Badan.

Adapun untuk pengambilan sampel mengacu pada pendapat Hair (2018) yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikalikan 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Adapun indikator dalam penelitian ini sebanyak 17 indikator, maka jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 100 – 170 responden. Pada penelitian ini ditetapkan 144 sampel.

Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik purposive sampling sehingga mempunyai kemampuan untuk mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan digeneralisasikan berdasarkan pertimbangan tertentu atau jatah tertentu (Hartono, 2013). Kriteria yang diambil dalam pemilihan sampel ini pada menurut 5 jenis perguruan tinggi dan tempatnya dipilih secara proporsional di Jawa Tengah menurut regional 1, 2, 3 dan 4 di LLDikti Wilayah 6 Jawa Tengah. Populasi dalam penelitian ini tersaji dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Jumlah Populasi Survei**

No	Jenis Perguruan Tinggi	Jumlah Populasi	Sampel Perguruan Tinggi	Proporsi
1	Universitas	58	17	29%
2	Institut	6	2	33%
3	Sekolah Tinggi	84	25	30%
4	Politeknik	29	9	31%
5	Akademi	61	18	30%
Jumlah		238	71	

Sumber : data primer diolah, 2022

### 3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik.

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif guna memperoleh deskripsi secara umum tentang informasi responden serta deskripsi masing-masing variabel yang diteliti. Analisis deskripsi statistik digunakan dalam mengidentifikasi responden. Deskripsi statistik karakteristik responden digunakan dalam mengidentifikasi responden menurut umur, pendidikan, masa kerja, dan jabatan fungsional. Deskripsi statistik variabel menunjukkan respon dari variabel bebas dan terikat yang ada dalam penelitian, yaitu *exploitation learning*, *exploration learning*, *Tajdid Inspirational Leadership*, *Smart Working* dan *Human Resource Performance*.

### 3.6.2. Analisa Statistik

#### 3.6.2.1. Uji Validitas dan Realibilitas

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *coefficient corelation pearson* yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor (Ghozali, 2017).

Pengujian ini dikatakan valid apabila korelasinya signifikan ( $p$ -value  $< 0.05$ ) atau ada korelasi antara item dengan total skor-nya. Jika korelasi antara item dengan total skor mempunyai nilai signifikan  $< 0.05$ , maka menunjukkan indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dimaksud dan suatu item dikatakan tidak valid jika signifikan  $> 0.05$  atau tidak terdapat korelasi yang signifikan antara item pertanyaan dengan skor total seluruh item pertanyaan.

##### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner

dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam peneliti ini dilakukan dengan cara pengukuran sekali saja. Dimana pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Instrumen penelitian dapat dikatakan konsisten jika instrumen tersebut terbukti reliabel yaitu jika indikator nilai *cronbach alpha*  $>0.6$  (Ghozali, 2017).

#### **3.6.2.2. Structural Equation Model**

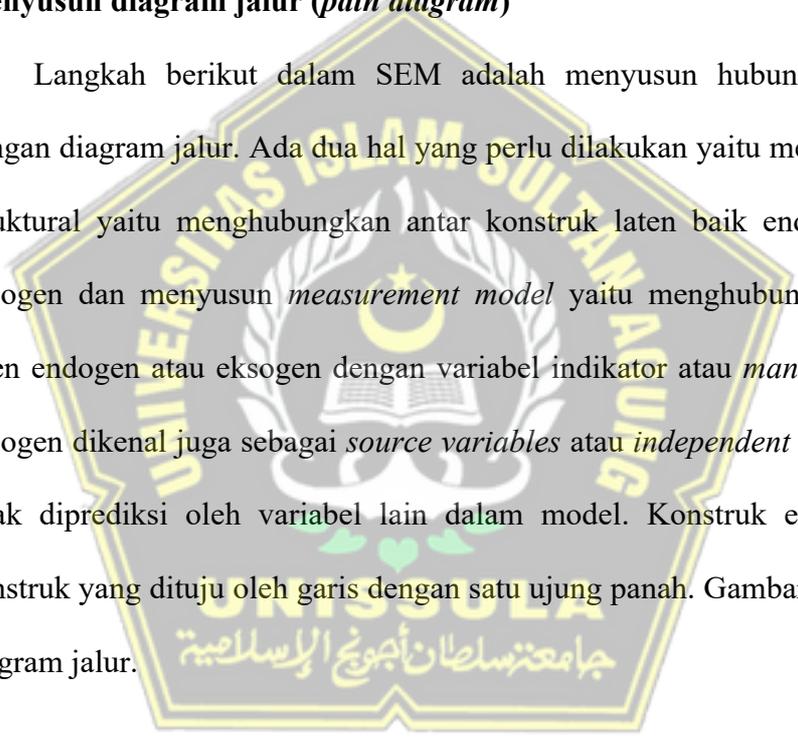
Analisis data adalah interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan program AMOS (*Analysis of Moment Structures*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM). Hipotesis nol akan diterima jika memenuhi syarat t hitung lebih kecil  $\pm 1.96$  atau nilai probabilitas  $> 0.05$  dan sebaliknya untuk hipotesis alternatif. Hair *et al.* dalam Ghozali (2017) dan Ferdinand (2002) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 6 (enam) langkah yaitu:

**a) Pengembangan Model Berdasar Teori**

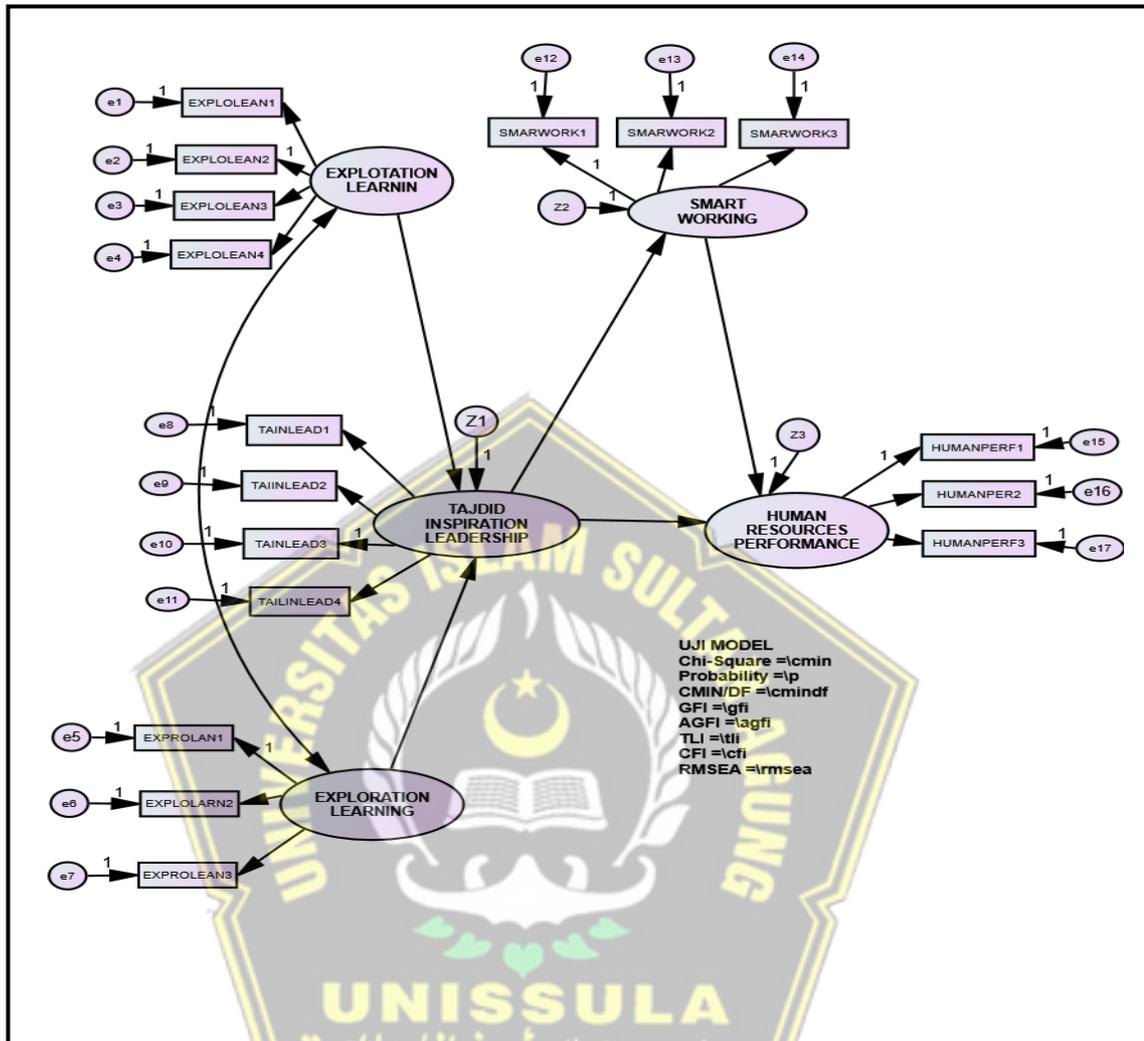
Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, di mana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis.

**b) Menyusun diagram jalur (*path diagram*)**

Langkah berikut dalam SEM adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau *manifest*. Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Gambar menunjukkan diagram jalur.



Gambar 3.2. Diagram Jalur



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

### c) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan structural

Setelah mengembangkan model teoritis dan dituangkan dalam diagram jalur maka langkah berikutnya adalah menerjemahkan model tersebut ke dalam rangkaian persamaan struktural. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan adalah:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan variabel mana yang mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

**d) Menilai identifikasi model structural**

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model structural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

- a. Adanya nilai standar *error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*.
- c. Nilai estimasi yang tidak mungkin *error variance* yang negative.
- d. Adanya nilai korelasi yang tinggi ( $> 0.90$ ) antar koefisien estimasi

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat:

- a. Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relative terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil.
- b. Digunakannya pengaruh timbal-balik atau resiprokal antar konstruk.
- c. Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fix*) pada skala konstruk.

**e) Menilai kriteria *goodness-of-fit***

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Tabel 3.3. menyajikan kriteria *goodness of fit index*. Berikut di bawah ini adalah beberapa kriteria penilaian kelayakan model (*goodness-of-fit*) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

**1) Likelihood-Ration Chi-Square Statistic ( $\chi^2$ )**

Ukuran fundamental dari *overall fit* adalah *likelihood-ratio chi-square*. Dalam AMOS, nilai *chi-square* disebut juga dengan CMIN. Nilai *chi-square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom (df)* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas ( $\rho$ ) lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ). Sebaliknya nilai *chi-square* yang kecil akan menghasilkan probabilitas yang lebih besar dari tingkat signifikansi dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi

sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi-square* yang tidak signifikan (nilai yang kecil) karena mengharapkan bahwa model yang diusulkan cocok atau *fit* dengan data observasi.

## 2) CMIN/DF ( $\chi^2/df$ )

CMIN/DF adalah nilai *chi-square* ( $\chi^2$ ) dibagi dengan *degree of freedom* (*df*) atau disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002).

## 3) GFI

GFI (*goodness-of-fit index*) dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom (2004) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai sama dengan atau lebih besar 0.90 sebagai ukuran *good fit*.

## 4) AGFI

*Adjusted goodness-of-fit* merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* untuk model yang diajukan dengan (*proposed model*) dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama dengan atau lebih besar 0.90.

### 5) RMSEA

*Root mean square error of approximation* merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konfirmatori atau *competing model strategy* dengan jumlah sampel besar.

### 6) CFI

*Comparative fit index*, di mana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI > 0.90.

### 7) TLI (NNFI)

*Tucker-Lewis index* atau dikenal dengan *non-normed fit index*. Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama dengan atau lebih besar 0.90.

Tabel 3.3 *Goodness-of-Index*

Goodness-of-Indices	Cut-off-value
Chi-Square	Diharapkan kecil, dengan probabilitas $\geq 0.05$
	$\leq 0.08$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.90$

Sumber: Ferdinand (2002) dan Ghozali (2017)

#### f) Interpretasi dan Modifikasi Model

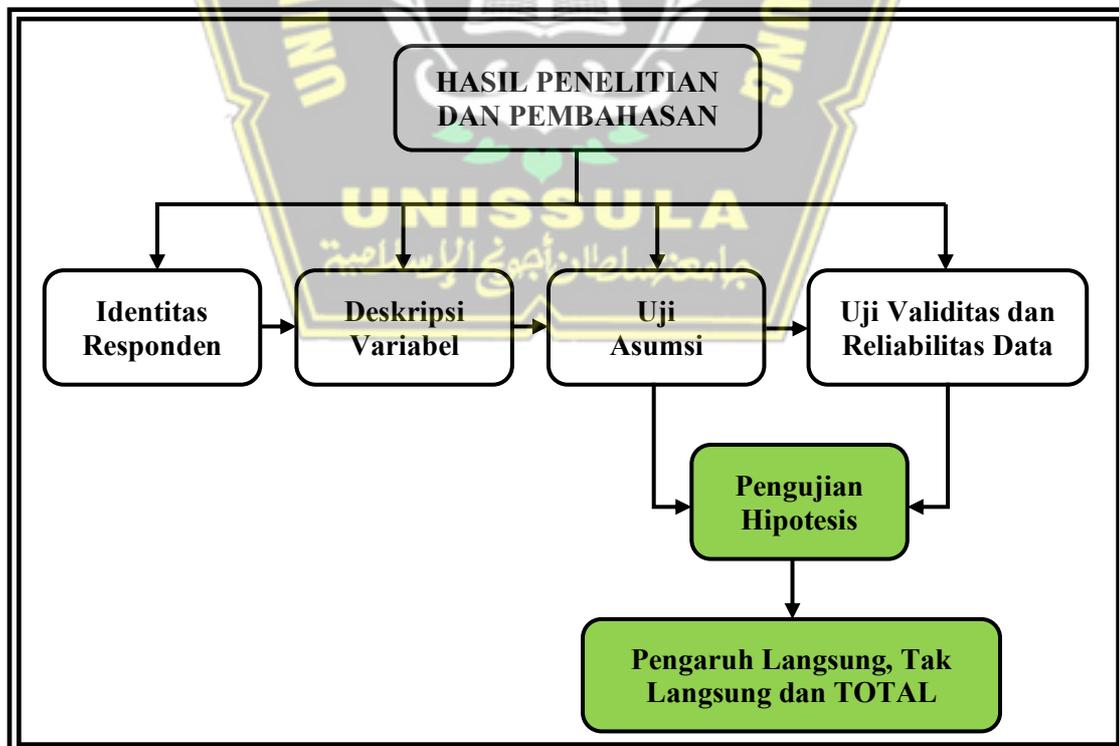
Pada tahap ini, dilakukan interpretasi model dan dilakukan modifikasi model apabila model dalam penilaian tidak memenuhi persyaratan pengujian. Hair et al. (1992) memberikan pedoman untuk perlu tidaknya memodifikasi suatu model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan dari model. Adapun batas aman nilai residual sebesar 5%. Apabila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model maka perlu dipertimbangkan untuk melakukan modifikasi model. Namun perlu diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Artinya modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencari model yang fit (Ghozali, 2008).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang tersaji dalam bab 4 ini, akan menguraikan analisis pengolahan data secara deskriptif dan statistik inferensial. Hasil analisis deskriptif menjelaskan gambaran responden, analisis deskriptif variabel penelitian dan analisis statistik inferensial untuk mengevaluasi struktural dengan teknik SEM. Dalam bab ini menjawab permasalahan dan tujuan penelitian. Rincian bab ini mencakup diskripsi umum hasil penelitian, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis, dan pengaruh langsung dan tidak langsung. Secara piktografis nampak pada Gambar 4.1 di bawah ini.

**Gambar 4.1. Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan**



#### 4.1. Deskripsi Umum Hasil Penelitian

Hasil penyebaran kuesioner yang langsung masuk ke sistem elektronik melalui Google form sejumlah 149 responden. Sebelum data dianalisis lebih lanjut maka dilakukan trimming dan screening data terhadap seluruh kuesioner yang terisi data dan informasi yang diperlukan. Screening data diperlukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas pertanyaan tertutup dengan melihat deviasi angka-angka yang dinilai ekstrim. Sedangkan trimming data perlu dilakukan dengan melihat konsistensi antara jawaban tertutup dan jawaban pertanyaan terbuka. Dari 149 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 5 responden dengan data ganda, tidak lengkap, dan tidak valid karena semua jawaban angka 1, atau responden tidak sesuai unit analisis. Berdasarkan hal tersebut maka jumlah responden yang dianalisis sesuai dengan ukuran sampel yang telah ditentukan yaitu 144 responden yang dipakai menjadi sumber data.

Data responden sebanyak 144 sumber data ini berasal dari 72 PTS ( $72/238 \times 100\% = 30\%$ ) yang tersebar di 19 kabupaten/kota di LLDikti Wilayah 6 Jawa Tengah. Data diambil dari 72 PTS dari 5 kategori bentuk perguruan tinggi yaitu Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik dan Akademi, yang terwakili secara proporsional menurut bentuk perguruan Tinggi. Berikut disajikan deskripsi karakteristik dan analisis responden yang tersaji pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik dan Analisis Responden**

No	Jenis Perguruan Tinggi	Jumlah Populasi	Sampel Perguruan Tinggi	Proporsi	Respon
1	Universitas	58	17	25%	36
2	Institut	6	2	3%	4
3	Sekolah Tinggi	84	25	35%	50
4	Politeknik	29	9	13%	18
5	Akademi	61	18	25%	36
Jumlah		238	71	100%	144

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan deskripsi asal responden menurut jenis perguruan tinggi diperoleh pada tingkat Universitas terwakili 36 responden (25%) dari 17 universitas yang mewakili 58 Universitas. Sedangkan pada Sekolah Tinggi diperoleh hasil 50 responden (35%) dari 25 Sekolah Tinggi mewakili 84 Sekolah Tinggi di Jawa Tengah. Institut terwakili 4 responden (3%) dari 2 Institut yang mewakili 6 Institut. Untuk tingkat Politeknik, terwakili 18 responden (13%) dari 9 Politeknik yang mewakili 29 Politeknik. Untuk tingkat Akademi terwakili 18 responden (25%) dari 18 Akademi dari 61 Akademi. Dengan hasil ini maka jumlah responden sebanyak 144 yang tersebar dari 5 jenis PTS secara proporsional.

#### 4.2. Identitas Responden

Data yang disajikan dalam penelitian ini berasal dari perguruan tinggi swasta di LLDikti Wilayah VI. Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen dengan tambahan tugas sebagai pemimpin di Perguruan Tinggi Swasta. Untuk jenjang Universitas/Institut meliputi Dekan, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Ketua

Lembaga/Biro/Badan. Pada jenjang Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi meliputi Ketua Program Studi, Ketua Lembaga/Biro/Badan.

Deskripsi karakteristik responden diukur dengan statistik deskriptif yang mempunyai tujuan menjadi informasi yang memberikan gambaran tentang responden. Statistik deskriptif meliputi distribusi frekuensi dan prosentase. Deskripsi atau profil responden terdiri dari dalam hal ini dapat disajikan dalam empat karakteristik yaitu usia responden, masa kerja, jabatan fungsional dan jenjang pendidikan.

#### 4.2.1. Usia Responden

Berdasarkan hasil penelitian usia responden tampak Tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2. Usia Responden**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 tahun	11	7.6
2	31 – 40 tahun	50	34.7
3	41 – 50 tahun	56	38.9
4	51 – 60 tahun	27	18.8
Jumlah		144	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.2 tersebut menunjukkan bahwa responden terbanyak berada pada rentang usia 41-50 tahun sebanyak 56 (38.9%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh kelompok umur 41-50 tahun. Umur merupakan standar kematangan diri seseorang, semakin tua umur seseorang semakin mengendap emosinya, semakin telaten dan tekun dalam bekerja. Allah SWT berfirman dalam QS. Al Ahqaf ayat 15 yang artinya "Apabila ia telah dewasa dan umurnya sampai 40 tahun ia berdoa, ya Tuhanku, tunjukilah aku untuk mensyukuri

nikmat engkau yang telah engkau berikan kepadaku dan kepada orangtuaku dan supaya aku dapat berbuat amal saleh yang engkau ridhoi, berilah kebaikan kepadaku dengan (memberi kebaikan) kepada anak cucuku, sesungguhnya aku bertaubat kepada engkau dan sesungguhnya aku termasuk orang-orang muslim". Usia 40 tahun diterangkan dengan jelas dalam ayat ini, dan pada usia 40 tahunlah manusia mencapai puncak kehidupannya baik dari segi fisik, intelektual, emosi maupun spiritualnya.

Data pada Tabel 4.2. tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi kedua oleh kelompok umur 31-40 tahun sebesar 34,7% dan berada pada kategori usia produktif. Usia produktif memungkinkan untuk dapat meningkatkan kinerja. Ini sejalan dengan Power dan Waddell (2004) menyebutnya sebagai efek inersia mengenai usia dan tingkat produktivitas. Sementara studi Börsch-Supan & Weiss (2016) mengamati tingkat produktivitas umumnya meningkat seiring bertambahnya usia, tetapi menunjukkan penurunan yang nyata pada kelompok usia tertentu. Bertambahnya usia sumber daya manusia konsekuensinya makin bertambah variasi pengalaman, khususnya dalam hal pekerjaan (skill) yang dilakukan dan pengetahuan semakin meningkat.

#### 4.2.2. Masa Kerja

Masa kerja merupakan waktu orang sudah bekerja (pada suatu kantor, badan, dan sebagainya) serta keseluruhan pengalaman yang dipelajari seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya di suatu unit kerja atau organisasi. Masa kerja berguna untuk mendukung pengetahuan dalam menangani masalah pekerjaan. Berdasar hasil penelitian diperoleh data masa kerja dari responden sebagaimana disajikan pada Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3. Masa Kerja Responden**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	<5 tahun	11	7.6
2	5 – 15 tahun	71	49.3
3	16 – 25 tahun	54	37.5
4	26 – 35 tahun	8	5.6
	Jumlah	144	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.3 tersebut menunjukkan responden terbesar berada pada masa kerja 5-15 tahun sebesar 71 (49.3%) responden. Semakin panjang masa kerja, maka akan semakin banyak memiliki kecenderungan makin lama bekerja makin banyak memiliki pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan. Demikian pula apabila masa kerja semakin pendek maka pengalaman bekerja yang dimiliki masih terbatas sehingga akan membuat tingkat keahlian dan keterampilannya semakin rendah.

#### 4.2.3. Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional Dosen yang selanjutnya disebut Jabatan Akademik Dosen adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak

seseorang Dosen dalam suatu satuan pendidikan tinggi yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan Akademik/Fungsional Dosen (Jafa) merupakan jabatan keahlian dengan jenjang tingkatan dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi, terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, serta Profesor. Tabel 4.4 di bawah ini menyajikan data mengenai jabatan fungsional responden.

**Tabel 4.4. Jabatan Fungsional**

No.	Jabatan Fungsional	Frekuensi	Persentase
1	Tanpa jabatan fungsional	7	4.8
2	Asisten Ahli	49	34.1
3	Lektor	74	51.4
4	Lektor Kepala	14	9.7
Jumlah		144	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.4 di atas responden terbanyak dengan jabatan fungsional lektor sebanyak 74 responden (51.4%) . Pengembangan karir akademik jabatan fungsional dosen terdiri atas empat jenjang. Keempat jenjang tersebut yaitu Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan jabatan fungsional tertinggi dosen adalah Guru Besar. Mekanisme penilaian pada jenjang jabatan fungsional Asisten Ahli dan Lektor dilakukan oleh tim penilai angka kredit (PAK) sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 92 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya (Permendikbud RI-PAK). Dari hasil penelitian ini pada Tabel 4.3 di atas, Lektor dan Asisten Ahli masih mendominasi responden.

#### 4.2.4. Jenjang Pendidikan

Dosen minimal mempunyai ijazah setara dengan Magister. Pada Tabel 4.5 berikut ini menyajikan data mengenai tingkat pendidikan responden.

**Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Responden**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	S2	114	79.2
2	S3	30	20.8
Jumlah		144	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat pendidikan responden dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 114 responden (79.2%). Dari data di atas, dosen dengan jenjang Pendidikan S3 masih lebih sedikit dibandingkan dosen dengan jenjang Pendidikan S2. Sebagian besar jenjang Pendidikan responden masih berpendidikan S2, sehingga dosen sebaiknya diberikan kesempatan untuk studi lanjut S3. Hal ini sejalan dengan penelitian Salazar (2013) bahwa pelatihan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2013 Pasal 26 mengenai jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya menyebutkan bahwa dosen dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Lektor Kepala apabila memenuhi angka kredit serta memenuhi persyaratan lainnya. Dosen memiliki ijazah doktor atau yang sederajat harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi. Sedangkan bagi yang memiliki ijazah magister atau yang sederajat harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional.

Responden rata-rata berpendidikan S2, sehingga untuk meningkatkan keahliannya, mereka biasanya diberikan kesempatan untuk studi lanjut S3. Ini sejalan dengan Salazar et al. (2012) bahwa pelatihan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### 4.3. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti yaitu *Exploitation Learning*, *Exploration Learning*, *Tajdid Inspirational Leadership*, *Smart Working* dan *Human Resources Performance*. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar tiga. Adapun berkaitan dengan itu interpretasi nilai yang dipergunakan adalah a) rentang 1 – 2.33 dinyatakan kriteria rendah, b) rentang 2.34 – 4.67 dinyatakan kriteria sedang, c) rentang 4.68 – 7 dinyatakan kriteria tinggi (Ferdinand, 2014). Adapun statistik deskriptif variabel yang disajikan dalam karakteristik responden ini meliputi mean dan kriteria. Berdasarkan hasil penelitian pada 144 responden maka deskripsi masing-masing variabel diuraikan seperti berikut di bawah ini.

#### 4.3.1. *Exploitation Learning*

*Exploitation learning* merupakan upaya pembelajaran organisasi dari sisi individu untuk menerapkan pengetahuan yang sudah ada. Pimpinan melakukan adopsi pengetahuan dari pengalaman dan pengetahuan yang sudah ada sebagai salah satu upaya organisasi untuk menerapkan efisiensi. Dengan penggunaan pengetahuan yang

sudah ada maka akan mengurangi biaya organisasi yang akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Eksploitasi menurut Widodo (2016) merupakan proses untuk memperoleh kompetensi melalui adopsi, sintesis dan penerapan pengetahuan yang ada. Eksploitasi berkaitan dengan bagaimana penyebaran informasi dalam mempengaruhi kinerja. Hasil statistik deskriptif persepsi responden terhadap *Exploitation Learning* tersaji pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Statistik Deskriptif *Exploitation Learning***

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Mengembangkan pengetahuan	6.37	Tinggi
2	Efisiensi	6.30	Tinggi
3	Kompetisi	6.32	Tinggi
4	Orientasi strategis	6.10	Tinggi
Rata-rata		6.27	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Pada Tabel 4.6 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel *exploitation learning* menunjukkan nilai kategori tinggi sebesar 6.27. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran eksploitasi oleh pimpinan perguruan tinggi dilakukan dengan menggunakan dan mengembangkan hal-hal yang sudah diketahui melalui pengembangan pengetahuan, efisiensi, kompetisi dan orientasi strategis.

Adapun indikator mengembangkan pengetahuan termasuk dalam kategori tinggi dengan mendapatkan skor mean tertinggi sebesar 6.37. Hal ini mengandung arti bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk menggunakan pengetahuan yang sudah

ada di organisasi dan mengembangkannya. Adapun pengembangan pengetahuan lama menjadi gagasan baru yang didasarkan dengan perkembangan atau perubahan trend saat diambil dengan dasar evaluasi pelaksanaan kerja/strategi kerja yang dilakukan di tahun-tahun sebelumnya. Kemudian dilakukan penyempurnaan gagasan lama dengan mengintegrasikan gagasan baru dapat membentuk formulasi baru terhadap kinerja dan capaian kerja di tahun selanjutnya. Adapun indikator orientasi strategis juga termasuk dalam kategori tinggi meskipun mendapatkan nilai mean terendah dengan nilai sebesar 6.10. Pimpinan melakukan orientasi strategis dalam menghasilkan luaran dengan melakukan peningkatan motivasi menghasilkan luaran yang bermanfaat bagi dosen dan perguruan tinggi.

Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator pada variabel *Exploitation Learning* berdasarkan temuan di lapangan disajikan pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Deskriptif *Exploitation Learning***

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Mengembangkan Pengetahuan	Tinggi	Penyempurnaan gagasan lama dengan mengintegrasikan gagasan baru dapat membentuk formulasi baru thd kinerja dan capaian kerja ditahun selanjutnya. Konsep atau gagasan baru yg didasarkan juga dari evaluasi pelaksanaan kerja/strategi kerja yang dilakukan di tahun2 sebelumnya.
2	Efisiensi	Tinggi	Pengintegrasian laboratorium fakultas kesehatan.
3	Kompetisi	Tinggi	Ide agar semua dosen memiliki keinginan kuat memajukan Institusi dg studi lanjut S3 dan memiliki kepakaran khusus agar institusi dikenal luas.
4	Orientasi Strategis	Tinggi	Membantu semua proses akreditasi prodi, fakultas dan universitas agar mendapatkan hasil maksimal. Upaya peningkatan motivasi menghasilkan luaran bagi perguruan tinggi dari sisi Tri Dharma bagi dosen-dosen di lingkungan Universitas.

Sumber : data primer yang diolah, 2023

### 4.3.2. *Exploration Learning*

Pembelajaran eksplorasi merupakan upaya pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh pimpinan untuk melakukan sintesa pengetahuan baru yang belum ada sebelumnya. Kegiatan sintesa merupakan usaha untuk melakukan penggalan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja. Indikator variabel *exploration learning* meliputi pengetahuan baru, teknologi baru, dan kemitraan. Berdasarkan pengolahan data dari hasil penelitian, maka nilai mean pada variabel *exploration learning* disajikan pada Tabel 4.8. berikut di bawah ini.

**Tabel 4.8. Statistik Deskriptif *Exploration Learning***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Pengetahuan baru	5.94	Tinggi
2	Teknologi baru	6.06	Tinggi
3	Kemitraan	6.28	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	6.09	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel *exploration learning* berada pada kategori tinggi sebesar 6.09. Hal ini menunjukkan pembelajaran eksplorasi yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi berada pada kriteria tinggi.

Nilai mean tertinggi pada indikator kemitraan sebesar 6.28. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi dalam memanfaatkan kolaborasi dan networking dengan berbagai pihak serta membuat jejaring dalam kerjasama dengan pihak eksternal. Pimpinan perguruan memiliki acuan pada pengejaran serta perolehan pengetahuan baru untuk membuka kerjasama serta networking baru.

Nilai mean terendah pada indikator pengetahuan baru sebesar sebesar 5.94. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi dalam menetapkan konsep atau gagasan baru didasarkan pada perkembangan atau perubahan trend. Contoh yang dilakukan dengan mengusulkan beberapa SIM dan pengarsipan online untuk memperlancar aktifitas kerja segala aktivitas berdasarkan indikator kinerja utama dan indikator kinerja tambahan dan selalu di buat analisis. Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator pada variabel *Exploration Learning* berdasarkan temuan di lapangan disajikan pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9. Deskriptif *Exploration Learning***

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Pengetahuan baru	Tinggi	Konsep atau gagasan baru yg didasarkan dengan perkembangan atau perubahan trend saat itu. Mengusulkan beberapa SIM dan pengarsipan online untuk memperlancar aktifitas kerja segala aktivitas berdasarkan indikator kinerja utama dan indikator kinerja tambahan dan selalu di buat analisis. Pembuatan kurikulum yang sesuai kebutuhan stakeholder
2	Teknologi baru	Tinggi	Digitalisasi pembelajaran berbasis kebutuhan. Digitalisasi sistem dan manajemen berbasis web. Menggunakan teknologi informasi terbaru. Penyempurnaan sistem pendidikan berbasis digital yang dilakukan setiap tahun
3	Kemitraan	Tinggi	Memfaatkan kolaborasi dan networking dengan berbagai pihak serta membuat jejaring dalam kerjasama dengan pihak eksternal.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

### 4.3.3. *Tajdid Inspirational Leadership*

*Tajdid Inspirational Leadership* merupakan sintesa dari *leadership theory* pada *Transformational Leadership* yang ditekankan pada dimensi *inspirational leadership*, kemudian dipadukan dengan dimensi paradigma *Tajdid* dari sudut pandang Islamic Value. *Tajdid* sebagai upaya yang menjelaskan ulang tentang Tauhid, memperbaiki perangai atau perilaku, meluruskan pemahaman yang salah terhadap prinsip-prinsip Islam, menolak aliran naturalisme dan menegaskan pentingnya agama. *Tajdid* bersifat inovasi kreatif dan dinamis dalam pemikiran masalah-masalah yang mungkin berubah, tetapi bukan dalam hal-hal yang bersifat tetap yang harus selalu berpegang teguh terhadap masdariyyah Al-Qur'an dan hadist baik secara tersirat maupun tersurat (Bandarsyah, 2016). Indikator *Tajdid Inspirational Leadership* meliputi pencapaian visi berdasar pengetahuan luas, kepercayaan yang amanah, optimis berinovasi, dan visi yang bertanggung jawab ilmiah. Berdasarkan hasil penelitian maka nilai mean pada variabel *Tajdid Inspirational Leadership* disajikan pada Tabel 4.10 berikut ini.

**Tabel 4.10. Statistik Deskriptif *Tajdid Inspirational Leadership***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas	6.35	Tinggi
2	Kepercayaan yang Amanah	6.37	Tinggi
3	Optimis berinovasi	6.06	Tinggi
4	Visi yang bertanggung jawab ilmiah	6.35	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6.28	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.10 indikator *Tajdid Inspirational Leadership* sebesar 6.28 dan termasuk pada kategori tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi merupakan merupakan tipikal kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas, kepercayaan yang amanah, optimis berinovasi, dan mempunyai visi yang bertanggung jawab ilmiah.

Nilai mean tertinggi ditemukan pada indikator kepercayaan yang amanah yaitu sebesar 6.37 dan termasuk pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang bekerja memberikan manfaat buat banyak orang, melakukan bekerja dengan ikhlas sebagai ibadah karena hidup di dunia hanya sementara dan sebagai sarana mengumpulkan bekal di akhirat.

Nilai mean terendah ditemukan pada indikator optimis berinovasi yaitu sebesar 6.08 dan termasuk pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan beranggapan setiap tanggung jawab dalam pekerjaan merupakan ibadah yang bermanfaat tidak hanya secara pribadi tetapi juga untuk orang lain. Jika hasil yang kita kerjakan berbuah baik, maka itu pun akan dinikmati oleh orang lain dan hal tersebut juga merupakan bagian dari ibadah dengan memberikan kebermanfaatan untuk orang lain. Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator pada variabel *Tajdid Inspirational Leadership* berdasarkan temuan di lapangan disajikan pada Tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11. Deskriptif *Tajdid Inspirational Leadership***

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas	Tinggi	Islam menganjurkan keseimbangan dalam menyikapi kehidupan dunia dan akhirat. Tidak berlebihan pada dunia, sebaliknya juga tidak berlebihan pada akhirat. Dalam surat Al-Qashash ayat 77 Allah swt. berfirman, “Carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi.
2	Optimis berinovasi	Tinggi	Setiap tanggung jawab dalam pekerjaan merupakan ibadah yang bermanfaat tidak hanya secara pribadi tetapi juga untuk orang lain. Jika hasil yang kita kerjakan berbuah baik, maka itu pun akan dinikmati oleh orang lain dan hal tersebut juga merupakan bagian dari ibadah dengan memberikan kebermanfaatan untuk orang lain. Dosen diberikan kebebasan anggota tim untuk berinovasi serta berpendapat dengan tetap mempertahankan ibadah.
3	Visi yang bertanggung jawab ilmiah	Tinggi	Karena bekerja untuk menghidupi keluarga yang merupakan kewajiban dalam ajaran agama diawali dengan menyebut bismillah pekerjaan terlaksana karena atas Ijin Allah karena semuanya akan berakhir di akhirat dan akan dipertanggungjawabkan sehingga antara dunia dan akhirat selalu berhubungan dan memiliki balasan kelak dikemudian hari
4	Kepercayaan yang amanah	Tinggi	Bekerja yang memberikan manfaat buat banyak orang, lakukan dengan ikhlas bisa sebagai ibadah karena hidup di dunia hanya sementara dan jadi dari bekerja sebagai sarana mengumpulkan bekal di akhirat

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

#### 4.3.4. *Smart Working*

Indikator *smart working* atau kerja cerdas meliputi perencanaan kerja, fleksibilitas dan perilaku adaptif. Berdasarkan hasil penelitian maka nilai mean pada variabel *Smart Working* disajikan pada Tabel 4.12 berikut di bawah ini.

Tabel 4.12. Statistik Deskriptif *Smart Working*

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Perencanaan kerja	5.97	Tinggi
2	Fleksibilitas	6.06	Tinggi
3	Perilaku adaptif	6.24	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6.09	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai mean atas indikator *Smart Working* sebesar 6.09 dan termasuk kategori tinggi. Kerja cerdas merupakan merupakan perilaku cerdas dosen yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi pekerjaan.

Nilai mean terbesar yaitu 6.24 pada indikator perilaku adaptif dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dosen dalam bekerja ataupun menyelesaikan pekerjaan mengacu kepada yang dianggap penting dan mendesak, mendahulukan pekerjaan yang akan deadline, memilih untuk menyegerakan pekerjaan yang dampaknya luas dan penting.

Nilai mean indikator perencanaan kerja sebesar 5.97 merupakan nilai terendah dalam variabel smart working. Hal ini ditunjukkan di lapangan dengan pemimpin memberikan pertimbangan terhadap dosen, urgensi dan kepentingan dari suatu program tersebut serta mempertimbangkan waktu penyelesaian sebagai dasar penyusunan jadwal program kerja, membuat list pekerjaan, yang harus segera dikerjakan diutamakan, yang sudah selesai diberikan tanda.

Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator pada variabel *Smart Working* berdasarkan temuan di lapangan disajikan pada Tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13. Deskriptif *Smart Working***

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	Perencanaan kerja	Tinggi	Dosen mempertimbangkan urgensi dan kepentingan dari program tersebut serta mempertimbangkan waktu penyelesaian sebagai dasar penyusunan jadwal program kerja, membuat list pekerjaan, yang harus segera dikerjakan diutamakan, yang sudah selesai diberikan tanda.
2	Fleksibilitas	Tinggi	Dosen membuat perencanaan berdasarkan kebutuhan saat itu (sesuai dengan target yang sudah ditentukan) serta dengan menentukan mana pekerjaan yang harus segera diselesaikan dan mana yang bisa diselesaikan sampai dengan hari berikutnya.
3	Perilaku adaptif	Tinggi	Dosen dalam bekerja ataupun menyelesaikan pekerjaan mengacu kepada yang dianggap penting dan mendesak, mendahulukan pekerjaan yang akan deadline, memilih untuk menyegerakan pekerjaan yang dampaknya luas dan penting, serta selalu membuat schedule harian mana yang perlu diselesaikan segera.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

#### 4.3.5. *Human Resource Performance*

Indikator *human resource performance* atau kinerja sumber daya manusia yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Tabel 4.14 di bawah ini menggambarkan angka mean dan kriteria untuk masing-masing indikator *Human Resource Performance*.

**Tabel 4.14. Statistik Deskriptif *Human Resource Performance***

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	<i>Task Performance</i>	6.08	Tinggi
2	<i>Adaptive Performance</i>	6.22	Tinggi
3	<i>Contextual Performance</i>	6.40	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		6.23	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.14 di atas, memberikan informasi bahwa rata-rata nilai mean pada *Human Resource Performance* sebesar 6.23 termasuk kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan suatu hasil yang dicapai dosen dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada tindakan serta perilaku tugas, adaptif dan kontekstual sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Nilai mean tertinggi sebesar 6.40 pada indikator kinerja kontekstual. Kinerja kontekstual merupakan aktivitas sukarela dalam menjalankan kegiatan tugas yang secara formal bukan dari bagian pekerjaan dan membantu serta bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas. Hal ini ditunjukkan bahwa dosen dalam melakukan diskusi mengacu pada pedoman dan panduan yang ada, melihat berbagai literatur terkait proyek yang dikerjakan dan kemudian menyusun rencana, jadwal kerja, monitoring pelaksanaan pekerjaan dan analisa keberhasilan serta kekurangan serta menyusun koreksi dan rencana tindak lanjut untuk proyek yang sama di kesempatan yang lain. Kemudian mengumpulkan tim untuk saling berpendapat dari masalah yang ditemukan dan memberikan solusi yang terbaik.

Adapun indikator kinerja tugas memiliki mean dengan nilai terendah sebesar 6.08. Kinerja tugas merupakan gambaran dimana pekerja melaksanakan tugas yang diberikan dan berkontribusi pada pewujudan visi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dosen mendiskusikan bersama team untuk mencari solusi terbaik dengan bertukar pikiran apabila ada target-target yang perlu dicapai, serta untuk mempertimbangkan baik dan buruknya atas ide-ide yang disampaikan tim dan

dimusyawarahkan solusi terbaik agar target dapat tercapai. Pimpinan juga memberikan kebebasan dosen untuk berinovasi serta berpendapat. Secara rinci deskripsi jawaban responden rata-rata indikator pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia berdasarkan temuan di lapangan disajikan pada Tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15. Deskriptif *Human Resource Performance***

No	Indikator	Kriteria	Temuan
1	<i>Task Performance</i>	Tinggi	Dosen melakukan diskusi dengan team untuk mencari solusi terbaik, dosen bertukar pemikiran apabila ada target-target yang perlu dicapai, untuk mempertimbangkan baik dan buruknya atas ide-ide yang disampaikan tim dan dimusyawarahkan solusi terbaik agar target dapat tercapai.
2	<i>Adaptive Performance</i>	Tinggi	Melakukan sharing secara langsung dengan tim dalam forum diskusi atau dalam bentuk pelatihan-pelatihan, serta mengevaluasi strategi dan capaian kerja tahun sebelumnya, menganalisa perkembangan era yang ada, mempelajari performa kerja institusi lain sebagai pembandingan, dan bersinergi dengan staff dan pimpinan lain dalam institusi saya.
3	<i>Contextual Performance</i>	Tinggi	Diskusi dalam dengan melihat pedoman dan panduan yang ada, melihat berbagai literatur terkait proyek yang dikerjakan dan kemudian menyusun rencana, jadwal kerja, monitoring pelaksanaan pekerjaan dan analisa keberhasilan serta kekurangan serta menyusun koreksi dan rencana tindak lanjut untuk proyek yang sama di kesempatan yang lain. Kemudian mengumpulkan tim untuk saling berpendapat dari masalah yang ditemukan dan memberikan solusi yang terbaik.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

## 4.4. Analisis Statistik

### 4.4.1. Uji Asumsi

Pada penelitian ini uji asumsi meliputi evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multikolinearitas dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data menggunakan SEM Amos maka dapat dijelaskan seperti di bawah ini.

#### 4.4.1.1. Evaluasi Outlier

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

##### 4.4.1.1.1. Univariate Outliers

Untuk mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standart score atau yang biasa di sebut z-score. Z-score mempunyai nilai rata-rata nol dengan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair et al., 2018b). Hasil pengujian univariate outliers pada Tabel 4.16 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outlier*.

Tabel 4.16. Uji *Univariate Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	144	-3.13432	2.46088	-1.3072402E-16	1.00000000
Zscore(X2)	144	-1.67037	2.45680	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	144	-2.36303	2.27777	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	144	-2.24853	2.45855	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	144	-1.72591	1.91513	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	144	-2.35989	1.98368	-2.9856387E-16	1.00000000
Zscore(X7)	144	-2.45809	1.77005	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	144	-2.16707	1.96120	-4.3481462E-16	1.00000000
Zscore(X9)	144	-2.26422	1.61294	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	144	-2.34190	1.58014	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	144	-2.24936	1.60236	-1.6451394E-15	1.00000000
Zscore(X12)	144	-2.96228	1.59389	-1.0652845E-15	1.00000000
Zscore(X13)	144	-2.32148	1.77336	-7.4818484E-16	1.00000000
Zscore(X14)	144	-2.18443	1.60722	-9.2520774E-17	1.00000000
Zscore(X15)	144	-2.31843	1.56431	-1.0553061E-15	1.00000000
Zscore(X16)	144	-2.13435	2.04656	.0000000	1.00000000
Zscore(X17)	144	-1.94578	2.01862	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	144				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Observasi data yang memiliki nilai z-score  $\geq 3,0$  dikategorikan sebagai outliers. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai z-score dari indikator-indikator dengan nilai z-skor terendah -3.13 dan tertinggi 2.46 pada indikator Mengembangkan Pengetahuan variabel *Exploitation Learning*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat nilai outlier karena nilai z-score berada dalam rentang  $\pm 3$ .

#### 4.4.1.1.2. Multivariate Outliers

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Jarak mahalanobis (*Mahalanobis distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua

variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi-square pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ( $p > 0.001$ ). Nilai *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat kebebasan (df) sebesar 17 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi  $> 0.001$  adalah  $\chi^2 (17; 0.001) = 33.408$ . Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program SEM AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.17 di bawah ini.

**Tabel 4.17. Hasil Uji Outlier dengan Mahalanobis Distance**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
85	31.839	.016	.867
97	31.407	.018	.663
126	30.702	.022	.522
14	29.221	.033	.596
117	28.377	.041	.593
11	28.257	.042	.444
98	27.574	.050	.455
66	27.124	.056	.424

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.17 di atas, nilai *Mahalanobis d-Squared* yang tertinggi adalah 31.839 (masih dibawah nilai chi square), dimana nilai Chi Square ( $X^2$ ) (17; 0.001) = 33,408, sehingga disimpulkan tidak terdapat *Multivariate Outliers*. Data mahalanobis distance dapat dilihat dalam lampiran output.

#### 4.4.1.2. Evaluasi Normalitas Data

*Structural Equation Model* (SEM) apabila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Estimation Technique* maka mensyaratkan dipenuhinya

asumsi normalitas. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai skewness dan kurtosis dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal adalah dari nilai *critical ratio* (CR), *skewness*, dan kurtosis sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.001. Pada Tabel 4.18 di bawah ini, menunjukkan analisis data normalitas univariate dan multivariate.

**Tabel 4.18. Uji Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EXPLOLEAN1	3.000	7.000	.180	.830	-.516	-1.187
EXPLOLEAN2	2.000	7.000	-.248	-1.143	-.388	-.892
EXPLOLEAN3	3.000	7.000	.206	.947	-.607	-1.397
EXPLOLEAN4	3.000	7.000	.185	.851	-.618	-1.421
EXPROLAN1	3.000	7.000	-.383	-1.761	-.743	-1.709
EXPLOLARN2	3.000	7.000	-.113	-.522	-.754	-1.734
EXPROLEAN3	3.000	7.000	-.123	-.567	-.888	-2.043
TAINLEAD1	2.000	7.000	-.144	-.662	-.141	-.325
TAINLEAD2	4.000	7.000	.035	.163	-.669	-1.539
TAINLEAD3	3.000	7.000	.040	.183	-.907	-2.088
TAINLEAD4	3.000	7.000	-.077	-.356	-.686	-1.577
SMARWORK1	3.000	7.000	.008	.039	-.392	-.902
SMARWORK2	3.000	7.000	.064	.295	-.485	-1.115
SMARWORK3	3.000	7.000	.123	.564	-.444	-1.020
HUMANPERF1	3.000	7.000	.066	.304	-.618	-1.423
HUMANPERF2	3.000	7.000	.012	.055	-.043	-2.400
HUMANPERF3	3.000	7.000	-.090	-.416	-.866	-1.992
Multivariate					2.466	.547

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) pada masing-masing indikator pada skewness dan kurtosis memiliki nilai *critical ratio* antara  $\pm 2.58$  sehingga semua indikator normal univariate. Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 4.15 terlihat bahwa nilai C.R. multivariate untuk kurtosis sebesar 0.547. Nilai

tersebut berada di antara rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan dapat dikatakan bahwa data penelitian telah mengikuti distribusi normal.

#### 4.4.2. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah matrik kovarians sampelnya. Hasil nilai *Determinant of sample covariance matrix* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19. Determinant of Covariance Matrix**

	EXPLOEAN1	EXPLOEAN2	EXPLOEAN3	EXPLOEAN4	EXPROLAN1	EXPROLARN2	EXPROLEANS	TAINLEAD1	TAINLEAD2	TAINLEAD3	TAINLEAD4	SMARWORK1	SMARWORK2	SMARWORK3	HUMANPERF1	HUMANPERF2	HUMANPERF3
EXPLOEAN1	1.000																
EXPLOEAN2	.254	1.000															
EXPLOEAN3	.243	.196	1.000														
EXPLOEAN4	.263	.200	.684	1.000													
EXPROLAN1	.584	.268	.241	.298	1.000												
EXPROLARN2	.445	.189	.231	.259	.697	1.000											
EXPROLEANS	.552	.265	.185	.258	.765	.692	1.000										
TAINLEAD1	.193	.225	.650	.562	.117	.119	.127	1.000									
TAINLEAD2	.200	.146	.578	.506	.191	.181	.149	.567	1.000								
TAINLEAD3	.344	.191	.176	.196	.366	.256	.234	.201	.135	1.000							
TAINLEAD4	.324	.092	.145	.136	.363	.245	.263	.222	.114	.654	1.000						
SMARWORK1	.281	.010	.125	.078	.336	.238	.241	.133	.157	.481	.582	1.000					
SMARWORK2	.495	.218	.254	.289	.413	.287	.367	.217	.215	.279	.312	.231	1.000				
SMARWORK3	.583	.211	.223	.260	.416	.299	.368	.268	.221	.274	.374	.328	.730	1.000			
HUMANPERF1	.491	.293	.342	.346	.386	.319	.380	.291	.252	.288	.307	.269	.629	.721	1.000		
HUMANPERF2	.261	.687	.123	.212	.316	.161	.238	.115	.146	.157	.138	.056	.243	.279	.371	1.000	
HUMANPERF3	.269	.632	.223	.269	.337	.214	.295	.240	.254	.176	.159	.061	.239	.314	.439	.659	1.000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil output analisis *determinant of sample covariance matrix* menunjukkan bahwa *nilai Determinant of sample covariance matrix* sebesar 0.545 dan nilai ini  $>0.1$  yang artinya bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang diamati.

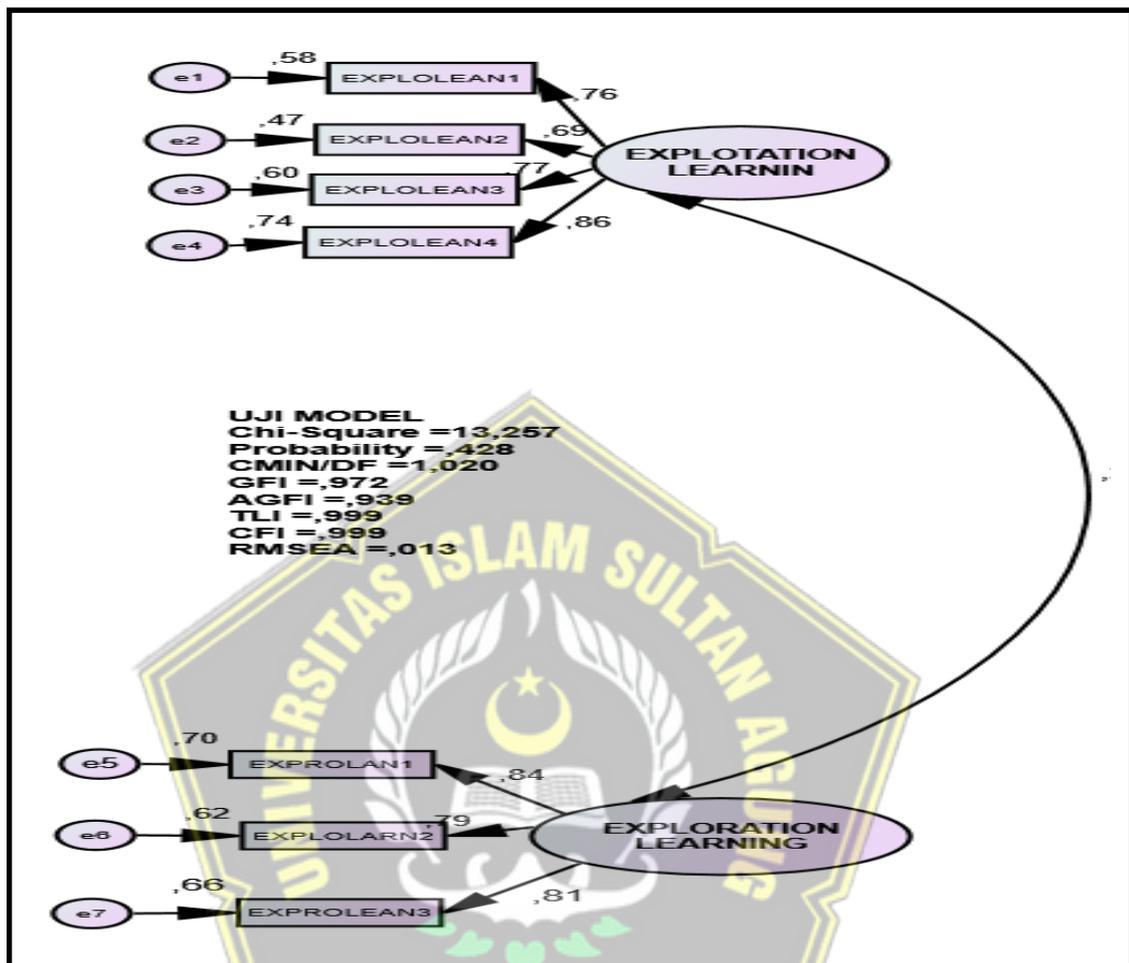
#### **4.4.3. Model Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Pada model CFA ini dilakukan untuk menguji indikator-indikator pada masing-masing variabel laten dan hubungan antar variabel laten. Pengujian indikator dilakukan dengan melihat nilai loading indikator terhadap variabel laten baik untuk variabel eksogen maupun endogen. Jika nilai loading indikator  $>0.6$  maka indikator tersebut valid sebagai pengukurnya. Hasil selengkapnya disajikan pada mode CFA.

##### **4.4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori I**

Analisis faktor konfirmatori 1 mencakup dua variabel laten eksogen, yaitu *Exploitation Learning* dan *Exploration Learning*. *Exploitation Learning* dengan empat indikator, sedangkan *Exploration Learning* dengan tiga indikator. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 13.257; probabilitas (p) 0.428; RMSEA 0.013; CFI 0.999; GFI 0.972; AGFI 0.939; dan TLI sebesar 0.999. Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel eksogen selengkapnya disajikan tabel 4.20 di bawah ini.

**Tabel 4.20. Nilai Loading Factor Variabel Eksogen**

		Variabel	Estimate	S.E.	CR
EXPROLAN2	<---	Exploration_Learning	0.788	0.103	9.015
EXPROLARN1	<---	Exploration_Learning	0.836		
EXPLOLEAN2	<---	Exploitation_Learnin	0.685		
EXPLOLEAN1	<---	Exploitation_Learnin	0.760	0.154	7.439
EXPLOLEAN3	<---	Exploitation_Learnin	0.772	0.160	7.538
EXPLOLEAN4	<---	Exploitation_Learnin	0.862	0.164	8.083
EXPROLEAN3	<---	Exploration_Learning	0.814	0.105	9.205

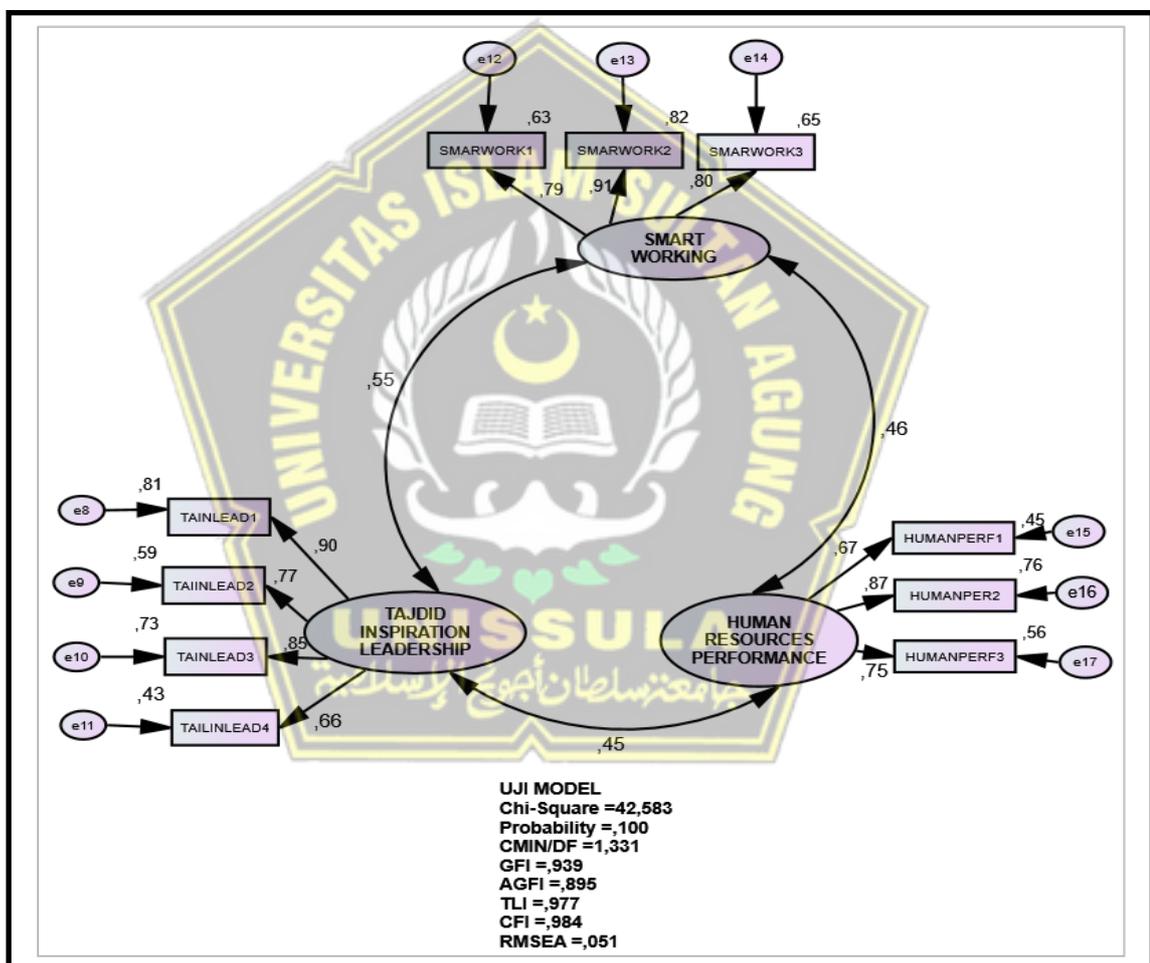
Sumber: data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.19 di atas tampak menunjukkan bahwa variabel *exploitation learning* dan *exploration learning* memiliki nilai loading faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate*. Adapun nilai *loading factor* pada variabel *Exploitation Learning* untuk indikator Mengembangkan Pengetahuan (EXPLOLEAN1) sebesar 0.760; untuk indikator Efisiensi (EXPLOLEAN2) sebesar 0.685; untuk indikator Kompetensi (EXPLOLEAN3) sebesar 0.772; dan untuk indikator Orientasi Strategis (EXPLOLEAN4) sebesar 0.862. Nilai *loading factor* pada variabel *exploration learning* pada indikator Pengetahuan Baru (EXPROLARN1) sebesar 0.836; pada indikator Teknologi Baru (EXPROLAN2) sebesar 0.778; dan pada indikator Kemitraan (EXPROLEAN3) sebesar 0,814. Semua nilai loading faktor yang didapatkan di atas 0.5 dengan nilai Critical Ratio atau  $CR \geq 1.98$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Exploitation Learning* dan *Exploration Learning* tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen yang signifikan.

#### 4.4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori II

Model Pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel endogen yaitu *Tajdid Inspirational Leadership*, *Smart Working* dan *Human Resources Performance*. Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel endogen selengkapnya disajikan Gambar 4.3 di bawah ini.

**Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Antar Variabel Endogen**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 42.583; probabilitas (p) 0.100; RMSEA 0.051; CFI 0.984; GFI 0.939; AGFI 0.895 dan TLI sebesar 0.977. Dari hasil ini membuktikan bahwa model CFA dapat dikatakan fit/layak.

Adapun hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel endogen selengkapnya disajikan Tabel 4.21 di bawah ini.

**Tabel 4.21. Nilai Loading Factor Variabel Endogen**

Variabel	Estimate	S.E.	CR
SMARTWORK1 <--- Smart_Working	.795		
SMARTWORK2 <--- Smart_Working	.906	0.097	10.528
SMARTWORK3 <--- Smart_Working	.804	0.101	9.636
HUMANPERF1 <--- Human_Resources_Performance	.668		
HUMANPERF2 <--- Human_Resources_Performance	.870	0.187	7.155
HUMANPERF3 <--- Human_Resources_Performance	.746	0.175	6.931
TAINLEAD3 <--- Tajdid_Inspiration_Leadership	.854		
TAINLEAD2 <--- Tajdid_Inspiration_Leadership	.771	0.092	10.060
TAINLEAD1 <--- Tajdid_Inspiration_Leadership	.898	0.810	12.281
TAINLEAD4 <--- Tajdid_Inspiration_Leadership	.659	0.890	8.100

Sumber : data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.20 di atas nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai loading faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* di atas 0.5 dengan nilai Critical Ratio atau  $C.R \geq 1.98$ . Berkaitan dengan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada Variabel *Smart Working* indikator Perencanaan Kerja (SMARTWORK1) sebesar 0.795, pada indikator Fleksibilitas (SMARTWORK2) sebesar 0.906, pada indikator Perilaku Adaptif (SMARTWORK3)

sebesar 0.804. Pada variabel *Human Resource Performance* pada indikator *Task Performance* yang pertama (HUMANPERF1) sebesar 0.668, pada indikator *Adaptive Performance* yang kedua (HUMANPERF2) sebesar 0.870, dan pada indikator *Contextual Performance* (HUMANPERF3) sebesar 0.746. Pada variabel *Tajdid Inspirational Leadership* untuk indikator Pencapaian Visi Berdasar Pengetahuan yang Luas (TAINLEAD1) sebesar 0.898, untuk indikator Optimis Berinovasi (TAINLEAD2) sebesar 0.771, untuk indikator Visi yang Bertanggung Jawab Ilmiah (TAINLEAD3) sebesar 0.854, untuk indikator Kepercayaan yang Amanah (TAINLEAD4) sebesar 0.659. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Smart Working*, *Human Resource Performance*, dan *Tajdid Inspirational Leadership* tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel endogen yang signifikan.

#### 4.4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas diuji menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya (Anderson & Gerbing, 1988). Pada analisis faktor konfirmatori, presentase rata-rata variance extracted antar indikator menggambarkan ringkasan indikator konvergen. Rata-rata nilai variance extracted (AVE) dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading*. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel

4.19, validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari dua kali standar errornya.

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus (Hair et al., 2014b). *Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0.50. Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* pada studi ini tersaji pada Tabel 4.22.

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada Tabel 4.22 di bawah menunjukkan bahwa *construct reliability* variabel *Exploitation Learning* 0.855; *exploration learning* 0.854; *Tajdid Inspirational Leadership* 0.876; *Smart working* 0.874; dan *human resource performance* 0.808. Semua *construct reliability* variabel laten memenuhi kriteria syarat *cut off value*  $>0.70$ . Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0.50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (observed) pada konstruk yang dipakai sehingga dapat

disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

**Tabel 4.22. Uji Reliabilitas dan Variance Extract**

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Stand. Error	Construct Reliability	Variance Extract
1	<i>Exploitation Learning</i>	EXPLOLEAN1	0.760	0.422	0.855	0.596
		EXPLOLEAN2	0.685	0.531		
		EXPLOLEAN3	0.772	0.404		
		EXPLOLEAN4	0.862	0.257		
2	<i>Exploration Learning</i>	EXPROLARN1	0.836	0.301	0.854	0.661
		EXPROLAN2	0.788	0.379		
		EXPROLEAN3	0.814	0.337		
3	<i>Tajdid Inspirational Leadership</i>	TAINLEAD1	0.898	0.194	0.876	0.641
		TAINLEAD2	0.771	0.406		
		TAINLEAD3	0.854	0.271		
		TAINLEAD4	0.659	0.566		
4	<i>Smart Working</i>	SMARTWORK1	0.795	0.368	0.874	0.700
		SMARTWORK2	0.906	0.179		
		SMARTWORK3	0.804	0.354		
5	<i>Human Resources Performance</i>	HUMANPERF2	0.668	0.554	0.808	0.587
		HUMANPERF2	0.870	0.243		
		HUMANPERF3	0.746	0.443		

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

#### 4.5. Full Model *Tajdid Inspirational Leadership*

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Adapun hasil uji terhadap kelayakan (goodness of fit) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.23.

Tabel 4.23. Hasil Uji *Goodness of Fit* Full Model SEM

No	Indeks Goodness of Fit	Kriteria	Nilai Estimasi	Keterangan
1	Chi-Square (df=113)	Kecil(<138.81)	118.297	Fit
2	Probabilitas	$\geq 0.05$	0.348	Fit
3	CMIN/DF	$\leq 1.98$	1.047	Fit
4	GFI	$\geq 0.90$	0.905	Fit
5	AGFI	$\geq 0.90$	0.871	Marjinal
6	TLI	$\geq 0.95$	0.994	Fit
7	CFI	$\geq 0.95$	0.995	Fit
8	RMSEA	$\leq 0.08$	0.019	Fit

Sumber: data primer yang diolah, 2023

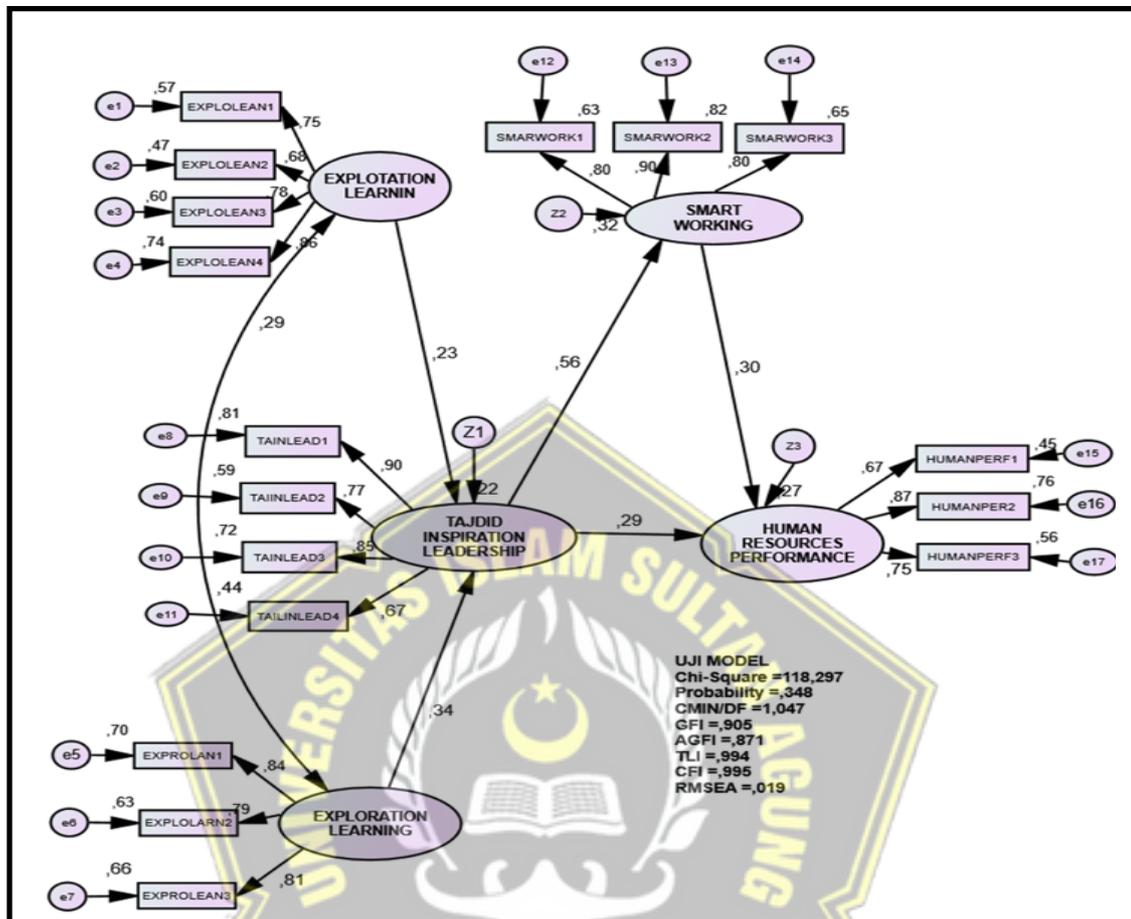
Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.23 di atas, hasil estimasi nilai kriteria chi-square, probabilitas, CMINDF, GFI, TLI, CFI dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, yakni termasuk pada kategori fit (baik) sehingga model dapat diterima (Ferdinand, 2014). *Absolute fit measures* yang dipergunakan yaitu  $\chi^2$  –Chi-Square, CMIN/DF, RMSEA dan GFI.

Hasil nilai chi-square sebesar 228.297 sudah cukup rendah dan model fit, karena nilai probabilitas sebesar  $0.348 > 0.05$  maka model dikatakan ada perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian model. Hasil CMIN/DF sebesar 1.047 nilai ini kurang dari 2 termasuk fit sehingga dikategorikan model fit diterima. Hasil nilai RMSEA sebesar 0.019 yang lebih kecil dari 0.08 artinya bahwa model fit diterima. Nilai GFI penelitian ini sebesar 0.905 artinya bahwa model fit. Hasil AGFI sebesar  $0.871 > 0.8$  artinya bahwa model moderat fit. Pada indeks AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati cut off value atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit, namun masih

dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria good fit, sehingga model masih dapat diterima (Ferdinand, 2014). Atas dasar tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar  $0.994 \geq 0.95$  artinya bahwa model fit. Nilai CFI yang direkomendasikan sebesar  $\geq 0.95$ . Hasil nilai CFI sebesar  $0.995 > 0.95$  artinya bahwa model fit.

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



Gambar 4.4. Full Model *Tajdid Inspirational Leadership*

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model structural equation model *Tajdid Inspirational Leadership* seperti yang disajikan pada Tabel 4.21 maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada table 4.24.

Tabel 4.24. Rangkuman Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar variabel	Estimate	CR	P	Keterangan
H1	<i>Exploitation Learning</i> → <i>Tajdid Inspirational Leadership</i>	0.233	2.322	.020	diterima
H2	<i>Exploration Learning</i> → <i>Tajdid Inspirational Leadership</i>	0.338	3.322	.000	diterima
H3	<i>Tajdid Inspirational Leadership</i> → <i>Smart Working</i>	0.564	5.692	.000	diterima
H4	<i>Tajdid Inspirational Leadership</i> → <i>Human Resources Performance</i>	0.290	2.402	.016	diterima
H5	<i>Smart Working</i> → <i>Human Resources Performance</i>	0.299	2.445	.014	diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

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

$$Y_1 = 0.233 X_1 + 0.338 X_2 \quad R^2 = 0.215 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0.564 Y_1 \quad R^2 = 0.318 \quad (2)$$

$$Y_3 = 0.290 Y_1 + 0.299 Y_2 \quad R^2 = 0.272 \quad (3)$$

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

- 1) Nilai squared multiple correlation pada persamaan pertama adalah 0.215. Nilai ini menunjukkan bahwa 21.5% dari variasi nilai *Tajdid Inspirational Leadership* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Exploitation Learning* dan *Exploration Learning*.

- 2) Nilai squared multiple correlation pada persamaan kedua adalah 0.318. Nilai ini menunjukkan bahwa 31.8% dari variasi nilai *Smart Working* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Tajdid Inspirational Leadership*.
- 3) Nilai squared multiple correlation pada persamaan ketiga adalah 0.272. Nilai ini menunjukkan bahwa 27.2% dari variasi nilai *Human Resources Performance* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Tajdid Inspirational Leadership* dan *Smart Working*.

Berdasarkan model fit pada Tabel 4.24 maka dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### 4.7. Pembahasan

##### 4.7.1. Hipotesis 1 tentang Hubungan antara *Exploitation Learning* dengan *Tajdid Inspirational Leadership*

Hipotesis 1 : Semakin meningkatnya *Exploitation Learning* maka *Tajdid Inspirational Leadership* semakin meningkat.

Berdasarkan Tabel 4.24 parameter estimasi estimasi untuk pengujian pengaruh *Exploitation Learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* menunjukkan nilai CR = 2.322 dengan taraf probabilitas sebesar 0.020. Sehubungan dengan nilai CR hitung  $2.322 > 1.96$  dan nilai probabilitas  $(0,030) < 0.05$ , maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini

bahwa *exploitation learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Tajdid Inspirational Leadership*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *exploitation learning* secara signifikan akan meningkatkan *Tajdid Inspirational Leadership*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Tajdid Inspirational Leadership* dapat dibangun oleh *Exploitation Learning*.

Variabel *exploitation learning* dibangun atas empat indikator yaitu mengembangkan pengetahuan (0.75), efisiensi (0.68), kompetisi (0.78), dan orientasi strategis (0.86). Berdasarkan perhitungan menurut data statistik yang telah diuraikan maka semua indikator pembentuk *exploitation learning* dinyatakan valid. Dengan demikian dalam penelitian ini *exploitation learning* memiliki peran yang signifikan terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* dan dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.23 (23%). Hal ini menegaskan bahwa semakin kuat *exploitation learning* akan mengarah pada semakin kuatnya *Tajdid Inspirational Leadership* yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kemampuan prediksi variabel *exploitation learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* mencapai 23%.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi melalui *exploitation learning* yang dilaksanakan oleh pimpinan perguruan tinggi terbukti mendukung peningkatan *Tajdid Inspirational Leadership* di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah dalam merangsang pengembangan pengetahuan yang sudah ada, berprinsip efisiensi, kompetisi, dan orientasi strategis. Hal ini disebabkan

pemimpin mampu menunaikan dalam menuntut ilmu. Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas (0.90) sebagai indikator paling kuat *Tajdid Inspirational Leadership* mengandung arti apabila Perguruan Tinggi Swasta mempunyai pemimpin *Tajdid Inspirational* dalam mengelola organisasinya maka konsep pemimpin yang mau untuk belajar sangat mungkin untuk dilakukan. Hal tersebut disebabkan pembelajaran eksploitasi mempunyai potensi besar dalam meningkatkan pengetahuan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Argote & Miron-Spektor (2011) juga menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan proses mentransformasikan pengalaman menjadi pengetahuan dalam berbagai konteks.

Dalam Islam, belajar merupakan kewajiban setiap muslim baik laki-laki maupun perempuan. Ilmu dari hasil dari belajar, harus diamalkan baik untuk diri sendiri maupun bagi orang lain. Pengamalan ilmu harus dilandasi dengan iman dan nilai-nilai moral. Belajar dalam konsep Islam memiliki dimensi tauhid yaitu dimensi horizontal maupun dimensi vertikal. Belajar dalam Islam tak berbeda dengan belajar pada umumnya yang tidak terpisahkan dengan pengembangan sains dan teknologi (menggali, memahami dan mengembangkan) intelektual ke arah pengenalan dan pendekatan diri pada Tuhan Yang Maha Agung. Belajar dalam Islam bertujuan untuk memperoleh kesejahteraan umat manusia dan lingkungannya dengan motivasi ibadah sesuai dengan QS. Az-Zariyat : 56 yang artinya Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah

kepada-Ku. Oleh sebab itu segala aktivitas yang berkaitan dengan ilmu dan pengembangannya harus dipertanggungjawabkan secara moral kepada Allah SWT sesuai dengan QS Al-Baqarah : 286.

Uraian ini mendukung pernyataan Dwiyanto et al. (2017) bahwa pemimpin harus selalu berusaha meningkatkan pemahaman dan berikhtiar memahami ajaran ilmu. Pemimpin wajib mengembangkan diri dengan menguasai ilmu pengetahuan. Pemimpin wajib mencari ilmu pengetahuan secara terus menerus. Pemimpin harus percaya bahwa perjuangan yang tiada henti merupakan usaha spiritual yang kental terhadap kepercayaan bahwa yang menjadi tujuan dan obsesi segalanya bergantung pada Tuhan Yang Maha Kuasa.

Kepemimpinan Tajdid Inspirasional merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi duniawi kepada dimensi spiritual (keilahan). Dimana dimensi spiritualitas dalam perspektif Islam senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (tauhid) dengan tujuan memperoleh Ridho Ilahi. Kepemimpinan Tajdid Inspirasional mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indeks dari kategori jawaban responden tentang *exploitation learning* berada pada kategori tinggi (Tabel 4.5). Nilai indeks tersebut mengindikasikan bahwa *exploitation learning* benar-benar faktual yang tercermin melalui aktifitas dan persepsi yang

dikemukakan oleh responden. Fakta empiris yang diperoleh berdasarkan pengujian-pengujian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa pembelajaran eksploitasi merupakan predictor yang berpengaruh positif terhadap *Tajdid Inspirational Leadership*. Perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh berubahnya *explotation learning* berpengaruh secara langsung terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* secara signifikan.

#### 4.7.2. Pengaruh *Exploration Learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership*

Hipotesis 2 : Semakin meningkatnya *Exploration Learning*, maka *Tajdid Inspirational Leadership* semakin baik.

Berdasarkan Tabel 4.24 parameter estimasi estimasi untuk pengujian pengaruh *Exploration Learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* menunjukkan nilai CR = 3.322 dengan taraf probabilitas sebesar 0.000. Sehubungan dengan nilai CR hitung  $3.322 > 1.96$  dan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini bahwa *exploration learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Tajdid Inspirational Leadership*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *exploration learning* secara signifikan akan meningkatkan *Tajdid Inspirational Leadership*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Tajdid Inspirational Leadership* dapat dibangun oleh *Exploration Learning*.

Variabel *exploration learning* dibangun atas empat indikator yaitu mengembangkan pengetahuan (0.75), efisiensi (0.68), kompetisi (0.78), dan orientasi strategis (0.86). Berdasarkan perhitungan menurut data statistik yang telah diuraikan maka semua indikator pembentuk *exploration learning* dinyatakan valid. Dengan demikian dalam penelitian ini *exploration learning* memiliki peran yang signifikan terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* dan dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.34 (34%). Hal ini menegaskan bahwa semakin kuat *exploration learning* akan mengarah pada semakin kuatnya *Tajdid Inspirational Leadership* yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kemampuan prediksi variabel *exploration learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* mencapai 34%.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi melalui *exploration learning* yang dilaksanakan oleh pimpinan perguruan tinggi terbukti mendukung peningkatan *Tajdid Inspirational Leadership* di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah dalam merangsang pengembangan pengetahuan melalui pengetahuan baru, penggunaan teknologi baru, dan menjalin kemitraan. Hal ini disebabkan pemimpin mampu menunaikan mengembangkan diri untuk mencari pengetahuan baru dalam menuntut ilmu. Pengetahuan baru (0.70) sebagai indikator paling kuat *exploration learning* mengandung arti apabila Perguruan Tinggi Swasta mempunyai pemimpin *Tajdid Inspirational* dalam mengelola organisasinya maka konsep pemimpin yang mau untuk belajar sangat mungkin

untuk dilakukan. Hal tersebut disebabkan pembelajaran eksplorasi mempunyai potensi besar dalam meningkatkan pengetahuan pemimpin.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi melalui *exploration learning* yang dilaksanakan oleh pimpinan perguruan tinggi terbukti mendukung peningkatan *Tajdid Inspirational Leadership* di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah dalam merangsang pencarian dan pengembangan pengetahuan baru, mempelajari dan menggunakan teknologi baru, dan menjalin kemitraan.

Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas (0.90) merupakan indikator paling kuat *Tajdid Inspirational Leadership*, mengandung arti apabila pembelajaran eksplorasi yang dilakukan pimpinan dengan pencarian pengetahuan baru akan meningkatkan pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas. Pembelajaran eksplorasi mempunyai potensi besar dalam meningkatkan pengetahuan. Seperti yang disampaikan oleh Flores (2012) bahwa pembelajaran organisasi berputar di sekitar generasi, penyebaran, integrasi, interpretasi, dan penerapan informasi ke dalam praktik.

Menurut Brown & Posner (2001) pengembangan kepemimpinan merupakan proses pembelajaran. Program dan pendekatan pengembangan kepemimpinan perlu menjangkau para pemimpin pada tingkat pribadi dan emosional, memicu refleksi diri yang kritis, dan memberikan dukungan untuk pembuatan makna termasuk menciptakan pembelajaran dan pola pikir

kepemimpinan, dan untuk eksperimen Pimpinan perguruan tinggi memanfaatkan kolaborasi dan networking dengan berbagai pihak serta membuat jejaring dalam kerjasama dengan pihak eksternal. Pimpinan perguruan tinggi dalam menetapkan konsep atau gagasan baru didasarkan pada perkembangan atau perubahan trend.

*Tajdid Inspirational Leadership* sebagai konsep kepemimpinan baru yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual transendental, yaitu nilai Tajdid berpotensi mendorong mental model dan sikap altruistic seperti yang disampaikan dalam penelitian Ji et al. (2006). *Tajdid Inspirational Leadership* mengarah pada keterbukaan dan inovasi yang menegaskan pendapat Neubert et al. (2017) untuk kelangsungan organisasi. Hal ini dimaknai bahwa sejauh mana pembelajaran eksplorasi yang dilakukan pimpinan digunakan fungsi dan konteksnya secara profesional tidak semata untuk mencapai tujuan pemimpin atau organisasi, namun bagaimana pemimpin dapat memberikan kemaslahatan dan membangun harmoni pada semua pihak baik secara internal yaitu semua pihak yang terlibat dalam organisasi maupun pihak eksternal yaitu semua pihak yang akan menerima manfaat dari organisasi dan atau yang mendukung keberlangsungan organisasi. Orientasi kepemimpinan dan kerja tidak bersifat praktis dan transaksional, namun lebih luas dan holistik karena ada landasan nilai tauhid. Hal ini menjadi substansi penting dari *Tajdid Inspirational Leadership*.

Strategi pengembangan ilmu dalam Islam harus berdasarkan pada perbaikan dan kelangsungan hidup manusia untuk menjadi khalifah di bumi dengan tetap memegang amanah besar dari Allah SWT, sehingga ilmu itu harus

selalu berada dalam kontrol iman. Ilmu dan iman menjadi bagian yang terpisahkan integral dalam diri seseorang, sehingga terjadi ilmu amaliah yang berada dalam jiwa yang imaniah. Ilmu akan menjadi barang yang bermanfaat bagi umat manusia di sepanjang masa. Hal ini seperti disebutkan dalam QS Luqman ayat 27 yang artinya “Dan seandainya pohon-pohon di bumi menjadi pena dan lautan (menjadi tinta), ditambahkan kepadanya tujuh lautan (lagi) setelah (kering)nya, niscaya tidak akan habis-habisnya (dituliskan) kalimat-kalimat Allah. Sesungguhnya Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana”.

Ada pepatah yang menyatakan “*Utlubul ilma minal mahdi ilal lahdī*” yang artinya tuntutlah ilmu dari ayunan hingga liang lahat. Dalam dunia pendidikan saat ini kita kenal *long life education* atau belajar sepanjang hayat. Menuntut ilmu tidak dibatasi waktu, jenis kelamin, dan juga jabatan. Demikian pula pimpinan tiada halangan untuk menuntut ilmu karena Islam mengajarkan kepada umatnya untuk mencari ilmu secara berkelanjutan, terus menerus tiada henti, sejak bayi yang masih dalam buaian sampai hembusan napas terakhir.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai indek dari kategori jawaban responden tentang *exploration learning* berada pada kategori tinggi (Tabel 4.6). Nilai indeks tersebut mengindikasikan bahwa *exploration learning* benar-benar faktual yang tercermin melalui aktifitas dan persepsi yang dikemukakan oleh responden. Fakta empiris yang diperoleh berdasarkan pengujian-pengujian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa pembelajaran eksplorasi merupakan prediktor yang berpengaruh positif terhadap *Tajdid*

*Inspirational Leadership*. Perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh berubahnya *exploration learning* berpengaruh secara langsung terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* secara signifikan.

#### 4.7.3. Pengaruh *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *Smart Working*

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam studi ini adalah apabila *Tajdid Inspirational Leadership* semakin baik, maka *Smart Working* semakin baik.

Berdasarkan Tabel 4.24 parameter estimasi estimasi untuk pengujian pengaruh *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *smart working* menunjukkan nilai CR = 5.692 dengan taraf probabilitas sebesar 0.000. Sehubungan dengan nilai CR hitung  $5.692 > 1.96$  dan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *smart working*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *Tajdid Inspirational Leadership* secara signifikan akan meningkatkan *smart working*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *smart working* dapat dibangun oleh *Tajdid Inspirational Leadership*.

Parameter estimasi antara *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *Smart Working* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 5.692 atau  $CR \geq \pm 1.98$  dengan taraf signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, artinya bila *Tajdid Inspirational Leadership* semakin baik, maka *Smart Working* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Smart Working* dapat dibangun oleh *Tajdid Inspirational Leadership*.

*Tajdid Inspirational Leadership* yang direfleksikan oleh pencapaian visi berdasar pengetahuan luas (0.90), kepercayaan yang amanah (0.77), optimis berinovasi (0.86) dan visi yang bertanggung jawab ilmiah (0.67) secara empiris terbukti berpengaruh positif terhadap *smart working* sebesar 56%. Secara empiris *Tajdid Inspirational Leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *smart working*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik *Tajdid Inspirational Leadership* maka akan semakin meningkatkan *smart working*. Kemampuan prediksi variabel *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *smart working* mencapai 56%.

*Tajdid Inspirational Leadership* yang dilakukan dengan pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Tajdid Inspirational Leadership* yang dilakukan dengan menjaga kepercayaan yang amanah akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Tajdid Inspirational Leadership* yang dilakukan dengan menjaga keoptimisan berinovasi akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Tajdid Inspirational Leadership* yang dilakukan dengan menjaga visi yang bertanggung jawab ilmiah akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif.

Iannotta et al (2020) menegaskan bahwa pemimpin berperan penting dalam mengejar aspirasi perilaku, budaya, teknologi, dan etika dari praktik kerja cerdas.

Peran pemimpin muncul dengan tujuan mengubah perilaku, menciptakan makna bersama, dan mengintegrasikan interaksi fisik dan teknologi yang dimediasi dalam lingkungan kerja yang cerdas. Sedangkan Pieterse et al. (2010) menyampaikan pemimpin transformasional mempunyai kemampuan mengartikulasikan agenda perubahan yang jelas dan inspiratif, mengekspresikan visi misi dan masa depan organisasi yang menarik.

Studi Khalili (2016) menekankan bahwa konsep kepemimpinan transformasional telah dikaitkan dengan perubahan yang berhasil. Pemimpin yang menginspirasi karyawan dengan visi bersama dan keinginan untuk menerima perubahan adalah ide yang menarik dan lebih disukai. Seorang pemimpin dapat dilihat sebagai sosok yang mudah didekati, yang membujuk, bukan memaksa, kepatuhan. Penerapan *smart working* memerlukan intervensi di seluruh struktur organisasi. Hal ini melibatkan tujuan membangun ekosistem kolaboratif di mana kepercayaan, fleksibilitas, otonomi, dan keterampilan karyawan memiliki keunggulan (Zheltoukhova, 2014). Lingkungan tersebut memerlukan evolusi budaya yang mendalam, yang hanya terjadi apabila didukung oleh intervensi yang lebih luas dalam kemampuan manajemen dan kepemimpinan.

Ketika perubahan organisasi dan teknologi tidak selaras dengan intervensi kepemimpinan, maka individu gagal mengadopsi perilaku baru karena mereka masih berlabuh pada aturan organisasi lama (Iannotta et al, 2020). Menurut Park (2013) menyatakan bahwa pemimpin dengan pola kerja cerdas akan mendorong pengikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan mengelompokkan

karakteristik atau jenis pekerjaan. Iannotta et al. (2020) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dalam kerja cerdas akan mendorong kesesuaian pekerjaan lebih baik, semakin selaras antara permintaan pekerjaan dan sikap serta keinginan karyawan maka akan semakin baik kinerja. Pemimpin yang mendorong smart working akan meningkatkan prestasi kerja dan menyelaraskan hubungan individu dan organisasi.

*Tajdid Inspirational Leadership* berupaya menjaga harmoni dalam bentuk kemauan untuk berdiskusi dan berkomunikasi dengan baik kepada para tim. Mereka tidak menggunakan wewenangnya untuk memaksakan kehendaknya dalam mencapai visi dan tujuan perguruan tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan menjalankan tugas terbaiknya untuk kebaikan perguruan tinggi. Kebaikan yang dilakukan pimpinan untuk perguruan tinggi merupakan suatu kebahagiaan dan dinilai sebagai bagian dari ibadah dengan harapan dapat meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT. Kebahagiaan juga dirasakan pada saat mereka bisa memberikan kebaikan bagi perguruan tinggi. Orientasi ini merupakan orientasi yang lebih luas yaitu pada kebahagiaan jangka panjang di akherat yang merupakan kebahagiaan sesungguhnya. Hal ini sesuai dengan QS. Ali Imran (3):185 yang artinya “Setiap yang bernyawa akan merasakan mati. Dan hanya pada hari Kiamat sajalah diberikan dengan sempurna balasanmu. Barangsiapa dijauhkan dari neraka dan dimasukkan ke dalam surga, sungguh, dia memperoleh kemenangan. Kehidupan dunia hanyalah kesenangan yang memperdaya.”. Ketika upaya untuk mencapai kebahagiaan di dunia tidak mengesampingkan nilai-nilai religiusitas sehingga kebaikan yang dilakukan dapat menjadi aset untuk kebaikan di akherat.

Mahadi, et al. (2017) menyampaikan bahwa pemimpin yang baik dalam perspektif Islam akan membawa tata kelola manajemen yang baik karena pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menurut kerangka Islam penting untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis dan diberkahi oleh Allah SWT secara spiritual. Peran kepemimpinan *Tajdid Inspirasional* sebagai kepemimpinan Islami bersikap amanah dan penuh tanggung jawab, seperti dalam rujukan QS Al-Mu'minin ayat 8 yang artinya "Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya." Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* mampu meningkatkan kerja cerdas, yang tercermin dari indikator-indikator kerja cerdas tersebut. Nilai *Tajdid* yang menjadi basis utama *Tajdid Inspirational Leadership* mendorong seseorang memiliki komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik, dan holistik untuk mengharapkan *ridha* dari Allah SWT seperti yang dinyatakan oleh Halim et al. (2016).

Penelitian Eom et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen yang tidak ramah terhadap kerja cerdas tidak memiliki dampak yang signifikan secara statistik baik pada niat maupun perilaku kerja cerdas karyawan. Sementara pada penelitian ini *Tajdid Inspirational Leadership* terbukti secara empiris meningkatkan pola kerja cerdas. Hal ini relevan dengan penelitian Akhtar et al. (2017) bahwa seseorang yang memiliki tingkat keterlibatan spiritual yang tinggi akan memaknai dan memiliki harapan dan tujuan hidup lebih baik, serta memiliki dan menunjukkan hubungan sosial yang baik dengan lingkungannya. Hasil

ini juga selaras dengan nilai dasar Islam bahwa kualitas hubungan baik dengan Allah SWT sebagai wujud kedewasaan iman selalu harus berdampingan dengan wujud amal kebaikan dengan sesama dan lingkungan (Al-Faruqi, 1982). Demikian juga bahwa kualitas iman ini menjadi poin penting agar kebaikan-kebaikan yang dilakukan seseorang akan diterima dan mendapat rahmat Allah SWT yaitu kebahagiaan di dunia dan di akherat yang sebenarnya seperti tercantum dalam QS. An Nahl (16): 97 yang artinya “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Fakta empiris yang diperoleh berdasarkan hasil pengujian-pengujian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* merupakan prediktor yang berpengaruh positif terhadap *smart working*. Perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh berubahnya *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *smart working* secara signifikan.

#### **4.7.4. Pengaruh *Smart Working* terhadap *Human Resources Performance***

Hipotesis keempat : *smart working* berpengaruh positif terhadap *human resource performance*.

Berdasarkan Tabel 4.24 parameter estimasi estimasi untuk pengujian pengaruh *smart working* terhadap *human resource performance* menunjukkan nilai

CR = 5.692 dengan taraf probabilitas sebesar 0.000. Sehubungan dengan nilai CR hitung  $5.692 > 1.96$  dan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini bahwa *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *human resource performance*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *smart working* secara signifikan akan meningkatkan *human resource performance*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *human resource performance* dapat dibangun oleh *smart working*.

Parameter estimasi antara *smart working* terhadap *human resource performance* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.445 atau  $CR \geq \pm 1.98$  dengan taraf signifikan sebesar  $0.014 < 0.05$ . Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, artinya bila *smart working* semakin baik, maka *Smart Working* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Smart Working* dapat dibangun oleh *smart working*.

*Smart working* direfleksikan oleh perencanaan kerja (0.63), fleksibilitas (0.82), dan perilaku adaptif (0.65) secara empiris terbukti berpengaruh positif terhadap *Human Resurce Performance* sebesar 30%. *Human Resurce Performance* direfleksikan oleh *task performance* (0.67), *adaptive performance* (0.875), dan *kontekstual performance* (0.75). Secara empiris *smart working* terbukti berpengaruh positif terhadap *Human Resurce Performance*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik *smart working* maka akan semakin meningkatkan *Human Resurce Performance*. Kemampuan prediksi variable *smart working* terhadap *Human Resurce Performance* mencapai 30%.

*Smart working* yang dilakukan dengan pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Smart working* yang dilakukan dengan menjaga kepercayaan yang amanah akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Smart working* yang dilakukan dengan menjaga keoptimisan berinovasi akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif. *Smart working* yang dilakukan dengan menjaga visi yang bertanggung jawab ilmiah akan mendorong kemampuan dosen untuk melakukan perencanaan pekerjaan, fleksibilitas dan perilaku adaptif.

Secara empiris *smart working* terbukti berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian Hartono & Anshori (2019) dan Suryawardhana dkk (2022) bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara variabel kerja cerdas dan kinerja. Semakin baik perilaku cerdas yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi pekerjaan menyebabkan semakin baik hasil yang dicapai pemimpin dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada tindakan serta perilaku tugas, adaptif dan kontekstual sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi standar yang telah ditetapkan. Secara menyakinkan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *smart working*, yaitu perencanaan kerja, fleksibilitas, dan perilaku adaptif terbukti berpengaruh positif terhadap *human resource performance*.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *smart working* berada pada kategori tinggi sehingga kerja cerdas tercermin dari aktifitas dan persepsi yang mereka kemukakan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Carbonara et al. (2022) yang menyatakan bahwa dengan *smart working* maka karyawan lebih mudah meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan metode kerja tradisional. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Sumiati (2022) bahwa *smart working* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *human resource performance*. Penelitian Bednar & Welch (2019) juga mendapatkan bahwa *smart working* berpengaruh secara signifikan terhadap *performance*. Hal ini memperkuat studi oleh Ahuja et al. (2007), Carbonara et al. (2022), dan Zheltoukhova (2014) yang menyatakan bahwa *smart working* merupakan model organisasi yang dicirikan oleh fleksibilitas dan otonomi yang lebih tinggi dalam pemilihan ruang kerja, waktu dan alat, dan yang menyediakan semua karyawan organisasi dengan kondisi kerja terbaik untuk menyelesaikan tugas mereka, untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dari rangkaian pengujian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *smart working* merupakan konstruk prediktor (anteseden) dari *human resource performance* yang berdampak positif. Perubahan-perubahan yang timbul pada variabel laten *smart working* memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *human resource performance* yang direfleksikan oleh *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*.

#### 4.7.5. Pengaruh *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis kelima *Tajdid Inspirational Leadership* mampu mendorong peningkatan *Human Resources Performance*.

Berdasarkan Tabel 4.24 parameter estimasi estimasi untuk pengujian pengaruh *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *Human Resources Performance* menunjukkan nilai CR = 2.402 dengan taraf probabilitas sebesar 0.016. Sehubungan dengan nilai CR hitung  $2.402 > 1.96$  dan nilai probabilitas  $0.016 < 0.05$ , maka secara statistik terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis ini bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resources Performance*. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *Tajdid Inspirational Leadership* secara signifikan akan meningkatkan *Human Resources Performance*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *Human Resources Performance* dapat dibangun oleh *Tajdid Inspirational Leadership*.

*Tajdid Inspirational Leadership* yang direfleksikan oleh pencapaian visi berdasar pengetahuan luas (0.90), kepercayaan yang amanah (0.77), optimis berinovasi (0.86) dan visi yang bertanggung jawab ilmiah (0.67) secara empiris terbukti berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance* sebesar 29%. Secara empiris *Tajdid Inspirational Leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik *Tajdid Inspirational Leadership* maka akan semakin meningkatkan

*Human Resources Performance*. Kemampuan prediksi variabel *Tajdid Inspirational Leadership* terhadap *Human Resources Performance* mencapai 29%.

Dengan adanya penambahan unsur spiritual Islam pada kepemimpinan Inspirasional yaitu *Tajdid* maka dalam penelitian ini diperoleh bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berkebalikan dengan penelitian Novitasari et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,930 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,353 yang lebih besar dari 0,05. Penelitian Novitasari et al. (2020) ini menggunakan kepemimpinan transformasional yang masih konvensional yang tidak diintervensi dengan nilai Islam.

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai indikator penting dalam mengukur kinerja (Nazarian et al., 2017, Gundersen et al., 2012). Pemimpin transformasional meningkatkan kepercayaan diri dan nilai-nilai karyawan sehingga hasil kinerja karyawan akan melebihi tingkat yang diharapkan (Bushra et al., 2011). Murphy et al. (2007) juga menegaskan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam kinerja organisasi. Studi Aas (2016) menemukan bahwa sangat penting untuk mendapatkan efek dari kegiatan pengembangan kepemimpinan, transfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap ke praktik.

Mahadi et al. (2017) menyampaikan bahwa pemimpin inspiratif yang mempunyai pengetahuan luas, menjaga amanah, inovatif dan mempunyai visi maka akan meningkatkan kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual. Hal ini

sesuai dengan QS Al Anfal : 27 yang artinya “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”. Peran kepemimpinan Islami yakni bersikap amanah dan penuh tanggung jawab.

Pemimpin memikul tanggung jawab yang diberikan oleh Allah SWT kepada mereka dan pada saat yang sama memikul kepercayaan mereka untuk melayani organisasi dan masyarakat, dengan begitu dengan penuh rasa tanggungjawab seorang pemimpin dalam islam sangat mempengaruhi dinamika organisasi termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menghasilkan kinerja yang optimal (Mahazan et al., 2015). Dalam membangun lingkungan kerja, diperlukan pemimpin dan orang-orang yang berperilaku baik dan bersikap kompeten dalam pekerjaan serta saling berinteraksi pada hubungan yang memiliki nilai dan norma yang tinggi sebagai manusia (Mahadi et al., 2017).

*Tajdid Inspirational Leadership* melakukan kerja terbaik tidak semata karena berorientasi material duniawi, namun mereka memiliki orientasi jangka panjang yaitu kebahagiaan di akherat. Artinya kinerja terbaik yang mereka lakukan dilandasi dengan hubungan transendental kepada Allah SWT. Optimisme yang dibangun adalah adanya kekuatan hubungan spiritual kepada Allah SWT. Orientasi kerja yang prima tidak lagi didorong oleh kepentingan transaksional material saja tetapi karena adanya keyakinan dan spirit tauhid kepada Allah SWT. Spirit tauhid ini menjadi sangat penting, karena tidak adanya pondasi tauhid ini rantai kebaikan-

kebaikan yang telah dilakukan akan menjadi tidak bermakna (Al-Faruqi, 1982). Hal ini sesuai dengan Al Quran surat An Nahl: 97, yaitu: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Kepemimpinan Islami membawa semangat untuk mencapai tujuan selain tujuan organisasi juga mendapat ridho dari Allah SWT (Akhtar et al., 2017). Perspektif Islam jelas menunjukkan bahwa pemimpin Tajdid Inspirasional memainkan peran kepemimpinan yang tepat akan membawa sumber daya manusia ke arah yang benar dalam pembangunan ekonomi dan masyarakat yang diridhoi oleh Allah SWT yang juga akan membawa tata kelola manajemen yang baik karena orang-orang yang bekerja di dalam organisasi memiliki semua yang diperlukan untuk menjadi pemimpin dan sumber daya manusia bagi organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan Islami akan membuat kinerja pegawai lebih optimal (Adawiyah & Pramuka, 2017). Dalam penelitian Mahadi et al., (2017) peningkatan optimalisasi kinerja dapat ditingkatkan melalui pembentukan karakter kepemimpinan Islami yang memberi pengaruh terjadi kesinambungan kinerja yang optimal.

Kepemimpinan Tajdid Inspirational menjadikan budaya organisasi seperti dituntunkan oleh Nabi Muhammad SAW bahwa dalam organisasi pencapaian kinerja tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi saja, akan tetapi juga sebagai

amar ma'ruf nahi munkar dan kerja merupakan bagian dari ibadah. Hal ini sesuai dengan penelitian (Akhtar et al., 2017) upaya melakukan tugas serta pekerjaan sebaik mungkin merupakan nilai-nilai spiritual yang membuat kualitas dan kuantitas dari output, efisiensi dan kerjasama pada kinerja menjadi optimal.

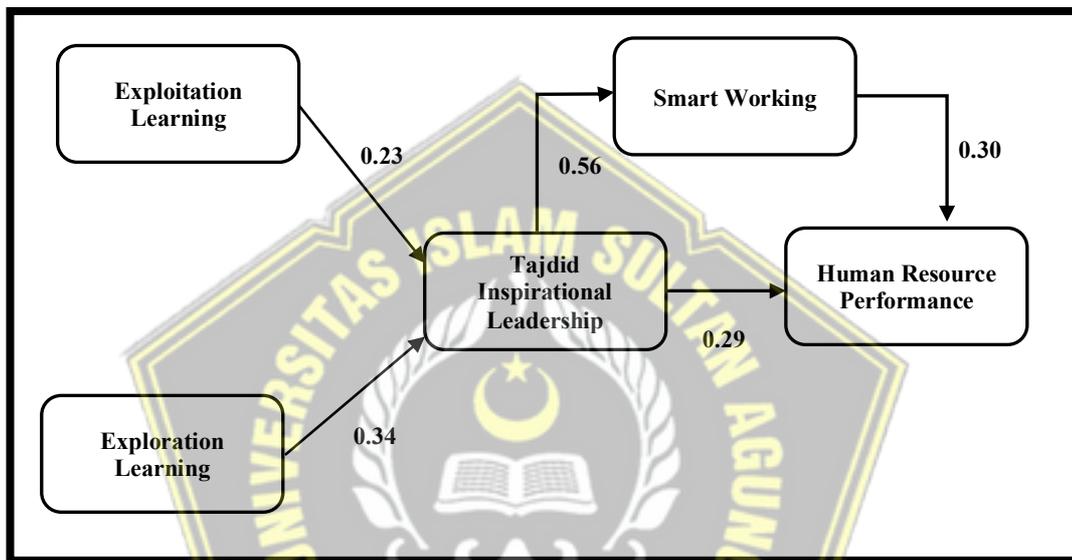
Pimpinan perguruan tinggi yang menunjukkan karakter pemimpin yang memiliki kematangan keimanan individu yang menumbuhkan karakter *Tajdid Inspirational*. Hal ini diantaranya dinyatakan bahwa mereka membangun komitmen dengan landasan spiritual. Mereka menilai pekerjaannya adalah bagian dari ibadah dan upaya untuk meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT. Kedewasaan iman ini mencakup sumber daya spiritual dan manifestasi dari sumber daya ini dalam interaksi dengan individu lain (Harrowfield & Gardner, 2010)(Ji et al., 2006). Optimisme dan spirit tauhid yang selalu diinduksikan oleh pimpinan perguruan tinggi sebagai bagian dari upaya diri untuk meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT dan dinilai sebagai amal *jariyah* yang mana ini merupakan investasi kebahagiaan di dunia dan akherat.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dari rangkaian pengujian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* merupakan konstruk prediktor (anteseden) dari *human resource performance* yang berdampak positif. Perubahan-perubahan yang timbul pada variabel laten *Tajdid Inspirational Leadership* memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *human resource performance* yang direfleksikan oleh *task performance, adaptive performance, dan contextual performance*.

#### 4.8. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model *Tajdid Inspirational Leadership*, disajikan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.24 di bawah ini.

**Gambar 4.5. Pengaruh Langsung Model *Tajdid Inspirational Leadership***



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

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

langsung dan total model *Tajdid Inspirational Leadership* dapat ditampilkan dalam tabulasi pada Tabel 4.25.

**Tabel 4.25. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total**

No	Variabel	Pengaruh	<i>Exploitation Learning</i>	<i>Exploration Learning</i>	<i>Tajdid Inspiration Leadership</i>	<i>Smart Working</i>
1.	<i>Tajdid Inspiration Leadership</i>	Langsung	0.233	0.338	0.000	0.000
		Tak	0.000	0.000	0.000	0.000
		Langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		TOTAL	0.233	0.338	0.000	0.000
2.	<i>Smart Working</i>	Langsung	0.000	0.000	0.564	0.000
		Tak	0.131	0.191	0.000	0.000
		Langsung	0.131	0.191	0.000	0.000
		TOTAL	0.131	0.191	0.564	0.000
3.	<i>Human Resources Performance</i>	Langsung	0.000	0.000	0.290	0.299
		Tak	0.068	0.098	0.169	0.000
		Langsung	0.068 (4)	0.098 (3)	0.459 (1)	0.299 (2)
		TOTAL	0.068 (4)	0.098 (3)	0.459 (1)	0.299 (2)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Gambar 4.5 dan Tabel 4.25 di atas merupakan rincian pengaruh langsung dan tak langsung model *Tajdid Inspirational Leadership*. Bahwa variabel *Tajdid Inspirational Leadership* dipengaruhi secara langsung oleh *Exploitation Learning* sebesar 0.233 (23.3%) dan *Exploration Learning* sebesar 0.338 (33.8%). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Exploitation Learning* dan variabel *Exploration Learning* memiliki pengaruh moderate terhadap *Tajdid Inspirational Leadership*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *Tajdid Inspirational Leadership* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *Exploration Learning* dan variabel *Exploration Learning* terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian pada variabel *Human Resources Performance* dipengaruhi oleh *Tajdid Inspirational Leadership* secara langsung sebesar 0.290 (29%) dan oleh variabel *Smart Working* sebesar 0.299 (29.9%). Variabel *Smart Working* dipengaruhi oleh *Tajdid Inspirational Leadership* secara langsung sebesar 0.564 (56.4%).

Sedangkan pengaruh langsung variabel *exploitation learning* terhadap *human resource performance* tidak tampak dalam penelitian ini. Akan tetapi pengaruh tidak langsung variabel *exploitation learning* terhadap *human resource performance* sebesar 0.068 (6.8%). Begitu juga variabel *exploration learning* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *human resource performance*, namun memiliki hubungan langsung yang tidak langsung sebesar 0.098 (9.8%).

Urutan pertama total efek terhadap *human resource performance* adalah pada variabel *Tajdid Inspirational Leadership* dengan nilai total 0.459 (45.9%). Sedangkan urutan kedua total efek terhadap *human resource performance* adalah variabel *smart working* yaitu sebesar 0.299 (29.9%). *Tajdid Inspirational Leadership* mempunyai total efek terhadap variabel *smart working* sebesar 0.564 (56.4%).

Dengan mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung dan efek total tersebut maka cukup jelas bahwa *Tajdid Inspirational Leadership* sebagai novelty dalam penelitian ini memberikan sumbangan variabel baru dengan nilai total efek yang hampir sama dengan variabel *smart working* dalam meningkatkan *human resource performance*.

Dari hubungan tidak langsung *Tajdid Inspirational Leadership* dengan *human resource performance* yang memiliki nilai sebesar 16.9 (16.9%), memiliki nilai lebih

besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung *exploitation learning* dengan nilai 0.068 (6.8%) dan *exploration learning* dengan nilai 0.098 (9.8%) dibandingkan dengan hubungan langsung *Tajdid Inspirational Leadership* dengan *human resource performance* sebesar 0.29 (29%). Maka secara meyakinkan, variabel *Tajdid Inspirational Leadership* menjadi variabel baru yang mampu menutup gap hasil penelitian terdahulu antara *exploitation learning* dan *exploration learning* dengan *human resource performance*.

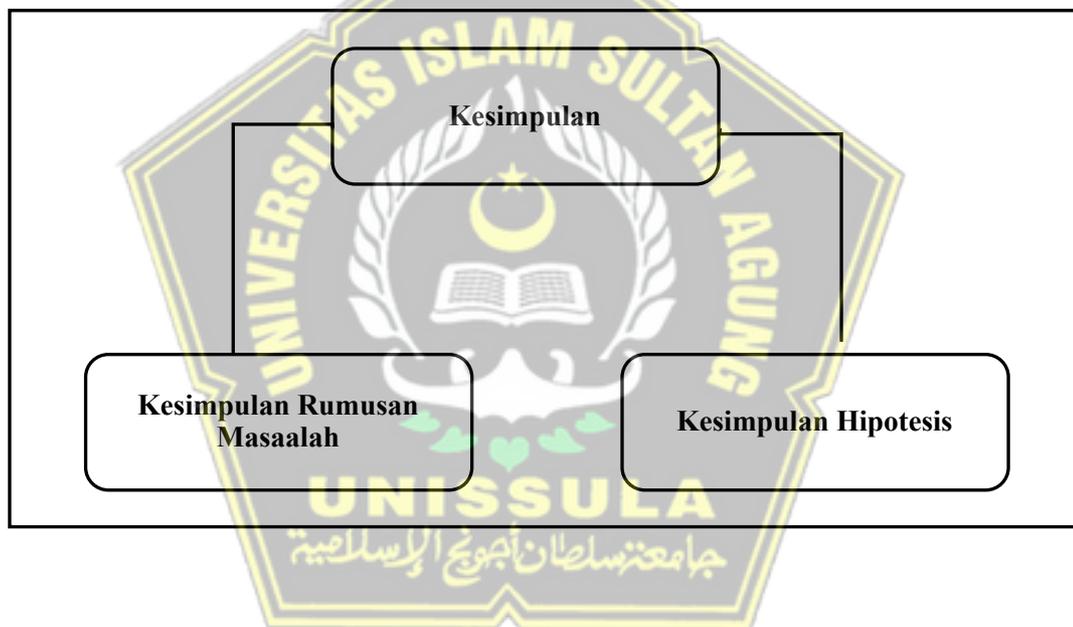


## BAB V

### KESIMPULAN

Bab V Kesimpulan menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dan. Secara pikto grafis rangkaian Bab V Kesimpulan ini tersaji Gambar 5.1.

**Gambar 5.1. Sistematika Kesimpulan**



#### **5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan pada Bab I disertasi ini, yaitu "Apakah model pengembangan *Tajdid Inspirational Leadership* yang berbasis pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kerja cerdas, dan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi di Jawa Tengah?"

Studi ini membangun sebuah model empirik penelitian yang komprehensif dengan pendekatan teoritikal yang relevan, untuk mengatasi kesenjangan penelitian (research gap) antara pembelajaran organisasi dan kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep baru *Tajdid Inspirational Leadership* sebagai variabel mediasi.

Konstruksi model penelitian yang dibangun untuk menyelesaikan kesenjangan penelitian ini memberikan hasil yang meyakinkan. Konstruksi *Tajdid Inspirational Leadership* sebagai variabel mediasi terbukti berfungsi optimal sesuai prediksi dan menjadi solusi bagi research gap tersebut. Temuan ini sekaligus mengatasi kontroversi dan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dalam hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan software AMOS Ver. 18, diperoleh hasil kausal antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merekomendasikan tiga alternatif strategi yang penting untuk dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Ketiga alternatif strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### **5.1.1. Alternatif Strategi Pertama**

Alternatif strategi yang pertama ini merupakan rekomendasi sekaligus menjawab pertanyaan penelitian yaitu apakah exploitation learning dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui *Tajdid Inspirational Leadership*. Berdasarkan bukti

besarnya pengaruh dan tingkat signifikansinya maka strategi pertama disajikan pada Gambar 5.2.

Diterimanya hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sangat beralasan untuk merekomendasikan sebuah model konseptual yang mengkonstruksikan hubungan *exploitation learning*, *Tajdid Inspirational Leadership*, dan *human resource performance*. Alternatif strategi pertama yang dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi Swasta adalah mendorong peningkatan *exploitation learning* sehingga akan mengoptimalkan *Tajdid Inspirational Leadership* yang secara paralel akan berpengaruh pula terhadap peningkatan *human resource performance*. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *exploitation learning* dapat mendorong *Tajdid Inspirational Leadership* yang secara paralel akan berpengaruh pula terhadap peningkatan *human resource performance*.

**Gambar 5.2. Alternatif Strategi Pertama**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Alur alternatif strategi yang pertama seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.2 memperlihatkan bahwa untuk dapat meningkatkan *human resource performance*, maka Perguruan Tinggi melalui pembelajaran organisasi eksploitasi yang dilakukan oleh pimpinan harus mampu mengoptimalkan pengembangan pengetahuan, efisiensi,

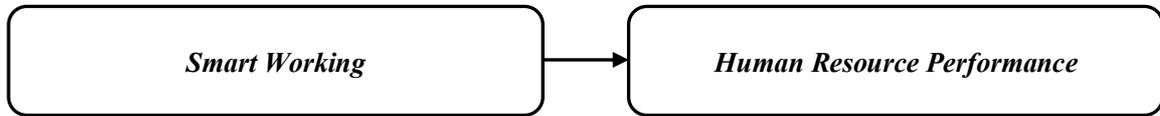
kompetisi dan orientasi strategis sehingga mendorong peningkatan pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas, kepercayaan yang amanah, antusias dalam berinovasi, dan visi yang bertanggung jawab ilmiah. Berdasarkan hal tersebut maka pimpinan yang mempunyai pengetahuan akan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

### 5.1.2. Alternatif Strategi Kedua

Alternatif strategi yang kedua ini merupakan rekomendasi sekaligus menjawab pertanyaan penelitian yaitu apakah *smart working* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Diterimanya hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sangat beralasan untuk merekomendasikan sebuah model konseptual yang mengkonstruksikan hubungan *smart working*. Alternatif strategi kedua yang dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi Swasta adalah mendorong peningkatan *smart working* akan berpengaruh pula terhadap peningkatan *human resource performance*.

Alur alternatif strategi yang kedua seperti yang disajikan pada Gambar 5.3 memperlihatkan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia, maka Perguruan Tinggi melalui pimpinan harus mampu meningkatkan kualitas perencanaan kerja, fleksibilitas dan perilaku yang adaptif konsekuensinya akan meningkatkan task performance, adaptive performance dan kontekstual performance.

**Gambar 5.3. Alternatif Strategi Kedua**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

### 5.1.3. Alternatif Strategi Ketiga

Alternatif strategi yang ketiga merupakan rekomendasi apakah *explorasi learning* melalui pengaruh tidak langsung terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Alternatif strategi yang ketiga, untuk dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia maka diperlukan strategi yang yaitu bahwa Perguruan Tinggi *explorasi learning* i harus meningkatkan Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (*exploration learning*) dapat meningkatkan kinerja sumberdaya manusia melalui *Tajdid Inspirational Leadership* dan *smart working* yang disajikan pada Gambar 5.4.

**Gambar 5.4. Alternatif Strategi Ketiga**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

### 5.1.3. Alternatif Strategi Keempat

Alternatif strategi yang ketiga merupakan rekomendasi apakah *explorasi learning* melalui pengaruh tidak langsung terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Alternatif strategi yang ketiga, untuk dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia maka diperlukan strategi yang yaitu bahwa Perguruan Tinggi *explorasi learning* i harus meningkatkan Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (*exploration learning*) dapat meningkatkan kinerja sumberdaya manusia melalui *Tajdid Inspirational Leadership* dan *smart working* yang disajikan pada Gambar 5.5.

Gambar 5.5. Alternatif Strategi Keempat



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Dukungan hipotesis 1 dan 2 memperkuat variabel *Tajdid Inspirational Leadership* dipengaruhi oleh *exploitation learning* dan *exploration learning*. Pada penelitian Iqbal dan Ahmad (2021) berpendapat bahwa organisasi dapat mengeksploitasi kepemimpinan yang berkelanjutan sebagai sumber daya untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan mereka. Schein (1992) berpendapat bahwa pemimpin harus memberi contoh dengan menjadi pembelajar itu sendiri dan melibatkan orang lain dalam proses pembelajaran. Aspek penting lainnya adalah

memiliki kerendahan hati untuk mengenali bakat dan membiarkannya tumbuh, tanpa menetapkan batasan atau prasyarat untuk pengembangan diri (Antonacopoulou & Bento, 2003). Artinya dalam praktik adalah sangat penting untuk menerima bahwa ada orang yang memiliki bakat lebih dari diri sendiri, sebagai cerminan dari komitmen seseorang untuk belajar dari orang lain, sehingga seseorang dapat memimpin orang lain. Belajar dari orang lain juga mencerminkan komitmen untuk mengembangkan orang lain. Kepemimpinan yang melakukan pembelajaran dengan cara mengeksplorasi secara kolektif makna kegiatan dari mana pengetahuan dan pembelajaran berasal dan berkontribusi pada pengembangan individu dan kolektif (Lave dan Wenger, 1991).

Dukungan hipotesis ketiga yaitu *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *smart working*. Dengan pola kerja cerdas maka organisasi dan sumber daya manusia secara substansial memikirkan kembali hubungan mereka dengan menciptakan pekerjaan baru, memperoleh keterampilan baru dan lebih inovatif (multitasking, kerja tim virtual), ruang, jam, dan pilihan yang lebih mandiri, alat kerja, dan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar untuk hasilnya (Bednar & Welch, 2019). Terdapat pengaruh *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia, maka peran pemimpin dengan cara membimbing organisasi menuju pengaturan kerja baru yang muncul secara paralel dengan budaya baru (Chen & Kanfer, 2006).

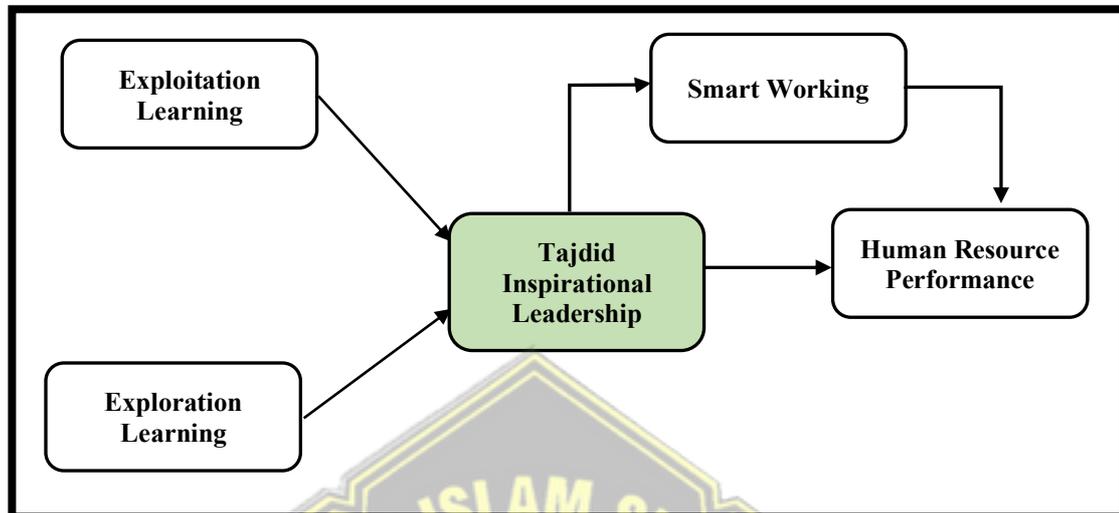
Dukungan hipotesis kelima yakni bila *Tajdid Inspirational Leadership* semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Serta bila pola kerja cerdas semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Alrowwad et al., 2020) dan Singh et al, (2020) bahwa kepemimpinan

transformasional berhubungan positif kinerja, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim (Li, 2014) Kepemimpinan transformational mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dari perspektif pribadi serta mempengaruhi efektivitas kepemimpinan di tingkat tim, keterampilan komunikatif dan kolaboratif tingkat tinggi dengan rekan kerja, tim, mitra eksternal, dan orang-orang pada umumnya serta membuat personel merasa mandiri dan bertanggung jawab sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja individu para pekerja (Bednar & Welch, 2019).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan untuk mewujudkan kinerja sumber daya manusia dibangun oleh kerja cerdas dan *Tajdid Inspirational Leadership*. Kemudian Kerja Cerdas dipengaruhi oleh *Tajdid Inspirational Leadership* yang dibangun oleh *exploitation learning* dan *exploration learning*. Oleh karena itu model pengembangan *Tajdid Inspirational Leadership* yang berbasis pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. Secara piktografis Gambar 5.5.



**Gambar 5.5 : Model Pengembangan *Tajdid Inspirational Leadership* Menuju Kinerja Sumber Daya Manusia**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

## 5.2. Kesimpulan Hipotesis

1. *Exploitation learning* berpengaruh positif terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* didukung oleh data empirik. Hal ini mengandung makna bahwa pembelajaran eksploitasi yang dilakukan pemimpin berjalan baik akan meningkatkan dan mendorong *Tajdid Inspirational Leadership*. Pembelajaran eksploitasi dicerminkan atas indikator-indikator pengembangan pengetahuan, efisiensi, kompetisi dan orientasi strategis. Belajar dalam Islam bertujuan untuk memperoleh kesejahteraan umat manusia dan lingkungannya dengan motivasi ibadah. Oleh sebab itu segala aktivitas yang berkaitan dengan ilmu dan pengembangannya harus dipertanggungjawabkan secara moral kepada Allah SWT. Uraian ini selaras dengan pernyataan Dwiyanto et al. (2017) bahwa

pemimpin harus selalu berusaha meningkatkan pemahaman dan berikhtiar memahami ajaran ilmu. Pemimpin harus percaya bahwa perjuangan yang tiada henti merupakan usaha spiritual yang percaya bahwa yang menjadi tujuan dan obsesi segalanya bergantung pada Tuhan Yang Maha Kuasa.

2. *Exploration learning* berpengaruh positif terhadap *Tajdid Inspirational Leadership* didukung oleh data empirik. Hal ini mengandung makna bahwa pembelajaran eksplorasi yang dilakukan pemimpin berjalan baik, yang akan meningkatkan dan mendorong *Tajdid Inspirational Leadership*. Pembelajaran eksplorasi dicerminkan atas indikator-indikator pengetahuan baru, teknologi baru, dan kemitraan. Seperti yang disampaikan oleh Flores (2012) bahwa pembelajaran organisasi berputar di sekitar generasi, penyebaran, integrasi, interpretasi, dan penerapan informasi ke dalam praktik. Uraian ini selaras dengan pernyataan Dwiyanto et al. (2017) bahwa pemimpin wajib mengembangkan diri dengan menguasai ilmu pengetahuan dan mencari ilmu pengetahuan secara terus menerus. Orientasi kepemimpinan dan kerja tidak bersifat praktis dan transaksional, namun lebih luas dan holistik karena ada landasan nilai tauhid.
3. *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas didukung data empirik. Hal ini mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan *Tajdid Inspirasional* akan meningkatkan kerja cerdas. *Tajdid Inspirational Leadership* dicerminkan atas indikator-indikator pencapaian visi berdasar pengetahuan luas, kepercayaan yang amanah, optimis dalam berinovasi, dan visi

yang bertanggung jawab ilmiah. Seperti yang disampaikan Iannotta et al (2020) bahwa Iannotta et al. (2020) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dalam kerja cerdas akan mendorong kesesuaian pekerjaan lebih baik, semakin selaras antara permintaan pekerjaan dan sikap serta keinginan karyawan maka akan semakin baik kinerja. Kebaikan yang dilakukan pimpinan untuk perguruan tinggi merupakan suatu kebahagiaan dan dinilai sebagai bagian dari ibadah dengan harapan dapat meningkatkan derajatnya di sisi Allah SWT.

4. Kerja Cerdas secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia didukung data empirik. Hal ini mengandung makna bahwa kerja cerdas meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. Kerja cerdas dicerminkan atas indikator-indikator perencanaan kerja, fleksibilitas dan perilaku adaptif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Carbonara et al. (2022) yang menyatakan bahwa dengan *smart working* maka karyawan lebih mudah meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan metode kerja tradisional. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Bednar & Welch (2019) serta Sumiati (2022) bahwa *smart working* merupakan model organisasi yang dicirikan oleh fleksibilitas dan otonomi yang lebih tinggi dalam pemilihan ruang kerja, waktu dan alat, dan yang menyediakan semua karyawan organisasi dengan kondisi kerja terbaik untuk menyelesaikan tugas mereka, untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi dan lingkungan kerja.
5. *Tajdid Inspirational Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia didukung data empirik. Hal ini mengandung makna gaya

kepemimpinan Tajdid Inspirasional akan meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. Kinerja sumber daya manusia dicerminkan atas indikator-indikator kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif. Hal ini sesuai studi Adawiyah & Pramuka (2017) bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan Islami akan membuat kinerja pegawai lebih optimal. Dalam penelitian Mahadi et al., (2017) peningkatan optimalisasi kinerja dapat ditingkatkan melalui pembentukan karakter kepemimpinan Islami yang memberi pengaruh terjadi kesinambungan kinerja yang optimal. Pemimpin memikul tanggung jawab yang diberikan oleh Allah SWT kepada mereka dan pada saat yang sama memikul kepercayaan mereka untuk melayani organisasi dan masyarakat. Di samping itu evaluasi kinerja untuk perbaikan kinerja pada tahun selanjutnya dengan mengacu pada hasil kinerja tahun sebelumnya untuk menjadi peningkatan kinerja di tahun yang akan datang. Di samping itu evaluasi kinerja untuk perbaikan kinerja pada tahun selanjutnya dengan mengacu pada hasil kinerja tahun sebelumnya untuk menjadi peningkatan kinerja di tahun yang akan datang. Pimpinan perguruan tinggi melakukan penyempurnaan gagasan lama dengan mengintegrasikan gagasan baru dapat membentuk formulasi baru terhadap kinerja dan capaian kerja di tahun selanjutnya. Hasil penelitian ini mendukung studi (Gupta et al., 2006) yang menyatakan bahwa pendekatan eksploitasi membutuhkan pimpinan yang cerdas dalam menyeimbangkan pola pikir yang berlawanan dan mencegah penekanan berlebihan pada satu pendekatan serta pemilihan strategi dan

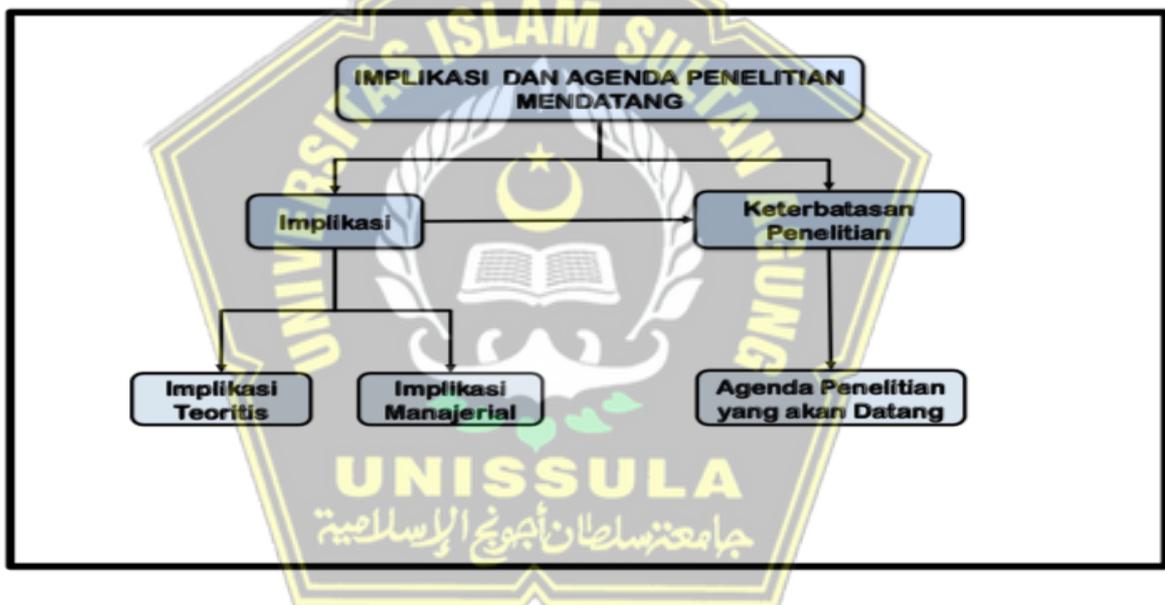
pendekatan yang tepat (Palm dan Lilja, 2017). Pimpinan Perguruan Tinggi melakukan upaya pembelajaran organisasi dengan menggunakan dan mengembangkan hal-hal yang sudah diketahui melalui pertimbangan pengambilan risiko, eksperimen, fleksibilitas, dan inovasi menjadikan pemimpin yang mumpuni sebagai investasi dunia dan akhirat serta yang menjadi tujuan dan capaian kerja akan selalu dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT.



## BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan kesimpulan atas masalah penelitian dan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini membawa beberapa implikasi, baik secara teoritis maupun manajerial. Secara piktoGRAFIS rangkaian bab penutup ini tersaji pada Gambar 6.1.

**Gambar 6.1. PiktoGRAFIS Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang**



Berawal dari masalah penelitian yang dikemukakan pada bagian awal disertasi ini yaitu mengenai bagaimana membangun sebuah model penelitian yang komprehensif untuk mengatasi kesenjangan penelitian dengan pendekatan teoritis yang relevan, maka hasil penelitian ini telah terbukti mampu mengkonfirmasi tujuan penelitian ini dengan baik. Kebaruan dalam disertasi ini merupakan hasil sintesa dan

derivasi dari teori-teori dasar dan teori rentang tengah dalam bidang manajemen yang telah populer dan lazim diunakan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dengan terbuktinya peran kebaruan penelitian ini tentunya berimplikasi terhadap ilmu bidang sumber daya manusia baik secara teoritis maupun manajerial. Mengenal studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang.

### **6.1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya *Leadership Theory*.

Perluasan teori Teori FLRT (*Full Leadership Range Theory*) oleh Antonakis & House (2013) mencakup orientasi etika dan moral pemimpin sebagai inti dari kepemimpinan transformasional yang otentik. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan dengan membangkitkan dan mengubah sikap, keyakinan, dan motif pengikut dari tingkat gairah yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1988). Empat komponen spesifik kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1988; Bass & Steidlmeier, 2006). Melalui pengaruh ideal maka pemimpin memimpin dengan contoh yang baik dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dengan mereka (Bass & Steidlmeier, 2006; Avolio & Bass, 1999). Pemimpin inspirasional mempromosikan antusiasme, optimisme, dan energi pengikut mereka (Rafferty et al., 2004; Stewart, 2006).

Konsep *Tajdid Inspirational Leadership* secara substansial merupakan turunan dari teori dasar *dalam* bidang manajemen yaitu *leadership theory* telah terbukti memperjelas dan memberikan wawasan pengetahuan baru dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Kelemahan kepemimpinan inspirasional ditinjau dari sudut pandangan Islam antara lain lebih menekankan pada capaian individu dan akal yaitu berupa fokus pada individu tidak didasari ibadah, belum ada nilai keyakinan terhadap Allah SWT, konsep kepuasan akal lebih mendominasi, tidak ada motivasi intrinsik yang bersifat spiritual, individualis tidak tergantung orang lain serta standar terbaik belum menggunakan mata Allah SWT. Dorongan untuk mencapai sukses belum didasarkan pada niat untuk beribadah sehingga tujuan sukses hanya fokus pada keduniawian. Kelemahan ini diharapkan mampu dilengkapi oleh nilai Islam yang berupa *Tajdid* yang bersumber dari nilai-nilai Islam untuk memperbarui nilai-nilai *Inspirational Leadership*. Oleh karena itu konsep baru *Tajdid Inspirational Leadership* dengan indikator pencapaian visi berdasar pengetahuan luas, kepercayaan yang amanah, optimis berinovasi, dan visi yang bertanggung jawab ilmiah yang merupakan intervensi dari *Inspirational Leadership* dengan nilai-nilai Islam (*Tajdid*). Novelty ini menjadi lebih komprehensif artinya tidak hanya *hablum minnans* juga menghadirkan *Hablum minallah* dilandasi dengan akal dan iman yang kuat dengan ketentuan hukum-hukum Allah yang ditetapkan untuk kesejahteraan umat / masalah di dunia dan akhirat. Adanya spirit bahwa dengan niat ibadah menyebabkan standar sukses tidak hanya dilihat dari mata sendiri dan mata orang lain namun dengan mengacu pada mata Allah SWT. Standar inilah yang akhirnya mewarnai pembaruan spirit dalam mencapai

sukses pada *intellectual stimulation leadership*. Dengan fokus tidak hanya pada pencapaian individu dan akal akan tetapi juga selalu didasari dengan niat untuk ibadah kepada Allah SWT. Dengan demikian terjadi keseimbangan antara konsep kepuasan akal dan adanya motivasi intrinsik yang bersifat spiritual. Internalisasi nilai-nilai Islam dalam *Intellectual Stimulation leadership* menjadikan spirit yang lebih powerful dan lebih bermakna karena mengandung *three duals*, yaitu: *dual relationship* (*habluminnallah* dan *habluminannas*), *dual dimension of times* (dunia dan akhirat) dan *dual empowering* (*self-empowering* dan *empowering others*).

## 6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan total, implikasi manajerial model pengembangan *Tajdid Inspirational Leadership* berbasis pembelajaran organisasi pada kinerja sumberdaya manusia di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Jawa Tengah diuraikan di bawah ini.

1. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.25 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total, Variabel *Tajdid Inspirational Leadership* memiliki pengaruh total terhadap *human resource performance* dengan score paling tinggi yaitu 45.9%. Hal ini menunjukkan bahwa *human resource performance* dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *Tajdid Inspirational Leadership*. Adapun indikator yang menyusun *Tajdid Inspirational Leadership* yaitu pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas, optimis berinovasi, kepercayaan yang amanah, dan visi yang bertanggung jawab ilmiah.

Implikasi manajerial berupa pencapaian visi berdasar pengetahuan yang luas terhadap kinerja sumberdaya manusia. Pencapaian visi berdasar pengetahuan luas adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi untuk mencapai cita-cita, nilai dan masa depan perguruan tinggi berdasarkan akal dan dengan niat bekerja yang ikhlas karena Allah SWT serta mendedikasikan usaha di samping kepada diri sendiri, tim, dan organisasi juga mendedikasikan usaha kepada Allah SWT dengan niat ibadah. Terkait hal ini manajemen dapat memberikan perhatian dengan program-program peningkatan kinerja dosen berupa menyediakan pelatihan untuk memperluas pengetahuan dan ketrampilan baik melalui proses pembelajaran formal maupun informal yang relevan dengan pekerjaan.

Kepercayaan yang amanah adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dengan dapat dipercaya dalam memegang amanah yang diembannya karena menyadari bahwa amanah tersebut berasal dari manusia dan Tuhan serta membangun kewibawaan melalui kekuasaan yang juga menenangkan jiwa pengikut dan membangkitkan iman.

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan berupa pembentukan tim pendampingan yang mengurus jabatan fungsional dengan dosen diberikan kepercayaan dalam jangka waktu tertentu untuk meraih jabatan fungsional dosen bagi dosen baru, serta pembentukan kelompok dosen yang akan meningkatkan jabatan fungsional yang sesuai.

Optimis berinovasi adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi terus berinovasi dengan niat untuk bekerja sekaligus beribadah. Implikasi

manajerial optimis berinovasi untuk mempercepat peningkatan jabatan fungsional dosen yaitu dengan memberikan kesempatan pada dosen untuk mengikuti pelatihan, mengalokasikan dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, memberikan fasilitasi jurnal, memberikan insentif untuk penulisan karya ilmiah. Secara nyata organisasi bisa membuat kajian, seminar dan pelatihan secara sistematis dan terstruktur berbasis pengembangan tauhid, dan juga melakukan penyediaan referensi dan literasi ilmiah yang mengkaji pendalaman ketauhidan. Selaras dengan program tersebut, penerapan nilai-nilai tauhid dalam budaya organisasi dapat menjadi prioritas.

Visi yang bertanggung jawab ilmiah adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi yang didukung oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pendekatan pemimpin berdasarkan hati nurani dan keteladanan serta membangkitkan iman landasan sandaran transedental kepada Allah SWT. Implikasi manajerial terhadap visi yang bertanggung jawab ilmiah dalam meningkatkan kinerja sumberdaya manusia dalam hal ini dosen untuk meningkatkan jabatan fungsional dalam bentuk memberikan kemudahan studi lanjut dosen ke jenjang S3 dengan memberikan beasiswa biaya perkuliahan secara penuh.

2. Berdasarkan Tabel 4.25 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total, Variabel Smart Working memiliki pengaruh total terhadap *human resource performance* sebesar 29.9%. Hal ini menunjukkan bahwa *human resource performance* dipengaruhi oleh penerapan pola kerja cerdas yang terbentuk dalam lingkungan

Perguruan Tinggi. Upaya yang dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi untuk mendukung pola kerja cerdas dalam upaya meningkatkan human resource performance adalah sebagai berikut Perguruan Tinggi harus menyediakan sarana fasilitas teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung peningkatan kinerja sumberdaya manusia, serta memberikan fleksibilitas dalam bekerja.

### 6.3. Keterbatasan Penelitian

Berikut beberapa keterbatasan yang menjadi catatan dalam penelitian ini:

1. Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marjinal yakni *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI = 0.871). Pada indeks AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati cut off value atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit.
2. Nilai squared multiple correlation atau nilai R sebesar 21.5% dari variasi nilai Tajdid Inspirational Leadership dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel Exploitation Learning dan Exploration Learning. Hal ini berarti variabel anteseden exploitation learning dan exploration learning yang mempengaruhi variabel konsekuen (endogen) Tajdid Inspirational Leadership tidak mempunyai power yang cukup kuat. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Kline (2004) bahwa R square yang mendekati 0.2 atau 20% menunjukkan explanatory power yang moderate lemah terhadap variabel endogen.

3. Nilai squared multiple correlation pada persamaan ketiga adalah 0.272. Nilai ini menunjukkan bahwa 27.2% dari variasi nilai Human Resources Performance dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel Tajdid Inspirational Leadership dan Smart Working. Menurut pernyataan Kline (2004) bahwa R square menunjukkan explanatory power yang moderate terhadap variabel endogen.
4. Profil responden dengan masih adanya responden tanpa jabatan fungsional, dan masa kerja kurang dari lima tahun, dan usia ada yang masih di bawah 30 tahun.

#### 6.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Beberapa agenda penelitian mendatang terkait dengan hasil keterbatasan penelitian yang ditemukan dalam penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian dan penguatan Tajdid Inspirational Leadership secara empiris diusulkan sebagai berikut :

1. Tajdid Inspirational Leadership sebagai konsep konsep baru, memberikan andil sebagai variabel anteseden yang bisa mempengaruhi variabel konsekwen kinerja sumber daya manusia yang mendapat pengaruh cukup besar dari variabel pembentuk dengan pengaruh total sebesar 0.459. Namun pembelajaran eksploitasi dan pembelajaran eksplorasi belum mampu memberikan pengaruh yang kuat sebagai anteseden variabel *Tajdid Inspirational Leadership*. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang indikator pembentuk variabel Tajdid Inspirational Leadership misalnya *leader identity* sehingga mungkin akan lebih memiliki kontribusi yang lebih besar sebagai anteseden variabel *Tajdid*

*Inspirational Leadership* sehingga diharapkan dapat meningkatkan konsekuen kinerja sumber daya manusia.

2. Berkaitan dengan profil responden dan objek penelitian, perlu penetapan usia, masa kerja dan jabatan fungsional responden, serta perlu penetapan usia objek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aas, M. (2016). Leaders as learners: Developing new leadership practices. *Professional Development in Education*, 43(3), 439–453.
- Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877–898.
- Ahuja M.K., Chudoba K.M, Kacmar C.J, McKnight D.H, & George J.F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1–17.
- Akhtar, S. , Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: The Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2), 163–170.
- Al-Faruqi, I. R. (1982). *Tawhid: Its Implications for Thought and Life*. The International Institute of Islamic Thought.
- Allio, R. J. (2016). Learning to be a leader. *Strategy & Leadership*, 44(4), 3–9.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation And Intellectual Capital As Intermediary Variables Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, And Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222.
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763–782.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. F. (2003). *Methods of 'learning leadership': Taught and experiential*. In *Leadership in Organizations, Current Issues and Trends*, (1st ed.). Routledge.
- Antonakis J., & House R.J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition. *Monographs in Leadership and Management*, Vol. 5), 3–33.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory And Exploitative Learning In New Product Development: A Social Capital Perspective On New Technology Ventures In China. *Journal of International Marketing*, 15(2).

- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384–401.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). The four I 's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 51(4), 9–18.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48–99.
- Bakhtiar, B. (2020). Konstruksi Tajdid Muhammadiyah. *Majalah Ilmu Pengetahuan Dan Pemikiran Keagamaan Tajdid*, 23(1), 62–75.
- Bakker, A. B., Hetland, J. , Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*.
- Balbastre, F., Oltra, V., Martinez, J. F., & Moreno, M. (2003). *Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework*. 1(3), 253–267.
- Bally, J. M. G. (2007). The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments. *Nursing Economics*, 25(3), 143–149.
- Bandarsyah, D. (2016). Dinamika Tajdid Dalam Dakwah Muhammadiyah. *HISTORIA: Jurnal Program Studi Pendidikan Sejarah*, 4(2), 67–74.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J. , & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basham, L. M. (2012). Transformational leadership characteristics necessary for todays leaders in higher education. *Journal of International Education Research (JIER)*, 8(4), 343–348.
- Bass, B. (1988). The Inspirational Processes of Leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. Academic Press.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293–297.
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *Journal of Public Administration*, 19(6), 731–761.

- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Concepts of leadership. Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (second). University of Notre Dame Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second). Taylor & Francis e-Library.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2006). ETHICS, CHARACTER, AND AUTHENTIC TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *International Journal of Business and Management*, 1–24. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n10p183>
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2019). Socio-technical perspectives on smart working: creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281–298.
- Benner, M., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. , & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.
- Boorsma, B. , & Mitchell, S. (2011). *Work-life innovation smart work - A paradigm shift transforming how, where, and when work gets don*. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG).
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587–610.
- Brandi, U., & Elkjaer, B. (2012). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In *Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 21–41).
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274–280.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Se... Related papers. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261–267. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>

- Carbonara, N., Pellegrino, R., & Scozzi, B. (2022). The Impact of Smart Working on Organization Performance. Electronic. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 152–166.
- Chen G., & Kanfer R. (2006). Toward a system theory of motivated behavior in workteams. In: Staw B. M. & Cummings L. L. (Eds. *Research in Organizational Behavior* , 27, 233–267.
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
- Crossan, M. , M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460.
- Crossan, M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- 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.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375–394.
- Dvir, T., Eden, D. , Avolio, B. J., & Avolio, B. J. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experime. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Dwiyanto, D., Atmosudiro, S., Darmosoetopo, R., & Adrisijanti, I. (2017). *Atribut Kepemimpinan Pada Artefak-Artefak Hamengkubuwono V: Sebuah Kajian Arkeologi Sosial* [Doctoral Dissertation]. Universitas Gadjah Mada.
- Eom, S. J., Chi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly* , 33(3), 562–571.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2020). Toward a theory on workplaces for smart workers. *Facilities*, 38(3/4), 298–315.

- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2020). Cognitive Collective Engagement: Relating Knowledge-Based Practices and Innovation Performance. *Journal of the Knowledge Economy Volume, 11*, 743–765.
- Ferdinand, Augusty. T. (2014a). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Doktor* (5th ed.). UNDIP Press.
- Ferdinand, Augusty. T. (2014b). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Doktor* (5th ed.). UNDIP Press.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review, 10*(4), 803–813.
- Flores, L. G. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management, 38*(2), 640–667.
- Flory, R., & Miller, D. (2008). *Finding faith: The spiritual quest of the post-boomer generation*. Rutgers University Press, .
- Fragouli, E., & Ilia, I. (2019a). “Working smart and not hard” Key to maximize employee efficiency? *International Journal of Information, Business and Management, 11*(2), 74–111.
- Fragouli, E., & Ilia, I. (2019b). Working smart and not hard” Key to maximize employee efficiency? . *International Journal of Information, Business and Management, 11*(2), 74–111.
- Franco, M., & Matos, P. G. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal, 11*, 425–451.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly, 14*(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational Leadership: Value-Based Management for Indian Organizations*, 82–100.
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery. *Organization Studies, 20*(1), 101–124.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Teori, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical Foundations Of Workplace Spirituality: A Critical Approach. *Journal Of Business Ethics, 78*, 575–600.
- Graeff, P., & Kleinewiese, J. (2020). *Esprit de corps as a source of deviant behavior in organizations. Applying an old concept with a new livery*. In: Pohlmann, M., Dannecker, G., Valarini, E. (eds) Bribery, Fraud, Cheating. Organization, Management and Crime - Organisation, Management und Kriminalität. Springer VS, Wiesbaden. .
- Green, W., Anderson, V., Tait, K., & Tran, L. T. (2020). Precarity, fear and hope: reflecting and imagining in higher education during a global pandemic. *Precarity*,

- Fear and Hope: Reflecting and Imagining in Higher Education during a Global Pandemic*, 39(7), 1309–1312.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138, 349–364.
- Gupta, A. K., Smith, K., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014a). Multivariate Data Analysis. In *Pearson Education Limited* (Seventh Ed). British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014b). *Multivariate Data Analysis*. (seventh ed). In Pearson Education Limited .
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018a). *Multivariate Data Analysis* (8th Edition). Cengage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018b). *Multivariate Data Analysis* (8th Editio). Cengage.
- Harrowfield, R., & Gardner, D. (2010). Faith at work: Stress and well-being among workers in Christian organizations. *Journal of Psychology and Christianity*, 29(3), 208–217.
- Hartono, R., & Anshori, M. I. (2019). Peran Kerja Keras Dan Kerja Cerdas Melalui Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Agent Asuransi (Studi Pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Journal of Management Studies*, 13(2), 99–112.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration Vs Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Henman, L. D. (2017). Leadership: Theories and controversies. *Erişim Tarihi*, 23.
- Horwitch, M., & Whipple, M. (2016, April). Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent. *Bain & Company, Inc.*
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

- House, R. J. and T. R. M. (1975). *Path-Goal Theory Of Leadership*.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Iapichino, A., De Rosa, A., & Liberace, P. (2018). Smart organizations, new skills, and smart working to manage companies' digital transformation. *Digitized Labor: The Impact of the Internet on Employment*, 215–227. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78420-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78420-5_13)
- Jailani, M., Djubaedi, D., Jailani, M., & Suyadi, S. (2021). Mohammad Jailani Suyadi. *Jurnal Educative : Journal of Educational Studies*, 6(2), 111–128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30983/educative.v6i2.5176>
- Ji, C., Pendergraft, L., & Perry, M. (2006). Religiosity, altruism, and altruistic hypocrisy: Evidence from Protestant adolescents. *Review of Religious Research*, 48(2), 156–178.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6).
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, 48(8–9), 682–692. <https://doi.org/10.1108/00400910610710092>
- Kumar, N., & Rose, R. C. (2010). Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability. *Journal of Management Development*, 29(1), 79–93. <https://doi.org/10.1108/02621711011009081>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269–283. <https://doi.org/10.1002/hrm.21951>
- Neubert, M. J., Bradley, S. W., & Simiyu, E. M. (2017). *The Role of Spiritual Capital in Innovation and Performance : Evidence from Developing Economies*. 621–640. <https://doi.org/10.1111/etp.12172>
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFew, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: Challenges and

- opportunities. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8(JUNE), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00436>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n12p149>
- Popadiuk, S. (2012). Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75–87.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & ... (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied ...*, 85(4), 612–624. [https://doi.org/DOI: 10.1037//0021-9010.85.4.612](https://doi.org/DOI:10.1037//0021-9010.85.4.612)
- Purba, D. F., Nurdin, D., Diturun, A., Irawan, B., & Darmawan, D. (2023). Mengembangkan Kepemimpinan Pendidikan Unggul Di Era Revolusi Industri 4.0 dan Era Society 5.0. *Educare: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(1), 1-8.
- 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>
- Raguseo, E., Gastaldi, L. and Neirotti, P. (2016). Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout. *Evidence-Based HRM*, 4(3), 240–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>
- Raguseo, E., Gastaldi, L., & Neirotti, P. (2016). Smart Work: Supporting Employees' Flexibility through ICT, HR Practices and Office Layout. *Evidence-Based HRM*, 4(3), 240–256.
- Rijal, S. (2016). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 20(2), 17–26. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v20i2.9642>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(October), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>

- Sharonova, S., & Avdeeva, E. (2019). Transformation of Educational landscape in the Era of Smart Society. IMSCI 2019 -13th International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Proceedings, 2(December), 110–115
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994a). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39. <https://doi.org/10.2307/1252309>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994b). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(39).
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a Psychological Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 871–889. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.871>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tortorella, G. L., Cawley Vergara, 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>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284>
- Vera, D. C. M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 76–104. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>
- Zhao, X., Shao, F., & Wu, C. (2019). Do stakeholder relationships matter? An empirical study of exploration, exploitation and firm performance. *Management Decision*, 59(4), 764–786. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0058>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009a). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement.

- In *Group and Organization Management* (Vol. 34, Issue 5).  
<https://doi.org/10.1177/1059601108331242>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009b). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. In *Group and Organization Management* (Vol. 34, Issue 5).  
<https://doi.org/10.1177/1059601108331242>

