

**ACHIEVING HIGH QUALITY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
THROUGH JENDERAL ACHMAD YANI STYLE**

**Penelitian Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



**Disusun oleh:
Ririn Wulansari
NIM. 30402200305**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

Halaman Persetujuan Skripsi

SKRIPSI

**ACHIEVING HIGH QUALITY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
THROUGH JENDERAL ACHMAD YANI STYLE**

Disusun oleh :

Ririn Wulansari

NIM. 30402200305

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA
Semarang, 31 Oktober 2024

Pembimbing,



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

NIK. 210499042

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**ACHIEVING HIGH QUALITY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
THROUGH JENDERAL ACHMAD YANI STYLE**

Disusun Oleh :

Ririn Wulansari

30402200305

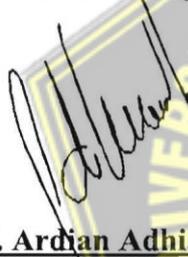
Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 15 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji

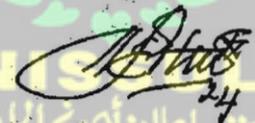


Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM
NIK. 210499042



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Digitally signed
by Nurhidayati
Date:
2024.11.28
08:17:56 +07'00'



Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, M.M
NIK. 210485009

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 15 November 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Ririn Wulansari
NIM : 30402200305
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“ACHIEVING HIGH QUALITY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THROUGH JENDERAL ACHMAD YANI STYLE”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 31 Oktober 2024

Yang menyatakan,



Ririn Wulansari
NIM. 30402200305

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ririn Wulansari

NIM : 30402200305

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi~~ dengan judul :

**“ACHIEVING HIGH QUALITY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
THROUGH JENDERAL ACHMAD YANI STYLE”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Oktober 2024

Yang Memberi Pernyataan



RIRIN WULANSARI
NIM. 30402200305

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “*Achieving High Quality Transformational Leadership through Jenderal Achmad Yani Style*” dengan baik dan lancar guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis memahami bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku pembimbing yang telah membimbing penulis dengan baik dan sabar dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
2. Ayah dan ibu serta keluarga yang senantiasa mensupport juga mendoakan agar diberi kelancaran dan kecerdasan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini
4. Teman-teman kelas, sahabat serta semua pihak yang tulus memberikan bantuan, motivasi, dan dukungan sehingga terselesainya penyusunan pra skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini yang diajukan ini tidak luput dari kesalahan. Penulis mengharapkan saran dan kritik untuk perbaikan sehingga laporan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengajaran dan dapat dikembangkan lebih lanjut.

Semarang, 18 Oktober 2024

Penulis



Ririn Wulansari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani dan tantangan implementasi yang dihadapi Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta untuk mencapai akreditasi unggul. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purpose sampling*. Analisis data terdiri dari empat langkah kegiatan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Universitas Jenderal Achmad Yani menerapkan kepemimpinan transformasional dengan karakteristik nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani sebagai role model dosen dan tendik. Nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani tersebut ialah Nasionalis, Patriotik, dan Heroik. Kepemimpinan transformasional Jenderal Achmad Yani ingin mewujudkan sivitas akademika yang mencerminkan Aditya Mahatma Dhaksa yaitu sosok pandai dan bijaksana, berjiwa besar, cakap dan ahli. Tantangan yang dihadapi untuk menerapkan kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani berupa cara menginternalisasi kepemimpinan transformasional Jenderal Achmad Yani dan mentransformasikan nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani kepada pegawai Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta.

Kata kunci: *Transformational leadership*, Nilai kejuangan, Jenderal Achmad Yani, Akreditasi kampus.

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the concept of transformational leadership through Jenderal Achmad Yani style and the implementation challenges face by Jenderal Achmad Yani University Yogyakarta to achieve superior accreditation. The studi utilizes a qualitative research. The sampling technique uses purpose sampling. Data analysis comprises four concurrent activities: data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions or verification.

The result indicate that Jenderal Achmad Yani University implements transformational leadership chararized by Jenderal Achmad Yani's fighting values as role model for lecturers and educational staff. These fighting values are Nationalist, Patriotic, and Heroic. Transformational leadership through Jenderal Achmad Yani style wants to create an academic community that reflects Aditya Mahatma Dhaksa, namely a figure who is clever and wise, big-hearted, capable and expert. The challengers encountered in implementing Jenderal Achmad Yani's version of transformational leadership include finding ways to internalize Jenderal Achmad Yani's transformational leadership and transforming his struggle values to the employees of Jenderal Achmad Yani University Yogyakarta.

Keywords: Transformational leaderships, Jenderal Achmad Yani's fighting values, Campus accreditation.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Kepemimpinan Transformasional	10
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	10
2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	11
2.2 Efektivitas Kepemimpinan Transformasional	15
2.3 Kepemimpinan Transformasional Jenderal Achmad Yani	17
BAB III	20
METODE PENELITIAN	20
3.1 Jenis Penelitian	20
3.2 Informan	21

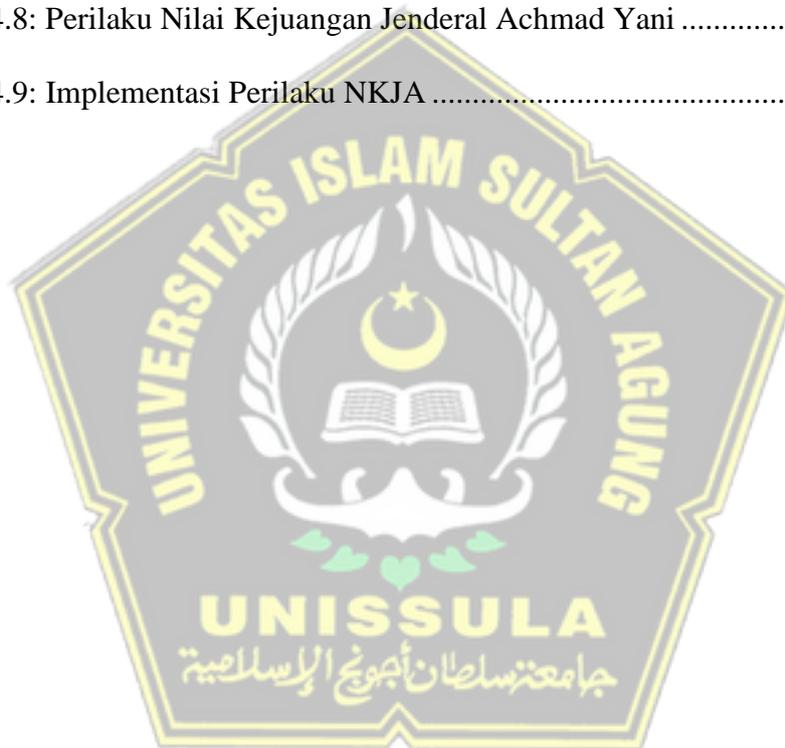
3.3	Sumber Data	25
3.4	Metode Pengumpulan Data	26
3.5	Teknik Analisis	30
BAB IV		33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		33
4.1	Temuan Penelitian.....	33
4.1.1	Pengumpulan Data.....	33
4.1.2	Reduksi Data	47
4.1.3	Penyajian Data	59
4.1.4	Verifikasi Kesimpulan	66
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	72
BAB V.....		81
KESIMPULAN DAN SARAN		81
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA		85



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Data Pendidikan Tertinggi Dosen Unjaya	8
Tabel 1.2 : Persentase Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya	6
Tabel 1.3 : Jumlah Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya	6
Tabel 3.1 : Rincian Informan	24
Tabel 3.2 : Instrumen Wawancara Penelitian	27
Tabel 4.1 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait <i>Idealized Influence</i> dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu menjadi Teladan bagi Anggota Organisasi	47
Tabel 4.2 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait <i>Inspirational Motivation</i> dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu Memotivasi Anggota untuk Berprestasi.....	49
Tabel 4.3 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait <i>Intellectual Stimulation</i> dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu untuk Mendorong Peningkatan Ide-Ide Kreatif Anggota Organisasi.....	51
Tabel 4.4 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait <i>Individual Consideration</i> dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu untuk Mengembangkan Potensi Anggota Organisasi	53

Tabel 4.5 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai	
Nasionalis.....	55
Tabel 4.6 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai	
Patriotik.....	56
Tabel 4.7 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai	
Heroik.....	58
Tabel 4.8: Perilaku Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani	69
Tabel 4.9: Implementasi Perilaku NKJA	76



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1: Data Pendidikan Tertinggi Dosen Unjaya.....	5
Gambar 1.2: Persentase Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya	6
Gambar 1.3: Jumlah Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya	6
Gambar 3.1: Struktur Organisasi Unjaya.....	22
Gambar 3.2: Struktur Organisasi Tingkat Fakultas Unjaya.....	23
Gambar 4.1: Persentase Usia Informan.....	33
Gambar 4.2: <i>Idealized Influence</i>	48
Gambar 4.3: <i>Inspirational Motivation</i>	50
Gambar 4.4: <i>Intellectual Stimulation</i>	52
Gambar 4.5: <i>Individual Consideration</i>	54
Gambar 4.6: Nilai Nasionalis	56
Gambar 4.7: Nilai Patriotik.....	57
Gambar 4.8: Nilai Heroik.....	59
Gambar 4.9: Transformasional Leadership through Jenderal Achmad Yani Style.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Pedoman Pelaksanaan Wawancara Informan.....	87
Lampiran 2 : Dokumentasi Wawancara Informan	150



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pendidikan berperan penting bagi pembangunan suatu negara, termasuk Indonesia. Pendidikan menjadi pilar fundamental masyarakat memiliki peran sebagai katalis perkembangan sosial, kemajuan ekonomi, dan pertumbuhan individu (Tan & Low, 2019). Pada era masa kini, lembaga pendidikan menjadi sumber pengetahuan dan lembaga intelektual yang melatih sumber daya manusia serta mempersiapkannya sebagai input organisasi dalam berbagai sektor ekonomi.

Di Indonesia sektor pendidikan tinggi telah berkontribusi besar dalam menciptakan sumber daya manusia berkualitas dan terampil. Kualitas output dari sektor pendidikan tinggi masih perlu ditingkatkan supaya menghasilkan sumber daya manusia yang berdaya guna dan berperan aktif di sektor publik maupun swasta. Sektor pendidikan tinggi perlu melakukan pengelolaan dan peningkatan kualitas pimpinan universitas dengan seluruh organisasi universitas termasuk di dalamnya dosen dan tenaga kependidikan. Seluruh aspek pengembangan sumber daya manusia sangat dipengaruhi dan berhubungan dengan gaya kepemimpinan sebuah organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting bagi sebuah organisasi untuk meraih keberhasilan. Eksistensi organisasi akan sulit bertahan tanpa kepemimpinan yang berkualitas tinggi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Di antara gaya kepemimpinan yang beragam, kepemimpinan transformasional disepakati sebagai gaya

kepemimpinan yang paling efektif (Bass, 1999). Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada motivasi intrinsik setiap anggota organisasi dan pengembangan setiap individu dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk menggabungkan antara kebutuhan dan aspirasi setiap anggota organisasi supaya selaras dengan visi misi organisasi yang akan dicapai.

Pada umumnya pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong komitmen anggota organisasi yang dipimpin dan menginspirasi untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan (Bass, 1999). Dalam lingkup bisnis yang dinamis dan organisasi yang kompleks, pemimpin transformasional digambarkan sebagai sosok yang ideal terhadap perubahan sehingga dapat memimpin anggota organisasi di situasi ketidakpastian tinggi.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan mampu membawa dampak positif bagi anggota organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menunjukkan kepada bawahannya untuk melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih besar dan luas dibanding dengan kepentingan pribadi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pandangan lebih luas mengenai visi, misi, dan tujuan dari organisasi sehingga anggota organisasi dapat melihat peran dan tugas terkait dengan tujuan yang akan dicapai organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan di sektor pendidikan menjadi salah satu faktor penting peningkatan kualitas output organisasi. Hal itu disebabkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi. Maka, perlu diteliti mengenai pandangan setiap anggota organisasi di lingkungan akademis memandang pemimpinnya berdasarkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional.

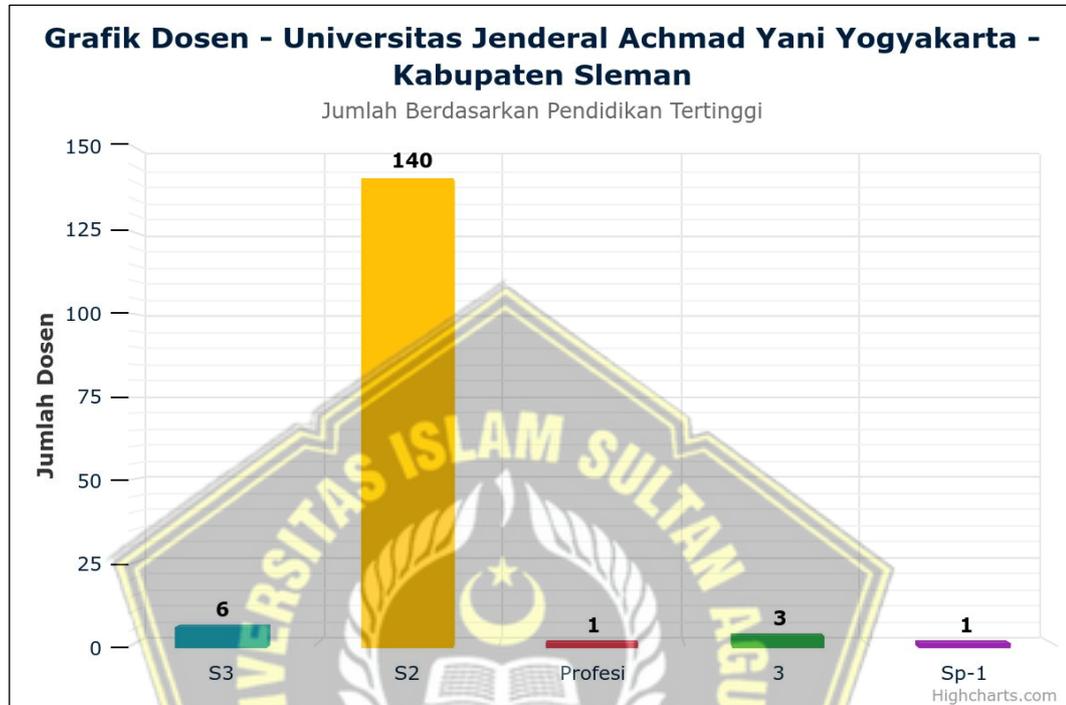
Beberapa temuan penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan lain di sektor pendidikan karena dikaitkan dengan peningkatan keterampilan dan kreativitas. Perilaku-perilaku tersebut sangat penting untuk setiap individu yang bekerja di sektor pendidikan (Martin., dkk, 2003). Salah satu aspek kunci dari kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan untuk menginspirasi melalui antusiasme dan karisma. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki daya seperti magnet yang mampu menarik anggota organisasinya menuju visi dan memicu semangat bersama untuk keunggulan pendidikan (Juhro, 2020). Pemimpin transformasional mampu menyampaikan komunikasi mengenai keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki sehingga mendorong orang lain untuk percaya pada kemungkinan peningkatan dan pertumbuhan pendidikan (Sadeghi & Pihie, 2012).

Pemimpin transformasional juga merangsang keingintahuan intelektual dan kreativitas di antara anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin mendorong anggotanya untuk berpikir inovatif, menentang status quo, merangkul ide dan pendekatan baru (Bose & Haque, 2011). Semua karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1995) terbagi menjadi empat dimensi di lingkungan pendidikan sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional mengembangkan budaya stimulasi intelektual bertujuan untuk memberdayakan pegawai yang terdiri dari dosen dan tenaga pendidik untuk berpikir kritis dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat.

Salah satu sektor pendidikan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ialah Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya). Unjaya merupakan lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Kartika Eka Paksi (YKEP) hasil penggabungan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (Stikes) dan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (Stmik) Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Nomor 166/KPP//I/2018 tanggal 2 Februari 2018 dan diresmikan oleh Kepala Staf TNI Angkatan Darat (Kasad) Jenderal TNI Mulyono pada 26 Maret 2018. Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) memegang prinsip “Kampus Kejuangan” selaras dengan visi YKEP di bidang Pendidikan, yaitu “ Tersedianya Lembaga Pendidikan yang Mandiri, Terpercaya, Memiliki Keunggulan Kompetitif, dan Menerapkan Tata Kelola yang Baik serta Mewarisi Jiwa/Semangat Kejuangan Jenderal Achmad Yani Yogyakarta”. Ciri Khas yang dimiliki oleh Universitas Jenderal Achmad Yani (Yogyakarta) ini tentunya akan berdampak dengan situasi dan iklim organisasinya.

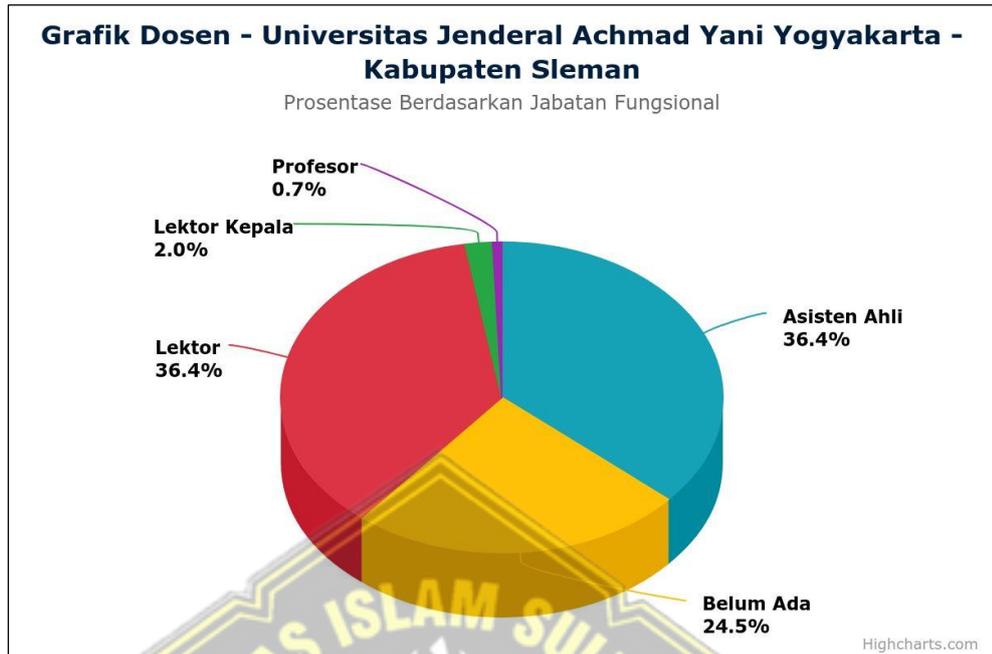
Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) saat ini terakreditasi sebagai perguruan tinggi dengan predikat Baik Sekali oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Dewan Eksekutif BAN-PT No.552/SK/BAN-PT/Ak/PT/VIII/2023 yang berlaku sejak tanggal 29 Agustus 2023 sampai dengan 29 Agustus 2028. Dengan adanya surat keputusan tersebut mendorong Unjaya untuk terus berupaya dalam meningkatkan kelayakan dan mutu perguruan tinggi dari berbagai aspek, salah satunya sumber daya manusia. Berdasarkan pusat data asesmen lapangan akreditasi perguruan tinggi, sumber daya manusia yang dimiliki

Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta dapat dilihat pada Gambar 1.1, Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 berikut.

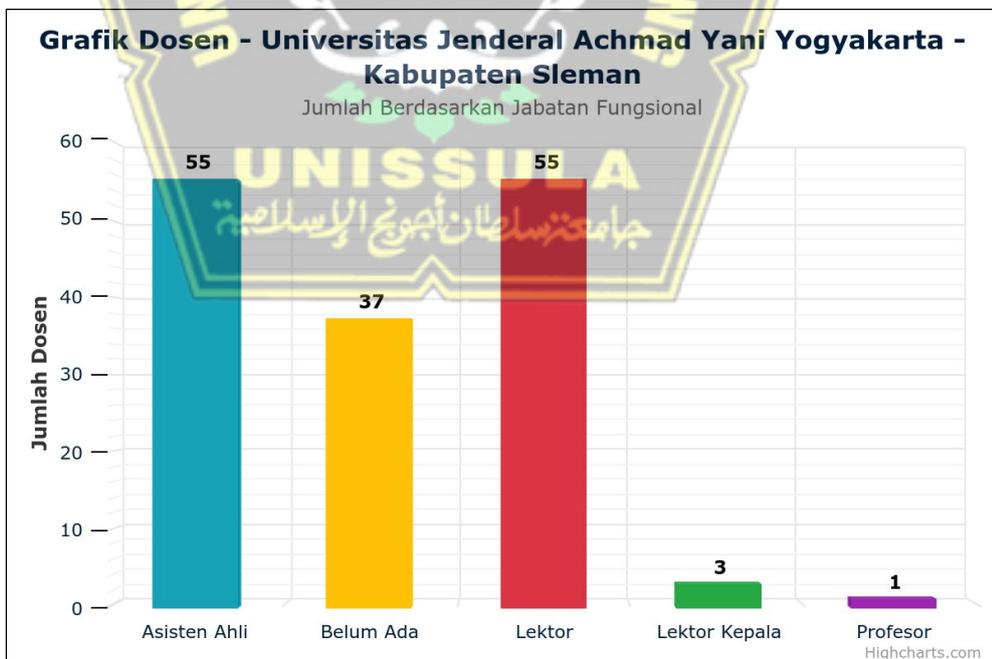


Gambar 1.1 :
Data Pendidikan Tertinggi Dosen Unjaya

Sumber: Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Yogyakarta (2024)



Gambar 1.2 :
Persentase Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya
Sumber: Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Yogyakarta, 2024



Gambar 1.3 :
Jumlah Jabatan Fungsional/Akademik Dosen (JAFA) Unjaya
Sumber: Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah Yogyakarta, 2024

Dari Gambar 1.1 dosen Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berdasarkan pendidikan terakhir jumlah keseluruhan sebanyak 151 dosen, terdiri dari 6 dosen pendidikan S3, 140 dosen pendidikan S2, dst. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah dosen dengan jenjang akademik Doktor berkisar 3,97% sedangkan untuk mencapai akreditasi unggul berdasarkan peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Nomor 23 Tahun 2022 tentang Instrumen Pemantauan dan Evaluasi Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi mewajibkan setiap Perguruan Tinggi harus memiliki dosen dengan jenjang akademik Doktor sebesar 25% dari total dosen tetap yang ada di Perguruan Tinggi.

Peraturan BAN-PT Nomor 23 Tahun 2022 juga mewajibkan Perguruan Tinggi memiliki minimal 30% dosen berjabatan fungsional Lektor Kepala dan/atau Guru Besar. Gambar 2.2 dan Gambar 2.3 menunjukkan jumlah dosen Universitas Jenderal Achmad Yani memiliki 2,7% dosen berjabatan fungsional Lektor Kepala dan/atau Guru Besar. Dengan demikian, untuk mencapai akreditasi Unggul perlu peningkatan dan perubahan yang signifikan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan. Dosen juga diupayakan memiliki sertifikasi tenaga pendidik dan sertifikasi keahlian sesuai rumpun keilmuan, sedangkan tenaga kependidikan diharuskan memiliki sertifikasi kompetensi sesuai bidang pekerjaan. Tenaga kependidikan di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta saat ini belum secara keseluruhan memiliki sertifikasi kompetensi sesuai bidang pekerjaan yang pelaksanaannya difasilitasi oleh kampus. Berikut data jumlah tenaga kependidikan berdasarkan bidang keahlian dan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Tenaga Kependidikan Unjaya

No	Bidang Keahlian	Pendidikan			Jumlah
		D3	S1	S2	
1	Tenaga Administrasi	14	31	9	54
2	Laboran	3	14	0	17
3	IT	0	4	1	5
4	Pustakawan	0	3	1	4
5	Teknisi	1	2	0	3
Total		18	54	11	83

Sumber: Pusat Data Asesmen Lapangan Unjaya, 2024

Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berupaya mencapai Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) dengan predikat unggul serta merepresentasikan *Good University Governance* (GUG) membutuhkan gaya kepemimpinan yang transformatif. Gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk menyelaraskan segala elemen dan tiap pegawai tenaga kependidikan beserta dosen dalam satu visi yang sama.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji kualitas kepemimpinan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dengan ciri khas Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta yang berbasis pada nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani terdiri dari nilai Nasionalis, Patriotik, dan Heroik. Dalam penerapan segala aktivitas di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berbasis nilai-nilai kejuangan tersebut. Dengan demikian, akan dikaji secara lebih mendalam mengenai implementasi mencapai kepemimpinan berkualitas melalui gaya kepemimpinan transformasional Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta?
2. Apa saja tantangan kepemimpinan transformasional versi Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta untuk mencapai tujuan bersama?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup Unjaya.
2. Untuk mengetahui tantangan kepemimpinan transformasional versi Unjaya dalam mencapai tujuan.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
- b. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk *stakeholder* yang ingin mengetahui seberapa jauh penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup Unjaya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan cara pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja serta memberi inspirasi pekerja untuk mencapai visi tersebut (Wibowo, 2017). Konsep ini menegaskan peran kepemimpinan yang efektif menjadi bagian penting dari tata kelola organisasi untuk mencapai tujuan.

Pada organisasi kepemimpinan transformasional menunjukkan para pemimpin memiliki kekuatan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut/anggota untuk melampaui harapan mereka sendiri serta mencapai hasil yang luar biasa (Arif & Akram, 2018). Kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk mengenali kebutuhan akan perubahan. Hal ini selaras dengan definisi kepemimpinan transformasional menurut Rothwell (2016) yaitu gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut/anggotanya untuk berkembang melebihi kepentingan pribadinya dan menantang atau merangsang mereka untuk mengejar tujuan bersama yang sudah ditetapkan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mengubah, mempengaruhi, memberikan inspirasi

dan motivasi kepada pengikut/anggota menjadi lebih mementingkan kepentingan organisasi supaya timbul rasa percaya diri, memiliki *sense of owning*, loyal, dan dapat bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1995), gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa dimensi yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/karismatik)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan menjadi panutan bagi mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin didukung oleh pengikut/anggota yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Maka, terdapat dua aspek pengaruh yang ideal yaitu: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang di berikan kepada pengikut/anggota adalah “Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi”. Selain itu, pemimpin bersedia mengambil risiko, konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

Indikator dari variabel *Idealized influence* (pengaruh ideal) menurut Putri (2020), diantaranya:

1. Pemimpin dijadikan panutan

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dijadikan panutan oleh anggota organisasi dan tingkat kemampuan pemimpin dijadikan acuan dalam bekerja.

2. Pemimpin dapat dipercaya

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam memberikan kepercayaan terhadap anggotanya dan tingkat kemampuan pemimpin untuk dapat dipercaya.

3. Pemimpin dapat dihormati.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dapat dihormati dan tingkat kemampuan pemimpin dapat disegani oleh anggota organisasi.

4. Pemimpin mempunyai visi misi yang jelas.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam mengarahkan anggota dalam bekerja sesuai dengan visi misi dan tingkat kemampuan pemimpin dalam menjelaskan visi misi kepada anggota organisasi.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan memberi motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka. Tujuannya supaya pengikut/anggota memiliki semangat tim, antusiasme, dan optimisme. Pemimpin mengekspresikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan dan mengharapkan pengikut/anggota terlibat serta memiliki komitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

Indikator dari variabel *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional) menurut Putri (2020), yaitu:

1. Pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan tingkat kemampuan pemimpin memberikan *reward* kepada anggota organisasinya.

2. Pemimpin dapat menginspirasi anggota organisasi.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan tingkat kemampuan pemimpin dalam menerima inspirasi dari anggota organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut/anggota untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara baru. Tidak terdapat kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut/anggota. Pemimpin mendorong pengikut/anggota untuk

melihat masalah dari berbagai sudut pandang. Pengikut/anggota dapat mencoba pendekatan baru dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena ide tersebut berbeda dengan para pemimpin.

Indikator dari variabel *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) menurut Putri (2020), yaitu:

- 1) Pemimpin mendorong anggotanya untuk lebih kreatif.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong anggotanya untuk lebih kreatif dan tingkat kemampuan pemimpin dalam memberikan ide atau gagasan kepada anggotanya.

- 2) Pemimpin mendorong anggotanya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam mendorong anggota untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam mencari solusi dan tingkat kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan dengan menggunakan logika terhadap anggota organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin transformasional memosisikan diri sebagai mentor atau pelatih untuk mencapai tumbuh kembang potensi pengikut/anggotanya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat

individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya seorang pegawai. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai saran pengikut/anggota untuk mengembangkan potensi diri. Tugas didelegasikan dan dipantau untuk melihat perkembangan pengikut/anggota mengenai kebutuhan arahan atau dukungan tambahan sehingga dapat menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut/anggota tidak akan merasa mereka sedang diawasi atau diperiksa.

Indikator dari variabel *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) menurut Putri (2020), yaitu:

- 1) Pemimpin memberikan peningkatan *skill* terhadap anggota organisasi.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat dorongan pemimpin dalam meningkatkan dan menghargai *skill* anggota.

- 2) Pemimpin menunjukkan rasa peduli terhadap anggota organisasi.

Pengukuran untuk indikator ini yaitu tingkat kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian kepada anggota dan frekuensi pemimpin menunjukkan rasa peduli kepada anggotanya.

2.2 Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006), Efektivitas kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Implementasi Perubahan

Kepemimpinan transformasional khususnya dimensi *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/karismatik) dan *Intellectual Stimulation* (stimulasi

intelektual) memberikan perubahan dan pengaruh sangat strategis dalam organisasi.

2. Peningkatan Kreativitas

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif bagi anggota organisasi karena pemimpin dengan gaya ini memotivasi untuk lebih kreatif dalam melaksanakan tugasnya melalui motivasi inspirasional. Selain itu, dimensi stimulasi intelektual juga mendorong anggota untuk berinovasi dan bekreativitas dengan menyediakan iklim yang mendukung.

3. Pengembangan Pemimpin

Inti dari kepemimpinan transformasional adalah pengembangan anggota untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas untuk memimpin. Pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan yang mendorong anggotanya untuk belajar dan mengembangkan potensi, kepercayaan diri, identitas diri, dan kesejahteraan. Dengan demikian pemimpin transformasional berperan sebagai mentor dan cenderung menunjukkan berbagai tingkat transformasi perilaku kepemimpinan.

4. Mengatasi Stres/krisis

Pemimpin transformasional meningkatkan komitmen anggota untuk mengurangi perasaan stress dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional melibatkan pengurangan perasaan stres dan menyediakan alat untuk membantu anggota mengatasi stres/krisis kerja.

2.3 Kepemimpinan Transformasional Jenderal Achmad Yani

Jenderal Achmad Yani merupakan sosok prajurit yang memiliki kepribadian istimewa. Dalam buku yang diterbitkan oleh Dinas Sejarah Angkatan Darat (2013) Jenderal Achmad Yani memiliki bakat kepemimpinan sejak lahir dan bukan dibuat atau ditempa, melainkan kepemimpinan itu disempurnakan sehingga mampu menanggapi intuisi-intuisi yang tidak tertangkap oleh mereka yang tidak berbakat pemimpin. Beliau memiliki kemampuan mengolah faktor-faktor objektif menjadi satu dengan faktor subjektif sehingga menjadi satu kekuatan positif. Jenderal Achmad Yani dapat memahami hati nurani dan penderitaan pengikutnya.

Ciri khas yang dimiliki Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta yakni mewarisi dan mengembangkan nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani. Nilai Kejuangan merupakan nilai yang selama ini menjadi salah satu *trade mark* dari Jenderal Achmad Yani diantaranya nasionalis, patriotik, dan heroik. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani menjadi modal bagi setiap bangsa untuk mempertahankan budaya nasional, dan menghadapi arus budaya asing serta ancaman non militer pada era globalisasi (Subagyo, 2021). Selain itu, menurut teori organisasi Collin & Porras, 1994 berupa teori Value's Founder Organisation menyatakan nilai yang dibawa atau ditetapkan oleh pendiri organisasi menjadi landasan bagi perilaku organisasi dan dapat menentukan arah organisasi serta menjadi identitas organisasi tersebut. Nilai yang diberikan oleh pendiri organisasi mempengaruhi budaya dan keberhasilan organisasi karena visi, nilai-nilai, keyakinan pendiri Universitas Jenderal Achmad Yani membentuk dasar budaya

organisasi yang dapat mempengaruhi setiap aspek seperti pola bekerja, keputusan strategi hingga kebijakan rekrutmen.

Pengembangan nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani mengandung maksud dan tujuan menjadikan nilai-nilai kejuangan tersebut menjadi bagian dari kehidupan masing-masing sivitas akademika Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta sesuai dengan situasi dan kondisi masa kini. Kepemimpinan transformasional dengan gaya Jenderal Achmad Yani berlandaskan nilai-nilai kejuangan diterapkan di kampus ini. Banyak nilai-nilai kejuangan yang ditinggalkan oleh Jenderal Achmad Yani dan menjadi kewajiban bagi sivitas akademika untuk meneladaninya. Nilai-nilai tersebut antara lain (Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta, 2018):

1. **Gigih**
Jenderal Achmad Yani gigih mencapai prestasi atau berkemauan kuat dalam berusaha untuk mencapai cita-cita yang diinginkan.
2. **Jiwa kepemimpinan yang tinggi**
Jenderal Achmad Yani memiliki kemampuan tinggi dalam mempengaruhi pengikut atau orang lain.
3. **Mengutamakan kemerdekaan**
Jenderal Achmad Yani mengutamakan dalam meraih kendali penuh atas diri dan tugas yang dilaksanakan.
4. **Pantang menyerah**
Jenderal Achmad Yani dalam perjuangannya tidak mengenal putus asa.
5. **Patriotisme.**
Jenderal Achmad Yani memiliki sikap yang berani, pantang menyerah dan rela berkorban demi bangsa dan negara.
6. **Heroisme.**
Nilai keberanian membela keadilan dan kebenaran atau kepahlawanan.
7. **Rela dan ikhlas berkorban**
Jenderal Achmad Yani menjalankan tugas yang diemban dengan senang hati dan menggunakan tenaga serta pikiran secara maksimal.
8. **Tanpa pamrih**
Jenderal Achmad Yani dalam pengabdianya tidak mengharapkan imbalan kecuali untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara.

9. Berani mengambil resiko
Nilai keberanian dalam mengambil resiko demi menjalankan tugas secara optimal.
10. Nasionalisme
Dalam menjalankan tugas didasarkan pada kesadaran dan semangat cinta tanah air, memiliki kebanggaan sebagai bangsa, memiliki rasa solidaritas serta memelihara kehormatan bangsa.
11. Inovatif
Jenderal Achmad Yani memberikan teladan dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru.

Berdasarkan penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan transformasional berlandaskan nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani menjadi jiwa, identitas, dan dasar pelaksanaan segala aktivitas yang berlangsung di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

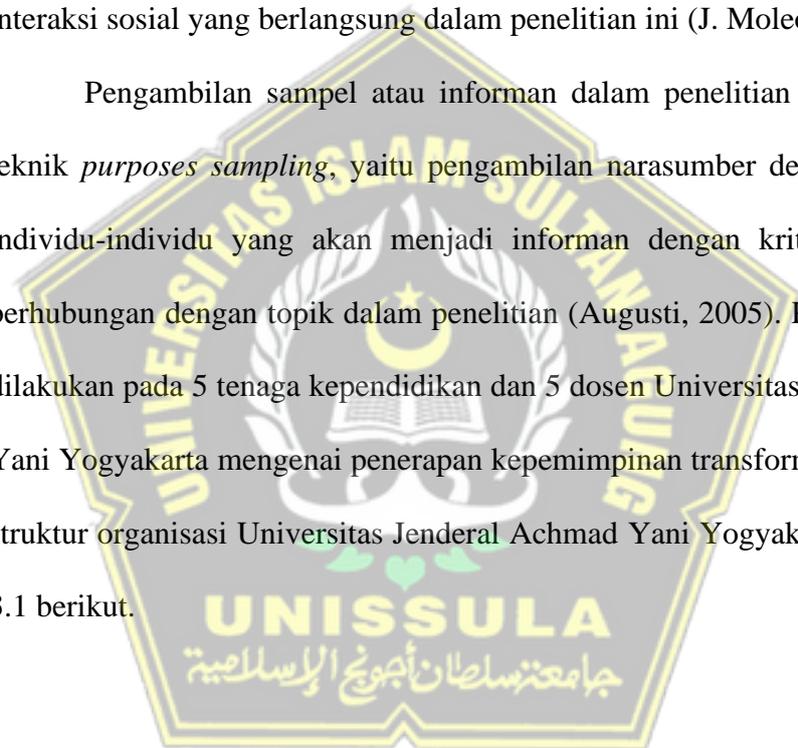
Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan tujuan mendapatkan data secara lebih lengkap dan jelas sesuai kenyataan di lapangan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memaparkan suatu fenomena secara menyeluruh (holistik) berdasarkan situasi lapangan (konseptual).

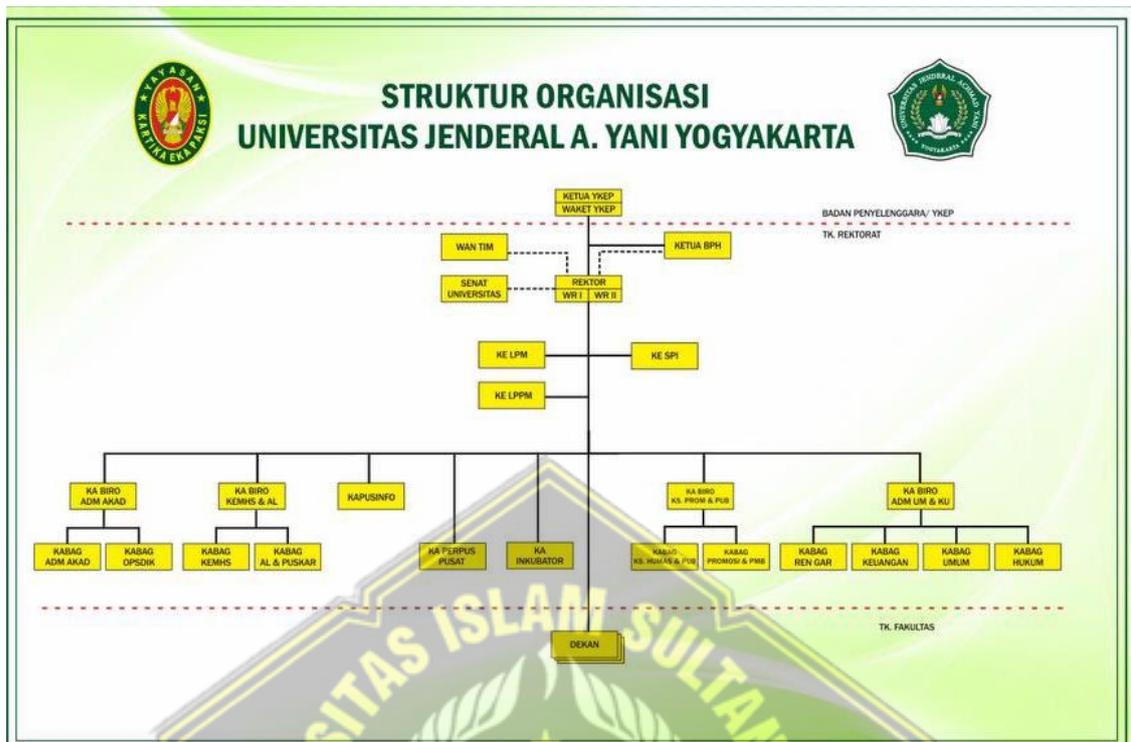
Menurut Hermawan & Amirullah (2016) penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan tentang fenomena-fenomena dalam bentuk verbal (deskripsi/kata-kata) tanpa menggunakan angka ataupun berbagai pengukuran. Selaras dengan definisi penelitian kualitatif oleh Mappasere & Suyuti (2019), yaitu penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna digambarkan lebih kuat, landasaan teoritis berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa fokus penelitian yang dilakukan selaras dengan fakta yang terdapat di lapangan. Teknik pengambilan sampel dilakukana dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil dari penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2017).

3.2 Informan

Subjek penelitian atau informan yaitu individu-individu yang diwawancarai untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti terhadap suatu topik yang akan diteliti. Informasi dan data yang akan diperoleh akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Dalam hal ini, informan memberikan pandangannya terhadap suatu nilai, sikap, proses, dan interaksi sosial yang berlangsung dalam penelitian ini (J. Moleong, 2014).

Pengambilan sampel atau informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposes sampling*, yaitu pengambilan narasumber dengan menentukan individu-individu yang akan menjadi informan dengan kriteria tertentu dan berhubungan dengan topik dalam penelitian (Augusti, 2005). Penelitian ini akan dilakukan pada 5 tenaga kependidikan dan 5 dosen Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta mengenai penerapan kepemimpinan transformasional. Susunan struktur organisasi Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta pada Gambar 3.1 berikut.

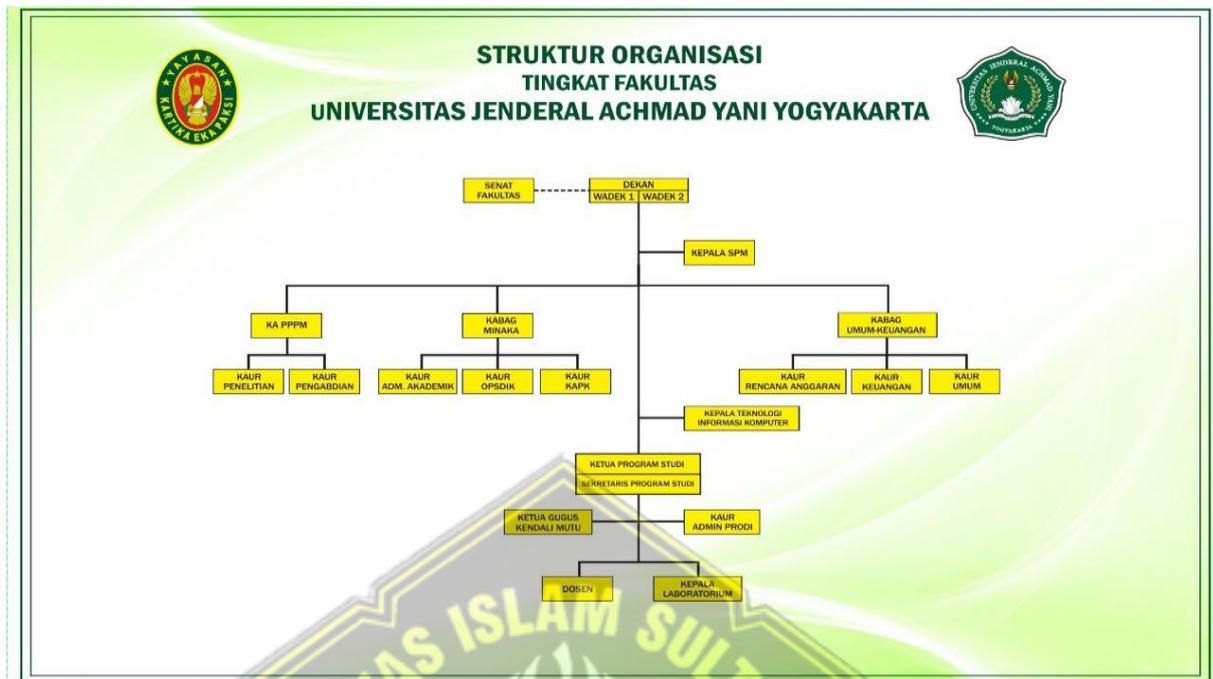




Gambar 3.1: Struktur Organisasi Unjaya

Sumber: Skep/058/BPH-UNJANI YK/I/2019 tentang Organisasi dan Tugas di Lingkungan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta tahun 2019

Pada Gambar 3.1 menggambarkan mengenai struktur organisasi di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta dipimpin oleh rektor dibantu oleh wakil rektor I (bidang Akademik, Kemahasiswaan, Alumni & Pusat Karir) dan wakil rektor II (bidang Umum, Kepegawaian, Keuangan, Kerja sama, Promosi & Admisi). Kemudian di tingkat fakultas struktur organisasinya dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2: Struktur Organisasi Tingkat Fakultas Unjaya

Sumber: Skep/058/BPH-UNJANI YK/I/2019 tentang Organisasi dan Tugas di Lingkungan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta tahun 2019

Pada Gambar 3.2 menggambarkan struktur organisasi tingkat fakultas di Unjaya. Berdasarkan gambar struktur organisasi tersebut dapat diketahui kedudukan tiap bagian dalam organisasi. Dengan demikian, informan yang terpilih dapat menilai dan memberikan penjelasan terkait kepemimpinan transformasional sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Informan menjelaskan kepemimpinan transformasional yang dirasakan sesuai dengan kedudukan dalam organisasi, yakni kepada atasannya langsung.

Syarat informan merupakan pegawai tetap atau calon pegawai tetap (capeg) yang sudah bekerja minimal 3 tahun, sudah mengikuti program Pendidikan dan Latihan Dasar Kepemimpinan (Diklatsarpim) atau sudah

mengikuti program *leadership camp*, dan pernah menjabat pegawai struktural di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta.

Informan dalam penelitian ini merupakan Tenaga kependidikan dan Dosen di tingkat Fakultas Ekonomi dan Sosial Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta dengan rincian pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1

Rincian Informan

Informan	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Atasan Langsung	TMT Bekerja	Anonim
1	Laki-Laki	39 tahun	Kepala Bagian (Kabag) Umum dan Keuangan	Wadek 2	1-Feb-2011	KUK
2	Laki-Laki	47 tahun	Kepala Urusan (Kaur) Administrasi Akademik	Kabag Minaka	1-Feb-2001	KAA
3	Laki-Laki	30 tahun	Staf IT	Kepala Teknologi Informasi Komputer	1-Jul-2021	SIT
4	Laki-Laki	29 tahun	Staf Operasional Akademik	Kepala Urusan (Kaur) Administrasi Akademik	1-Jul-2021	SOA
5	Perempuan	31 tahun	Staf Keuangan	Kepala Bagian (Kabag) Umum dan Keuangan	14-Jun-2021	SKe
6	Laki-Laki	48 tahun	Wakil Dekan I	Dekan	7-Jan-2019	WD1
7	Perempuan	35 tahun	Ketua Prodi Hukum	Wakil Dekan I	21-Jan-2019	KPH
8	Perempuan	39 tahun	Dosen Prodi Akuntansi	Ketua Prodi Akuntansi	1-Sept-2021	DPA

Informan	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Atasan Langsung	TMT Bekerja	Anonim
9	Perempuan	32 tahun	Dosen Prodi Psikologi	Ketua Prodi Psikologi	1-Feb-2019	DPS
10	Perempuan	34 tahun	Dosen Prodi Manajemen	Ketua Prodi Manajemen	1-Okt-2018	KPM

Sumber: Analisa, 2024

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui interview dengan daftar pertanyaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini bermaksud untuk memperoleh informasi yang relevan dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan menggunakan interview para *stakeholder* melalui serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapat data mengenai kepemimpinan transformasional ala Jenderal Achmad Yani.

3.3 Sumber Data

Terdapat dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data primer dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari opini informan yang diteliti, berupa jawaban dari wawancara, hasil observasi terhadap objek yang diteliti dan hasil pengujian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber kedua. Sumber datanya yaitu dari dokumen-dokumen tertulis, buku-buku teks, jurnal, artikel, majalah, dan berbagai hasil pembicaraan lain yang berfungsi untuk mendukung sumber objek dan objek primer (Prastowo, 2012). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku Sejarah Pendirian Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta, Achmad Yani, dan sumber lainnya yang relevan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Observasi

Metode pengumpulan data dengan observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis pada gejala yang tampak saat penelitian untuk mendukung didapatkannya hasil dari pengamatan penelitian (Sugiyono, 2017). Bagian terpenting yaitu pada proses mengamati dan mengingat setiap kejadian atau data yang diperlukan dalam penelitian.

b. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan wawancara yaitu membangun makna dalam suatu topik tertentu dengan bertemunya dua orang atau lebih yang saling bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab (Sugiyono, 2017). Pada wawancara kualitatif, peneliti melaksanakan wawancara secara langsung

dengan narasumber, wawancara melalui telepon, atau wawancara secara terarah. Wawancara tersebut melibatkan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur dan umumnya terbuka tujuannya untuk memperoleh pandangan serta pendapat dari para narasumber (Creswell, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti akan melaksanakan wawancara secara langsung kepada narasumber dengan menggunakan pertanyaan yang sistematis, jelas dan diarahkan sesuai masalah penelitian, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang benar dan akurat.

Adapun kisi-kisi pertanyaan dalam sesi wawancara mendalam yang akan dilakukan adalah sebagaimana berikut:

Tabel 3.2

Instrumen Wawancara Penelitian

No.	Variabel	Instrumen
1.	<i>Transformational Leadership</i>	
	<i>Idealized Influence</i>	1) Apakah pemimpin Anda bertindak sebagai teladan/panutan bagi pegawai? Dapatkahh anda memberikan contoh konkrit situasi tersebut. 2) Bagaimana pemimpin anda membangun rasa kepercayaan diantara anggota tim/staf? 3) Sejauh mana Anda merasa pemimpin Anda memiliki visi misi yang jelas untuk pengembangan unit kerja dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi Anda?
	<i>Inspirational Motivation</i>	1) Bagaimana cara pemimpin Anda memotivasi anggota organisasi dalam menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari?

		<p>2) Apakah motivasi yang diberikan dapat mendorong Anda untuk bekerja melampaui harapan/ekspektasi?</p> <p>3) Bagaimana cara pemimpin Anda memberikan inspirasi optimisme dan antusiasme dalam anggota tim untuk meraih prestasi? Bisakah diberikan contoh nyata yang pernah dialami?</p>
	<i>Intellectual Stimulation</i>	<p>1) Bagaimana pemimpin memfasilitasi diskusi yang merangsang pemikiran kritis dari anggota tim sehingga mendorong untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah?</p> <p>2) Bagaimana pemimpin Anda mendorong penggunaan teknologi atau metode baru untuk menyelesaikan pekerjaan terkait jobdesk yang diampu? Bolehkan diberikan contohnya?</p>
	<i>Individualized Consideration</i>	<p>1) Bagaimana pemimpin Anda memperhatikan dan membantu kebutuhan individu staf/pegawai untuk pengembangan potensi diri?</p> <p>2) Bagaimana pemimpin Anda memfasilitasi mentoring/coaching untuk anggota organisasi dalam rangka peningkatan skill?</p> <p>3) Sejauh mana pemimpin Anda mempertimbangkan aspirasi karir jangka panjang Anda dalam memberikan tugas atau tanggung jawab?</p>
2.	Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani	
	Nasionalis	<p>1) Bagaimana cara pemimpin menanamkan rasa cinta tanah air dan kesadaran bagi pegawai dalam melaksanakan tugas keseharian?</p>

		<p>2) Apakah Anda merasa terdorong untuk memiliki rasa solidaritas ketika bekerja? Hal apa yang memicu munculnya rasa solidaritas tersebut?</p> <p>3) Bagaimana cara pemimpin mengajak pegawai untuk memelihara kehormatan bangsa di sektor pendidikan seperti saat ini?</p> <p>4) Indikator capaian apa saja yang menyatakan bahwa pegawai Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta sudah menjiwai dan memaknai nilai nasionalis sehingga berdampak pada pengembangan individu maupun organisasi dalam mencapai peningkatan akreditasi?</p>
	Patriotik	<p>1) Bagaimana cara pemimpin mendorong pegawai untuk berani mengambil risiko demi menjalankan tugas/pekerjaan secara optimal?</p> <p>2) Apakah Anda sudah merasa terdorong untuk berusaha gigih dalam mencapai tujuan yang ditetapkan? Alasannya?</p> <p>3) Indikator capaian apa saja yang menyatakan bahwa pegawai Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta sudah menjiwai dan memaknai nilai patriotik sehingga berdampak pada pengembangan individu maupun organisasi dalam mencapai peningkatan akreditasi?</p>
	Heroik	<p>1) Bagaimana persepsi pegawai terhadap nilai keadilan dan kebenaran pada budaya organisasi di lingkup Unjaya?</p> <p>2) Bagaimana strategi pemimpin yang Anda rasakan untuk menanamkan semangat dedikasi di lingkungan kerja Unjaya?</p>

		3) Indikator capaian apa saja yang menyatakan bahwa pegawai Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta sudah menjiwai dan memaknai nilai heroik sehingga berdampak pada pengembangan individu maupun organisasi dalam mencapai peningkatan akreditasi?
--	--	---

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode pengamatan/observasi dan wawancara. Dokumentasi melengkapi penggunaan, metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Data yang dikumpulkan dengan metode dokumentasi berupa identitas Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta, dokumentasi pelaksanaan kegiatan kepemimpinan transformasional dengan gaya Jenderal Achmad Yani, dan hal-hal lainnya yang terkait dengan kepemimpinan transformasional.

3.5 Teknik Analisis

Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengurutan data menjadi pola, kategori, dan suatu uraian dasar (J.Moleong, 2014). Proses analisis data dalam penelitian ini sesuai dengan langkah-langkah dari model Teknik analisi data interaktif menurut (J.Moleong, 2014). Analisis data kualitatif adalah

suatu proses analisis yang terdiri atas empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data yang diperlukan untuk mendukung proses penelitian. Data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di lapangan yang telah ditranskrip sedemikian rupa sehingga mudah dipahami. Semua hasil perolehan data kemudian disimpan dalam arsip dan dicetak untuk memudahkan proses analisis.

2. Reduksi Data

Menurut (Sugiyono, 2017) data yang diperoleh dari lapangan terbilang cukup banyak, maka dari itu harus disusun dan dicatat dengan teliti hingga menjadi sebuah bentuk narasi yang mudah dipahami. Reduksi data adalah suatu proses memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dengan kata lain, reduksi data yaitu menarik kesimpulan final dan memberikan gambaran yang lebih jelas serta mudah dipahami mengenai objek yang diteliti.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan susunan informasi yang kemungkinan dapat memberikan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian kualitatif data disajikan berupa teks naratif, tabel, matriks, *pie chart*, grafik, dan lainnya. Tujuan dari penyajian data tersebut supaya lebih mudah dipahami.

4. Membuat Kesimpulan/Verifikasi

Menurut (Sugiyono, 2017) dalam penelitian kualitatif, kesimpulan merupakan suatu wawasan atau ilmu baru yang sebelumnya belum pernah ditemukan. Temuan ini dapat berupa deskripsi atau penjelasan atau gambaran mengenai objek sebelumnya yang masih belum jelas sehingga sesudah dipelajari dan diteliti menjadi jelas. Tahap ini merupakan langkah terakhir dalam menyelesaikan analisis data kualitatif berupa simpulan dari hasil yang didapat. Dengan demikian, penarikan kesimpulan ini dapat menjawab rumusan masalah yang sudah ditentukan diawal.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan Penelitian

4.1.1 Pengumpulan Data

Data yang diperoleh merupakan data dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang merupakan pegawai dari Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta terdiri dari tenaga kependidikan dan dosen. Berikut adalah data informan yang peneliti peroleh adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Persentase Usia Informan

Sumber: Analisa, 2024

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa informan memiliki rentang waktu usia yang beragam. Persentase jumlah informan sebagai tenaga kependidikan sebesar 50% dan dosen 50% keduanya memiliki kesetaraan. Selain itu, informan juga memiliki

keseimbangan gender laki-laki 50% dan perempuan sebesar 50%. Informan merupakan pegawai Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta terdiri dari Tenaga Kependidikan dan Dosen yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan. Persyaratan yang dimaksud ialah pegawai tetap atau calon pegawai tetap (capeg) yang sudah bekerja minimal 3 tahun, sudah mengikuti program Pendidikan dan Latihan Dasar Kepemimpinan (Diklatsarpim) atau sudah mengikuti program *leadership camp*, dan pernah menjabat pegawai struktural di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing informan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup baik untuk menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani dari berbagai perspektif unit kerja.

Pada bab hasil penelitian dan pembahasan ini diuraikan mengenai hasil observasi, hasil wawancara, hasil penelitian, dan pembahasan dari penelitian yaitu implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani serta tantangan yang dialami dalam implementasi kepemimpinan transformasional untuk bertransformasi mencapai tujuan. Penelitian ini dilakukan di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta dengan mencari informan yang memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan dalam penelitian ini. Dalam mencari dan mengumpulkan informasi mengenai penelitian, peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan studi pendekatan deskriptif. Pada tahap analisa peneliti membuat daftar pertanyaan yang digunakan untuk wawancara kepada informan sebagai pengumpulan data kemudian dianalisis dan direduksi untuk mengetahui bagaimana informasi yang diberikan oleh informan. Peneliti melakukan beberapa tahapan yaitu wawancara berdasarkan dimensi

kepemimpinan transformasional dan nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Adapun jawaban masing-masing informan dapat dilihat pada lampiran penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara informan pada rentang waktu 16 Agustus-18 Oktober 2024, maka dapat disimpulkan dari masing-masing informan yaitu:

Informan 1 menyatakan bahwa pemimpin memberikan teladan/panutan bagi anggotanya dengan kebijakan-kebijakan dari perspektif sumber daya manusia. Pemimpin membangun rasa kepercayaan dengan anggota timnya melalui pembagian tugas. Kemudian, pemimpin memberikan motivasi secara sederhana dimulai dari pembagian jobdesk sehingga dapat diambil evaluasi untuk pengembangan berupa sertifikasi pelatihan dengan standar BNSP. Lalu, untuk kebutuhan individu staf, pemimpin juga memperhatikan pengembangan potensi melalui program sertifikasi rutin tiap tahunnya secara bergilir untuk tiap pegawai. Informan 1 juga memberikan penjelasan mengenai pemimpin juga mempertimbangkan aspirasi karir jangka panjang melalui *roadmap* Perencanaan Pengembangan Dosen dan Tendik (Renbangdostendik). Selain itu, informan 1 juga menjelaskan mengenai cara pemimpin menanamkan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) di dalam kegiatan sehari-hari meskipun belum ada pedoman yang disahkan. Pada intinya pengukuran implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) akan terwujud pada indikator capaian *Key Performance Indicator* (KPI) atau di Unjaya disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP4). Di dalam DP4 tersebut akan ditampilkan mengenai penerapan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) yang terdiri dari nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik. Untuk menginternalisasi Nilai Kejuangan Jenderal

Achmad Yani pegawai Unjaya di berikan program berupa Diklatsar, Diklatsarpim, dan Leadership Camp.

Informan 2 menjelaskan bahwa pemimpin memberikan contoh teladan untuk bisa diterapkan berupa gambaran-gambaran yang dapat dikerjakan. Hal itu sebagai bentuk membangun rasa kepercayaan dari pimpinan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Namun, informan 2 merasa dari sisi pemberian motivasi oleh pimpinan kurang optimal karena selama bekerja landasan kuat berasal dari motivasi pribadi. Di sisi lain, pemimpin terkadang mengajak komunikasi secara langsung untuk mengembangkan ide ataupun penggunaan teknologi baru sehingga dapat membantu pekerjaan dan mendorong berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. Informan 2 juga memberikan penjelasan mengenai pemimpin yang memperhatikan dan membantu kebutuhan individu anggota timnya ketika ada rekan kerja yang berhalangan hadir untuk bisa membantu satu sama lain. Namun, disini pemimpin belum secara optimal dalam upaya peningkatan skill bagi anggota timnya. Kemudian, untuk aspirasi karir jangka panjang juga belum ada untuk tendik. Pengembangan karir lebih difokuskan kepada dosen, bahkan posisi informan 2 ini seharusnya atasan langsung itu Kepala Bagian Administrasi Akademik (Kabag Minaka) tetapi posisi tersebut masih kosong belum ada yang menjabat sehingga atasan langsung kepada Wadek I sedangkan untuk tugas masih dirangkap dan dilaksanakan oleh informan 2. Lalu, penjelasan mengenai implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menurut informan 2 proses internalisasi masih dalam proses bertahap. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani terdiri dari Nasionalis, Patriotik, Heroik. Penjelasan nilai Nasionalis yaitu tidak mementingkan diri sendiri, harus bekerja sama. Patriotik yaitu mementingkan

kepentingan institusi daripada kepentingan pribadi. Sedangkan untuk nilai Heroik yaitu setiap pegawai memiliki tanggung jawab dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Lalu, menurut informan 2 kegiatan wajib militer itu merupakan kegiatan untuk memunculkan jiwa-jiwa Nasionalis, Patriotik, dan Heroik.

Informan 3 memberikan penjelasan bahwa pimpinan sudah memberikan teladan bahkan juga menanamkan kedisiplinan dan etos kerja yang tinggi kepada anggota timnya. Berkaitan dengan kepercayaan, pemimpin memberikan kepercayaan dengan memberikan arahan dan petunjuk dalam bekerja sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Lalu, apabila ada kendala dalam bekerja koordinasi menyesuaikan birokrasi terlebih dahulu yaitu melalui supervisor (Wadek II) baru nanti ke pimpinan (Dekan). Pimpinan juga memberikan arahan kepada staf yang lebih paham di bidangnya untuk menyampaikan saran dalam rangka mencapai visi misi seperti di bidang Teknologi Informasi dan Komputer (TIK) yang dibutuhkan ialah sistem informasi lebih canggih sehingga memberi kemudahan akses bagi mahasiswa, dosen, maupun tendik. Informan 3 juga menjelaskan pemimpin di beberapa kesempatan memberikan motivasi bekerja untuk anggota timnya berupa filosofi bekerja sehingga dapat memicu semangat dalam bekerja. Lalu, pemimpin juga memberikan fasilitas berdiskusi bagi anggota timnya seperti terkait perangkat-perangkat canggih untuk mendorong inovasi dan menyelesaikan masalah. Sedangkan untuk kebutuhan individu anggota timnya pemimpin sudah memfasilitasi dengan mengikutsertakan pelatihan seperti jaringan, *cyber security*, desain, intinya sesuai bidangnya. Di sisi lain, terkait pertimbangan aspirasi karir jangka panjang pemimpin sudah mengusahakan dan mengusulkan kepada Yayasan yang terbaik bagi anggota timnya. Hal tersebut terdapat beberapa tahapan yang

harus dilalui terlebih dahulu yaitu tahap Kontrak, Calon Pegawai (Capeg), kemudian Pegawai Tetap. Lalu, mengenai implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) informan 3 merasa kurang memahami makna sebenarnya dari Nasionalis, Patriotik, dan Heroik pada kegiatan sehari-hari dalam bekerja. Namun, peran pimpinan untuk menumbuhkan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) dengan diikutsertakan pelatihan dasar kepemimpinan di akademi militer. Lalu, menurut Informan 3 Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) memiliki pengaruh baik untuk peningkatan akreditasi karena dari NKJA dapat terbentuk kebiasaan yang membawa karakteristik baik dalam bekerja.

Informan 4 menjelaskan bahwa pemimpin sudah memberikan contoh dan membimbing bawahannya dengan baik. Namun, koordinasinya masih kurang karena dari segi komunikasi pemimpin lebih pasif. Hal tersebut mendorong anggota timnya yang harus aktif dan inisiatif bertanya kepada pemimpin. Kemudian, terkait pemimpin membangun rasa kepercayaan kepada anggota tim masih dirasa kurang karena anggota tim *survive* sendiri dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja. Dari sisi motivasi yang diberikan oleh pimpinan masih dirasa kurang berdampak karena kurang logis dan terlalu tinggi untuk dicapai. Kemudian, cara pemimpin mendorong anggota tim meraih prestasi yaitu dengan adanya sertifikasi terkait tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dapat diikuti oleh informan 4 setelah bekerja selama kurang lebih 2,5 tahun. Lalu, pemimpin juga memberikan kebebasan untuk bekerja dan berinovasi tetapi karena berada di bawah naungan Yayasan Kartika Eka Paksi milik TNI AD sifat kemiliteran yang kebiasaan apabila sudah menentukan pilihan tidak bisa diubah itu juga sedikit membatasi dalam berpikir ataupun bekerja kreatif dan inovatif. Kemudian,

untuk pertimbangan aspirasi karir jangka panjang dari bagian kepegawaian sudah ada tahapan dan transparansi jenjang karirnya mulai dari kontrak ke Capeg dan terdapat ketentuan masing-masing. Lalu, berkaitan dengan implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) belum terimplementasi dengan baik karena belum ada pedoman baku secara mendalam tentang penerapan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA). Kelanjutan dari implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) adalah kegiatan Latsar. Menurut informan 4 kegiatan Latsar itu kurang efektif apabila dilaksanakan setelah menjadi pegawai seharusnya sebelum menjadi pegawai sehingga nilai-nilai tersebut benar-benar terserap dan dapat terimplementasi dengan baik. Disisi lain, Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) memiliki dampak baik terhadap peningkatan akreditasi meskipun nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik itu rumusannya seperti apa dan outputnya seperti apa belum dipahami dengan betul intinya pada nilai kedisiplinan.

Informan 5 menyatakan bahwa pemimpin sudah memberikan teladan dan panutan. Pemimpin memberikan arahan untuk mengerjakan tugas sehingga dapat timbul rasa kepercayaan dari pimpinan ke bawahan. Informan 5 merasa motivasi dari diri pribadi bukan dari pimpinan. Pimpinan lebih sering memperjuangkan hak-hak bawahannya ke atasannya lagi. Lalu, cara pemimpin memfasilitasi diskusi anggota timnya yaitu dengan diberi kesempatan untuk menyelesaikan jobdesk tertentu terlebih dahulu jika terdapat kendala maka dapat didiskusikan bersama untuk menyelesaikan masalah. Sama halnya dengan penggunaan metode atau teknologi baru dari informan 5 diikutkan pelatihan untuk memahami penggunaan teknologi baru tersebut. Kemudian, cara pemimpin memperhatikan dan membantu kebutuhan individu stafnya yaitu dengan program

pelatihan di bidangnya serta memperhatikan aspirasi jenjang karir karena masih banyak peluang posisi yang belum terisi. Terkait cara atasan menanamkan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menurut informan 5 nilai Nasionalis yaitu atasan mengajak untuk berpartisipasi kegiatan upacara 17 Agustus dan lombanya. Untuk nilai patriotik pemimpin memperjuangkan hak-hak stafnya sehingga hal tersebut memicu staf untuk terus berusaha dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan untuk nilai Heroik yaitu pemimpin membagikan jobdesk dengan adil sehingga mendorong untuk berdedikasi lebih pada tempat kerja.

Informan 6 memberikan penjelasan pemimpin memimpin atau melaksanakan kewajiban dengan contoh kepada anggota timnya sederhananya seperti hadir tepat waktu, mengumpulkan dokumen-dokumen akademik sebelum deadline, dll. Kemudian untuk membangun rasa kepercayaan pemimpin memiliki beberapa metode pertama menanamkan rasa percaya lebih dulu bahwa anggota timnya mampu mengerjakan dan mau belajar. Metode kedua pemimpin percaya bahwa anggota tim dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga memberi keleluasaan kepada anggota timnya dan terpenting tujuan dapat tercapai. Lalu, cara pemimpin memotivasi anggota tim yaitu dengan memperkuat motivasi pribadi dan memberikan contoh nyata kepada anggota tim sehingga bisa menjadi cerminan untuk memicu semangat dalam bekerja. Pemimpin juga memfasilitasi diskusi dengan konsep “Kritis tapi Santun” untuk menyampaikan pendapat, saran, kritik kepada pimpinan tapi harus santun. Jadi, pemimpin juga terbuka dengan adanya kritik supaya dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Pemimpin sangat memperhatikan dan membantu kebutuhan individu staf karena sebagai bagian dari aktualisasi diri secara formal maupun informal. Secara formal ialah pengembangan

diri study lanjut sedangkan secara informal melalui pelatihan dan sertifikasi. Kemudian, berkaitan dengan pemimpin mempertimbangkan aspirasi karir jangka panjang di FES ini memiliki peluang karir sangat lebar karena masih terdapat pos yang belum terisi sehingga memiliki kesempatan untuk meningkatkan karirnya. Posisi jabatan yang masih kosong di satu sisi memiliki kelemahan yaitu mengakibatkan ketidakstabilan dalam bekerja tapi di lain sisi sebagai organisasi baru bertumbuh apabila mengisi posisi kosong tersebut akan berdampak pada biaya. Sementara beban pekerjaan belum banyak. Jadi, memang itu strategi yang cocok diterapkan. Lalu, terkait Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menurut informan 6 alasan memilih nilai tersebut Nasionalis, Patriotik, Heroik untuk diimplementasikan karena berawal dari visi pendiri yaitu Yayasan Kartika Eka Paksi membawa value dari nilai-nilai perjuangan sosok Jenderal Achmad Yani. Nilai-nilai tersebut di elaborasi sejarah kecil, tumbuh, berkembangnya, dan prestasi Jenderal Achmad Yani. Universitas Jenderal Achmad Yani kemudian membuat tagline “Aditya Mahatma Dhaksa” menggambarkan sosok Achmad Yani orangnya pintar, cakap, ahli, bijaksana. Sehingga harapannya tendik, pegawai, mahasiswa, dan lulusan Unjaya dapat seperti tersebut kemudian mewarisi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) berupa Nasionalis, Patriotik, dan Heroik. Sebelumnya Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) terdiri dari banyak nilai ada 13 namun di akhir disepakati menjadi 3 nilai yang mencakup semua nilai dan untuk mempermudah dalam mengingat. Nilai Nasionalis artinya cinta kebangsaan, Patriot itu pembela, dan Heroik itu menjadi role model. Kemudian cara pemimpin menanamkan atau menginternalisasikan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) yaitu dengan diturunkan ke dalam contoh-contoh perilaku dari masing-masing nilai.

Nasionalis tidak membedakan antar suku, patriotik hadir tepat waktu, heroik itu berprestasi. Kemudian, tantangan dari kepemimpinan ala Jenderal Achmad Yani berupa anggapa meremehkan nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik di era saat ini di tengah pengaruh budaya luar. Pemimpin harus mampu mengajak dan menonjolkan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) dalam kehidupan sehari-hari yang dapat membentuk kebiasaan dan karakter baik sehingga secara Kognitif masuk, Afektifnya jalan, dan Psikomotoriknya nampak.

Informan 7 memberikan penjelasan bahwa pemimpin merupakan sosok profesional, bijak, dan memberikan arahan serta pertimbangan secara mendetail. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada timnya juga banyak. Pemimpin memberikan dorongan untuk tidak menyerah dan tidak banyak mengeluh. Contohnya ketika rencana pengajuan akreditasi menjadi maju atau dipercepat pemimpin mendorong anggota tim untuk berusaha terlebih dahulu dan bersyukur karena masih ada waktu persiapan. Lalu, berkaitan dengan pemimpin memfasilitasi diskusi anggota timnya melalui rapat koordinasi yang dilaksanakan secara rutin. Pemimpin juga memperhatikan kebutuhan individu anggota timnya untuk mengembangkan potensi diri contohnya setiap anggota tim diberikan kesempatan pendidikan doktoral S3 (terutama pejabat struktural). Lalu, pengembangan diri juga dianggarkan dalam Program Kerja dan Rancangan Anggaran (PKRA) tiap tahunnya supaya anggota tim mendapatkan sertifikasi pengembangan diri. Kemudian, terkait Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menurut informan 7 belum secara utuh memperoleh pemahaman mendalam. Akan tetapi, salah satu usaha yang diterapkan Universitas yaitu anggota tim diikutkan program Leadership Camp. Program tersebut mengarah untuk memahami terkait unggulan kampus Nasionalis,

Patriotik, Heroik. Namun, menurut informan 7 implementasi dari Leadership Camp belum bisa teraplikasikan dengan optimal. Contoh penerapan Nasionalis selalu memperingati peringatan hari nasional. Contoh patriotik dan heroik itu tercermin dari dedikasi dan tanggung jawab selama bekerja. Selain itu, implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) pada mata kuliah khusus yang membahas nilai tersebut. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menjadi penciri atau keunggulan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) ketika dapat diaplikasikan dengan baik maka dapat meningkatkan akreditasi.

Informan 8 menjelaskan bahwa pemimpin menjadi panutan anggota tim terutama dalam menyelesaikan masalah tanpa konflik dan bersikap tenang. Cara pemimpin membangun rasa kepercayaan yaitu anggota tim dilandasi sebagai keluarga sehingga ketika menghadapi masalah saling membantu atas dasar kepercayaan. Pemimpin juga memiliki visi misi yang jelas dan anggota tim pun memahami hal tersebut serta memiliki tujuan utama yaitu akreditasi meningkat. Apabila terkait motivasi, anggota tim memiliki motivasi dari diri sendiri bukan dari pimpinan. Motivasi diri sendiri berupa rasa 'mengasihi' kepada mahasiswa menjadi landasan kuat dalam menjalankan tugas pekerjaan. Cara pemimpin memberikan inspirasi optimisme dan antusiasme juga sebatas memang tugas yang harus dikerjakan. Lalu, terkait pemimpin memfasilitasi diskusi anggota timnya yaitu dengan mengadakan rapat internal terutama membahas persiapan akreditasi, menggunakan teknologi atau metode baru yang lebih mempermudah pekerjaan. Pemimpin juga memperhatikan dan membantu kebutuhan anggota timnya memiliki kesempatan sama untuk pengembangan diri melalui Program Kerja dan Rancangan Anggaran (PKRA). Namun, terkait fasilitas mentoring/coaching

dalam rangka peningkatan skill dan potensi dosen belum ada karena dari pimpinan atasan langsung tidak memberikan fasilitas. Kemudian, terkait aspirasi karir jangka panjang setiap anggota tim (dosen) memiliki rencana jangka panjang dalam hal jabatan fungsional dan sekolah lanjut (S3). Sehingga pembagian tugas dan tanggungjawab disesuaikan dengan rencana pengembangan dosen tersebut. Akan tetapi, hal tersebut dirasa oleh informan 8 sia-sia karena prodi itu ibarat ‘pelayan’ bagi semua (pelayan atasan dan pelayan mahasiswa). Lalu, terkait implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) dalam konteks sebagai dosen (pengajaran) Nasionalis yaitu dengan mengajarkan mahasiswa untuk bangga budaya bangsa dan cinta tanah air, memotivasi mahasiswa membuat project/inovasi yang dapat memajukan masyarakat. Selain itu, dosen juga diwajibkan mengikuti upacara nasional. Untuk nilai Patriotik yaitu menginspirasi mahasiswa berkontribusi kepada negara. Selain itu, dosen juga terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat sebagai wujud cinta terhadap bangsa, tetap mengajar di tengah tekanan pekerjaan lain juga wujud patriotik. Lalu, nilai Heroik yaitu bersikap adil, berani menyuarakan pendapat serta memperjuangkan hak-hak mahasiswa. Seorang dosen bekerja dengan integritas tinggi, tanggung jawab, dan dedikasi menjadi contoh heroik bagi mahasiswa. Kemudian, menurut informan 8 Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) memiliki dampak dalam peningkatan akreditasi karena untuk kebaikan mahasiswa ketika lulus dengan akreditasi unggul membuat mereka lebih percaya diri dan efek lainnya jumlah mahasiswa baru bertambah.

Informan 9 menyatakan tentang pemimpin memberikan teladan/panutan secara langsung kepada anggota timnya dengan tindakan. Pemimpin ikut serta melaksanakan tugas/pekerjaan terlebih dahulu sehingga anggota tim dapat menganut atau mengacu

pada contoh yang diberikan oleh pemimpin. Untuk membangun rasa kepercayaan diantara anggota tim, pemimpin menjalin interaksi dengan baik karena anggota tim pada dasarnya sudah amanah dan mampu sehingga mudah dalam membangun kepercayaan. Lalu, cara pemimpin memotivasi anggota timnya yaitu mengarahkan target dan *timing* yang tepat untuk mencapai satu per satu pekerjaan. Contohnya waktu yang tepat untuk setiap anggota mengajukan peningkatan jabatan fungsional, menaikkan angka kredit, dll. Kemudian, terkait pemimpin memfasilitasi diskusi yang mendorong anggota tim berpikir kritis dan inovatif berupa adanya penggunaan metode baru yaitu *Human Resource Information System* sebagai mata kuliah khusus prodi Psikologi. Hal tersebut termasuk baru karena menggunakan *software* Odoo ERP. Lalu, pemimpin juga memperhatikan pengembangan suasana akademik bagi dosen dengan diadakan workshop atau seminar khusus dosen. Contohnya Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kualitatif. Sehingga dosen juga harus ada *reskilling* dan *upskilling*. Kemudian, terkait Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) cara pemimpin mengajak anggota tim mengimplementasikan nilai tersebut sikap, pemikiran kemudian rasa yang dimiliki Jenderal Achmad Yani dituangkan ke dalam aktivitas keseharian. Pada intinya Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) ingin mencerminkan sebagai “Aditya Mahatma Dhaksa”. Nilai-nilai tersebut menjadi ciri khas dan keunggulan Universitas. Cara pemimpin menginternalisasikan yaitu dengan memiliki nilai-nilai amanah dan jujur sebagai landasan dalam mengerjakan segala pekerjaan yang ada. Lalu, adanya program semacam wajib militer untuk memperdalam Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) cukup mempengaruhi minimal dari segi kebiasaan (*habit*). Ciri khas militer tersebut dituangkan kedalam aktivitas pegawai semua itu

dirancang sesuai jobdesk. Jadi, anggota tim dapat berjuang menjadi hero sesuai dengan kapasitas masing-masing.

Informan 10 memberikan penjelasan bahwa pemimpin menjadi teladan bagi anggota timnya terutama pada kegiatan pembelajaran. Cara pemimpin membangun rasa kepercayaan dengan anggota tim yaitu memberikan tugas sesuai waktu yang cukup. Pemimpin juga memiliki visi misi jelas untuk pengembangan unit sehingga dapat ditularkan kepada anggota tim untuk mencapai keunggulan di bidang kewirausahaan dan adaptif terhadap teknologi informasi. Lalu, cara pemimpin memotivasi anggota timnya dengan *sharing* informasi kegiatan webinar, pelatihan yang dapat diikuti untuk meningkatkan kapasitas diri. Motivasi yang diberikan pemimpin dapat mendorong anggota tim untuk meningkatkan semangat dalam penelitian dan berprestasi dalam menulis. Menurut informan 10 pemimpin memfasilitasi diskusi dengan adanya rapat minimal sebulan sekali membahas perjalanan pembelajaran. Pemimpin juga mendorong untuk adaptif dengan perkembangan teknologi yang ada. Selain itu, pemimpin memfasilitasi peningkatan skill tiap tahunnya sesuai dengan bidang yang ditekuni anggota tim. Pemimpin juga mempertimbangkan jenjang karir dengan ditentukan *timing* untuk studi lanjut, meningkatkan jabatan akademik, dll. Kemudian, terkait implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) cara pemimpin menanamkan nilai Nasionalis yaitu lebih ke rasa cinta tanah air salah satunya dengan mengajak mengikuti upacara bendera 3x dalam setahun. Meskipun pedoman Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) ini belum disahkan namun perlahan sudah diimplementasikan. Lalu, implementasi nilai patriotik yaitu bentuk menaati tata tertib. Sedangkan nilai Heroik yaitu mampu menjadi role model dan prestatif dalam bidang penelitian dan

pengabdian. Indikator capaian yang menyatakan pegawai Unjaya sudah menjiwai dan memaknai Nasionalis, Patriotik, Heroik diwujudkan dalam bentuk penilaian kerja. Internalisasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) juga dapat dilihat dari adanya program Leadership Camp yaitu untuk memunculkan kebiasaan kedisiplinan. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) memiliki dampak terhadap peningkatan akreditasi karena menjadi salah satu dari 9 kriteria di matrik penilaian akreditasi sebagai unggulan dan pembeda dengan kampus lain.

4.1.2 Reduksi Data

Dalam penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan guna membantu peneliti dalam Menyusun penelitian ini.

A. *Transformational Leadership*

- 1) *Idealized Influence*. Pemimpin bertindak sebagai teladan/panutan bagi anggota timnya, cara pemimpin membangun kepercayaan diantara anggota timnya, dan pemimpin memiliki visi yang jelas untuk pengembangan unit kerja. Hasil jawaban informan terkait *Idealized Influence* adalah sebagaimana berikut.

Tabel 4.1

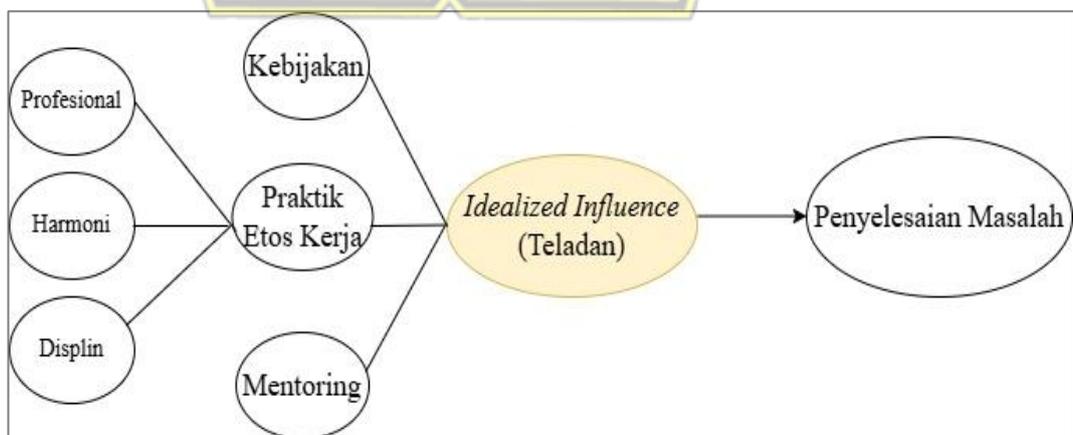
Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait *Idealized Influence* dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu menjadi Teladan bagi Anggota Organisasi.

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Memberi keteladanan bagi anggota dengan kebijakan-kebijakan terbaik dari perspektif Sumber Daya Manusia (SDM).
2.	Informan 2	Sudah memberi teladan untuk diterapkan dalam pekerjaan.
3.	Informan 3	Sudah memberi teladan dan selalu menanamkan pentingnya disiplin dan etos kerja.

No	Informan	Jawaban
4.	Informan 4	Memberi contoh dan membimbing anggota organisasi namun, koordinasinya masih kurang karena komunikasi pimpinan pasif.
5.	Informan 5	Sudah memberikan teladan dan panutan. Contoh ketika ada kendala dalam bekerja.
6.	Informan 6	Sudah memimpin dan melaksanakan kewajiban dengan contoh bagi anggota organisasi.
7.	Informan 7	Pemimpin memberikan teladan dan professional.
8.	Informan 8	Pemimpin menjadi panutan dalam menyelesaikan masalah tanpa konflik dan bersikap tenang.
9.	Informan 9	Pemimpin memberikan contoh lebih dulu dengan memfasilitasi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
10.	Informan 10	Memberikan teladan dengan disiplin pada aturan yang berlaku.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait *Idealized Influence* ialah pemimpin mampu memberikan teladan kepada anggota timnya dengan beberapa gaya diantaranya kebijakan dari perspektif sumber daya manusia, memberi teladan dengan contoh langsung yang dapat diterapkan dalam pekerjaan, memberikan contoh bersikap profesional, menanamkan pentingnya disiplin dan etos kerja tinggi, panutan dalam menyelesaikan masalah tanpa konflik, memberikan teladan dengan taat pada aturan. Untuk lebih jelasnya terkait *Idealized Influence* dapat dilihat pada *pictograph* berikut.



Gambar 4.2 *Idealized Influence*

Dari Gambar 4.2 tersebut menjelaskan bahwa dimensi *Idealized Influence* bertindak sebagai teladan bagi anggota organisasi yang memiliki beragam cara untuk menjadi teladan sehingga dapat menyelesaikan masalah.

- 2) *Inspirational Motivation*. Pemimpin memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk mendorong anggota organisasi bekerja menghadapi tantangan, melampaui harapan, dan berprestasi. Hasil jawaban informan terkait *Inspirational Motivation* adalah sebagai berikut.

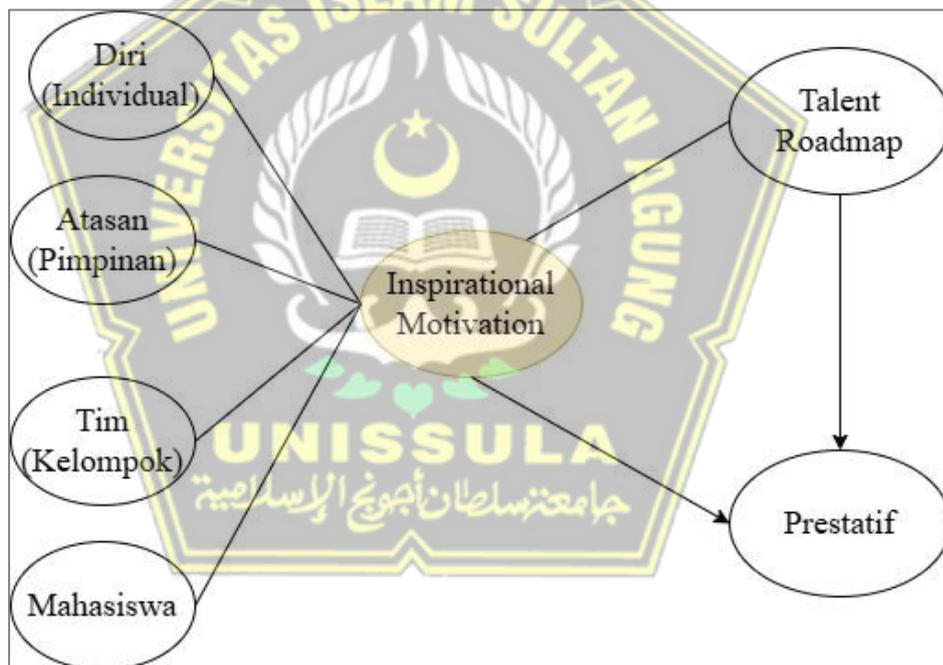
Tabel 4.2

Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait *Inspirational Motivation* dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu Memotivasi Anggota untuk Berprestasi.

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Pemimpin memberikan motivasi secara sederhana dari pembagian jobdesk untuk mengetahui skill yang dimiliki anggota organisasi. Lalu, hal tersebut sebagai bahan pertimbangan proyeksi pengadaan <i>upskilling</i> dan <i>reskilling</i> .
2.	Informan 2	Belum ada motivasi, selama ini masih motivasi dari diri sendiri.
3.	Informan 3	Memberikan motivasi berupa hakikat tujuan bekerja.
4.	Informan 4	Belum merasa termotivasi selama ini berdasar dari motivasi pribadi.
5.	Informan 5	Motivasi berasal dari diri sendiri.
6.	Informan 6	Memperkuat motivasi pribadi kemudian menularkan ke anggota tim dengan tindakan atau turut serta dalam kegiatan yang berlangsung sehingga anggota organisasi bisa berprestasi.
7.	Informan 7	Sering memberi motivasi dan dorongan untuk tidak menyerah dan bertanggung jawab tugas yang dikerjakan.
8.	Informan 8	Motivasi bukan dari pimpinan melainkan motivasi dari rasa “mengasahi” kepada para mahasiswa.
9.	Informan 9	Pemimpin memberikan motivasi dengan mengarahkan anggota organisasi.
10.	Informan 10	Pemimpin memberikan motivasi dengan sharing info kegiatan yang dapat mendorong anggotanya untuk berkembang dan berprestasi.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait *Inspirational Motivation* ialah pemimpin memberikan motivasi secara sederhana melalui pembagian jobdesk untuk mengetahui *skill* yang dimiliki anggota tim. Kemudian, hal tersebut menjadi bahan pertimbangan proyeksi pengadaan *upskilling* dan *reskilling* pegawai. Pemimpin memberikan motivasi kepada anggota tim dengan menekankan makna dan hakikat bekerja bagi tiap anggota tim. Selain itu, pimpinan juga memperkuat motivasi pribadi untuk memberikan contoh dan mendorong anggota timnya. Namun, secara umum motivasi untuk mendorong anggota tim berprestasi berasal dan berlandaskan motivasi internal. Untuk lebih jelasnya terkait *Inspirational Motivation* dapat dilihat pada *pictograph* berikut.



Gambar 4.3 *Inspirational Motivation*

Dari Gambar 4.3 tersebut menjelaskan bahwa dimensi *Inspirational Motivation* berasal dari diri pribadi (individu/personal), atasan, inspirasi dari tim (kelompok), mahasiswa yang semuanya mendukung berprestatif.

- 3) *Intellectual Stimulation*. Pemimpin memfasilitasi diskusi yang merangsang berpikir kreatif, inovatif, dan penggunaan metode baru atau teknologi baru terkait jobdeskripsi yang diampu. Hasil jawaban informan terkait *Intellektual Stimulation* adalah sebagai berikut.

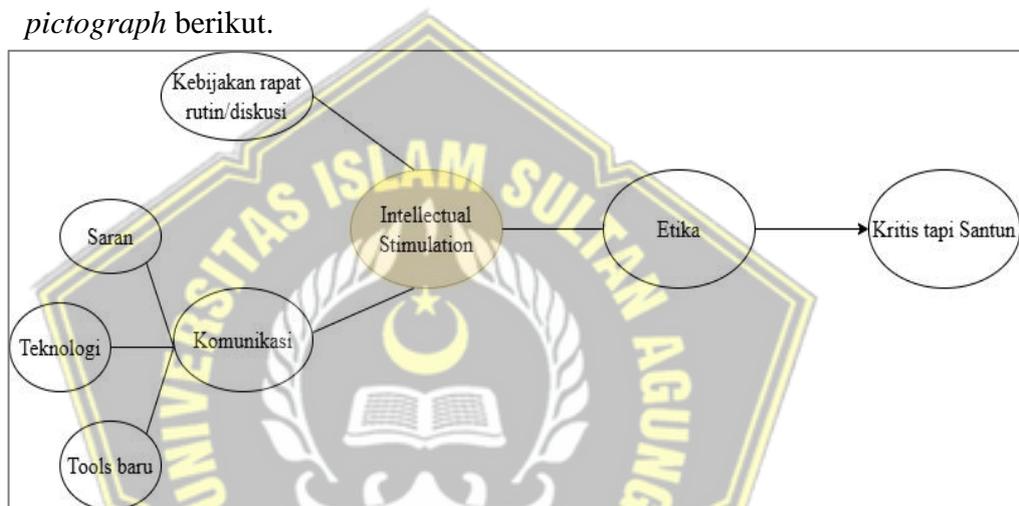
Tabel 4.3

Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait *Intellectual Stimulation* dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu untuk Mendorong Peningkatan Ide-Ide Kreatif Anggota Organisasi .

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Kebijakan pemimpin dalam bentuk rapat koordinasi rutin.
2.	Informan 2	Pemimpin mengajak komunikasi anggota organisasi untuk memunculkan ide-ide bagi kemajuan unit kerja.
3.	Informan 3	Pemimpin menerima saran dan ide terkait penggunaan teknologi penunjang kinerja.
4.	Informan 4	Pemimpin memberikan kebebasan untuk diskusi tetapi di akhir sering terkendala tindak lanjut oleh pimpinan lebih tinggi (ide ditampung saja).
5.	Informan 5	Pemimpin memberi kesempatan terlebih dahulu kepada anggota organisasi menyelesaikan jobdesk yang diberi termasuk dalam teknologi terkait bidangnya.
6.	Informan 6	Pemimpin menerapkan konsep “Kritis tapi Santun” untuk meningkatkan ide-ide kreatif.
7.	Informan 7	Pemimpin mendorong anggotanya untuk mengembangkan diri berupa studi lanjut untuk merangsang berpikir kritis.
8.	Informan 8	Pemimpin mengajak diskusi rutin tiap bulan supaya anggota organisasi bebas mengemukakan pendapat sedangkan untuk penggunaan metode baru lebih fokus ke tools yang mempermudah pekerjaan.
9.	Informan 9	Pemimpin mendorong untuk menggunakan metode atau hal baru untuk menunjang kinerja lebih baik.
10.	Informan 10	Pemimpin mengadakan rapat rutin tiap bulan untuk diskusi dan <i>brainstorming</i> membahas hal-hal terkait jobdesk yang diampu.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait *Intellectual Stimulation* ialah pemimpin mendorong peningkatan ide-ide kreatif anggota organisasi dengan adanya kebijakan pelaksanaan rapat rutin. Hal tersebut mendorong anggota organisasi untuk *brainstorming* menyampaikan ide-ide kreatif, pendapat, berdiskusi terkait jobdesk maupun penggunaan metode atau teknologi baru penunjang kinerja. Untuk lebih jelasnya terkait *Intellectual Stimulation* dapat dilihat pada *pictograph* berikut.



Gambar 4.4 *Intellectual Stimulation*

Dari Gambar 4.4 tersebut menjelaskan bahwa dimensi *Intellectual Stimulation* dibentuk dari adanya kebijakan rapat rutin/diskusi dan komunikasi yang berisi saran, teknologi, dan tools baru sehingga dapat tercapai etika baik berupa kritis tapi santun.

- 4) *Individual Consideration*. Pemimpin memperhatikan dan membantu kebutuhan anggota organisasi untuk mengembangkan potensi diri, meningkatkan skill, dan mempertimbangkan aspirasi karir jangka panjang. Hasil jawaban informan terkait *Individual Consideration* adalah sebagai berikut.

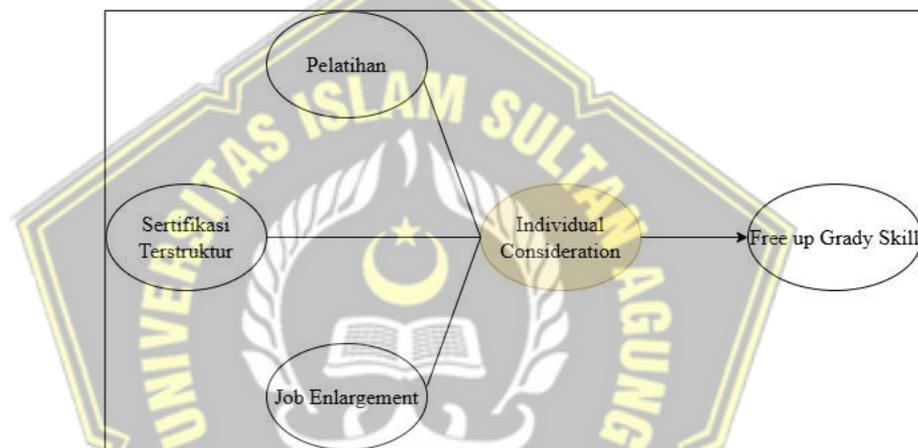
Tabel 4.4

Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait *Individual Consideration* dengan Pertanyaan Terkait Pemimpin Mampu untuk Mengembangkan Potensi Anggota Organisasi

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Pemimpin memberikan jobdesk adil, memberikan sertifikasi atau pelatihan BNSP, dan adanya roadmap pengembangan dosen dan tendik.
2.	Informan 2	Pengembangan skill untuk menguasai tugas apabila rekan kerja berhalangan hadir sedangkan pengembangan karir lebih fokus ke dosen.
3.	Informan 3	Pemimpin memfasilitasi untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang kerja dan memperjuangkan peningkatan karir anggota organisasinya.
4.	Informan 4	Belum adanya mentoring/coaching untuk peningkatan skill. Pertimbangan peningkatan karir jangka panjang sudah di jelaskan di awal rekrutmen.
5.	Informan 5	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, sertifikasi, adanya jenjang karir yang terbuka lebar.
6.	Informan 6	Pemimpin memberikan hak anggota organisasi untuk aktualisasi diri, mengembangkan diri, meningkatkan kapasitas bukan hanya formal (Studi Lanjut) maupun Informal (Pelatihan). Pemimpin mempertimbangkan karir jangka panjang anggota organisasi karena masih terdapat beberapa posisi jabatan kosong.
7.	Informan 7	Adanya pengembangan diri berupa beasiswa pendidikan S3, sertifikasi pengembangan diri dosen sesuai keilmuannya.
8.	Informan 8	Pimpinan memastikan tiap anggota organisasi memiliki kesempatan mengikuti pengembangan diri berupa sertifikasi kompetensi sesuai bidangnya setiap tahun. Namun, untuk mentoring/coaching peningkatan skill belum ada karena faktor anggaran. Sedangkan karir jangka panjang sudah ada rencana dalam hal jabatan fungsional dan sekolah lanjut (S3).
9.	Informan 9	Peningkatan kemampuan kapasitas kognitif maupun ketrampilan.
10.	Informan 10	Adanya peningkatan skill tiap tahun bagi dosen dan perencanaan peningkatan jabatan akademik maupun studi lanjut.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait *Individual Consideration* ialah pemimpin mampu untuk mengembangkan potensi anggota tim melalui pemberian jobdesk yang adil, memberikan pelatihan atau sertifikasi BNSP, rencana peningkatan jabatan fungsional dan sekolah lanjut (S3). Pemimpin juga memperhatikan aspirasi karir jangka Panjang karena masih terdapat beberapa posisi jabatan struktural yang masih kosong. Untuk lebih jelasnya terkait *Individual Consideration* dapat dilihat pada *pictograph* berikut.



Gambar 4.5 *Individual Consideration*

Dari Gambar 4.5 tersebut menjelaskan bahwa dimensi *Individual Consideration* didasarkan dari adanya penyelenggaraan pelatihan, sertifikasi terstruktur, dan *job enlargement* bagi pegawai. Hal tersebut mendorong pegawai memiliki kesempatan untuk *upskilling* dan *reskilling*.

- 5) Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (Nasionalis). Implementasi nilai Nasionalis pada kehidupan sehari-hari dalam lingkup kerja untuk mencapai peningkatan akreditasi. Hasil jawaban informan terkait nilai kejuangan Nasionalis adalah sebagai berikut.

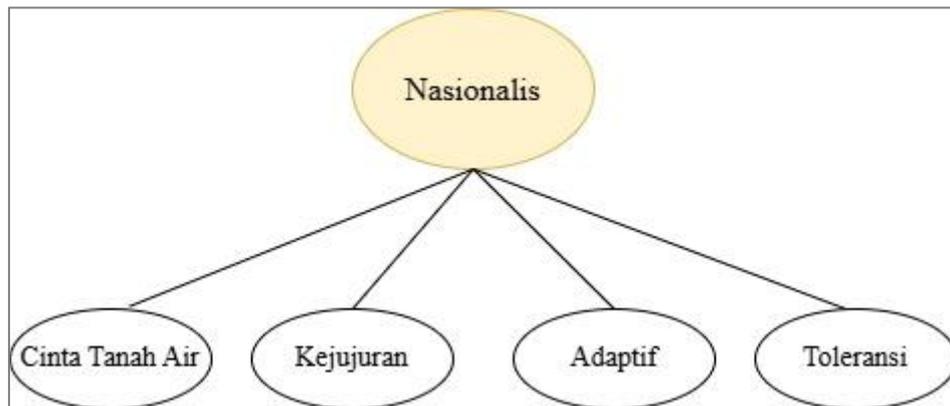
Tabel 4.5

Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai Nasionalis

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Belum ada parameternya, nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani masih dalam bentuk penilaian kerja.
2.	Informan 2	Tidak mementingkan diri sendiri, harus kerjasama.
3.	Informan 3	Mengenang hari-hari besar dengan mengadakan sebuah upacara bendera.
4.	Informan 4	Kurang memahami rumusnya seperti apa dan outputnya apa. Intinya lebih ke kedisiplinan.
5.	Informan 5	Mengikuti upacara memperingati hari-hari besar.
6.	Informan 6	Cinta kebangsaan.
7.	Informan 7	Peringatan hari besar nasional, adanya karnaval dengan adat kebudayaan masing-masing.
8.	Informan 8	Dalam konteks pengajaran diimplementasikan dengan mengajarkan mahasiswa bangga akan budaya bangsa dan cinta tanah air. Selain itu, dosen juga mengikuti upacara nasional.
9.	Informan 9	Nilai-nilai baik seperti kejujuran, kepatuhan, dan disiplin.
10.	Informan 10	Nilai Nasionalis lebih ke rasa cinta tanah air salah satunya berpartisipasi aktif mengikuti upacara.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait nilai Nasionalis ialah nilai yang mencerminkan rasa cinta tanah air. Nilai tersebut dapat dijabarkan sebagai nilai kejujuran, kepatuhan, dan disiplin. Nasionalis diimplementasikan dengan berpartisipasi aktif mengikuti upacara bendera dalam rangka memperingati hari besar nasional. Namun, secara umum nilai Nasionalis belum terinternalisasi dengan optimal karena belum ada pedoman yang baku berisi penjelasan implementasi nilai tersebut.



Gambar 4.6 Nilai Nasionalis

Dari Gambar 4.6 mencerminkan implementasi nilai nasionalis dalam kehidupan sehari-hari terdiri dari rasa cinta tanah air, kejujuran, adaptif, dan toleransi dengan rekan kerja maupun dengan atasan/pimpinan.

- 6) Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (Patriotik). Implementasi nilai Patriotik pada kehidupan sehari-hari dalam lingkup kerja untuk mencapai peningkatan akreditasi. Hasil jawaban informan terkait nilai kejuangan Patriotik adalah sebagai berikut.

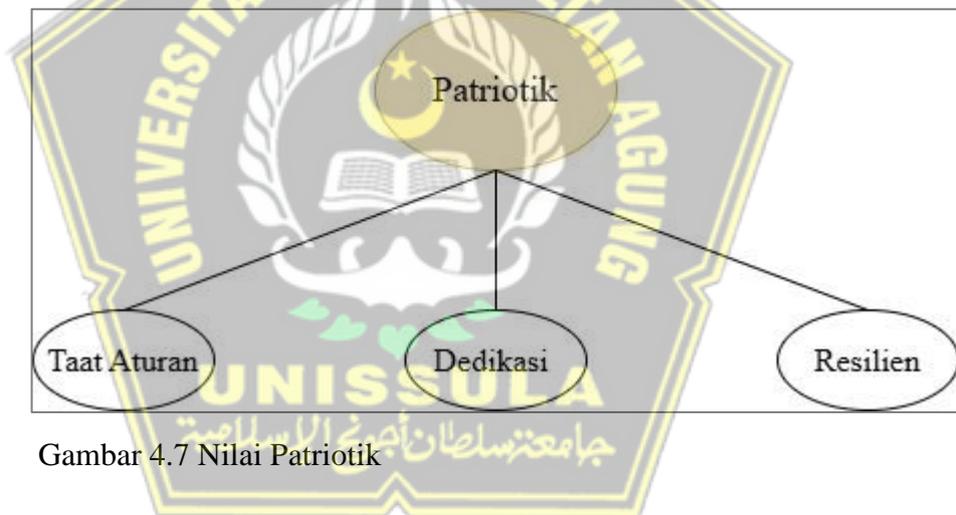
Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai Patriotik

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Belum ada parameternya, nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani masih dalam bentuk penilaian kerja.
2.	Informan 2	Memikirkan kepentingan institusi daripada kepentingan pribadi.
3.	Informan 3	Belum memahami nilai patriotik.
4.	Informan 4	Kurang memahami rumusannya seperti apa dan outputnya apa. Intinya lebih ke kedisiplinan.
5.	Informan 5	Memperjuangkan hak-hak staf anggotanya, mendorong untuk terus berusaha dan gigih menyelesaikan pekerjaan.
6.	Informan 6	Pembela
7.	Informan 7	Dedikasi dan tanggung jawab selama bekerja.

No	Informan	Jawaban
8.	Informan 8	Menginspirasi mahasiswa untuk berkontribusi kepada negara. Selain itu, dosen juga pengabdian masyarakat, mengajar di tengah tekanan pekerjaan lain.
9.	Informan 9	Pada intinya nilai-nilai baik seperti kejujuran, kepatuhan, dan disiplin.
10.	Informan 10	Menaati tata tertib dan disiplin.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait nilai Patriotik ialah nilai yang mencerminkan jiwa dedikasi, tanggung jawab, disiplin, dan taat terhadap aturan. Meskipun, belum ada parameter mengenai Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani secara utuh dan disosialisasikan kepada pegawai, nilai Patriotik pelan-pelan sudah diterapkan.



Gambar 4.7 Nilai Patriotik

Dari Gambar 4.7 mencerminkan implementasi nilai patriotik dalam kehidupan sehari-hari berupa perilaku taat aturan, dedikasi, dan resilien (Tangguh) dalam menjalankan tugas kewajiban bekerja.

- 7) Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (Heroik). Implementasi nilai Heroik pada kehidupan sehari-hari dalam lingkup kerja untuk mencapai peningkatan akreditasi. Hasil jawaban informan terkait nilai kejuangan Heroik adalah sebagai berikut.

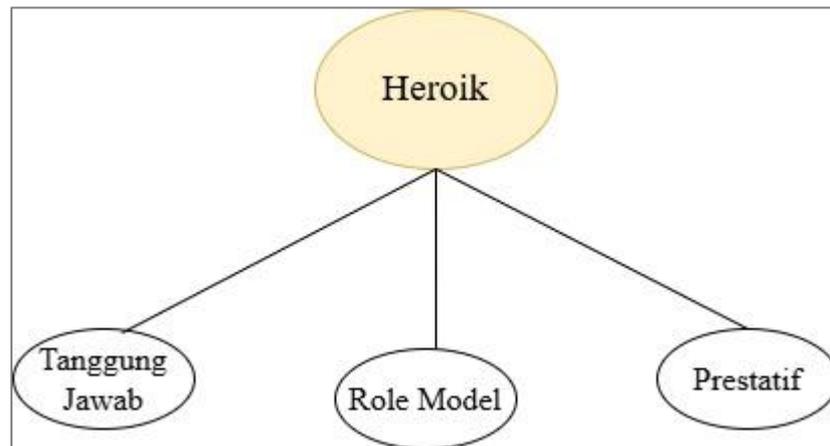
Tabel 4.7

Rekapitulasi Hasil Jawaban Informan Terkait Nilai Heroik

No	Informan	Jawaban
1.	Informan 1	Belum ada parameternya, nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani masih dalam bentuk penilaian kerja.
2.	Informan 2	Bertanggung jawab atas kewajiban yang diberikan institusi.
3.	Informan 3	Belum memahami nilai Heroik.
4.	Informan 4	Kurang memahami rumusannya seperti apa dan outputnya apa. Intinya lebih ke kedisiplinan.
5.	Informan 5	Pembagian jobdesk yang adil sehingga mendorong untuk berdedikasi lebih pada tempat kerja.
6.	Informan 6	Menjadi role model.
7.	Informan 7	Tetap mau bekerja ketika mendapati hal-hal yang dirasa tidak sesuai harapan.
8.	Informan 8	Bersikap adil, berani menyuarkan kebenaran serta memperjuangkan hak-hak mahasiswa.
9.	Informan 9	Menjadi hero sesuai dengan kapasitas masing-masing.
10.	Informan 10	Menjadi role model dan prestatif di bidangnya.

Sumber: Analisa, 2024

Kesimpulan terkait nilai Heroik ialah nilai yang mencerminkan sosok role model, tanggung jawab, berani menyuarkan kebenaran, dan prestatif di bidangnya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Unjaya secara perilaku sederhana telah mengimplementasikan nilai Heroik di kehidupan sehari-hari.



Gambar 4.8 Nilai Heroik

Dari Gambar 4.8 mencerminkan implementasi nilai heroik dalam kehidupan sehari-hari berupa perilaku tanggung jawab menjalankan tugas/kewajiban, mampu menjadi role model, dan meraih prestasi yang diinginkan.

4.1.3 Penyajian Data

Setelah melakukan tahap reduksi data maka langkah selanjutnya yaitu penyajian data. Penyajian data digunakan untuk membantu peneliti dalam mengolah dan menyusun hasil penelitian. Berikut adalah beberapa data yang didapat oleh peneliti melalui wawancara yang dilakukan oleh beberapa informan sebagai berikut:

A. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Implementasi kepemimpinan transformasional di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta terdiri dari 4 (empat) dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Adapun kesimpulan temuan yang diperoleh dari masing-masing instrument adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*

Pemimpin memberikan teladan atau contoh bagi anggota organisasi. Pemimpin di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta terlibat dan ikut serta menjalankan kewajiban yang ada sehingga dapat menjadi panutan anggota organisasi. Contoh perilaku yang diterapkan oleh pimpinan berupa selalu bertindak menjadi fasilitator untuk anggota organisasi yaitu mengerjakan terlebih dahulu jobdesk terkait sehingga nantinya apabila ada anggota organisasi yang membutuhkan referensi atau saran pimpinan dapat memberikan solusi. Selain itu, pemimpin juga membimbing dan menanamkan pentingnya memiliki etos kerja yang tinggi, disiplin, serta profesional dalam bekerja. Dimensi *idealized influence* di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta terimplementasi dengan baik maka akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik berupa peningkatan akreditasi kampus.

2. *Inspirational Motivation*

Implementasi dimensi *Inspirational Motivation* pada pegawai di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) secara keseluruhan motivasi berasal dari diri pribadi masing-masing pegawai. Dalam menjalankan tugas keseharian pegawai Unjaya cenderung memiliki *internal motivation* yang kuat dibandingkan dengan motivasi yang diterima dari pimpinan. Meskipun demikian, beberapa pimpinan sudah memberikan motivasi kepada anggotanya sesuai versi mereka masing-masing seperti sharing atau berbagi info kegiatan untuk berkompetisi meraih prestasi. Kemudian, pembagian jobdesk untuk memproyeksikan pengadaan *upskilling* dan *reskilling* pegawai.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin menerapkan *intellectual stimulation* dengan mengadakan diskusi rutin dan *brainstorming* tiap bulan untuk menunjang kinerja lebih baik. Pemimpin memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan saran dan ide-ide terkait jobdesk yang diampu, mulai dari penggunaan metode baru, penggunaan teknologi untuk mempermudah pekerjaan dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Pemimpin mendorong anggota organisasi untuk memberikan saran, ide, maupun kritik dengan konsep “Kritis tapi Santun” untuk meningkatkan ide-ide kreatif dalam menghadapi hambatan saat bekerja.

4. *Individual Consideration*

Pemimpin mengimplementasikan *Individual Consideration* di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berupa tiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk mengikuti pengembangan diri secara formal maupun informal. Pengembangan secara formal ialah sekolah lanjut dan peningkatan jabatan fungsional. Pengembangan informal ialah mengikuti pelatihan/sertifikasi BNSP yang sudah dianggarkan setiap tahunnya. Selain itu, anggota organisasi juga diberi kebebasan untuk meningkatkan kapasitas kognitif dan ketrampilan diri sesuai bidangnya.

B. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani

Berdasarkan hasil wawancara nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani berawal dari visi pendiri Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta yaitu Yayasan Kartika Eka Paksi milik TNI AD. Yayasan Kartika Eka Paksi membawa value atau nilai dari perjuangan Jenderal Achmad Yani. Berdasarkan teori pendiri organisasi (Values's Founder Organisation) bahwa nilai pendiri organisasi berpengaruh dalam membentuk budaya dan keberhasilan organisasi (Collin & Potras, 1994). Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani merupakan pemikiran, rasa, karakteristik, sikap dan sifat dari Jenderal Achmad Yani yang diadopsi untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Universitas Jenderal Achmad Yani memiliki nilai sasanti yang berakar dari Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani yang disusun oleh pendiri Unjaya diwujudkan dalam “Aditya Mahatma Dhaksa” yang memiliki makna sebagai berikut:

- a. Aditya (pandai dan bijaksana): diambil dari karakter dan Nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani yaitu gigih, tanpa pamrih, berani mengambil risiko.
- b. Mahatma (berjiwa besar): diambil dari karakter dan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani yaitu nasionalis, heroisme, patriotisme, rela dan ikhlas berkorban, pantang menyerah, mengutamakan kemerdekaan, mengutamakan persatuan, mengutamakan kebersamaan.
- c. Dhaksa (cakap dan ahli): diambil dari karakter dan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani yaitu inovatif, jiwa kepemimpinan yang tinggi.

Nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani awalnya jumlahnya 11 nilai kemudian dari kesepakatan pimpinan dirangkum menjadi 3 nilai yang sudah mencakup ke-11 nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani. Nilai tersebut ialah Nasionalis, Patriotik, Heroik. Pentingnya nilai-nilai suatu organisasi bagi anggota organisasi dalam membentuk identitas dan kepribadian dalam bekerja. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) menekankan pada implementasi perilaku sivitas akademika Unjaya dalam berpikir, bertindak, dan berkepribadian baik sebagai individu maupun sebagai bagian tidak terpisahkan dari Unjaya. Kepribadian seseorang dibentuk oleh nilai-nilai yang dipilih dan diusahakan dalam setiap tindakannya sehingga kepribadian sivitas akademika Unjaya semestinya mencerminkan nilai-nilai luhur yang ditetapkan oleh Unjaya sebagai tempat ia bernaung. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) terdiri dari: Nasionalis, Patriotik, Heroik dipilih dan ditetapkan Unjaya sebagai *University value* yang bersifat universal segenap sivitas akademika (dosen, pegawai/tendik, mahasiswa, alumni) serta menjadi penciri setiap aktivitas dan tindakan segenap sivitas akademika Unjaya.

Dari uraian tersebut nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani merupakan sikap yang harus dimiliki oleh segenap sivitas akademika yang mencerminkan semangat perjuangan Jenderal Achmad Yani. Penjelasan dari ketiga nilai tersebut sebagai berikut:

1. Nasionalis

Nasionalis yaitu sikap yang melibatkan rasa kesetiaan, cinta terhadap negara yang mencakup keyakinan pada nilai-nilai, budaya, dan sejarah bangsa dengan

tetap menjunjung sikap toleransi terhadap sesama dan adaptif terhadap perubahan.

2. Patriotik

Patriotik yaitu sikap berani dan rela berkorban demi kepentingan negara sebagai wujud keteritaktn dan loyalitas pada negara.

3. Heroik

Heroik yaitu sikap yang menunjukkan dedikasi luar biasa untuk melindungi, membantu atau memajukan kepentingan kelompok dan masyarakat umum, semangat untuk menghadapi tantangan demi kepentingan yang lebih besar (kepahlawanan).

Namun, implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) belum optimal karena masih banyak sivitas akademika yang belum memahami terkait nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani secara utuh. Hal ini dikarenakan belum adanya pedoman yang disahkan kemudian disosialisasikan mengenai implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA). Secara umum pegawai Unjaya menerapkan nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik dengan perspektif masing-masing dengan berdasar bahwa intinya output dari perilaku yang ditimbulkan ialah perilaku disiplin dan baik. Selain itu, pegawai Unjaya juga memenuhi kewajiban berupa mengikuti program kegiatan pelatihan bekerjasama dengan TNI-AD berkaitan dengan jenjang karir, dengan rincian sebagai berikut:

a. Diklatsar

Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Dasar ditujukan untuk pegawai Unjaya terdiri dari dosen dan tendik yang berstatus kontrak untuk naik level menjadi Calon Pegawai (Capeg) tetap Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Pelaksanaan Diklatsar ini selama 3 hari di Rindam IV Diponegoro. Kegiatan tersebut dalam rangka pembekalan pegawai kontrak dan penguatan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.

b. Diklatsarpim

Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan ditujukan untuk pegawai Unjaya terdiri dari dosen dan tendik yang berstatus Calon Pegawai untuk naik level menjadi Pegawai Tetap. Pelaksanaan Diklatsarpim ini selama 2 hari di Rindam IV Diponegoro. Kegiatan tersebut dalam rangka pembekalan Calon Pegawai (Capeg) tetap dan penguatan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.

c. Leadership Camp

Kegiatan Leadership Camp ditujukan untuk pejabat struktural Unjaya. Pelaksanaan Leadership Camp ini selama 3 hari di Akademi Militer (Akmil). Kegiatan tersebut bertujuan membentuk nilai kepemimpinan pejabat struktural Unjaya sehingga lebih fokus untuk mencapai target visi dan misi Universitas yang sudah ditetapkan.

4.1.4 Verifikasi Kesimpulan

1. Penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta

Kepemimpinan di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta memberikan contoh nyata berupa inspirasi kepada anggota organisasi, mengubah anggota organisasi untuk berkembang sehingga pegawai Unjaya memiliki rasa percaya diri, *sense of owning*, loyal dan dapat bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi yaitu peningkatan akreditasi. Hal tersebut menunjukkan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta menerapkan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan dari penelitian Universitas Jenderal Achmad Yani merupakan kampus yang masih bisa dikatakan baru karena berjalan 6 tahun sehingga masih diperlukan perhatian khusus di sisi sumber daya manusia. Masih ditemukan beberapa posisi jabatan belum terisi sesuai Struktur Organisasi (STO) yang ada, contoh: Kepala Bagian Administrasi Akademik belum ada yang menjabat, Kepala Teknologi Informasi Komputer juga masih kosong. Hal tersebut memberikan 2 sisi yaitu peluang dan kekurangan. Untuk sisi peluang, hal tersebut menjadi pemantik anggota tim/pegawai untuk termotivasi berkerja lebih giat supaya naik jabatan atau jenjang karirnya. Jadi, peluang pegawai memperoleh promosi jabatan terbuka lebar. Kemudian, sisi kekurangannya posisi/jabatan kosong yang belum terisi mengakibatkan ketidakstabilan roda organisasi untuk tumbuh. Namun, disini dapat dilihat

peran dan kebijakan pimpinan yang mempertimbangkan keseimbangan dan kekuatan dengan melihat faktor eksternal. Maksud dari faktor eksternal ialah kondisi ketidakpastian tumbuh berkembangnya ketika semua posisi sesuai struktur organisasi dipenuhi/diisi maka akan berdampak pada biaya (*cost*). Maka dengan demikian, Universitas Jenderal Achmad Yani menerapkan strategi yang sudah tepat untuk bertahap dalam memenuhi atau mengisi kebutuhan sumber daya manusia yang masih kosong.

Pimpinan fokus mengajak anggota timnya untuk bergerak dan mengubah anggota timnya mencapai visi organisasi yaitu menjadi unggul dan terdepan. Beberapa hal yang sudah dilaksanakan yaitu pegawai Unjaya sudah dalam proses studi lanjut beasiswa S3 bagi dosen, peningkatan jabatan fungsional bagi dosen, pengembangan ketrampilan bagi dosen dan tendik. Berdasarkan wawancara dengan 10 informan 2 diantaranya sedang proses menempuh studi lanjut S3 beasiswa dari kampus sedangkan dosen yang lainnya sudah direncanakan dan berkomitmen bersedia melanjutkan *study* maupun meningkatkan jabatan fungsional. Dari hasil penelitian menunjukkan kesesuaian realita dan teori oleh Bass & Avolio, 1995 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang terdiri dari 4 dimensi yaitu:

1. Pemimpin mampu menjadi teladan bagi anggota organisasi. Di Universitas Jenderal Achmad Yani pemimpin memberikan contoh dan teladan secara langsung bahkan ikut terlibat dalam kegiatan sehari-hari.

2. Pemimpin mampu untuk memotivasi para anggota untuk berprestasi. Di Universitas Jenderal Achmad Yani pemimpin memberikan motivasi secara sederhana melalui pembagian jobdesk untuk mengetahui proyeksi pengadaan *upskilling* dan *reskilling* anggota tim. Meskipun pemberian motivasi dari pimpinan masih dirasa kurang optimal karena kebanyakan anggota tim memiliki motivasi internal lebih kuat.
3. Pemimpin mampu untuk mendorong peningkatan ide-ide kreatif anggota organisasi. di Universitas Jenderal Achmad Yani pemimpin memberikan fasilitas kepada anggota tim untuk meningkatkan ide-ide kreatif, menyampaikan pendapat, dan saran melalui rapat koordinasi rutin.
4. Pemimpin mampu untuk mengembangkan potensi para anggota organisasi. Di Universitas Jenderal Achmad Yani pemimpin mampu mengembangkan potensi dengan memberikan kebebasan anggota tim untuk aktualisasi diri berupa peningkatan jabatan fungsional, sekolah lanjut (S3), dan adanya kesempatan pengembangan diri sertifikasi BNSP.

Pimpinan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) menerapkan kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani, yaitu dengan berbasis Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) memiliki maksud ciri khas militer yang dituangkan ke dalam kebiasaan menjalani aktivitas sehari-hari. Perilaku sivitas akademika yang diharapkan dari aspek Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) terinternalisasi menjadi seseorang yang pandai & bijaksana, berjiwa besar serta cakap dan ahli dibidangnya atau seperti sesanti Aditya Mahatma Dhaksa. Kemudian pegawai

Unjaya juga diharapkan dapat berperilaku sesuai Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) dalam pengelolaan dan pengembangan pegawai di lingkungan Unjaya. Hal ini selaras dengan teori Values's Founder Organisation oleh Collin & Potras, 1994 bahwa nilai pendiri organisasi berpengaruh dalam membentuk budaya dan keberhasilan organisasi. Hal tersebut menjadi identitas dan pembeda dibandingkan dengan organisasi lainnya. Perilaku Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Perilaku Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani

Aspek NKJA	Perilaku Sivitas Akademika Yang diharapkan
Nasionalisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toleran 2. Adaptif 3. Budi Pekerti 4. Cinta Tanah Air
Patriotisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rela Berkorban 2. Taat Aturan 3. Berani 4. Resilien
Heroisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Role Model 2. Tanggung jawab 3. Prestatif

Sumber: Renstra Unjaya, 2024

Dari Tabel 4.10 tersebut diharapkan pegawai Unjaya yaitu dosen dan tendik berperilaku sesuai Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA) dalam melaksanakan jobdesk yang diampu. Hal ini sesuai dengan teori nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani (2018) dengan penjelasan aplikatif yang lebih detail. Berikut penjelasan dari perilaku yang diharapkan sesuai aspek NKJA:

- 1) Toleransi adalah Sikap menghargai dan menghormati perbedaan. Dalam hal ini, Indonesia merupakan negara yang dibangun dari perbedaan secara geografis dan demografis.
- 2) Adaptif. Kematangan diri dan sosial seseorang dalam melakukan kegiatan umum sehari-hari sesuai dengan keadaan umur dan berkaitan dengan budaya kelompok.
- 3) Budi Pekerti, Perwujudan dari cipta, rasa, dan karsa seseorang yang diimplementasikan ke dalam sikap, kata-kata, dan perbuatan
- 4) Cinta tanah air. Salah satu indikator seorang warga negara dapat dikatakan memiliki jiwa nasionalisme adalah apabila seorang warga negara tersebut mencintai tanah airnya. Rasa cinta tanah air yang dimaksud adalah jika seorang warga negara tersebut memiliki rasa bangga atas negaranya, mempunyai rasa memiliki dan merasa menjadi bagian dari suatu negara, setia, dan mencintai budaya bangsanya.
- 5) Rela Berkorban. Wujud rela berkorban dapat dimulai dari mengedepankan nilai kebersamaan dibanding nilai pribadi.
- 6) Taat Aturan. Keterkaitan antara taat peraturan dengan unsur rela berkorban serta berprestasi dan mandiri sangat erat. Artinya, untuk mencapai suatu sikap patriotisme harus memiliki satu sikap yang menghargai dan taat dengan peraturan.
- 7) Berani. Kemampuan bertindak untuk tujuan yang bermakna (mulia, baik, atau praktis), meskipun mengalami ketakutan yang terkait dengan

ancaman yang dirasakan melebihi sumber daya yang tersedia. Berani merupakan kekuatan untuk menghadapi dan mengatasi rasa takut.

- 8) Resiliensi. Kemampuan seseorang yang dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sekitarnya. Resiliensi merupakan suatu usaha dari individu sehingga mampu beradaptasi dengan baik terhadap keadaan yang menekan, sehingga mampu untuk pulih dan berfungsi optimal dan mampu melalui kesulitan.
- 9) Role model. Role model adalah seseorang yang memberikan teladan dan berperilaku yang bisa diikuti oleh orang lain. Dalam bahasa yang populer, role model berarti teladan. Seseorang harus mempunyai nilai-nilai tertentu yang dapat menjadi teladan.
- 10) Tanggungjawab. Tanggung jawab adalah sikap sadar diri dalam melaksanakan kewajiban, kepercayaan yang telah diberikan kepada seseorang, menanggung sebab ataupun akibat dari hal-hal yang dipertanggung jawabkan, karena dalam tanggung jawab seseorang tidak hanya melaksanakan tugas namun juga menanggung akibat dari tugas yang tidak dilaksanakan tanggung jawab ini juga tidak hanya untuk diri sendiri, tanggung jawab juga dapat berlaku kepada keluarga, kelompok, masyarakat maupun tanggung jawab kepada negara dan Tuhan Yang Maha Esa.
- 11) Prestatif. Prestatif dapat diartikan sebagai seorang yang memiliki kemauan dan hasrat untuk selalu ingin maju. Perilaku kerja prestatif merupakan sikap yang menunjukkan seseorang selalu ingin maju di

bidang apapun. Orang yang selalu ingin maju harus mau belajar banyak serta mempunyai keyakinan yang kuat dalam usahanya.

2. Tantangan kepemimpinan transformasional versi Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta untuk mencapai tujuan bersama

Hasil observasi menunjukkan bahwa tantangan kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani adalah:

- 1) Implementasi kepemimpinan transformasional khususnya dimensi *Inspirational Motivation* dari pimpinan masih dirasa kurang optimal karena pegawai selama bekerja landasan kuat berasal dari motivasi internal pegawai itu sendiri.
- 2) Implementasi kebiasaan berulang di tiap aktivitas pegawai (dosen dan tendik) untuk bertransformasi mencapai tujuan organisasi dengan berbasis Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani yaitu Nasionalis, Patriotik, dan Heroik.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

1. Penerapan kepemimpinan transformasional di lingkup Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan ciri Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani. Kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani memiliki keunikan berupa kepemimpinan Aditya Mahatma Dhaksa yaitu kepemimpinan bijaksana dan

pandai, berjiwa besar, cakap dan ahli di bidangnya. Kepemimpinan tersebut mewarisi nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani berupa nilai Nasionalis, Patriotik, dan Heroik. Hal ini ditunjukkan beberapa hal, yaitu:

- 1) Pemimpin memberikan teladan bagi anggota organisasi dengan berdasar Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.
- 2) Pemimpin memberikan motivasi bagi anggota organisasi untuk berprestasi dengan berlandaskan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.
- 3) Pemimpin mendorong anggota organisasi untuk meningkatkan ide-ide kreatif berbasis Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.
- 4) Pemimpin mengembangkan potensi anggota organisasi berlandaskan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani.

Perubahan yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam hal ini ialah pegawai Unjaya yang terdiri dari dosen dan tendik ke arah yang lebih baik. Pegawai Unjaya secara perlahan bertahap menjadi siap untuk bertransformasi meningkatkan ide-ide kreatif, mengembangkan potensi diri, dan berprestasi dibidangnya.

Pemimpin Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta (Unjaya) menyelaraskan anggota organisasi dalam hal ini ialah pegawai untuk bertekad mengembangkan kampus. Pegawai Unjaya diarahkan untuk bergerak bersama dalam satu visi meraih akreditasi unggul serta menjiwai Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani. Adapun beberapa hal yang sudah dilakukan oleh Universitas Jenderal Achmad Yani, ialah:

- 1) Pemimpin memberikan teladan atau contoh konkrit kepada anggotanya terkait sikap, perilaku, dan memfasilitasi terkait jobdesk yang diampu oleh anggota timnya. Dalam hal tersebut, pemimpin turut serta terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh anggota timnya. Dengan demikian, mendorong anggota tim untuk bergerak dan melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh pimpinan.
- 2) Pemimpin memberikan motivasi kepada anggotanya dengan teladan atau dicontohkan secara langsung sehingga dapat memicu anggota tim melakukan hal yang sama untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun dari hasil wawancara ditemui beberapa informan merasa belum menerima sepenuhnya motivasi dari pimpinan karena sebagian besar dan yang kuat mendasari pegawai ialah motivasi internal dari diri masing-masing pegawai.
- 3) Pemimpin Unjaya mampu mendorong peningkatan ide kreatif dari anggota timnya berupa adanya kebijakan rapat koordinasi rutin yang diselenggarakan tiap minggu untuk pejabat struktural dan rapat internal prodi yang dilaksanakan tiap bulan. Dengan adanya kebijakan rapat koordinasi dan rapat internal maka dapat mendorong anggota tim untuk diskusi menyampaikan ide-ide kreatif. Pemimpin mengajak anggota tim untuk diskusi dan *brainstorming* mengenai kendala yang dialami maupun rencana pengembangan kedepannya bagi institusi. Lalu, dalam menyampaikan ide-ide kreatif maupun saran anggota tim diajarkan konsep “Kritis tapi Santun” supaya pesan yang ingin disampaikan dapat

memperoleh tindak lanjut yang semestinya. Peningkatan ide kreatif anggota tim juga lebih di arahkan untuk mengikuti perkembangan zaman berupa penggunaan metode baru atau teknologi penunjang pekerjaan.

- 4) Pemimpin Unjaya memperhatikan pengembangan potensi anggota organisasinya. Kebijakan pemimpin untuk mengembangkan potensi anggotanya tertuang pada Program Kerja & Rancangan Anggaran (PKRA) untuk *upskilling* dan *reskilling* anggota organisasi. Hal tersebut nampak pada upaya pegawai Unjaya memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan bersertifikat BNSP. Selain itu, juga adanya kesempatan aktualisasi diri berupa studi lanjut, beasiswa S3, dan perencanaan peningkatan jabatan akademik. Berdasarkan wawancara informan sudah berkomitmen untuk aktualisasi dan pengembangan diri. Meskipun demikian, untuk pengembangan diri tendik lebih berfokus pada peningkatan skill dengan adanya pengadaan pelatihan sertifikasi bukan beasiswa studi lanjut.

Implementasi kepemimpinan transformasional di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta tentunya membawa dan dijiwai oleh nilai-nilai dari organisasi yaitu Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA). Tujuannya ialah terwujud seperti sasanti atau *tagline* Aditya Mahatma Dhaksa yaitu pegawai Unjaya juga menjadi sosok yang pandai dan bijaksana, berjiwa besar, cakap dan ahli dibidangnya berbasis Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani. Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani terdiri dari nilai Nasionalis, Patriotik,

dan Heroik. Berikut indikator implementasi perilaku Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

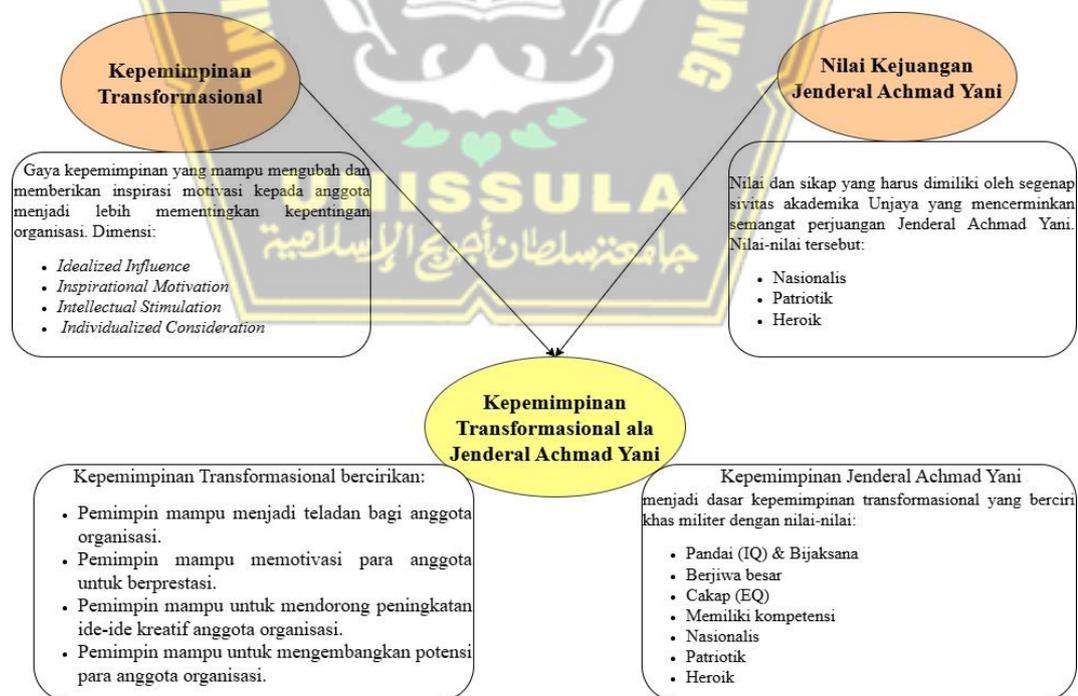
Tabel 4.9
Implementasi Perilaku NKJA

No	Aspek NKJA	Definisi	Perilaku	Indikator Perilaku
1	Nasionalisme	Sikap yang melibatkan rasa kesetiaan, dan cinta terhadap negara yang mencakup keyakinan pada nilai-nilai, budaya dan sejarah bangsa dengan tetap menjunjung sikap toleransi terhadap sesama dan adaptif terhadap perubahan.	Toleransi	Tidak membedakan SARA dalam pergaulan
				Menghormati semua SARA yang ada di lingkungannya
			Adaptif	Terbuka terhadap hal-hal baru
				Mampu bertahan dalam situasi yang sulit
		Budi Pekerti	Menjalankan perintah agama dengan tekun	
			Berbuat baik kepada sesama	
			Cinta Tanah Air	Mengikuti perayaan hari besar nasional
2	Patriotisme	Sikap berani dan rela berkorban demi kepentingan negara sebagai wujud keterikatan dan loyalitas pada negara.	Rela Berkorban	Bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk kemajuan institusi
				Mendahulukan kepentingan

				institusi di atas kepentingan pribadi
			Taat Aturan	<p>Hadir dan Pulang tepat waktu</p> <p>Mematuhi semua peraturan yang berlaku</p>
			Berani	<p>Berani menyampaikan kebenaran</p> <p>Berani mengatakan apa adanya sesuai kenyataan</p>
				Resilien
3	Heroisme	<p>Sikap dan tindakan yang menunjukkan dedikasi yang luar biasa untuk melindungi, membantu, atau memajukan kepentingan kelompok, atau masyarakat secara umum, semangat untuk menghadapi tantangan demi kepentingan yang</p>	<p>Role Model</p> <p>Tanggungjawab</p>	<p>Sanggup menjadi contoh dari bawahan</p> <p>Sanggup menjadi contoh rekan sejawat</p> <p>Menyelesaikan tepat waktu apa yang menjadi tugasnya</p> <p>Mengerjakan dengan sungguh-sungguh apa yang menjadi tugasnya</p>

		lebih besar (kepahlawanan).	Prestatif	Selalu meningkatkan kapasitas diri
				Selalu menetapkan standard yang lebih tinggi dari sebelumnya

Berdasarkan uraian diatas, Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta menerapkan kepemimpinan transformasional selaras dengan teori dari Bass & Avolio, 1995. Kepemimpinan transformasional tersebut memiliki keunikan yaitu kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani yang berbasis nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disajikan dalam *pictograph* berikut ini pada Gambar 4.9



Gambar 4.9 *Transformational Leadership through Jenderal Achmad Yani Style*

Sumber: Analisa, 2024

Gambar 4.9 menunjukkan skema *Achieving High Quality Transformational Leadership through Jenderal Achmad Yani Style* yang dapat mendorong anggota organisasi berubah dan bergerak mencapai tujuan organisasi yaitu tujuan dari Unjaya menjadi Universitas unggul dan terdepan. Implementasi kepemimpinan transformasional berdasar pada kepemimpinan Jenderal Achmad Yani yang berciri khas militer dengan nilai-nilai terdiri dari: Pandai (IQ) & Bijaksana, Berjiwa besar, Cakap (EQ), memiliki kompetensi, Nasionalis, Patriotik, Heroik.

2. Tantangan kepemimpinan transformasional versi Universitas Jenderal Achmad Yani Yani Yogyakarta untuk mencapai tujuan bersama

Berdasarkan hasil wawancara informan implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani yaitu pegawai masih merasa belum optimal implementasi dari dimensi *Motivation Inspirational* yang diterima dan pimpinan menghadapi tantangan berupa pandangan orang khususnya sivitas akademika yang menganggap dirinya sebagai warga sipil dan tidak memiliki keharusan bertindak dan berperilaku militer dengan berlandaskan nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik. Kemudian, maraknya situasi hedonisme dan pragmatisme juga mempengaruhi dalam implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani. Dengan demikian, dibutuhkan tindakan menginternalisasi nilai-nilai kejuangan Jenderal Achmad Yani dalam contoh konkrit dan sederhana yang dapat diimplementasikan pegawai Unjaya di aktivitas kesehariannya sehingga dapat terbentuk kebiasaan, repetisi atau *daily habit*. Lalu, dari kebiasaan tersebut outputnya dapat dilihat dari penilaian kinerja pegawai tiap tahunnya.

Pimpinan Universitas Jenderal Achmad Yani untuk menghadapi tantangan tersebut dapat mengupayakan beberapa hal yaitu pembuatan *grand design* untuk mewujudkan rencana strategis yang mencakup perubahan atau transformasi dari unjaya. *Grand design* tersebut tujuannya sebagai kerangka kerja lebih luas dan integratif serta meningkatkan kesadaran dan partisipasi pegawai Unjaya. Dalam hal tersebut termasuk pengesahan beberapa pedoman terkait seperti pedoman implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA), pedoman Program Kerja dan Rancangan Anggaran (PKRA), pedoman Perencanaan dan Pengembangan Dosen dan Tendik. Semua hal tersebut akan menunjang dan mendorong peningkatan diri pegawai Unjaya.

Pegawai Unjaya sebagai aset sumber daya manusia dapat bertransformasi untuk mengembangkan Unjaya yang masih dalam tahap berkembang ini dengan menunjukkan perilaku Nasionalis, Patriotik, dan Heroik terwujud dari kognitif (Aspek mental dan intelektual, proses berpikir, dan pemahaman), afektif (sisi emosional dan sikap individu), serta psikomotorik (ketrampilan fisik melalui praktik dan pengalaman) dari pegawai Unjaya. Dampak dari hal tersebut berupa keselarasan dalam mencapai tujuan bersama yaitu mencapai akreditasi unggul.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Universitas Jenderal Achmad Yani menerapkan kepemimpinan transformasional berbasis Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ditetapkan. Implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani memiliki 4 dimensi transformasional dan 3 nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani yang menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas rutin pegawai Unjaya. Berikut implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani:

1. Pemimpin memberikan teladan atau contoh konkrit kepada anggotanya terkait sikap, perilaku, dan memfasilitasi terkait jobdesk yang diampu oleh anggota timnya.
2. Pemimpin memberikan motivasi kepada anggotanya dengan teladan atau dicontohkan secara langsung. Namun, masih dirasa implementasi motivasi pimpinan untuk mendorong berprestasi belum optimal.
3. Pemimpin mampu mendorong peningkatan ide kreatif dari anggota timnya berupa adanya kebijakan rapat koordinasi yang diselenggarakan secara rutin.
4. Pemimpin memperhatikan pengembangan potensi anggota organisasinya diwujudkan dengan adanya kebijakan pada Program Kerja & Rancangan Anggaran (PKRA) untuk *upskilling* dan *reskilling* anggota organisasi.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional di Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berlandaskan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad

Yani (NKJA) terdiri dari nilai Nasionalis, Patriotik, Heroik. Berikut penjelasan implementasi Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani:

1. Nasionalis merupakan sikap yang melibatkan rasa kesetiaan, dan cinta terhadap negara yang mencakup keyakinan pada nilai-nilai, budaya dan sejarah bangsa dengan tetap menjunjung sikap toleransi terhadap sesama dan adaptif terhadap perubahan. Indikator perilaku yang mencerminkan nilai Nasionalis ialah menghormati dan tidak membedakan SARA dalam pergaulan, terbuka terhadap hal-hal baru, mampu bertahan dalam situasi yang sulit, menjalankan perintah agama dengan tekun, berbuat baik kepada sesama, serta mengikuti perayaan hari besar nasional.
2. Patriotik yaitu Sikap berani dan rela berkorban demi kepentingan negara sebagai wujud keterikatan dan loyalitas pada negara. Indikator perilaku yang mencerminkan nilai Patriotik ialah pegawai bersedia mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk kemajuan institusi, pegawai mendahulukan kepentingan institusi di atas kepentingan pribadi, pegawai hadir dan pulang tepat waktu, mematuhi semua peraturan yang berlaku, pegawai berani menyampaikan kebenaran, dan mampu bertahan dengan stresor.
3. Heroik yaitu Sikap dan tindakan yang menunjukkan dedikasi yang luar biasa untuk melindungi, membantu, atau memajukan kepentingan kelompok, atau masyarakat secara umum, semangat untuk menghadapi tantangan demi kepentingan yang lebih besar (kepahlawanan).

Indikator perilaku yang mencerminkan nilai Heroik ialah pegawai sanggup menjadi contoh dari bawahan dan rekan sejawat, pegawai mampu menyelesaikan tepat waktu dan mengerjakan dengan sungguh-sungguh apa yang menjadi tugasnya, pegawai selalu meningkatkan kapasitas diri serta selalu menetapkan standard yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Tantangan dari implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani untuk mencapai tujuan bersama ialah cara menginternalisasikan Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani dalam diri pegawai Unjaya untuk membentuk kebiasaan ketika menjalani aktivitas/jobdesk sehari-hari berlandaskan Nasionalis, Patriotik, dan Heroik.

5.2 Saran

Implementasi kepemimpinan transformasional versi Jenderal Achmad Yani berlandaskan Nasionalis, Patriotik, Heroik untuk mencapai tujuan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta berupa penggalian budaya organisasi, menentukan kebijakan yang relevan, mengadakan sosialisasi. Sosialisasi terdiri dari video berisi konten implementasi dan pengesahan beberapa hal seperti *grand design* kerangka kerja pegawai, pedoman Nilai Kejuangan Jenderal Achmad Yani (NKJA), pengesahan rencana pengembangan diri dosen dan tendik, pengesahan Program Kerja dan Rancangan Anggaran (PKRA) supaya dapat diperoleh kesepakatan bersama.

Beberapa pedoman tersebut kemudian disosialisasikan kepada pegawai Unjaya supaya diperoleh kesepahaman yang sama sehingga tercipta intergrasi dan meningkatkan kesadaran serta partisipatif pegawai Unjaya. Lalu, ketika semua pedoman sudah ada dan disahkan maka langkah selanjutnya ialah bukti konkrit implementasi atau tindak lanjut dari tiap pedoman untuk dipatuhi oleh semua pihak pegawai Unjaya. Dengan demikian, akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yaitu menjadi Universitas unggul dan terdepan.



DAFTAR PUSTAKA

- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed : 2). BP Universitas Diponegoro.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59–75. <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i3.28>.
- Bass (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 6(1), 1-15.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7).
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Mahwah, 2006. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Bose & Haque (2011). Transformational Leadership and Innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 1-15.
- Collins, J.C., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.
- Creswell, J. W. 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches— 4th ed.* USA : SAGE Publications, Inc.
- Dinas Sejarah Angkatan Darat. (2013). Achmad Yani, Prajurit Patriot Sejati. Bandung: Dinas Sejarah Angkatan Darat.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*.
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Juhro (2020). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio*, 9(2), 1061-1070.
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian Penelitian Pendekatan Kualitatif. In *Metode Penelitian Sosial* (Vol. 33).
- Martin, et al. (2003). The Importance of Leadership Education and Leader Development. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(2), 47-56.

- P. BAN-PT. (2022). Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 23 Tahun 2022 tentang Instrumen Pemantauan dan Evaluasi Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi. <https://www.banpt.or.id/wp-content/uploads/2022/05/Peraturan-BAN-PT-Nomor-23-2022-tentang-IPEPA-PT.pdf>.
- Putri, W. W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Garut (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). Pearson Education.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. (2016). Practicing organization development : leading transformation and change. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sadeghi, A. and Pihie, Z.A.L. (2012) Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. International Journal of Business & Social Science, 3, 186-197.
- Subagyo, Agus. 2017. Pendidikan Keachmadyanian. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. Metode Penelitian, 22–34.
- Tan, O., & Low, W. L. E. (2019). Teacher Education in the 21st Century. In Teacher Education in the 21st Century. <https://doi.org/10.5772/intechopen.77621>.
- Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta.(2018).Sejarah Pendirian Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Yogyakarta: Biro Kerjasama, Promosi, dan Publikasi.
- Unjaya. Pusat Data Asesmen Lapangan Akreditasi Perguruan Tinggi Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Diakses pada 2 Agustus 2024, dari [Asesmen Lapangan Akreditasi PT - Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta \(unjaya.ac.id\)](https://www.unjaya.ac.id/asesmen-lapangan-akreditasi-pt-universitas-jenderal-achmad-yani-yogyakarta).
- Wibowo (2017). Kepemimpinan Transformasional: Pengertian, Ciri, Serta Manfaatnya. Jurnal Education, 9(2), 1061-1070.
- Yukl, G. A. (2010). Leadership in Organizations (7th ed.). Pearson Education.