

**PERAN AT-TAFA'UL INSPIRATION MOTIVATION
LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI**

DISERTASI



Oleh:

PEMILIA SULISTYOWATI
NIM. 10402100006

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Ilmu Manajemen Program Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

**PERAN AT-TAFA'UL INSPIRATION MOTIVATION
LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI**

Disertasi

Oleh:

PEMILIA SULISTYOWATI

NIM. 10402100006

Semarang, ... Januari 2025

Telah Disetujui oleh Tim Promotor dan selanjutnya dapat Diajukan ke hadapan
Sidang Tertutup Program Doktor Ilmu Manajemen.
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Promotor



Prof. Dr. Nunung Ghonivah, MM.

NIDN. 0607056203

Co-Promotor



Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si.

NIDN. 0609116802

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



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

NIDN. 0608026502

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan Judul “Peran At-Tafa’ul Inspiration Motivation Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi”.

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

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

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

Kepada Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) STEKOM Kartasura, penulis ucapkan terima kasih atas izin yang telah diberikan untuk melanjutkan studi doktoral di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh civitas akademika Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) STEKOM Kartasura yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu atas dorongan semangat selama penulis menempuh studi di PDIM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, serta seluruh masyarakat yang telah banyak membantu penulis selama berada di lapangan mengumpulkan data penelitian.

Secara khusus penulis menghaturkan terima kasih kepada dan persembahkan kepada yang tercinta Bapak Triyono dan Ibu Mulyanti, penulis ucapkan hal yang sama atas segala do'a dan pelajaran hidup yang senantiasa beliau tanamkan kepada anak-anaknya untuk tidak mudah menyerah dan mandiri, serta seluruh saudara-saudara yang kami cintai, penulis ucapkan terima kasih atas dukungan dan kasih sayangnya. Kepada segenap keluarga besar Mertua Almarhum Bapak Rejo Pawiro dan Ibu Panyem penulis juga ucapkan terima kasih atas dukungan dan kasih sayangnya.

Kepada suami tercinta Sutomo terima kasih atas segala doa, dukungan, dorongannya serta cinta kasihnya selama ini. Kepada Penyemangatku anak tersayang Alfatar Rosyid Tama, Terima kasih atas do'a dan kasih sayang untuk keberhasilan penulis.

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

Semarang, Januari 2025

Penulis

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi, karena bertanggung jawab atas keberlangsungan sebuah organisasi yang berkelanjutan. Pemimpin tidak hanya mendorong upaya individu terhadap organisasi, tetapi juga menumbuhkan manajemen kualitas dan peningkatan di antara semua anggota organisasi. Pemimpin dalam Islam merupakan seseorang yang mendapatkan amanah untuk membimbing ke arah yang lebih baik dengan pedoman hidup umat Islam, yaitu al-Quran dan Hadits. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual kepemimpinan baru *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara pola kepemimpinan yang optimis dan inspiratif dengan kinerja organisasi yang berpusat pada keunggulan daya saing dan penyelesaian masalah.

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanasi yaitu berusaha untuk menjelaskan tentang hubungan variabel-variabel yang diteliti serta menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian tingkat ekplanasi khususnya dalam kelompok penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan kausal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode survei (*survey methods*). Variabel penelitian ini mencakup dimensi budaya organisasi (*mission, involvement, adaptability* dan *consistency*), *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dan kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah ketua program studi pada Perguruan Tinggi Swasta dengan pada LLDIKTI VI Jawa Tengah. Sampel penelitian diperoleh dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online kepada 230 ketua program studi pada perguruan tinggi swasta Islami. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari dimensi *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* berpengaruh terhadap pembentukan pola kepemimpinan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* senantiasa memperhatikan tujuan organisasi, keterikatan setiap individu, kemampuan dalam beradaptasi serta konsistensi dalam setiap pengambilan keputusan. Budaya organisasi sebagai sebuah karakter organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi, sehingga dimensi budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: *mission, involvement, adaptability, consistency, At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dan *Organizational Performance*.

ABSTRACT

Leadership is a very important aspect for an organization, because it is responsible for the sustainability of an organization. Leaders not only encourage individual efforts towards the organization, but also foster quality management and improvement among all members of the organization. A leader in Islam is someone who is entrusted to guide towards a better direction with the guidelines for the life of Muslims, namely the Qur'an and Hadith. This study aims to explore a new conceptual model of leadership At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership that can fill the limitations of previous studies and the research gap between optimistic and inspiring leadership patterns and organizational performance that focuses on competitive advantage and problem solving.

This type of research is explanatory research, which seeks to explain the relationship between the variables studied and explain the objects studied through the data collected. This study uses an explanatory level of research, especially in associative research groups with a causal relationship. The approach used in this study is the survey method approach. The variables of this study include dimensions of organizational culture (mission, involvement, adaptability and consistency), At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership and organizational performance. The population of this study was the head of study programs at Private Universities at LLDIKTI VI Central Java. The research sample was obtained using purposive sampling technique. Data collection was carried out by distributing online questionnaires to 230 heads of study programs at Islamic private universities. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) AMOS.

The results of the study indicate that organizational culture consisting of mission, involvement, adaptability and consistency dimensions influences the formation of At-tafa'ul Inspirasi Motivation Leadership leadership patterns, this shows that the At-tafa'ul Inspirasi Motivation Leadership leadership model always pays attention to organizational goals, the attachment of each individual, the ability to adapt and consistency in every decision making. Organizational culture as an organizational character has been proven to be able to improve organizational performance, so that the dimensions of organizational culture have been proven to influence organizational performance. Organizational culture has a direct effect on organizational performance.

Keywords: *mission, involvement, adaptability, consistency, At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership and Organizational Performance.*

DAFTAR ISI

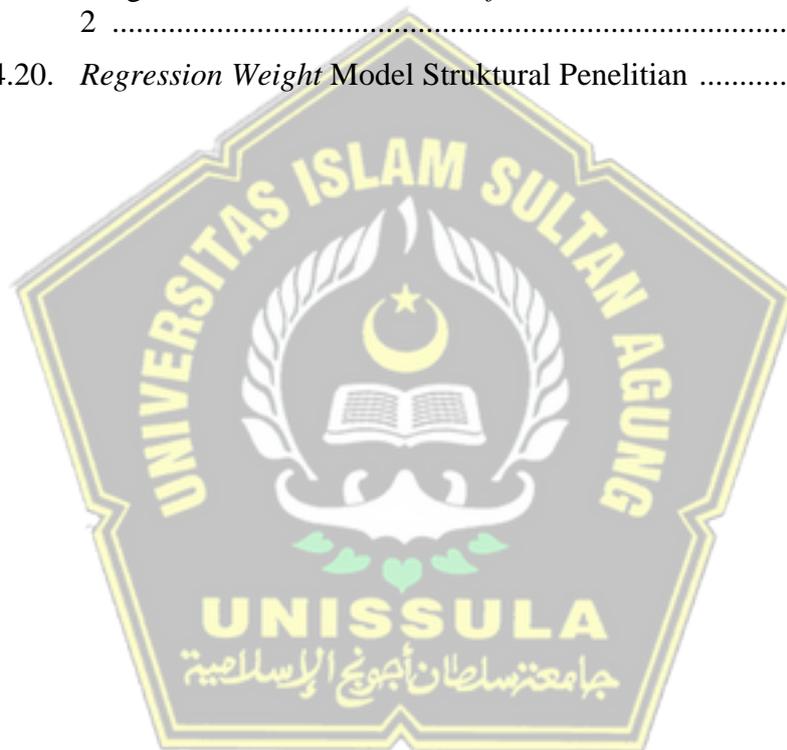
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	2
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian	17
1.4. Manfaat	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1. Leadership Theory	19
2.2. Transformational Leadership	20
2.3. Budaya Organisasi	28
2.4. Kinerja Organisasi	37
2.5. <i>At Tafa'ul</i>	40
2.6. <i>At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership</i>	46
2.7. Model Teoretikal Dasar (<i>Grand Theory Model</i>)	49
2.8. Model Teoretikal Penelitian	55
2.8.1. Budaya Organisasi (<i>Mission, Involvement, Adaptability</i> dan <i>Consistency</i> terhadap <i>At-tafa'ul Inspirasion Motivation</i> <i>Leadership</i>)	55
2.8.2. Budaya Organisasi (<i>Mission, Involvement, Adaptability</i> dan <i>Consistency</i>) terhadap Kinerja Organisasi	60
2.8.3. AIML dengan Kinerja Organisasi	65

BAB III	METODE PENELITIAN	71
	3.1. Jenis Penelitian	71
	3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	72
	3.3. Populasi dan Sampel	72
	3.4. Metode Pengumpulan Data	73
	3.5. Pengukuran Variabel	73
	3.6. Teknik Analisis Data	75
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	80
	4.1. Gambaran Umum Penelitian	81
	4.2. Karakteristik Responden	82
	4.3. Deskripsi Variabel	85
	4.4. Pengujian Asumsi Model Persamaan Struktural	112
	4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	117
	4.6. Analisis Model Persamaan Struktural	125
	4.7. Pembahasan	133
BAB V	KESIMPULAN	158
	5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	158
	5.2. Kesimpulan Hipotesis	160
BAB VI	IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG	162
	6.1. Implikasi Teoritis	162
	6.2. Implikasi Praktis	165
	6.3. Keterbatasan Penelitian	166
	6.4. Agenda Penelitian Mendatang	166
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	172

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Ikhtisar Research Gap	12
Tabel 2.1.	State of the Art Review Transformation Leadership form Human Resources Management Theory	23
Tabel 2.2.	State of the Art Review Organiozational Culture	35
Tabel 2.3.	State of the Art of Kinerja Organisasi	39
Tabel 2.4.	Indikator Kinerja Organisasi	40
Tabel 2.5.	State of the Art of At Tafa'ul	44
Tabel 2.6.	Indikator At Tafa'ul	45
Tabel 2.7.	Integrasi Indikator Transformation Leadership dan Nilai <i>At-tafa'ul</i>	50
Tabel 2.8.	Hasil Penelitian yang menunjukkan Mission, Involvement, Adaptability dan Consistency berpengaruh terhadap <i>At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership</i>	56
Tabel 2.9.	Hasil Penelitian yang menunjukkan <i>Mission, Involvement, Adaptability</i> dan <i>Consistency</i> berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi	61
Tabel 2.10.	Hasil Penelitian yang menunjukkan AIML berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi	67
Tabel 3.1.	Indikator Instrumen Penelitian	74
Tabel 3.2.	<i>Goodness of fit index</i> model Penelitian	78
Tabel 4.1.	Deskripsi dan Analisis Responden	81
Tabel 4.2.	Jenis Kelamin Responden	82
Tabel 4.3.	Umur Responden	83
Tabel 4.4.	Pendidikan Terakhir Responden	84
Tabel 4.5.	Pengalaman Kerja Responden	85
Tabel 4.6.	Nilai Indeks Jawaban <i>At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership</i>	86
Tabel 4.7.	Nilai Indeks Jawaban <i>Involvement</i>	89
Tabel 4.8.	Nilai Indeks Jawaban <i>Consistency</i>	93
Tabel 4.9.	Nilai Indeks Jawaban <i>Adaptability</i>	98
Tabel 4.10.	Nilai Indeks Jawaban <i>Mission</i>	103
Tabel 4.11.	Nilai Indeks Jawaban Kinerja Organisasi	107

Tabel 4.12.	Hasil Uji Normalitas Data	113
Tabel 4.13.	Hasil Uji <i>Univariate Outlier</i>	114
Tabel 4.14.	Hasil Uji <i>Multivariate Outlier</i>	116
Tabel 4.15.	<i>Goodness of Fit Index</i> Konstruk Endogen	122
Tabel 4.16.	Hasil Uji Reliabilitas.....	124
Tabel 4.17.	Ringkasan Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i> Full Model Tahap 1	127
Tabel 4.18.	<i>Modification Indices</i>	128
Tabel 4.19.	Ringkasan Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i> Full Model Tahap 2	132
Tabel 4.20.	<i>Regression Weight</i> Model Struktural Penelitian	133



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Alur Keterkaitan dan Sisematika Pendahuluan	1
Gambar 1.2. Perbandingan Gaya Kepemimpinan antar Generasi	3
Gambar 1.3. Survey Kompetensi Pemimpin yang Dibutuhkan Karyawan	6
Gambar 1.4. Data Dosen dan Jabatan Fungsional di Indonesia	13
Gambar 1.5. Akreditasi Perguruan Tinggi Per 31 Desember 2021	15
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka	18
Gambar 2.2. Theoretical Framework of Transformasional Leadership	21
Gambar 2.3. Leadership Theory dan Transformasional Leadership	28
Gambar 2.4. Nilai At-tafa'ul dan Indikatornya	46
Gambar 2.5. Integrasi Transformation Leadership dan Nilai <i>At-tafa'ul</i>	49
Gambar 2.6. Proposisi <i>At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership</i>	52
Gambar 2.7. Proposisi <i>At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership dan Organization Performance</i>	55
Gambar 2.8. Model Teoretikal Dasar	55
Gambar 2.9. Model Empirik Penelitian	69
Gambar 3.1. Alur Metode Penelitian	71
Gambar 4.1. Alur Penjelasan Hasil dan Pembahasan	80
Gambar 4.2. Hasil CFA Konstruk Eksogen	119
Gambar 4.3. Hasil CFA Konstruk Endogen	121
Gambar 4.4 Model Struktural Tahap 1	126
Gambar 4.5. Model Struktural Tahap 2	129
Gambar 5.1. Alur Kesimpulan	158
Gambar 5.2. Model Peningkatan Kinerja Organisasi melalui <i>At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership</i>	160
Gambar 6.1. Alur Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	162

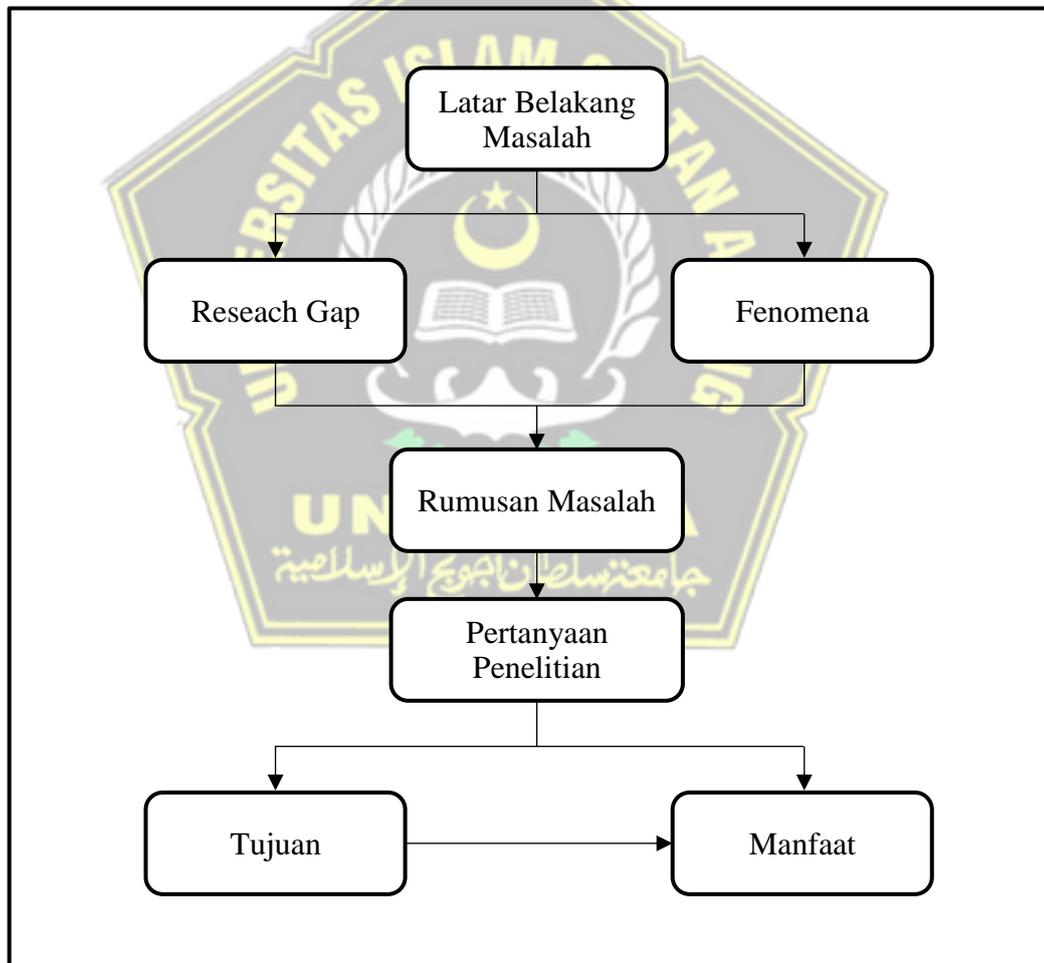
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	172
--	-----



BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *reseach gap* dan fenomena pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika terdapat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Alur Keterkaitan dan Sisematika Pendahuluan

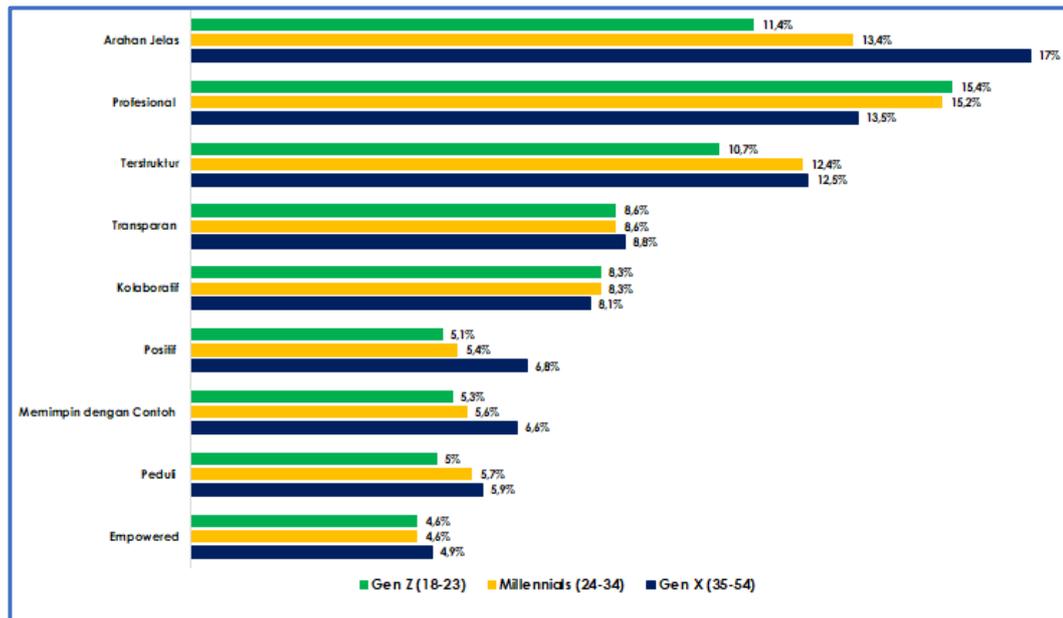
1.1. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting karena bertanggung jawab atas keberlangsungan sebuah organisasi yang berkelanjutan (L. Chen et al., 2021). Kepemimpinan yang baik tidak terbatas pada lingkungan atau organisasi tertentu, tetapi terintegrasi pada berbagai bidang, seperti masyarakat, sains, ekonomi, dan bisnis. Pemimpin dalam Islam merupakan seseorang yang mendapatkan amanah atau tugas atau tanggung jawabnya untuk mempengaruhi orang lain ke arah yang lebih baik dan tentunya tidak akan terlepas dari pedoman hidup umat Islam, yaitu Al-Quran dan Hadits (Mauludah et al., 2023). Pemimpin seharusnya tidak hanya mendorong upaya individu terhadap organisasi, tetapi juga menumbuhkan manajemen kualitas dan peningkatan di antara semua anggota organisasi. Organisasi dalam membangun keberlangsungan yang berkelanjutan sangat bergantung pada dukungan manajer tingkat atas dan perilaku kepemimpinan (Zhong & Lyu, 2022). Individu mempunyai kecenderungan mempercayai organisasi yang mempunyai kualitas hubungan bisnis yang lebih luas dengan membangun kepercayaan relasional dan persepsi positif tentang dukungan berkelanjutan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik pemimpin yang mempunyai potensi cukup besar dalam mempromosikan lingkungan etis di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional umumnya mengacu pada tingkat kepemimpinan yang tinggi yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam mengubah perspektif nilai dengan mengkomunikasikan pentingnya hasil yang diinginkan, mengembangkan tujuan kolektif dan memotivasi pengikut untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri (Islam et al., 2020). Kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam mempunyai karakter yang amanah, ideal, inspiratif, motivasi, visi, integritas, kepekaan dan kepedulian, serta komunikatif (Mu'min & Maulida, 2023). Karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional secara alami mempunyai karismatik, sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk berkeinginan meniru perilaku pemimpin

(Widianto & Harsanto, 2017). Survei *The Laws of Attraction* yang dilakukan oleh JobStreet pada 9.800 calon karyawan tahun 2019 menunjukkan bahwa pemimpin menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan untuk bergabung dalam suatu organisasi.

Gambar 1.2. Perbandingan Gaya Kepemimpinan antar Generasi



Sumber: (Sriwijono & Tarisa, 2019)

Berdasarkan grafik di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar generasi X menginginkan pemimpin yang mempunyai arahan jelas, terstruktur, transparan, kolaborasi, positif, memimpin dengan contoh, peduli dan empowered. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan, sehingga membuat komunikasi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik bagi karyawan (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Pemimpin transformasional dapat merangsang inovasi dan kreativitas karyawan dengan mendorong untuk mempertanyakan asumsi, tradisi, dan keyakinan lama (L. Chen et al., 2021), sehingga menantang karyawan untuk memecahkan masalah dengan pendekatan inovatif (Yang & Yang, 2019). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan karyawan secara individu untuk pertumbuhan dan pencapaian, sehingga selalu mendengarkan keprihatinan karyawan dan bertindak

sebagai pembimbing untuk memberikan dukungan yang sesuai untuk masing-masing karyawan.

Studi empirik yang mengkaji tentang transformational leadership telah banyak dilakukan, diantaranya Kou, Kurdi-Nakra, & Pak, (2022) yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang dapat menangkap perilaku serta merangsang karyawan untuk melampaui kompetensi pekerjaan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mempunyai komitmen yang tinggi dalam memberikan motivasi pada karyawan untuk melampaui kinerja melalui pemberian contoh, stimulasi intelektual, menarik identitas kolektif dan menunjukkan pertimbangan untuk kebutuhan pribadi karyawan. Yan & Hu, (2022) dalam sebuah studi tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kemungkinan karyawan akan merespons secara proaktif dan inovatif terhadap harapan sistem manajemen kinerja yang kuat.

Pemimpin transformasional dapat memperkuat motivasi serta menghubungkan ekspektasi yang tersirat dengan identitas kolektif, pemimpin transformasional mengundang karyawan untuk menginternalisasi ekspektasi tersebut dan melampaui kepentingan pribadi. Nilai-nilai amanat, hablum minannas, uswatun hasanah, kolaborasi akal dan qalb, dan musyawarah menjadi landasan moral dan etika yang memperkuat kepemimpinan transformasional dalam pandangan Islam (Violeta & Suwadi, 2023). Hal ini meningkatkan kemungkinan karyawan akan terlibat dalam perilaku proaktif yang bermanfaat bagi perusahaan, sehingga ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi dalam perusahaan. Pemimpin transformasional membantu dengan cara yang hebat dalam meningkatkan kinerja organisasi yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi (Jaroliya & Gyanchandani, 2022). Pemimpin transformasional dapat memperkuat motivasi dengan menunjukkan lebih banyak perhatian pribadi kepada karyawan, menawarkan contoh kinerja yang dapat memicu kreativitas melalui stimulasi intelektual, pemimpin transformasional juga dapat memperkuat kepercayaan diri karyawan untuk merespon tuntutan perubahan kerja serta memperkuat sistem

pengelolaan sumber daya manusia yang kuat dan merangsang hasil proaktif pada sistem kinerja manajemen (Campbell et al., 2016).

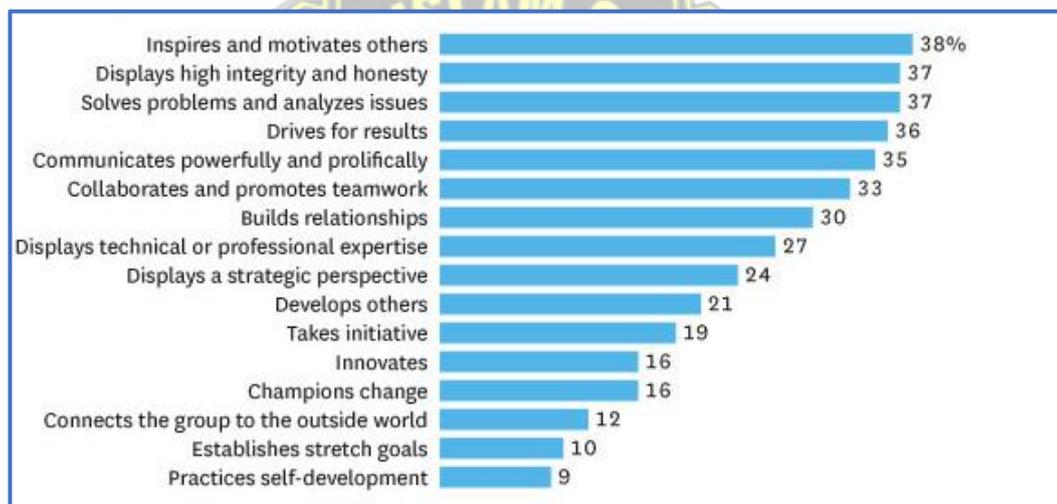
Kepemimpinan transformasional sebagai karakteristik seorang pemimpin bukanlah tanpa kelemahan, terdapat beberapa kesenjangan penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional. Pertama, meskipun peran kepemimpinan transformasional pada perilaku etis karyawan telah diinterpretasikan dengan jelas, namun umumnya terbatas pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks kinerja bisnis (L. Chen et al., 2021). Praktik kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi belum optimal, sehingga tidak memberikan bukti kuat mengenai apakah budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin transformasional dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai organisasi. Kedua, kurangnya bukti mengenai peran intensitas persaingan dalam lingkungan pasar yang dapat mengurangi kemampuan organisasi yang mengadopsi budaya etika organisasi untuk bersaing secara efektif dengan pesaing lainnya (Lamsam & Charoensukmongkol, 2022).

Berdasarkan perspektif paradigma struktur, perilaku dan kinerja, tingkat intensitas kompetitif yang tinggi menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku organisasi dan kinerja yang kemudian dicapai organisasi (Likoum et al., 2020). Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain (Khan et al., 2020). Temuan ini menimbulkan beberapa pertanyaan tentang apakah kepemimpinan transformasional dapat memungkinkan organisasi untuk tampil lebih baik di bawah kondisi pasar yang tidak menguntungkan.

Kondisi tersebut di atas menyebabkan kepemimpinan transformasional kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini tentunya perlu disikapi dengan rasa optimisme dan kepercayaan diri. Optimisme dalam Islam disebutkan dengan istilah *at-tafa'ul* yang berarti sebuah perasaan optimis dalam mengharapkan keberkatan merupakan satu isu yang sering berlegar dalam kalangan masyarakat Islam (Ahyati & Millah, 2024). Hal ini disebabkan hasrat dan keinginan untuk memastikan setiap perkara yang dilakukan adalah mendapat keberkatan dan

keridhaan Allah swt. Tujuan yang murni ini sangat bertepatan dengan kehendak dan syari'ah yang selaras dengan ajaran Islam. Usaha untuk mendapatkan keberkahan dan keridhaan Allah swt dapat tersesat jauh, apabila tidak dibimbing oleh pengetahuan yang sebenarnya tentang pendekatan tersebut. Hal ini justru dapat mengundang kepada penyelewengan akidah jika tidak melalui pegangan dan kaedah yang betul (Mohd et al., 2011). Survey yang dilakukan oleh Harvard Business Review terhadap 332.860 komponen perusahaan yang terdiri dari pimpinan, rekan kerja serta karyawan meunjukkan bahwa kemampuan pimpinan yang sangat dibutuhkan oleh karyawan adalah pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi (Mayhew, 2019).

Gambar 1.3. Survey Kompetensi Pemimpin yang Dibutuhkan Karyawan



Sumber: (Mayhew, 2019)

Studi ini mengembangkan konsep *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) sebagai konsep kepemimpinan baru yang melengkapi dan mengisi kekurangan *Transformasional Leadership*. Kepemimpinan dengan pola spiritual merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal (Pio & Lengkong, 2020a). Beberapa aspek kunci dari AIML adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian,

memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual (Kinjerski & Skrypnek, 2018).

AIML adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi organisasi. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan (Carver et al., 2022). Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. AIML memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, meringkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah. Konsep ini mengembangkan pendapat atau temuan dari Juárez & Contreras, (2012).

AIML adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Optimisme yang dimaksud adalah dengan optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, visi masa depan yang kuat dalam kebaikan, selalu semangat dan tidak putus asa, mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh serta bersegera dalam mencapai kebermanfaatn (Zulfahmi et al., 2024). Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi organisasi. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif

atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan (Rosita et al., 2024), hal ini sebagaimana firman Allah Swt dalam Qs. Az Zumar ayat 53 sebagai berikut:

Artinya: *Katakanlah, "Wahai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri! Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya (Qs. Az Zumar ayat 53).*

Berdasarkan Tafsir Fizhilalil Qur'an ayat di atas menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk yang lemah dalam memelihara keseimbangan yang baik, sehingga ada larangan untuk berputus asa bagi semua manusia terhadap kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan, karena tidak jarak ada antara dirinya yang bersalah dan kasih sayang dan naungan rahmat dari Allah, kecuali bagi yang bertobat semata dan kembali ke jalan yang lurus (Quthb, 2000). Allah SWT melarang bagi setiap manusia untuk berputus asa dari rahmat Allah, dan sangat dianjurkan bagi manusia untuk menumbuhkan rasa optimisme. Organisasi sangat mengharapkan seluruh komponen yang ada di dalamnya memiliki optimisme dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana dengan adanya optimisme tersebut akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Optimisme pada kinerja diharapkan mampu menjadi daya penggerak yang dapat menciptakan gairah kerja, agar tercapai kerja sama yang produktif dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi (Monehin & Diers-Lawson, 2022). Berdasarkan hal itu, setiap individu harus mempunyai optimisme dan prasangka baik kepada Allah Swt.

Dari Abu Hurairah –radhiyallahu ‘anhu-, ia berkata bahwa Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Allah Ta’ala berfirman: Aku sesuai persangkaan hamba-Ku. Aku bersamanya ketika ia mengingat-Ku. Jika ia mengingat-Ku saat bersendirian, Aku akan mengingatnya dalam diri-Ku. Jika ia mengingat-Ku di suatu kumpulan, Aku akan mengingatnya di kumpulan yang lebih baik daripada pada itu (kumpulan malaikat). Jika ia mendekat kepada-Ku sejengkal, Aku mendekat kepadanya sehasta. Jika ia mendekat kepada-Ku sehasta, Aku mendekat kepadanya sedepa. Jika ia datang kepada-Ku dengan berjalan (biasa), maka Aku mendatangnya dengan berjalan cepat.” (HR. Bukhari no. 6970 dan Muslim no. 2675).

Hadits di atas menjelaskan bahwa pentingnya manusia untuk berbaik sangka atau optimis dengan rahmat dan kasih sayang Allah SWT. Berbaik sangka (*husnuzhan*) atau optimis terhadap rahmat Allah, merupakan yang diajarkan oleh Rasulullah dalam segala usaha yang diawali dengan berdo'a. Ketika berdo'a pada

Allah harus yakin dan optimis bahwa doa akan dikabulkan dengan tetap melakukan sebab terkabulnya doa dan menjauhi berbagai pantangan yang menghalangi terkabulnya doa. Begitu juga dengan seorang pemimpin harus yakin dan optimis dalam menerapkan kepemimpinannya, sehingga menimbulkan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya (Nursalim et al., 2023).

AIML merupakan pola pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan dengan senantiasa memberikan motivasi dan optimisme dalam bekerja, sehingga memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah, hal ini sebagai bentuk upaya mengembangkan pendapat atau temuan dari Juárez & Contreras, (2012) tentang praktik kepemimpinan yang optimis dengan berkarakter sosioekonomi. Pemimpin mempunyai keterampilan untuk membawa hubungan prososial dan berkomunikasi dengan menginspirasi karyawan. AIML mempunyai harapan yang tersebar luas dan stabil bahwa pengalaman masa depan akan lebih menguntungkan. Pemimpin yang paling berpengaruh menunjukkan orientasi ke masa depan, dalam kata-kata, keputusan, dan perilaku, sehingga mempunyai sikap proaktif dan kepercayaan diri (Susanto et al., 2023). Berdasarkan hal itu, maka AIML menjadi solusi dalam persaingan dunia pendidikan yang berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

AIML berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan yang melayani dan komitmen untuk berubah, hal ini mengembangkan pendapat atau temuan dari Kool & van Dierendonck, (2012). Optimisme yang dimiliki berhubungan dengan kinerja, kerja sama, kemajuan dan keunggulan, sehingga AIML memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, sehingga menjadi peluang bagi peneliti untuk melakukan kajian lebih mendalam tentang AIML dalam membangun kinerja organisasi. AIML merupakan kepemimpinan yang memberikan rasa optimisme karyawan dalam bekerja melalui nilai-nilai spiritual. Karyawan memiliki kebutuhan spiritual dan pemenuhan

kebutuhan dalam menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi.

AIML menjadikan karyawan merasa lebih berarti dalam pekerjaan, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkon, 2020b). Rego *et al.*, (2018) dalam studinya menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Nilai-nilai spiritualitas dapat menghasilkan organisasi yang lebih baik. Unit kerja yang mendukung kebutuhan semangat berkinerja lebih baik daripada unit kerja yang kurang memperhatikan kebutuhan jiwa. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai spiritual adalah organisasi yang lebih menguntungkan bagi kehidupan karyawan.

Kehidupan karyawan yang mengandung berbagai nilai-nilai organisasi disebut dengan budaya. Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi. Pemimpin mampu membentuk budaya dalam organisasi, karena dengan perilaku kepemimpinan yang visioner mampu memberikan motivasi yang menginspirasi karyawan. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang

menggairahkan, memberi makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar (Peng et al., 2021).

Budaya organisasi menurut pandangan Islam merupakan budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam atau pesan Allah SWT, sehingga budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam disebut budaya organisasi yang Islami. Budaya organisasi Islam adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan di dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam. Nilai-nilai dan prinsip Islam menjadi motivasi bagi karyawan yang mempunyai keyakinan menjunjung tinggi agama Islam dalam setiap aktivitas kehidupan (Yasir et al., 2022). Pio & Lengkong, (2020) dalam studinya menjelaskan bahwa nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi. Rego *et al.*, (2018) dalam studinya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menambahkan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Berdasarkan hal itu, nilai-nilai spiritual (Islami) harus menjadi penyeimbang dalam pola kepemimpinan, sehingga dapat menumbuhkan optimisme dan meminimalisir terjadinya putus asa.

1.1.1. Reseach Gap

Tabel 1.1. Ikhtisar Reseach Gap

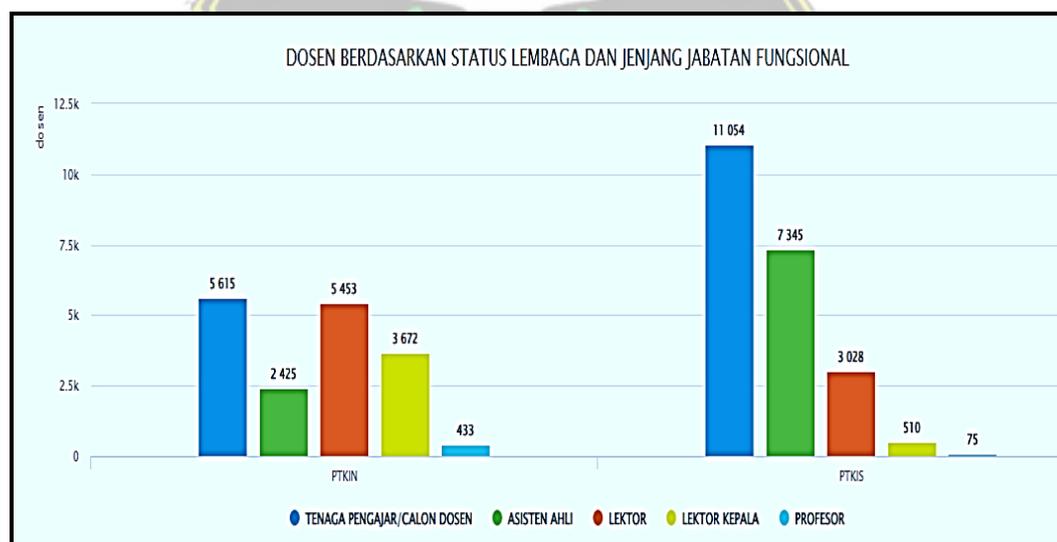
No	Jenis Reseach Gap	Temuan Peneliti	Tindak Lanjut
1.	Kontroversi Penelitian	<p>Bhuiyan et al., (2020) dalam studi tentang <i>organizational culture</i> menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Strengers <i>et al.</i>, (2022) dalam studinya juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Namun hasil penelitian ini inkonsisten dengan studi Sedangkan Hafizh dan Aswar (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p> <p>Begitu juga penelitian Ernst (2001) dalam Akfa et al., (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tidak selaras dengan perubahan ekspektasi pemangku kepentingan, maka dapat menurunkan efektivitas kinerja organisasi.</p>	<p>a. Pentingnya melakukan sebuah studi korelasional dalam mengukur kinerja organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip budaya organisasi yang berorientasi pada pemimpin dengan nilai-nilai spiritual.</p> <p>b. Analisis struktural dengan mengembangkan model hubungan antara dimensi budaya organisasi dengan model kepemimpinan dan kinerja organisasi.</p> <p>c. Pengembangan model empirik, dengan membangun model praktis yang mengintegrasikan dimensi budaya organisasi <i>mission, involvement, adaptability</i> dan <i>consistency</i> serta uji coba efektivitasnya dalam konteks organisasi.</p> <p>d. Pengukuran kinerja organisasi dengan mengembangkan alat pengukuran kinerja yang melibatkan nilai-nilai spiritual dan dimensi lain yang relevan.</p>
2.	Limitation	<p>Studi Priyatmo (2018); L. Chen et al., (2021) dan Lamsam & Charoensukmongkol, (2022) dalam penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dengan perantara mediasi kepuasan kerja. Budaya etika organisasi juga memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan.</p>	<p>Saran tindak lanjut untuk penelitian mendatang dengan mengimplementasikan nilai-nilai spiritual yang mampu meningkatkan optimisme dan inspirasi bagi organisasi</p>

Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian empirik untuk pengembangan disertasi, 2023

1.1.2. Fenomena Lapangan

Perguruan tinggi (PT) merupakan sebuah organisasi yang kompleks dengan sedemikian kompleksnya hingga disebut sebagai *organized anarchy*. Kompleksitas organisasi perguruan tinggi tampak dalam tiga hal, yakni struktur, sumber daya dan sosial budaya. Kompleksitas organisasi perguruan tinggi secara struktur muncul karena berbagai fungsi yang diembannya, mulai dari menghasilkan pengetahuan (riset) dan diseminasi (pengajaran) sampai fungsi pengelolaan yang terbentang dari administrasi akademik atau kemahasiswaan sampai dengan keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya manusia. Di Indonesia juga dituntut satu fungsi lainnya, yakni melakukan pengabdian kepada masyarakat berbasis disiplin ilmunya. Kelompok layanan sangat beragam, meliputi para akademisi dengan keanekaragaman disiplin ilmu, pengajaran dengan berbagai metodenya, serta sasaran pelayanan yang terbentang dari mahasiswa hingga orangtuanya, masyarakat, dan dunia industri. Kompleksitas struktur organisasi perguruan tinggi dapat diibaratkan sebagai organisasi bisnis berskala besar (Teece, 2018). Hal ini berimplikasi pada kinerja dosen di Perguruan Tinggi.

Gambar 1.4. Data Dosen dan Jabatan Fungsional di Indonesia.



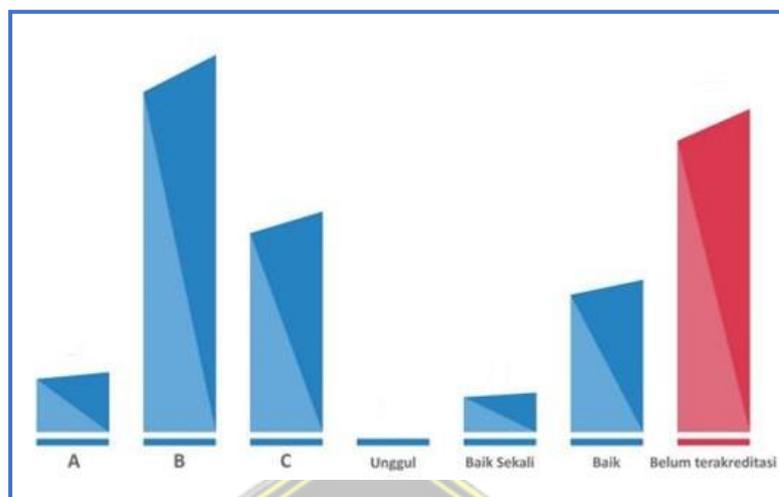
Sumber: EMIS PTKI, 2020

Kompleksitas universitas semakin meningkat ketika berbicara mengenai pengelolaan sarana prasarana bekerjasama dengan instansi eksternal, yang harus

dikelola secara profesional. Hal ini sebagaimana data Emis PTKI (2020) menunjukkan bahwa jumlah Profesor untuk Perguruan Tinggi Negeri (433) dan Perguruan Tinggi Swasta (75) masih sangat rendah, sehingga berimplikasi pada kinerja perguruan tinggi. Hal ini juga ditambahkan dengan dinamika politik, sosial, dan ekonomi ketika perguruan tinggi itu beroperasi menambah kompleksitas pengelolaan organisasi perguruan tinggi, dan kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting karena bertanggung jawab atas keberlangsung sebuah organisasi perguruan tinggi yang berkelanjutan (L. Chen et al., 2021). Kepemimpinan yang baik tidak terbatas pada lingkungan atau organisasi tertentu, tetapi terintegrasi pada berbagai bidang, seperti masyarakat, sains, ekonomi, dan bisnis. Pemimpin seharusnya tidak hanya mendorong upaya individu terhadap organisasi, tetapi juga menumbuhkan manajemen kualitas dan peningkatan di antara semua anggota organisasi. Organisasi dalam membangun keberlangsungan yang berkelanjutan sangat bergantung pada dukungan manajer tingkat atas dan perilaku kepemimpinan (Zhong & Lyu, 2022). Individu mempunyai kecenderungan mempercayai organisasi yang mempunyai kualitas hubungan bisnis yang lebih luas dengan membangun kepercayaan relasional dan persepsi positif tentang dukungan berkelanjutan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik pemimpin yang mempunyai potensi cukup besar dalam mempromosikan lingkungan etis di tempat kerja. Karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional secara alami mempunyai karismatik, sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk berkeinginan meniru perilaku pemimpin (Widianto & Harsanto, 2017). Survei *The Laws of Attraction* yang dilakukan oleh JobStreet pada 9.800 calon karyawan tahun 2019 menunjukkan bahwa pemimpin menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan untuk bergabung dalam suatu organisasi. Survey yang dilakukan oleh Harvard Business Review terhadap 332.860 komponen perusahaan yang terdiri dari pimpinan, rekan kerja serta karyawan menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan yang sangat dibutuhkan oleh karyawan adalah pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi (Mayhew, 2019).

Gambar 1.5. Akreditasi Perguruan Tinggi Per 31 Desember 2021



Sumber: Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, 2020

Data dari Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat 255 perguruan tinggi swasta (PTS) di Jawa Tengah. Berdasarkan data tersebut baru terdapat 3 PTS yang memiliki akreditasi A (unggul), sementara PTS dengan akreditasi B (baik) berjumlah 37 dan ada 27 PTS berstatus terakreditasi, selebihnya masih belum terakreditasi. Fakta empiris saat ini, masih banyak perguruan tinggi dalam pengelolaannya masih sangat kurang. Beberapa indikator diantaranya, seperti: Jumlah Perguruan Tinggi Indonesia pada ranking dunia yang semakin hari semakin menurun, masih sedikitnya perguruan tinggi Indonesia yang berkategori unggul. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk bisa lebih adaptif dan meningkatkan daya saingnya, dengan melakukan tata kelola perguruan tinggi yang sesuai dengan kondisi kekinian yang efisien, efektif dan produktif (Ristekdikti, 2018).

Kondisi tersebut di atas menyebabkan kepemimpinan transformasional kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini tentunya perlu disikapi dengan rasa optimisme dan kepercayaan diri. Optimisme dalam Islam disebutkan dengan istilah *at-tafa'ul* yang berarti sebuah perasaan optimis dalam mengharapkan keberkatan merupakan satu isu yang sering berlegar dalam kalangan masyarakat Islam. Hal ini disebabkan hasrat dan keinginan untuk memastikan setiap perkara yang dilakukan adalah mendapat keberkatan dan keridhaan Allah swt. Tujuan yang murni ini sangat bertepatan dengan kehendak dan syari'ah yang

selaras dengan ajaran Islam. Usaha untuk mendapatkan keberkahan dan keridhaan Allah swt dapat tersesat jauh, apabila tidak dibimbing oleh pengetahuan yang sebenarnya tentang pendekatan tersebut. Hal ini justru dapat mengundang kepada penyelewengan akidah jika tidak melalui pegangan dan kaedah yang betul (Mohd et al., 2011). Berdasarkan hal itu penting untuk mengembangkan konsep *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* sebagai novelty (kebaruan) suatu penelitian yang melengkapi dan mengisi kekurangan *Transformasional Leadership*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah khususnya terkait dengan kesenjangan penelitian dan fenomena kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah, masalah yang dihadapi adalah adanya perbedaan hasil penelitian dimensi-dimensi pola kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan serta beberapa keterbatasan terkait dengan penelitian terdahulu. Oleh karena itu pengembangan teori sumber daya manusia yang mempunyai optimisme dalam memenangkan persaingan global menjadi strategi dalam mengatasi berbagai kesenjangan penelitian.

Atas dasar beberapa masalah penelitian sebelumnya dan fenomena pengelolaan sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah: **“Bagaimana meningkatkan kinerja dosen melalui peran *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah”**, kemudian pertanyaan penelitian (*question reseach*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* berpengaruh terhadap AIML pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah
2. Apakah *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah?
3. Apakah AIML berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara pola kepemimpinan yang optimis dan inspiratif dengan kinerja organisasi yang berpusat pada keunggulan daya saing dan penyelesaian masalah. Konsep eksplotabilitas keunggulan daya saing dan penyelesaian masalah diharapkan dapat menjadi budaya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1.4. Manfaat

1.4.1. Teori

Studi ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan manajemen strategi, khususnya teori tentang sumber daya (*Resource Based Theory*), yaitu inovasi pola kepemimpinan yang optimis dan inspiratif dengan kinerja organisasi yang berpusat pada keunggulan daya saing dan penyelesaian masalah, sehingga dapat menjadi budaya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

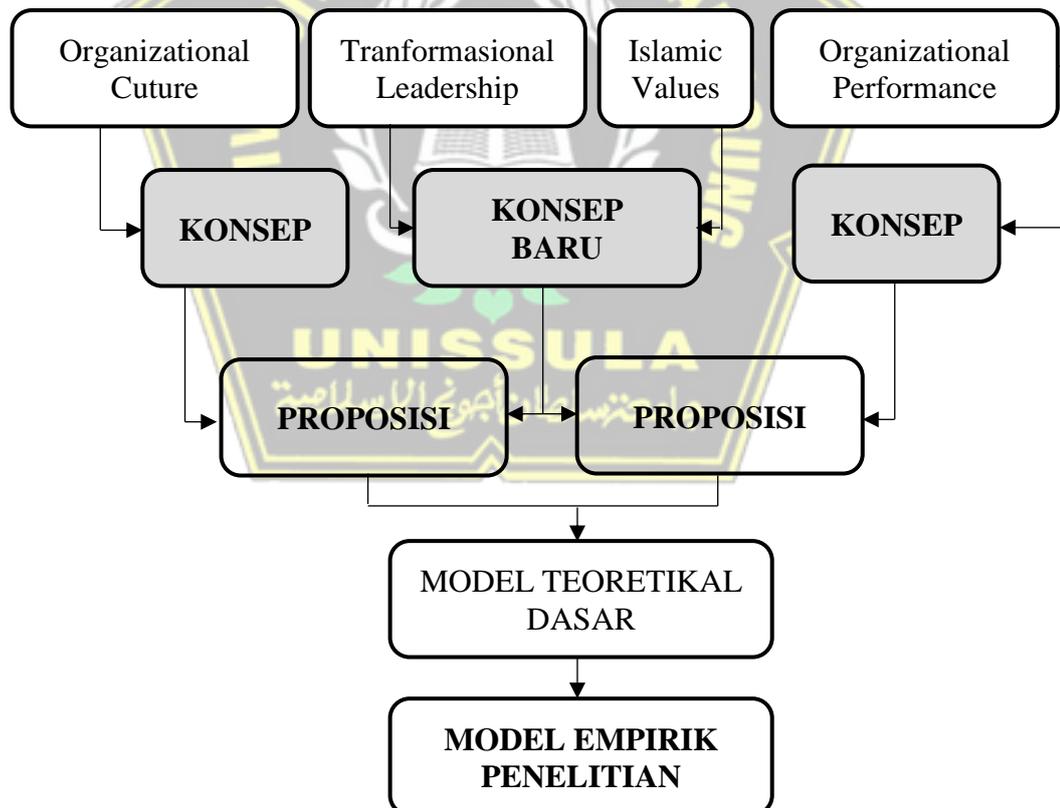
1.4.2. Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat bagi institusi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dalam pengambilan kebijakan, yaitu eksplotabilitas pola kepemimpinan yang optimis dan inspiratif dengan kinerja organisasi yang berpusat pada keunggulan daya saing dan penyelesaian masalah, sehingga dapat menjadi budaya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang dimensi-dimensi teori sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antar konsep baru dengan konsep yang lain membentuk proposisi. Kemudian adanya dinamika internal dan eksternal variabel menghasilkan “Model Teoretikal Dasar (*Grand Model Theory*)”. Akhirnya berdasarkan research gap dan fenomena muncul “Model Empirik Penelitian”. Secara piktografis alur kajian pustaka dapat disajikan Gambar 2.1.

Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka



2.1. Leadership Theory

Teori kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari Human Relation Theory. Teori hubungan manusia dipelopori oleh Elton Mayo pada tahun 1930. Teori ini menekankan pada pentingnya hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga pada perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi di antara anggota organisasi. Semua itu tentunya memerlukan sebuah proses komunikasi yang efektif. Elton Mayo berpendapat bahwa manusia adalah suatu unsur penunjang mesin harus memberikan ruang pada kenyataan akan pentingnya perasaan dan sikap para karyawan dan dorongan akan efisiensi karena itu harus ditopang oleh pemahaman akan faktor manusiawi dalam bekerja. Berdasarkan hal itu, dapat diketahui bahwa hubungan sosial atau manusiawi di antara pegawai lebih penting dalam menentukan produktivitas daripada perubahan-perubahan kondisi kerja.

Teori hubungan manusia menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi dan organisasi dapat diurus dengan baik serta dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila di dalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya (Theofaldy, 2020). Tujuan dilaksanakannya *human relation* adalah untuk mendapatkan kepuasan psikologis, moral, disiplin, loyalitas dan motivasi yang tinggi. Apabila di dalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah dan dapat berjalan lancar menuju sasaran yang ditetapkan. Berdasarkan hal itu, dapat diketahui bahwa teori organisasi hubungan manusia mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran.

Human relation theory merupakan strategi yang harus ditempuh oleh para pimpinan dalam meningkatkan kepuasan organisasi. Untuk memberikan kepuasan kepada para anggota organisasi, pimpinan dapat menaruh perhatian terhadap berbagai macam kebutuhan. Berbagai kebutuhan para anggota meliputi ekonomi, non-ekonomi, kebutuhan sosial maupun kultural, maka kepuasan anggota organisasi pasti akan meningkat (Effendy, 2019). Teori hubungan manusia membahas pentingnya individu dan hubungan sosial dalam ruang lingkup organisasi. Komunikasi interpersonal penting dalam mengubah perilaku seseorang dengan cara membangun interaksi dan suasana nyaman sehingga dapat memberikan motivasi dalam pekerjaan. Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial, di mana manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi, sehingga anggota organisasi menjadi penentu dalam pergerakan organisasi.

2.2. Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Thebo et al., 2021). Konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain (Bass & Avolio, 1990). Pemimpin transformasional berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya (Muhith, 2013). Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk

mempengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional.

Gambar 2.2. Theoretical Framework of Transformasional Leadership



Kepemimpinan Transformasional merupakan aktivitas mempengaruhi orang-orang agar individu mau berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing anggota organisasi, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu individu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami setiap individu untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi. Untuk menghasilkan produktivitas, dimensi atau elemen dari gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar terciptanya tujuan meliputi dimensi atau perilaku atau lebih dikenal dengan 4-I (Bass, 2008) sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan

keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal yaitu: menunjukkan keyakinan diri yang kuat, menghadirkan diri dalam saat sulit, menunjukkan nilai penting, menumbuhkan kebanggaan, meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan, menunjukkan kepatuhan pada tujuan, dan meneladani ketekunan alam semesta.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang menggairahkan, memberi makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah mempertanyakan status quo, mendorong pemanfaatan imajinasi, mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika, mengajak melihat perspektif baru, memakai symbol pendukung inovasi, dan mempertanyakan asumsi lama.

4. *Individualized concideration or individualized attention* (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap

organisasi. Pertimbangan individu yaitu merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu, mengidentifikasi kemampuan pegawai, memberi kesempatan belajar, mendelegasikan wewenang, melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, mendengar dengan perhatian penuh, dan memberdayakan bawahan (Peng et al., 2021).

Berdasarkan hal itu maka kepemimpinan transformasional atau inspirasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan (Lai et al., 2020). Studi terkait dengan pola kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Islam, Furuoka, & Idris, (2020), Charoensukmongkol & Puyod, (2021), L. Chen et al., (2021), Likoum et al., (2020) dan Khan et al., (2020). Ulasan terhadap studi sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.
State of the Art Review Transformation Leadership form
Human Resources Management Theory

No.	Author	Konsep	Keypoints Kelemahan
1.	(Islam et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik pemimpin yang mempunyai potensi cukup besar dalam mempromosikan lingkungan etis di tempat kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional umumnya mengutamakan segala kebutuhan para pengikutnya pada tingkatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, sehingga kurang memenuhi kebutuhannya dalam organisasi • Kepemimpinan transformasional mengubah perspektif nilai dengan mengkomunikasikan pentingnya hasil yang diinginkan, sehingga terkadang mengabaikan tujuan kolektif dan memotivasi pengikut untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri
2.	(Charoensukmongkol & Puyod, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirasi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang tidak didukung dengan kompetensi serta kemampuan maka tidak

No.	Author	Konsep	Keypoints Kelemahan
		menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan.	dapat mencapai tujuan perusahaan
3.	(L. Chen et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin transformasional dapat merangsang inovasi dan kreativitas karyawan dengan mendorong untuk mempertanyakan asumsi, tradisi, dan keyakinan lama 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin transformasional cenderung terbuka dengan inovasi setiap individu, sehingga terjadi persepsi beragam dari para karyawan dalam menafsirkan kebijakan pimpinan. • Meskipun peran kepemimpinan transformasional pada perilaku etis karyawan telah diinterpretasikan dengan jelas, namun umumnya terbatas pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks kinerja bisnis, padahal pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban di akhirat
4.	(Likoum et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Praktik kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi belum optimal, sehingga tidak memberikan bukti kuat mengenai apakah budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin transformasional dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya bukti mengenai peran intensitas persaingan dalam lingkungan pasar yang dapat mengurangi kemampuan perusahaan yang mengadopsi budaya etika organisasi untuk bersaing secara efektif dengan pesaing lainnya. • Tingkat intensitas kompetitif yang tinggi menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku perusahaan dan kinerja yang kemudian dicapai perusahaan
5.	(Khan et al., 2020).	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin transformasional mampu membentuk lingkungan kerja yang kompetitif untuk dapat memenangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain
6.	(Mayhew, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang dibutuhkan masyarakat adalah pemimpin yang mempunyai arahan jelas, terstruktur, transparan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin transformasional cenderung terbuka dengan berusaha mengakomodir semua karakter karyawan yang berbeda, sehingga besar

No.	Author	Konsep	Keypoints Kelemahan
		kolaborasi, positif, memimpin dengan contoh, peduli dan empowered. Adapun kemampuan pimpinan yang sangat dibutuhkan oleh karyawan adalah pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi.	kemungkinan implementasi pola kepemimpinan kurang fokus pada tujuan. <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional bersifat terbuka, namun pemimpin kurang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal.

Peneliti melakukan pengamatan terhadap lima studi tersebut dengan kriteria khusus yang membahas konsep kepemimpinan transformasional. Ulasan terhadap studi pada penelitian tersebut berdasarkan filosofi yang mendasari konsep kepemimpinan transformasional. Konsep dari literatur yang telah ada dan konseptualisasi kepemimpinan transformasional masih memiliki beberapa kelemahan, diantaranya adalah kepemimpinan transformasional umumnya hanya mengacu pada tingkat kepemimpinan yang tinggi yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi karyawan. Kepemimpinan transformasional mengubah perspektif nilai dengan mengkomunikasikan pentingnya hasil yang diinginkan, mengembangkan tujuan kolektif dan memotivasi pengikut untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri (Islam et al., 2020). Pemimpin transformasional cenderung terbuka dengan inovasi setiap individu, sehingga terjadi persepsi beragam dari para karyawan dalam menafsirkan kebijakan pimpinan. Meskipun peran kepemimpinan transformasional pada perilaku etis karyawan telah diinterpretasikan dengan jelas, namun umumnya terbatas pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks kinerja bisnis (L. Chen et al., 2021). Kurangnya bukti mengenai peran intensitas persaingan dalam lingkungan pasar yang dapat mengurangi kemampuan perusahaan yang mengadopsi budaya etika organisasi untuk bersaing secara efektif dengan pesaing lainnya. Tingkat intensitas kompetitif yang tinggi menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku perusahaan dan kinerja yang kemudian dicapai perusahaan (Likoum et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang memberikan inspirasi dan motivasi bagi karyawan. *Inspirational motivation* dapat diketahui dari visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. *Inspirational motivation* merupakan upaya seorang pemimpin dengan sikap yang optimis mampu menjelaskan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang akan datang (visi) terhadap para pengikutnya sehingga menimbulkan sikap positif serta trust bagi para pengikutnya dalam menggapai harapan melalui visi yang akan melekat kepada para pengikutnya tersebut. Pemimpin yang mempunyai karakter *inspirasional motivation* dapat memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karyawan mereka menjadi bermakna. Bekerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup.

Inspirasi terlahir dari kepemimpinan yang inspiratif. Motivasi kerja karyawan melalui inspirasi ini meliputi misi perusahaan, serta maksud dan tujuannya, sehingga dengan misi yang jelas, orang yang bergabung dalam sebuah organisasi akan mengetahui arah kebijakan, sehingga dengan misi tersebut akan membuat para karyawan menjadi bersemangat dan begairah dalam bekerja. Pastikan setiap orang dalam organisasi perusahaan dapat memahami dan mengkomunikasikan misi, dan ini dilakukan dalam proses pemenuhan misi perusahaan atau organisasi, sehingga hubungan antara misi-misi dan nilai-nilai individu serta tujuan dari karyawan tercipta dengan baik (Baljoon *et al.*, 2018).

Inspirational motivation melukiskan pemimpin memotivasi bawahannya untuk berkinerja di atas rata-rata (Jain & Dungal, 2015). Pemimpin memperkuat pengikutnya dengan menatap masa depan dengan penuh optimis dan bertindak sedemikian rupa yang memberi motivasi orang-orang disekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan ke pekerjaan pengikutnya. Pemimpin memiliki kualitas untuk mengkomunikasikan visi bersama sehingga bawahan mendapatkan inspirasi untuk mencapai tujuan stratejik organisasi. *Inspirational motivation* adalah bawahan mendapatkan inspirasi dari pemimpin untuk mencapai tujuan

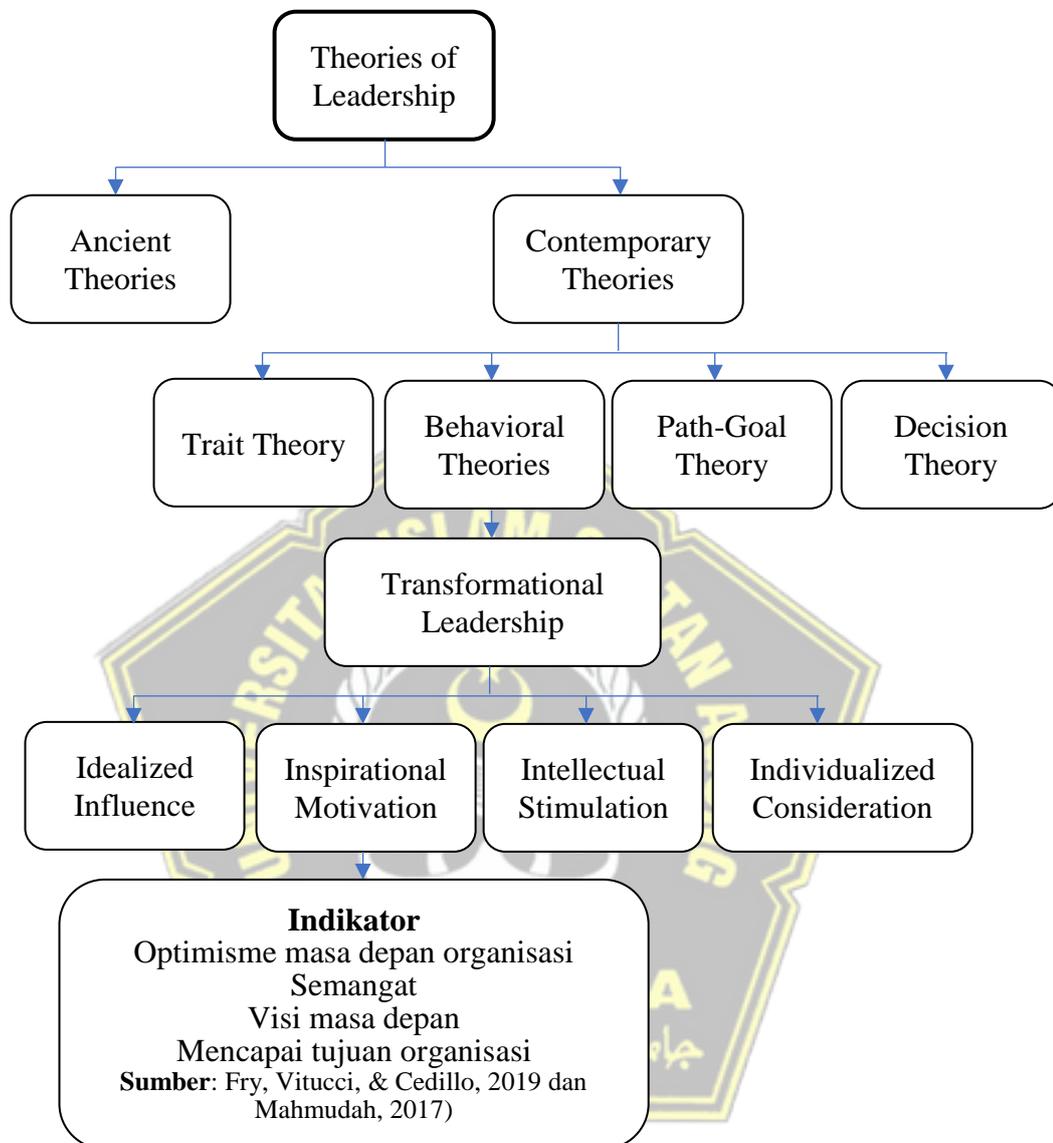
strategik dalam sebuah organisasi dengan cara mengkomunikasikan visi. *Inspirational motivation* menunjukkan perilaku pemimpin yang senantiasa bicara tentang masa depan organisasi dengan optimisnya, apa saja yang mesti diselesaikan dengan semangat, mengartikulasikan visi masa depan organisasinya secara baik, serta yakin bahwa tujuan organisasi akan tercapai (Jain & Dungal, 2015).

Perguruan tinggi (PT) merupakan sebuah organisasi yang kompleks dengan sedemikian kompleksnya hingga disebut sebagai *organized anarchy*. Kompleksitas organisasi perguruan tinggi tampak dalam tiga hal, yakni struktur, sumber daya dan sosial budaya. Kompleksitas organisasi perguruan tinggi secara struktur muncul karena berbagai fungsi yang diembannya, mulai dari menghasilkan pengetahuan (riset) dan diseminasi (pengajaran) sampai fungsi pengelolaan yang terbentang dari administrasi akademik atau kemahasiswaan sampai dengan keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya manusia. Di Indonesia juga dituntut satu fungsi lainnya, yakni melakukan pengabdian kepada masyarakat berbasis disiplin ilmunya. Kelompok layanan sangat beragam, meliputi para akademisi dengan keanekaragaman disiplin ilmu, pengajaran dengan berbagai metodenya, serta sasaran pelayanan yang terbentang dari mahasiswa hingga orangtuanya, masyarakat, dan dunia industri. Kompleksitas struktur organisasi perguruan tinggi dapat di ibaratkan sebagai organisasi bisnis berskala besar (Teece, 2018).

Kompleksitas universitas semakin meningkat ketika berbicara mengenai pengelolaan sarana prasarana bekerjasama dengan instansi eksternal, yang harus dikelola secara profesional. Dinamika politik, sosial, dan ekonomi ketika perguruan tinggi itu beroperasi menambah kompleksitas pengelolaan organisasi perguruan tinggi, dan kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting karena bertanggung jawab atas keberlangsung sebuah organisasi perguruan tinggi yang berkelanjutan (L. Chen et al., 2021).



Gambar 2.3. Leadership Theory dan Transformasional Leadership



Sumber: L. Chen et al., (2021), Likoum et al., (2020) dan Khan et al., (2020)

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, serta tata cara umum dalam menjalankan sebuah organisasi. Budaya organisasi ialah suatu sistem nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi yang dipengaruhi oleh budaya nasional serta dikembangkan dari asumsi-asumsi dasar, kebiasaan-kebiasaan, kepercayaan-kepercayaan, serta falsafah dari pendiri organisasi yang lewat proses sosialisasi

terbentuk menjadi ketentuan tidak tertulis yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak merupakan cara nalar menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2022) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sebuah sistem yang mengacu pada makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, bila diperhatikan lebih lanjut adalah sebuah karakteristik utama yang bernilai bagi organisasi tersebut.

Budaya organisasi adalah pola-pola asumsi dasar yang diyakini bersama yang suatu kelompok pelajari sebagai hal yang dapat menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan sebagai sah dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi (Yuwono et al., 2020). Budaya Organisasi adalah suatu prinsip-prinsip, tradisi, cara dan nilai-nilai dalam bekerja yang dipatuhi bersama oleh para anggota organisasi dalam memengaruhi cara anggota organisasi dalam berperilaku (Gibson et al., 2021). Kebanyakan organisasi, nilai-nilai, dan praktik yang dipatuhi telah berkembang pesat seiring dengan berkembangnya zaman dan sangat berpengaruh pada kegiatan sebuah organisasi (Coulter, 2021).

Berdasarkan uraian tentang pengertian budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai, ideologi, keyakinan dan harapan yang dimiliki antara organisasi dengan karyawan yang diyakini dan disetujui bersama dalam berperilaku dan melakukan pekerjaan dimana akhirnya hal itu menjadi sebuah kebiasaan yang mengikat dan akhirnya menjadi suatu khas yang membuat perbedaan antar organisasi.

2.3.2. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya organisasi memiliki peran dalam menentukan struktur sebagai operasional yang membuahkan norma-norma perilaku (Siagian, 2019). Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara

melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi (Wirawan, 2020). Adapun dimensi budaya organisasi menurut Denison (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi meliputi *mission, involvement, consistency, adaptability*.

1. *Mission* (Misi)

Mission (Misi) adalah sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi (Denison, 2018). *Mission* (misi) merupakan arahan pada pencapaian tujuan jangka panjang yang bermakna pada organisasi (*meaningful long term*). Misi menjelaskan tujuan dan arti yang diterjemahkan dalam tujuan eksternal organisasi. Karakteristik misi meliputi tujuan dan visi organisasi, pengarahan serta pencapaian tujuan organisasi (Sobirin, 2020). Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *mission* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi, dengan adanya penghayatan terhadap misi, maka organisasi dapat membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan keadaan yang diinginkan di masa mendatang. Adapun indikator dari dimensi misi antara lain:

- a. *Strategic Direction* (Arah Strategi) yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Jelasnya tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi suatu langkah berarti bagi organisasi.
- b. *Goals and Objectives* (Tujuan dan Sasaran) yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.
- c. *Vision* (Visi) yaitu mencakup inti nilai-nilai jangka panjang dan menangkap isi hati dan pikiran orang-orang dalam organisasi, sambil memberikan bimbingan dan arah (Denison, 2018).

Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitemn jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

2. *Involvement* (Keterlibatan)

Involvement (Keterlibatan) yaitu tingkat dimana individu di semua fungsi organisasi terlibat dalam mencapai misi dan bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Keterlibatan yang mengukur kemampuan organisasi untuk mendorong anggotanya berkomitmen pada pekerjaan dan membangun serta tanggung jawab (Denison, 2018). *Involvement* (keterlibatan) adalah inisiatif individual, yaitu kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi (Sobirin, 2020). Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa *involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Dalam suatu komponen keterlibatan, dinyatakan bahwa karyawan pada semua level akan merasakan bahwa mereka memberikan suatu kontribusi bagi kemajuan atau pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator dari dimensi keterlibatan antara lain:

- a. *Empowerment* (Pemberdayaan) yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.
- b. *Team Orientation* (Orientasi Tim) yaitu kerjasama tim yang selalu didorong sehingga ide-ide kreatif yang ditangkap dan dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, individu dalam organisasi bekerja sama secara koperatif untuk mencapai tujuan organisasi sehingga seluruh anggota organisasi merasa sama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan.

c. *Capability Development* (Pengembangan Kemampuan) yaitu investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung. Pengembangan kemampuan dipraktikkan dalam berbagai cara, termasuk pelatihan, pembinaan, dan memberikan peran dan tanggung jawab baru (Denison, 2018).

Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Orang-orang pada semua level merasa bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, voluntary, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis.

3. *Adaptability* (Adaptabilitas)

Adaptability (Adaptabilitas) yaitu kemampuan organisasi untuk mengetahui apa yang masyarakat umum inginkan, dan merespon tuntutan serta perubahan eksternal (Denison, 2018). *Adaptability* (adaptabilitas) merupakan perlunya penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan (Sobirin, 2020). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Suatu organisasi yang dapat beradaptasi, memiliki kemampuan untuk menerjemahkan permintaan pasar terhadap aksi. Mereka mengambil risiko serta memiliki kapabilitas serta pengalaman dalam menciptakan perubahan. Adapun indikator dari dimensi adaptabilitas antara lain:

a. *Creating Change* (Menciptakan Perubahan) yaitu mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Hal ini dapat

berupa membaca lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat dengan tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan masa depan.

- b. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan) yaitu organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan.
- c. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) yaitu dimana organisasi menerima, menerjemahkan, serta menginterpretasikan sinyal dari lingkungan sebagai suatu pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan serta pengembangan kapabilitas (Denison, 2018).

Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Selain itu, organisasi juga harus berani mengambil resiko dan menciptakan perubahan. Di sisi lain, organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi yang kuat umumnya merasakan peningkatan penjualan dan market share.

4. *Consistency* (Konsistensi)

Consistency (Konsistensi) yaitu tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai lakukan dan tidak lakukan. Dalam komponen konsistensi ini, perilaku yang ada didasari pada nilai dasar organisasi, atasan dan bawahan mampu mencapai suatu kesepakatan walau berdasarkan pada sudut pandang yang berbeda, serta kegiatan organisasi yang berjalan secara terkoordinasi (Denison, 2018). *Consistency* (konsistensi) merupakan sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu (Sobirin, 2020). Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *consistency* adalah Tingkat kesepakatan anggota organisasi. Organisasi konsisten memiliki SDM yang berkomitmen tinggi pada organisasi, metode penyelesaian konflik yang jelas, serta kejelasan antara apa yang boleh dilakukan

dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi. Adapun indikator dari dimensi konsistensi antara lain:

- a. *Core Values* (Nilai Inti) yaitu seperangkat nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas yang kuat dan membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku secara konsisten.
- b. *Agreement* (Kesepakatan) yaitu tingkat kesepakatan diantara perbedaan dan dapat mendamaikan perbedaan tersebut.
- c. *Coordination and Integration* (Koordinasi dan Integrasi) yaitu fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama (Denison, 2018).

Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Organisasi yang memiliki karyawan berkomitmen tinggi memiliki metode yang berbeda dalam menjalankan bisnis dan penerapan aturan dan melakukan promosi. Konsistensi menjadi sumber yang sangat kuat dalam mempengaruhi stabilitas dan integrasi internal.

Budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi yang berfungsi untuk menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Tabel 2.2.
State of the Art Review Organiozational Culture



No	Dimensi	Konsep	Indikator
1.	Budaya Organisasi	<p>Robbins & Judge (2022) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang mengacu pada makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Budaya Organisasi adalah suatu prinsip-prinsip, tradisi, cara dan nilai-nilai dalam bekerja yang dipatuhi bersama oleh para anggota organisasi dalam memengaruhi cara anggota organisasi dalam berperilaku (Gibson et al., 2021).</p> <p>Budaya organisasi dikembangkan dalam disertai ini suatu nilai-nilai, ideologi, keyakinan dan harapan yang dimiliki oleh kepala program studi yang diyakini dan disetujui bersama dalam berperilaku dan melakukan pekerjaan dimana akhirnya hal itu menjadi sebuah kebiasaan yang mengikat dan akhirnya menjadi suatu khas yang membuat perbedaan pada perguruan tinggi.</p>	<p>a. <i>Involvement</i> (Partisipasi) b. <i>Consistency</i> (Konsistensi) c. <i>Adaptability</i> (Adaptasi) d. <i>Mission</i> (Misi)</p>
2.	Dimensi Budaya Organisasi	Denison (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi terdiri dari beberapa dimensi	Menyatakan bahwa budaya organisasi meliputi <i>Involvement</i> , <i>Consistency</i> , <i>Adaptability</i> .
3.	Mission	<p>Danison (2018) menjelaskan bahwa mission merupakan sejauh mana organisasi dan anggotanya mengetahui arah tujuannya, bagaimana mereka akan kesana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Sobirin (2020) menjelaskan mission merupakan tujuan dan visi organisasi, pengarahannya serta pencapaian tujuan organisasi.</p> <p>Mission dalam disertasi ini adalah tujuan inti organisasi (perguruan tinggi) yang menjadikan anggota organisasi (perguruan tinggi) teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.</p>	<p>a. Misi organisasi mengerti arah tujuan organisasi b. Memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi c. Misi menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan</p>
4.	Involvement	Danison (2018) berpendapat bahwa involvement adalah kemampuan organisasi untuk mendorong anggotanya berkomitmen pada pekerjaan dan membangun serta tanggung jawab.	<p>a. Keterlibatan dalam memilik perusahaan/ instansi b. Keterlibatan memberikan Saran terhadap</p>

		<p>Sobirin (2020) menjelaskan bahwa involvement adalah inisiatif individual, yaitu kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.</p> <p>Involvement dalam disertasi ini adalah tingkat partisipasi kepala program studi pada Perguruan Tinggi dalam proses pengambilan keputusan.</p>	<p>perusahaan/instansi.</p> <p>c. Keterlibatan untuk berinovasi dalam organisasi.</p> <p>d. Keterlibatan mengembangkan prestasi guna mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan organisasi</p>
5.	Consistency	<p>Denison, (2018) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan consistency adalah tingkat konsistensi organisasi dalam mengembangkan pola pikir mengenai lakukan dan tidak lakukan. Sobirin (2020) menjelaskan bahwa consistency merupakan sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.</p> <p>Consistency dalam disertasi ini adalah tingkat kesepakatan yang terdapat pada organisasi Perguruan Tinggi.</p>	<p>a. Konsistensi organisasi terhadap nilai-nilai organisasi</p> <p>b. Konsistensi organisasi untuk mencapai kesepakatan</p> <p>c. Konsistensi dalam menyelesaikan masalah</p> <p>d. Konsistensi nilai-nilai identitas organisasi</p>
4.	Adaptability	<p><i>Adaptability</i> yaitu kemampuan organisasi untuk mengetahui apa yang masyarakat umum inginkan, dan merespon tuntutan serta perubahan eksternal (Denison, 2018). <i>Adaptability</i> merupakan perlunya penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan (Sobirin, 2020).</p> <p>Adaptability pada disertasi ini adalah kemampuan organisasi (Perguruan Tinggi) dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi</p>	<p>a. Adaptasi dalam mengambil risiko untuk menjawab permintaan</p> <p>b. Adaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman</p> <p>c. Adaptasi merubah internal organisasi untuk memberikan nilai bagi pelanggan</p> <p>d. Adaptasi memahami keinginan konsumen dalam memberikan kepuasan</p>

2.4. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan ukuran penilaian hasil atas suatu pekerjaan sebuah organisasi. Kinerja organisasi sebagai tolak ukur penilaian efektivitas kerja sebuah organisasi, hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil yang terbaik berdasarkan tujuan organisasi (Karim, 2021). Kinerja organisasi adalah ukuran atas suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi yang mana hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan bagi sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan tujuan awal sebuah organisasi.

Kinerja organisasi mempunyai indikator dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability* (Karim dan Irawan, 2017). *Responsiveness* (responsivitas) adalah cara organisasi untuk dapat mengidentifikasi keinginan masyarakat, menyusun rancangan prioritas kegiatan, dan mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Responsivitas merupakan cara organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang dilayaninya. *Responsibility* (responsibilitas) merupakan suatu ukuran yang dapat dijadikan sebagai proses pemberian pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan aturan yang telah ditentukan (Amnur, 2019). *Responsibilitas* menjelaskan kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan kebijakan yang ada berdasarkan prinsip-prinsip yang sesuai baik eksplisit maupun implisit.

Accountability (akuntabilitas) mengarah pada kewajiban tiap-tiap individu (*stakeholders*) yang telah dipercaya untuk dapat mempertanggungjawabkan sumber daya milik publik dalam berbagai hal, diantaranya menyangkut fiskal, manajerial, dan program (Maryanto, 2019). Dwiyanto (2020) menambahkan dua indikator lainnya yaitu produktivitas dan kualitas pelayanan. Produktivitas merupakan pengukuran yang dapat dilihat dari sejauh mana sebuah organisasi dapat menghasilkan suatu produk jika dibandingkan dengan sumberdaya yang digunakan. Sedangkan kualitas layanan merupakan pengukuran yang dapat dilihat pada

kualitas yang dihasilkan, baik barang maupun jasa meliputi ketepatan waktu dan hasil, hal tersebut dapat dilihat dari kepuasan masyarakat.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Kinerja organisasi merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan, adapun indikator pengukuran kinerja organisasi adalah memiliki tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan, serta mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan (Peng et al., 2021).

Berdasarkan uraian tentang kinerja organisasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja organisasi dalam konteks perguruan tinggi adalah hasil kerja yang dicapai prodi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan. Adapun untuk mengetahui lebih jelas tentang kinerja organisasi dapat dilihat dari State of the Art sebagai berikut.

Tabel 2.3.
State of the Art of Kinerja Organisasi

No	Penulis	Konsep
1.	Karim, (2021)	Kinerja organisasi merupakan ukuran penilaian hasil atas suatu pekerjaan sebuah organisasi. Kinerja organisasi sebagai tolak ukur penilaian efektivitas kerja sebuah organisasi, hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil yang terbaik berdasarkan tujuan organisasi.
2.	Karim dan Irawan, (2017)	Kinerja organisasi adalah ukuran atas suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi yang mana hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan bagi sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan tujuan awal sebuah organisasi. Kinerja organisasi mempunyai indikator dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu <i>responsiveness</i> , <i>responsibility</i> , dan <i>accountability</i> .
3.	Peng et al., (2021)	Kinerja organisasi merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan, adapun indikator pengukuran kinerja organisasi adalah memiliki tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan, serta mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.
4.	Kinerja Organisasi yang dikembangkan dalam Disertasi	Hasil kerja yang dicapai prodi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan

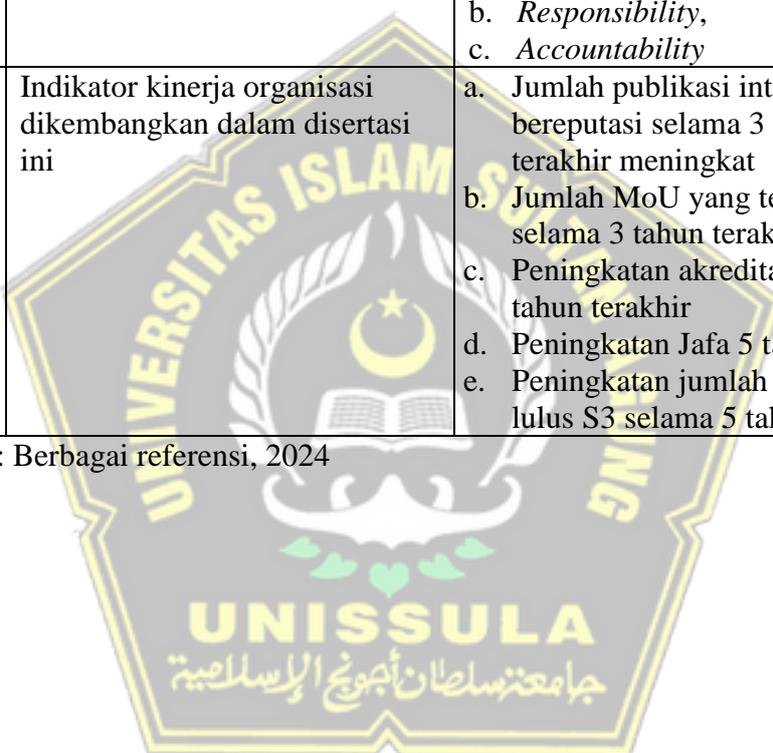
Sumber: Berbagai referensi, 2024

Tabel 2.3 menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja organisasi dalam konteks perguruan tinggi adalah hasil kerja yang dicapai prodi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan. Adapun indikator kinerja organisasi adalah sebagai berikut.

Tabel 2.4. Indikator Kinerja Organisasi

No.	Sumber	Indikator
1.	Karim, (2021)	a. Efektivitas kerja b. Hasil Kerja c. Ketercapaian Tujuan
2.	Peng et al., (2021)	a. Tanggung jawab b. Berani mengambil risiko c. Memiliki rencana dan tujuan d. Memanfaatkan umpan balik e. Merealisasikan program
3.	Karim dan Irawan, (2017)	a. <i>Responsiveness</i> b. <i>Responsibility</i> , c. <i>Accountability</i>
4	Indikator kinerja organisasi dikembangkan dalam disertasi ini	a. Jumlah publikasi internasional bereputasi selama 3 tahun terakhir meningkat b. Jumlah MoU yang terealisasi selama 3 tahun terakhir c. Peningkatan akreditasi prodi 5 tahun terakhir d. Peningkatan Jafa 5 tahun terakhir e. Peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 selama 5 tahun terakhir

Sumber: Berbagai referensi, 2024



2.5. *At Tafa'ul*

At-tafa'ul berasal dari kata *fa'l*, menurut Mahmud Yunus, bahwa makna *fa'l* adalah tanda akan baik, sedangkan *tauful* adalah menenungi tanda akan baik atau optimis. Optimis merupakan motivasi di dalam diri yang nampak terlihat pada seseorang saat mengerjakan suatu pekerjaan. Siapa pun yang memiliki rasa optimis akan baik didalam kinerjanya dan hal ini sangat menguntungkan. Sukses dalam karir, bisnis, dan kehidupan umumnya selalu datang pada orang yang memiliki rasa optimis. Rasa optimis juga menggambarkan tumbuhnya semangat yang tinggi pada seseorang untuk melakukan pekerjaan atau apa yang sesungguhnya diinginkan (Mohd et al., 2011).

Islam tidak mengajarkan untuk memandang hidup dengan penuh pesimisme. Sebab, Allah SWT telah melarang orang yang beriman untuk berputus asa dari rahmat-Nya (QS. Yusuf: 87 dan Az-Zumar: 53), ditimpa malapetaka dan musibah (QS. Al-Isra: 83), dan dicabutnya nikmat (QS. Huud : 9). Berdasarkan ayat-ayat ini, putus asa merupakan perbuatan yang dilarang Allah Swt, bahkan mengindikasikan sebuah kekufuran. Jiwa orang yang optimis adalah jiwa orang yang beriman. Karena keimanan yang dimiliki seseorang mustahil akan berputus asa atau kehilangan arah. Dalam Islam, sikap optimistis ditunjukkan dengan berprasangka baik kepada Allah bahwa dalam setiap kesulitan dan permasalahan terdapat kemudahan dan jalan keluar (QS. Al-Insyirah: 5).

Di antara lafadz al-Quran yang representatif mengarah pada makna optimisme ialah *shabara* atau kemampuan mengontrol hawa nafsu (QS. Al Baqarah: 155). Bersabar tidak berarti pasif dan menerima kesulitan itu begitu saja, melainkan terus mencari solusi agar terlepas dari kesulitan. Sebagaimana sikap optimis, sabar juga berarti memiliki keteguhan hati, tidak gegabah dalam bertindak, dan senantiasa berpandangan bahwa apa yang terjadi merupakan ketetapan Allah Swt. Selain *shabara*, ada pula *la tahzan* atau jangan bersedih (QS At Taubah: 40). Makna “La Tahzan” menunjukkan bahwa sebenarnya segala hal yang terjadi,

termasuk kesedihan dan kesusahan adalah sebagai bentuk agar hamba-Nya kembali kepada Allah. Maka dengan mengetahui bahwa seluruh masalah yang dihadapi adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah, maka tidak ada perlu lagi yang disedihkan. Menghilangkan kesedihan akan menambah daya optimisme dalam diri seseorang.

Selanjutnya ada *iktisab* atau berusaha (QS. An-Nisa': 32). Sesungguhnya karunia Allah akan datang kepada mereka yang senantiasa berusaha dengan bersungguh-sungguh dalam berikhtiar. Dengan ikhtiar kita bisa menambah dan mendorong manusia untuk terus optimistis dalam menggapai suatu tujuan. Meski demikian, betapa pun kuatnya ikhtiar yang dijalankan, jangan sampai melemahkan tawakal kepada Allah SWT. Berdasarkan ketiga kata tersebut, optimisme sejalan dengan prinsip-prinsip Islam Wasathiyah. Hal tersebut lantaran Islam mengecam sikap ekstrem di semua dimensi hidup; dalam ibadah ritual, dilarang untuk *ghuluw* (QS. An-Nisa: 171), untuk muamalah dilarang keras untuk israf (QS. Al-a'raf: 31), bahkan ketika harus berperang, maka tidak boleh ada tindakan-tindakan ekstrem di dalamnya (QS. Al-Baqarah: 190). Konsep-konsep dasar ini menjadi pijakan oleh para ulama sehingga selama 14 abad usianya, ideologi-ideologi ekstrem selalu marginal dan tertolak dalam Islam.

At-tafa'ul atau sikap optimis termasuk perilaku terpuji (akhlak karimah) yang harus dimiliki seorang muslim, optimis merupakan suatu sikap yang selalu berpengharapan baik dalam menghadapi segala hal, lawannya adalah putus asa, putus asa timbul karena tiada kemauan hati dan raga untuk mencari menyakini rahmat Allah. Orang yang mempunyai sikap optimis dan menaruh kepercayaan kepada Allah serta berbaik sangka kepada-Nya, maka termasuk salah satu yang dapat membangkitkan kemauan, mengajak membuang kemalasan dan bersegera bekerja dengan penuh kesungguhan. Mengarahkan segala daya dan kemampuannya, maka hendaklah percaya bahwa Rabb-Nya tidak akan membiarkan dan menyia-nyiakannya, dan hendaklah tidak berputus asa, sebab berputus asa merupakan hambatan yang paling besar dalam meningkatkan kualitas kerja

(Mahmudah, 2017 dan Mohd et al., 2011). Optimis penting untuk dimiliki oleh setiap individu, hal ini dapat ditunjukkan dengan indikator sebagai berikut.

1. Berfikir positif, yaitu sikap mental dari dalam diri individu untuk menghadapi berbagai kondisi yang dialami sebagai akibat logis dari perbuatannya sendiri. Berpikir positif merupakan proses pikiran yang dapat melihat segala sesuatu baik.
2. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi, yaitu kemampuan dalam meyakini diri pada kemampuan yang dimiliki atau kemampuan untuk mengembangkan penilaian positif baik untuk diri sendiri maupun orang lain yang ada di sekitar.
3. Yakin dengan kemampuan yang dimiliki adalah energi yang terkumpul karena terbukanya perasaan, ada keinginan yang kuat, energi percaya bertambah berubah menjadi keyakinan dan ada dorongan rasa tertentu atau cara tertentu untuk meraih keberhasilan.
4. Tidak takut mengalami kegagalan merupakan keberanian untuk menerpa segala rintangan untuk mendapatkan sebuah pencapaian pada keinginan yang telah diniatkan untuk tercapai atau kemampuan untuk melewati atau mengatasi diri dari sebuah kegagalan menuju kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat.
5. Berusaha meningkatkan kekuatan yang dimiliki adalah kemampuan atau kompetensi individu baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud yang berpotensi untuk dipergunakan secara maksimal dalam mencapai tujuan.
6. Mampu menghadapi tekanan atau kesulitan sehingga jarang mengalami setres (Juárez & Contreras, 2012 dan Yunita, 2019).

Optimisme dalam Islam disebutkan dengan istilah *al tauful* yang berarti sebuah perasaan optimis dalam mengharapakan keberkatan merupakan satu isu yang sering dikemukakan dalam kalangan masyarakat Islam. Hal ini disebabkan hasrat dan keinginan untuk memastikan setiap perkara yang dilakukan adalah mendapat keberkatan dan keridhaan Allah swt. Tujuan yang murni ini sangat bertepatan dengan kehendak dan syari'ah yang selaras dengan ajaran Islam. Usaha untuk

mendapatkan keberkahan dan keridhaan Allah swt dapat tersesat jauh, apabila tidak dibimbing oleh pengetahuan yang sebenarnya tentang pendekatan tersebut. Hal ini justru dapat mengundang kepada penyelewengan akidah jika tidak melalui pegangan dan kaedah yang betul (Mohd et al., 2011). Adapun indikator dari *At-tafa'ul* adalah kuat dalam setiap perbuatan baik, bersungguh-sungguh, bersegera dalam hal yang bermanfaat, tidak mudah berputus asa dan berprasangka baik kepada Allah (Mahmudah, 2017).

Berdasarkan uraian tentang at tafa'ul yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *at tafa'ul* adalah sikap optimis termasuk perilaku terpuji (akhlak karimah) yang harus dimiliki seorang muslim, optimis merupakan suatu sikap yang selalu berpengharapan baik dalam menghadapi segala hal. Adapun untuk mengetahui lebih jelas tentang *at tafa'ul* dapat dilihat dari State of the Art sebagai berikut.

Tabel 2.5.
State of the Art of At Tafa'ul

No	Penulis	Konsep
1.	Mohd et al., (2011)	<i>At Tafa'ul</i> merupakan motivasi di dalam diri yang nampak terlihat pada seseorang saat mengerjakan suatu pekerjaan. Rasa optimis menggambarkan tumbuhnya semangat yang tinggi pada seseorang untuk melakukan pekerjaan atau apa yang sesungguhnya diinginkan
2.	Juárez & Contreras, (2012) dan Yunita, (2019)	<i>At Tafa'ul</i> artinya senantiasa berfikir positif, yaitu sikap mental dari dalam diri individu untuk menghadapi berbagai kondisi yang dialami sebagai akibat logis dari perbuatannya sendiri. Optimis juga memiliki rasa percaya diri yang tinggi, yaitu kemampuan dalam meyakini diri pada kemampuan yang dimiliki atau kemampuan untuk mengembangkan penilaian positif baik untuk diri sendiri maupun orang lain yang ada di sekitar
3.	Mahmudah, (2017)	<i>At Tafa'ul</i> artinya kuat dalam setiap perbuatan baik, bersungguh-sungguh, bersegera dalam hal yang bermanfaat, tidak mudah berputus asa dan berprasangka baik kepada Allah
4	Fry et al (2019)	Optimisme itu berasal dari spiritual individu diambil dari kehidupan batin atau praktik spiritual untuk mengembangkan nilai, sikap, dan perilaku yang

		diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga memiliki rasa kesejahteraan spiritual.
4.	At Tafa'ul dikembangkan dalam disertasi ini	Sikap optimis termasuk perilaku terpuji (akhlak karimah) yang harus dimiliki seorang muslim, optimis merupakan suatu sikap yang selalu berpengharapan baik dalam menghadapi segala hal. Indikator At Tafa'ul yang dikembangkan dalam disertasi ini yang meliputi kuat dalam berbuat kebaikan, bersungguh-sungguh, bersegera dalam manfaat, tidak berputus asa, khusnudzan.

Sumber: Berbagai referensi, 2024

Tabel 2.5 menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan *at tafa'ul* adalah sikap optimis termasuk perilaku terpuji (akhlak karimah) yang harus dimiliki seorang muslim, optimis merupakan suatu sikap yang selalu berpengharapan baik dalam menghadapi segala hal. *At Tafa'ul* artinya kuat dalam setiap perbuatan baik, bersungguh-sungguh, bersegera dalam hal yang bermanfaat, tidak mudah berputus asa dan berprasangka baik kepada Allah. Adapun indikator *at tafa'ul* adalah sebagai berikut.

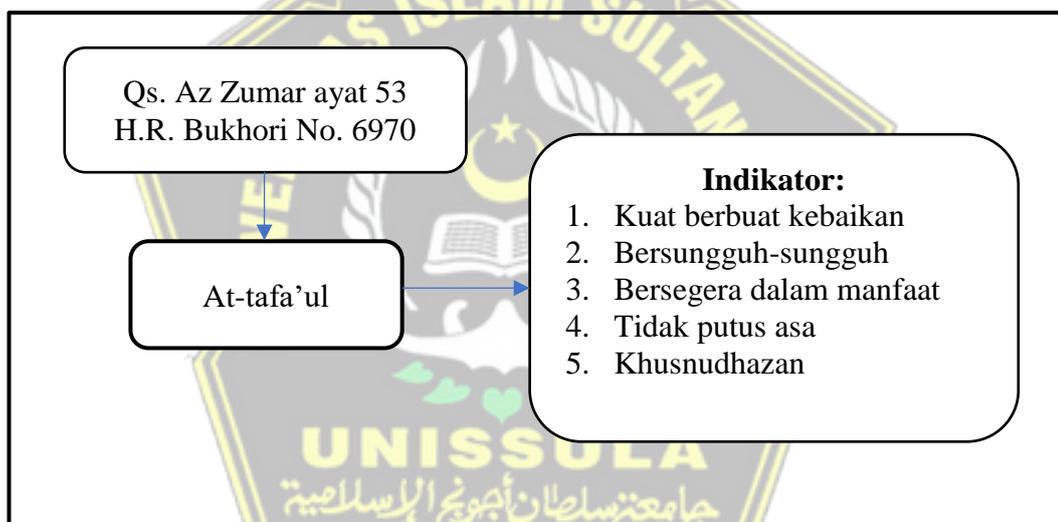
Tabel 2.6. Indikator At Tafa'ul

No.	Sumber	Indikator
1.	Mohd et al., (2011)	a. Motivasi b. Semangat Tinggi c. Bersungguh-sungguh
2.	Juárez & Contreras, (2012)	a. Berfikir positif b. Percaya Diri c. Yakin
3.	Yunita, (2019)	a. Tidak Takut gagal b. Meningkatkan kekuatan c. Menghadapi tekanan
4.	Mahmudah, (2017)	a. Kuat berbuat

		b. Bersungguh-sungguh c. Bersegera d. Tidak berputus asa
5.	Fry <i>et al</i> (2019)	a. Kehidupan batin b. Nilai c. Sikap d. Perilaku
	Dikembangkan dalam disertasi	a. Kuat dalam berbuat kebaikan b. Bersungguh-Sungguh c. Bersegera dalam manfaat d. Tidak Berputus Asa e. Khusnudzan

Sumber: Berbagai referensi, 2024

Berdasarkan uraian di atas, nilai *At-tafa'ul* dan indikatornya disajikan pada gambar 2.4.



Gambar 2.4. Nilai At-tafa'ul dan Indikatornya
Sumber: (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2019; Mahmudah, 2017)

2.6. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Fry et al., (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang memegang kuat nilai-nilai spiritual merupakan model kepemimpinan yang memberikan perhatian penuh pada kebutuhan spiritual

karyawan serta membantu munculnya motivasi intrinsik, kepercayaan unit dan komitmen organisasi dan, akibatnya, mengarah pada kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan sebagai *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*. Unit dengan harapan/keyakinan pada visi organisasi dan dengan karyawan yang memiliki rasa kepedulian dan keanggotaan bekerja lebih keras dan, akibatnya, memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership sebagai kepemimpinan yang bernilai spiritual memiliki efek positif pada kinerja organisasi (C. Y. Chen & Li, 2013). Beberapa aspek kunci dari *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual (Kinjerski & Skrypnek, 2018).

Prinsip-prinsip spiritual menjadi faktor penting dalam mengembangkan kinerja organisasi di tempat kerja. Prinsip spiritualitas di tempat kerja, karena karyawan di tempat kerja memiliki kebutuhan spiritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang merasa lebih berarti dalam pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkong, 2020b).

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership merupakan pola kepemimpinan yang memiliki visi optimis tentang masa depan. Konsep optimisme didasarkan pada teori atribusi, yang mendefinisikan optimis sebagai individu yang memiliki atribusi global dan internal yang stabil tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa buruk (Juarez dan Contreras, 2022). Namun, optimisme juga melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan kegigihan. Semua karakter ini adalah karakteristik pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing anggota organisasi, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu individu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami setiap individu untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi.

Optimisme merupakan prediktor penyesuaian psikologis dan kesejahteraan subjektif. Pemimpin yang optimis mengalami sedikit mengalami permasalahan ketika menggunakan penanganan yang berfokus pada masalah atau berfokus pada emosi, karena secara umum memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi penanganan yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang tepat; karena pemimpin yang pesimis, ketika menghadapi masalah, bereaksi dengan penyangkalan dan tanpa tujuan baik (Juarez dan Contreras, 2022).

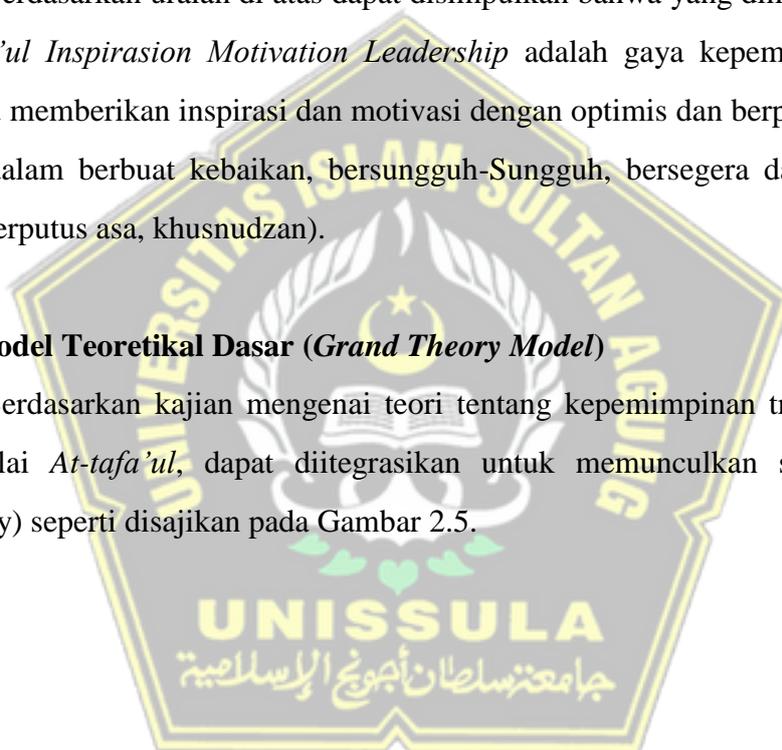
At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership memiliki keterampilan untuk menjalin hubungan prososial dan berkomunikasi serta menginspirasi bagi anggota organisasi. Pemimpin yang mempunyai karakter optimis mempunyai ekspektasi yang meluas dan stabil bahwa pengalaman masa depan akan lebih. Pemimpin yang paling berpengaruh menunjukkan orientasi ke masa depan, dalam kata-kata, keputusan, dan perilaku. Berbagai temuan menunjukkan perbedaan antara

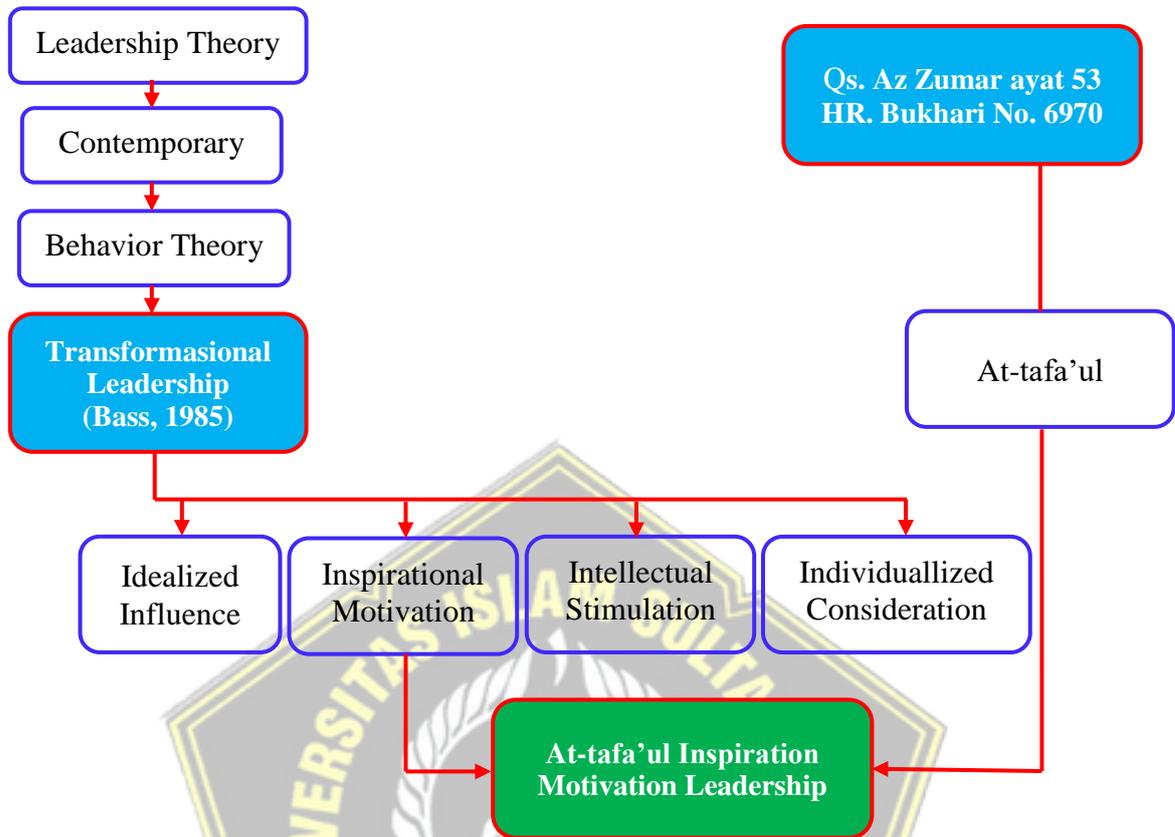
pemimpin dan non-pemimpin dalam optimisme, yang dianggap sebagai sikap proaktif dan kepercayaan diri (lokus kendali internal, kecemasan sifat rendah, dan efikasi diri). Optimisme dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan, karena hal itu berhubungan dengan emosi dalam gaya kepemimpinan, harga diri, dan komitmen organisasi Optimisme berhubungan dengan kinerja, *timwork*, kemandirian kepemimpinan, keunggulan atau diterapkan pada seluruh organisasi (optimisme organisasi) (Juarez dan Contreras, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan optimis dan berperilaku terpuji (kuat dalam berbuat kebaikan, bersungguh-Sungguh, bersegera dalam manfaat, tidak berputus asa, khusnudzan).

2.7. Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*)

Berdasarkan kajian mengenai teori tentang kepemimpinan transformasional dan nilai *At-tafa'ul*, dapat diintegrasikan untuk memunculkan satu kebaruan (novelty) seperti disajikan pada Gambar 2.5.





Gambar 2.5. Integrasi Transformation Leadership dan Nilai At-tafa'ul
 (Sumber: Kinjerski & Skrypnek, 2018 dan Pio & Lengkong, 2020)

Integrasi dari indikator inspiration motivation leadership dan nilai At-tafa'ul dapat disajikan pada Tabel 2.8.

Tabel 2.7
Integrasi Indikator Inspirational Motivation Leadership dan Nilai At-tafa'ul

Inspirational Motivation Leadership	At-tafa'ul	At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme masa depan organisasi • Semangat • Visi masa depan • Mencapai Tujuan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuat dalam kebaikan • Bersungguh-sungguh • Bersegera dalam manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme dengan selalu baik sangka kepada Allah Swt • Visi masa depan yang kuat dalam kebaikan

	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak Putus asa • Berbaik sangka kepada Allah 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu semangat dan tidak putus asa • Mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh • Semangat dan bersegera dalam manfaat
--	--	--

Tujuan organisasi dapat tercapai dengan adanya pola kepemimpinan yang berkualitas. *Inspirational motivation leadership* merupakan perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang menggairahkan, memberi makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar. Berdasarkan hal itu, maka pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Praktik kepemimpinan transformasional dengan *inspirational motivation leadership* dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi belum optimal, sehingga tidak memberikan bukti kuat mengenai apakah budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat memungkinkan perusahaan untuk tampil lebih baik di bawah kondisi pasar yang tidak menguntungkan.

Kondisi perekonomian yang kurang stabil dan kurang menguntungkan bagi perusahaan tentunya perlu disikapi dengan rasa optimisme dan kepercayaan diri. Optimisme dalam Islam disebutkan dengan istilah *at-tafa'ul* yang berarti sebuah

perasaan optimis dalam mengharapkan keberkatan merupakan satu isu yang sering berlegar dalam kalangan masyarakat Islam. Hal ini disebabkan hasrat dan keinginan untuk memastikan setiap perkara yang dilakukan adalah mendapat keberkatan dan keridhaan Allah swt. Tujuan yang murni ini sangat bertepatan dengan kehendak dan syari'ah yang selaras dengan ajaran Islam. Usaha untuk mendapatkan keberkahan dan keridhaan Allah swt dapat tersesat jauh, apabila tidak dibimbing oleh pengetahuan yang sebenarnya tentang pendekatan tersebut. Hal ini justru dapat mengundang kepada penyelewengan akidah jika tidak melalui pegangan dan kaedah yang betul (Mohd et al., 2011).

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistik tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah (Juárez & Contreras, 2012).

Kepemimpinan yang memberikan inspirasi dan motivasi adalah perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dan integrasi indikator-indikator dari *transformation leadership* dan nilai *At-tafa'ul* dapat disusun proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership (AIML) adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dan berperilaku terpuji (kuat dalam berbuat kebaikan, bersungguh-sungguh, bersegera dalam manfaat, tidak berputus asa, khusnudzan). Meningkatkan AIML akan meningkatkan Kinerja Organisasi.

Untuk membangun model teoretikal dasar. Proposisi 1 adalah *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi, yang tersaji pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Proposisi *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*

Inspirasi dan motivasi merupakan dua aspek yang berbeda namun saling menguatkan, inspirasi merupakan imajinasi yang berbentuk daya cipta atau kreativitas, sedangkan motivasi diartikan sebagai sebuah dorongan dari dalam maupun luar diri individu untuk mencapai sebuah tujuan. Inspirasi dan motivasi akan memberikan kontribusi dalam peningkat kinerja organisasi. Prinsip-prinsip spiritual menjadi faktor penting dalam mengembangkan kinerja organisasi di tempat kerja. Prinsip spiritualitas di tempat kerja, karena karyawan di tempat kerja

memiliki kebutuhan spiritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang merasa lebih berarti dalam pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkon, 2020b).

Berdasarkan penelitian Rego *et al.*, (2018), ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Nilai-nilai spiritualitas dapat menghasilkan organisasi yang lebih baik. Unit kerja yang mendukung kebutuhan semangat berkinerja lebih baik daripada unit kerja yang kurang memperhatikan kebutuhan jiwa. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai spiritual adalah organisasi yang lebih menguntungkan bagi kehidupan karyawan.

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership merupakan kombinasi dari karakter pemimpin spiritual dan transformasional. Kepemimpinan yang bernilai spiritual memiliki efek positif pada kinerja organisasi (C. Y. Chen & Li, 2013). Kepemimpinan spritual merupakan model kepemimpinan yang memberikan perhatian penuh pada kebutuhan spiritual karyawan serta membantu munculnya motivasi intrinsik, kepercayaan unit dan komitmen organisasi dan, akibatnya, mengarah pada kinerja karyawan. Unit dengan harapan/keyakinan pada visi organisasi dan dengan karyawan yang memiliki rasa kepedulian dan keanggotaan bekerja lebih keras dan, akibatnya, memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih baik (Fry *et al.*, 2019). *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* terbentuk dari budaya yang terdapat dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang

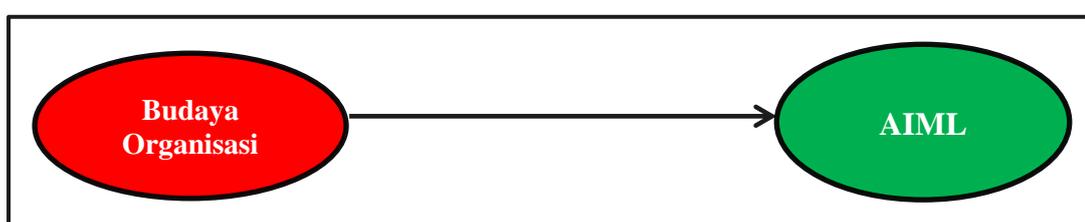
menjadi karakteristik dalam organisasi (Wirawan, 2020). Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penelitian dikembangkan pola kepemimpinan yang memegang teguh nilai-nilai spiritual yaitu *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*. Budaya organisasi mempunyai dimensi *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* yang menjadi faktor pembentuk karakteristik pemimpin. Berdasarkan uraian di atas dapat di susun proposisi 2 budaya organisasi yang positif meningkatkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, yang disajikan pada Gambar 2.7.

Budaya organisasi mempunyai dimensi *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* yang menjadi faktor pembentuk karakteristik pemimpin.



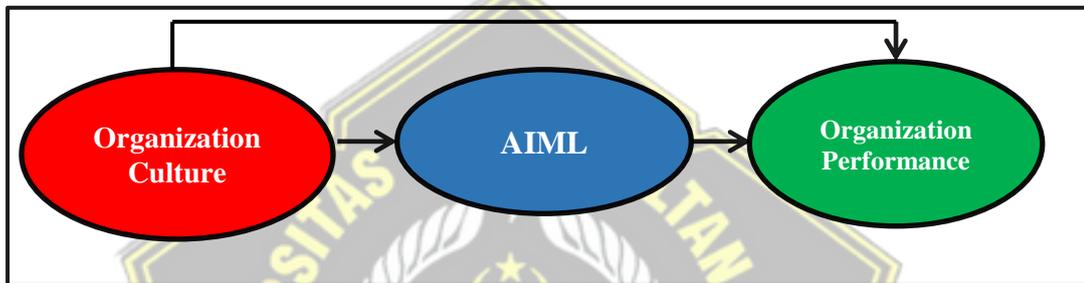
Proporsi 2: Organizational Culture (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi yang terdiri dari dimensi *mission, involvement, adaptability* dan *consistency* yang baik akan membentuk *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*.



Gambar 2.7 Proposisi *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dan Organization Performance

Berdasarkan proposisi 1 dan proposisi 2 disusun Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*) yang tersaji pada Gambar 2.7. Model teoretikal dasar tersebut menunjukkan bahwa *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan budaya organisasi.



Gambar 2.8. Model Teoretikal Dasar

2.8. Model Teoritikal Penelitian

2.8.1. Budaya Organisasi (*Mission, Involvement, Adaptability dan Consistency*) terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi. Pemimpin mampu membentuk budaya dalam organisasi, karena dengan perilaku kepemimpinan yang visioner mampu memberikan motivasi yang menginspirasi karyawan. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang menggairahkan, memberi

makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar (Peng et al., 2021).

Tabel 2.8. Hasil Penelitian yang menunjukkan *Mission, Involvement, Adaptability* dan *Consistency* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*

Peneliti	Hasil Penelitian
Sarraf (2023)	Organisasi yang sukses dengan tujuan dan arahan yang jelas mengarahkan pada tujuan dari organisasi dan sasaran strategis dan juga mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan.
Xing dan Yuan (2023)	Organisasi mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi organisasi sehingga memberikan kontribusi untuk komitmen jangka pendek dan jangka panjang pada organisasi yang akan berdampak pada kesuksesan organisasi
Strohmeier, (2020)	Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik bagi organisasi
Schuldt & Gomes, (2020).	Budaya organisasi menjadi pola organisasi dalam melakukan adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana kinerja dengan baik
Khan, Khan, Soomro, & Khan, (2020)	Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengguguli orang lain
Barnhill, Smith, & Oja, (2021)	Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; memuat rasa identitas anggota organisasi; memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu; meningkatkan kestabilan sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Inspirasi terlahir dari kepemimpinan yang inspiratif. Motivasi kerja karyawan melalui inspirasi ini meliputi misi perusahaan, serta maksud dan tujuannya,

sehingga dengan misi yang jelas, orang yang bergabung dalam sebuah organisasi akan mengetahui arah kebijakan, sehingga dengan misi tersebut akan membuat para karyawan menjadi bersemangat dan begairah dalam bekerja. Pastikan setiap orang dalam organisasi perusahaan dapat memahami dan mengkomunikasikan misi, dan ini dilakukan dalam proses pemenuhan misi perusahaan atau organisasi, sehingga hubungan antara misi-misi dan nilai-nilai individu serta tujuan dari karyawan tercipta dengan baik (Baljoon *et al.*, 2018).

Dimensi budaya organisasi mission mendefinisikan arah jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Organisasi dituntut untuk mengekspresikan sebuah visi organisasi, bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. Sebuah misi memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi (Denison, 2018). Hasil penelitian Sarraf (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang sukses juga memiliki tujuan dan arahan yang jelas yang mendefinisikan tujuan dari organisasi dan sasaran strategis dan juga mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan. Sebuah misi memberikan tujuan dan makna bersama dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal untuk organisasi. Misi menyediakan arah dan tujuan yang jelas yang berfungsi untuk menentukan tindakan yang sesuai untuk organisasi dan individu-individu di dalam organisasi. Misi memungkinkan organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan Xing dan Yuan (2023) menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi organisasi sehingga memberikan kontribusi untuk komitmen jangka pendek dan jangka panjang pada organisasi perusahaan yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{1a} : *Mission*, berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Involvement menunjukkan bahwa organisasi yang produktif akan membuat *empower* dan *engaged* karyawannya, membangun organisasi menjadi sebuah tim dan mengembangkan kapasitas karyawan di organisasi dalam berbagai level. Kesuksesan organisasi dalam melibatkan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan sikap dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya (Denison, 2018). Hasil penelitian Ahmady et al., (2021) menunjukkan bahwa bahwa organisasi yang efektif memberdayakan dan melibatkan individu-individu didalam organisasi, membangun tim dan mengembangkan kemampuan individu di semua tingkatan di dalam organisasi. Individu dalam organisasi berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan mempunyai rasa memiliki yang kuat. Hasil penelitian Kokina et al., (2022) menunjukkan bahwa individu dalam organisasi di semua tingkatan merasa memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan organisasi yang akan memengaruhi mereka bekerja dan merasa juga merasakan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung dengan tujuan organisasi. Ini memungkinkan organisasi berjalan dengan mengandalkan sistem kontrol informal, sukarela dan implisit dibanding organisasi yang berjalan secara formal, eksplisit dengan kontrol sistem birokrasi. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{1b} : *Involvement* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah

Adaptability menempatkan lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena organisasi dituntut untuk menyesuaikan demi keberhasilan dan produktivitasnya. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang (Denison, 2018). Hasil peneitian Pirayeh et al., (2021) menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa keuntungan alami dari organisasi yang terintegrasi dengan baik, individu juga dapat menjadi yang paling tidak adaptif dan yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat bertentangan. Adaptasi organisasi

menerjemahkan tuntutan lingkungan organisasi menjadi berbagai macam tindakan. Organisasi berani mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Studi yang dilakukan oleh Seifari dan Amoozadeh (2022) menunjukkan bahwa organisasi terus meningkatkan kemampuan untuk memberikan nilai bagi pelanggannya dengan menciptakan sistem norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungannya ke dalam sistem internal yang meningkatkan peluang organisasi untuk bertahan hidup dan tumbuh. Organisasi yang kuat dalam kemampuan beradaptasi biasanya mengalami pertumbuhan penjualan dan peningkatan pangsa pasar. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{1c}: *Adaptability* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah

Consistency merupakan budaya organisasi yang akan produktif ketika mereka konsisten dan terintegrasi dengan baik. Organisasi menekankan adanya pengaruh positif dan budaya kuat terhadap produktivitas. Sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan simbol-simbol, yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap pencapaian consensus dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasikan (Denison, 2018). Hasil penelitian Luthans et al., (2019) menunjukkan bahwa organisasi menjadi efektif ketika konsistensi terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set nilai-nilai inti, individu dalam organisasi dari semua hirarki terampil dalam mencapai kesepakatan dan menggabungkan berbagai sudut pandang serta menjadikan kegiatan organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang membangun sistem tata kelola internal berdasarkan dukungan yang bersifat konsensus. Temuan penelitian Mulyadi dan Jafar (2020) juga menunjukkan bahwa sistem kontrol implisit ini dapat menjadi cara yang lebih efektif untuk mencapai taraf koordinasi dan integrasi yang lebih baik daripada sistem kontrol eksternal yang mengandalkan aturan dan regulasi eksplisit. Konsistensi merupakan sumber

stabilitas dan integrasi internal yang kuat. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{1d} : Consistency berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah

2.8.2. Budaya Organisasi (*Mission, Involvement, Adaptability dan Consistency*) terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma, dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Triatna, 2020). Budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki (2021) adalah nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Maka semakin baik kualitas budaya organisasi maka semakin baik kinerja organisasi tersebut. Pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan kinerja terasa sangat sering didiskusikan terutama oleh para pimpinan di berbagai organisasi (Sucipto *et al.*, 2019).

Tabel 2.9. Hasil Penelitian yang menunjukkan *Mission, Involvement, Adaptability dan Consistency* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Peneliti	Hasil Penelitian
Fry et al., (2019)	Keyakinan pada visi organisasi dan dengan karyawan yang memiliki rasa kepedulian dan keanggotaan bekerja lebih keras dan, akibatnya, memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih baik
Zhong & Lyu, (2022)	Organisasi dalam membangun keberlangsungan organisasi yang berkelanjutan sangat bergantung pada dukungan pemimpin. Kualitas hubungan organisasi yang lebih luas dengan membangun kepercayaan relasional dan persepsi positif bagi anggota organisasi.

Peneliti	Hasil Penelitian
Mathis & Jackson, (2016)	Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai, sehingga budaya organisasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
Likoum et al., (2020)	Kemampuan perusahaan yang mengadopsi budaya etika organisasi untuk bersaing secara efektif mampu menciptakan tekanan yang mempengaruhi kinerja organisasi
Strohmeier, (2020)	Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik
Schuldt & Gomes, (2020).	Budaya organisasi menjadi pola organisasi dalam melakukan adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana kinerja dengan baik.
Barnhill, Smith, & Oja, (2021)	Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; memuat rasa identitas anggota organisasi; memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu; meningkatkan kestabilan sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Misi sebuah organisasi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Kinerja organisasi dapat tercapai dengan adanya pola kepemimpinan yang berkualitas. *Inspirational motivation leadership* merupakan perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai

mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang menggairahkan, memberi makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar. Berdasarkan hal itu, maka pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin sebagai pimpinan organisasi dapat membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian visi dan misi organisasi yang dipimpinya (Bass, 2020). Pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang dipegang teguh dan diaktualisasikan pada setiap tindakanya sehingga pemimpin dapat menjadi role model bagi bawahannya. Pemimpin harus dapat menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian ia benar-benar dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya. Kepercayaan menjadi modal berharga bagi pemimpin dalam teori kepemimpinan transformasional yang terbangun atas fondasi moral dan etika. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{2a} : Mission dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Orang-orang pada semua level merasa bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, voluntary, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis.

Prinsip-prinsip spiritual menjadikan anggota merasa dilibatkan dalam organisasi, sehingga hal ini menjadi faktor penting dalam mengembangkan kinerja organisasi di tempat kerja. Prinsip spiritualitas di tempat kerja, karena karyawan di tempat kerja menjadikan individu memiliki kebutuhan spiritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang merasa lebih berarti dalam pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkong, 2020b). Berdasarkan hal itu, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{2b} : *Involvement* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Organisasi juga harus berani mengambil resiko dan menciptakan perubahan. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Kepemimpinan mempunyai peran dalam memberikan perilaku etis karyawan telah diinterpretasikan dengan jelas, namun umumnya terbatas pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks kinerja bisnis (L. Chen et al., 2021). Praktik kepemimpinan yang inspiratif dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi belum optimal, sehingga tidak memberikan bukti kuat mengenai apakah budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin transformasional dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai organisasi. Struktur, perilaku dan kinerja, tingkat intensitas kompetitif yang tinggi menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku organisasi dan kinerja yang kemudian dicapai organisasi (Likoum et al., 2020). Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan

perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain (Khan et al., 2020). Berdasarkan hal itu, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{2c} : *Adaptability* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Kinerja organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik (Schuldt & Gomes, 2020). Oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Kinerja organisasi berkaitan dengan bagaimana para karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu kinerja organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai kerja tersebut atau tidak. Kinerja organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Widiatmika & Darma, 2018).

Kinerja organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi adalah kekuatan pengikat yang kuat yang menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur, dan praktik umum (Laudon & Laudon, 2015). Kinerja organisasi merupakan norma atau standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan; filosofi, yaitu terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan; aturan, yaitu terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik

dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang; serta kerja sama, yang merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar (Robbins & Judge, 2015). Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H_{2d} : *Consistency* mampu meningkatkan kinerja organisasi Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

2.8.3. AIML dengan Kinerja Organisasi

AIML merupakan konsep kepemimpinan yang mengacu pada teori kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain (Bass & Avolio, 1990). Pemimpin transformasional berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya (Muhith, 2013). Kepemimpinan Transformasional merupakan aktivitas mempengaruhi orang-orang agar individu mau berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing anggota organisasi, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu individu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan

mampu menggerakkan, membangkitkan, dan mengilhami setiap individu untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi (Bass, 2008).

Nilai-nilai spiritual bagi pemimpin dapat mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkong, 2020b). Rego *et al.*, (2018) dalam studinya menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Nilai-nilai spiritualitas dapat menghasilkan organisasi yang lebih baik. Unit kerja yang mendukung kebutuhan semangat berkinerja lebih baik daripada unit kerja yang kurang memperhatikan kebutuhan jiwa. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai spiritual adalah organisasi yang lebih menguntungkan bagi kehidupan karyawan.

AIML merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa aspek kunci dari AIML adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual (Kinjerski & Skrypnek, 2018).

AIML adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistik

tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. AIML memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah. Konsep ini mengembangkan pendapat atau temuan dari Juárez & Contreras, (2012).

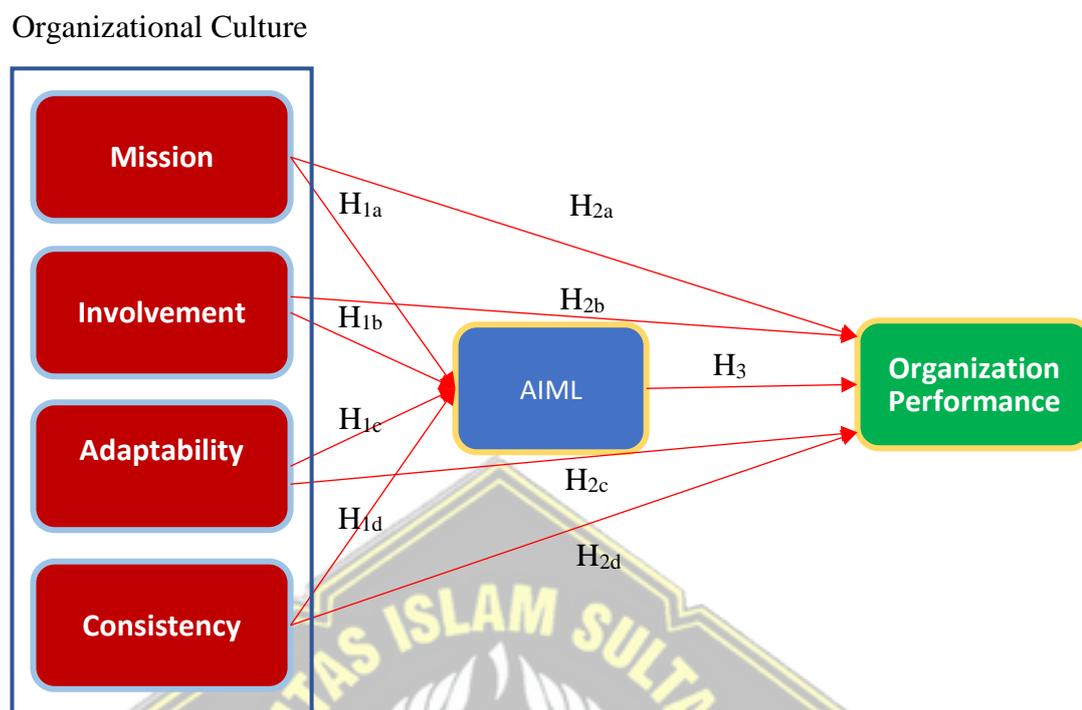
Tabel 2.10. Hasil Penelitian yang menunjukkan Inspirational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Peneliti	Hasil Penelitian
Pio & Lengkong, (2020)	Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual merupakan kepemimpinan yang memberikan rasa optimisme karyawan dalam bekerja melalui nilai-nilai spiritual. Karyawan memiliki kebutuhan spiritual dan pemenuhan kebutuhan dalam menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi.
Rego <i>et al.</i> , (2018)	Ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual pemimpin di tempat kerja dengan kinerja individu.
Amabile & Kramer, (2011)	Nilai-nilai spiritual menjadikan individu merasakan kebermaknaan kehidupan, sehingga memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja.
Juárez & Contreras, (2012)	Kepemimpinan dengan senantiasa memberikan motivasi dan optimisme dalam bekerja, sehingga memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah.
Charoensukmongkol & Puyod, (2021)	Pemimpin yang inspiratif dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan, sehingga membuat komunikasi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik bagi karyawan
Yang & Yang, (2019)	Pemimpin dapat merangsang inovasi dan kreativitas karyawan dengan mendorong untuk mempertanyakan asumsi, tradisi, dan keyakinan lama, sehingga menantang karyawan untuk memecahkan masalah dengan pendekatan inovatif

Pemimpin yang senantiasa menanamkan nilai-nilai spiritual merupakan kepemimpinan yang memberikan rasa optimisme karyawan dalam bekerja melalui nilai-nilai spiritual. Karyawan memiliki kebutuhan spiritual dan pemenuhan kebutuhan dalam menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. Nilai-nilai spiritual menjadikan karyawan merasa lebih berarti dalam pekerjaan, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkong, 2020b). Rego *et al.*, (2018) dalam studinya menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis penelitian adalah:

H₃ : AIML dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam, maka model empirik penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.9.



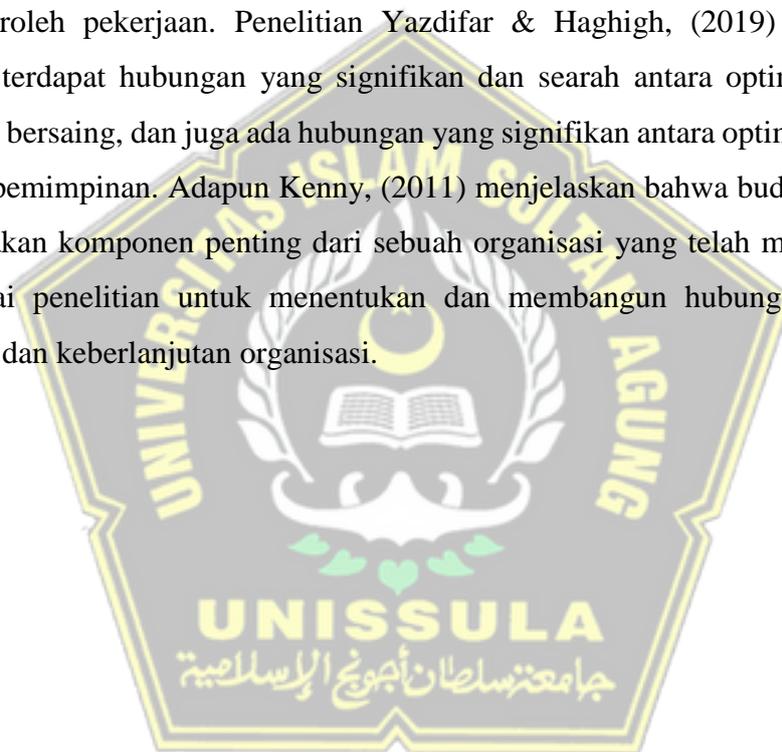
Gambar 2.9. Model Empirik Penelitian

Budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi yang berfungsi untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemandirian sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi meliputi *mission*, *involvement*, *adaptability* dan *consistency*.

Gambar 2.9 menunjukkan bahwa *at-tafa'ul inspirasion motivation leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Optimisme merupakan keyakinan dan ketekunan dalam menghadapi masalah ataupun tantangan yang ada dalam hidup. Tanpa kemampuan untuk berpikir optimis seseorang dapat mengalami tekanan-tekanan dalam dirinya ketika kenyataan tidak

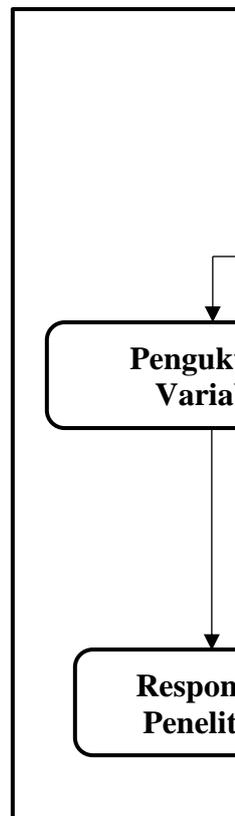
sesuai dengan harapannya, buruknya hal tersebut dapat mengakibatkan kegoncangan mental seseorang, sehingga hal tersebut mengakibatkan *adversity quotient* yang dimiliki seseorang menjadi rendah (Aprilia & Khairiyah, 2018).

Hasil penelitian Syarafina, Nurdibyanandaru, & Hendriani, (2019) menunjukkan adanya pengaruh antara optimisme dan *kesadaran* diri terhadap *adversity quotient*, sedangkan penelitian Hariyati & Dewi, (2021) menunjukkan bahwa optimisme menjadi suatu hal yang penting untuk meningkatkan *adversity quotient* pada *fresh graduate* agar dapat gigih berjuang menghadapi kesulitan dalam memperoleh pekerjaan. Penelitian Yazdifar & Haghhigh, (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan searah antara optimisme dengan strategi bersaing, dan juga ada hubungan yang signifikan antara optimisme manajer dan kepemimpinan. Adapun Kenny, (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting dari sebuah organisasi yang telah membangkitkan berbagai penelitian untuk menentukan dan membangun hubungannya dengan kinerja dan keberlanjutan organisasi.



BAB III METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, pengukuran variabel serta teknik analisis data. Adapun keterkaitan Bab III Metode penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.



3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanasi yaitu berusaha untuk menjelaskan tentang hubungan variabel-variabel yang diteliti serta menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian tingkat ekplanasi khususnya dalam kelompok penelitan asosiatif dengan bentuk hubungan kausal. Hubungan kausal dimaksud adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, sehingga ada variabel independen atau mempengaruhi, dan variabel dependen atau tergantung.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode survei (*survey methods*). Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian direncanakan antara bulan Juli-Desember 2024 dengan tempat penelitian di 200 Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. Obyek penelitian yang di desain dan direncanakan pada penelitian ini adalah dosen pada 200 Perguruan Tinggi di Jawa Tengah.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen pada 200 Perguruan Tinggi di Jawa Tengah.

3.3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sampel merupakan sejumlah data (tidak semua), elemen populasi akan membentuk sampel. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Hair et al (2010) penentuan jumlah sampel yang representatif yaitu tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 10 \\ &= 23 \times 10 \\ &= 230\end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jumlah sampel penelitian adalah 130 Kaprodi di Perguruan Tinggi Jawa Tengah, sehingga dilakukan teknik pengambilan dalam pemilihan sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* ini karena sesuai untuk digunakan untuk penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi, sehingga sampel penelitian hanya difokuskan pada Kaprodi pada 200 Perguruan Tinggi di Jawa Tengah.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara, pengamatan (*survey*) dengan maksud untuk mengidentifikasi kondisi objektif serta data yang akan dijadikan sebagai responden dalam penelitian. Angket/kuesioner berupa pernyataan dengan jawaban yang telah disediakan untuk dipilih oleh responden yang dianggap paling tepat/sesuai dengan pengetahuan, pengalaman, dan keadaan nyata dalam sehari-hari organisasinya. Responden cukup memilih satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan keadaan yang dialami sebenarnya. Kuesioner penelitian dalam penelitian ini disampaikan melalui *google form* yang dikirim melalui email maupun akun-akun media sosial.

3.5. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel adalah identifikasi terhadap variabel-variabel yang terdapat dalam sebuah penelitian sehingga memberikan penjelasan tentang pengukuran pada masing-masing variabel serta tidak terjadi kesalahan penafsiran atau pengertian terhadap variabel dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini meliputi *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, *Transformasional Leadership* dan kinerja yang diukur dengan menggunakan skala *likert* berdimensi lima.

Tabel 3.1. Indikator Instrumen Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	<i>At-Tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership</i>	Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Optimisme dengan selalu baik sangka kepada Allah Swt b. Visi masa depan yang kuat dalam kebaikan c. Selalu semangat dan tidak putus asa d. Mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh e. Semangat dan bersegera dalam manfaat <p>Sumber: Fry, Vitucci, & Cedillo, 2019 dan Mahmudah, 2017</p>
3.	Involvement	Dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Keterlibatan dalam memiliki organisasi b. Keterlibatan memberikan Saran terhadap organisasi. c. Keterlibatan untuk berinovasi dalam organisasi. e. Keterlibatan mengembangkan prestasi guna mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan organisasi f. Melibatkan Allah Swt dalam tindakan
4.	Consistency	Tingkat kesepakatan anggota organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Konsistensi terhadap nilai-nilai organisasi b. Konsistensi untuk mencapai kesepakatan organisasi c. Konsistensi menyelesaikan masalah organisasi d. Konsistensi/istiqomah terhadap tanggung jawab organisasi
5.	Adaptability	Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Adaptasi dalam mengambil risiko b. Adaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman c. Adaptasi dalam memperbaiki internal organisasi untuk memberikan nilai spiritual

			e. Adaptasi dalam memperbaiki eksternal organisasi untuk menciptakan nilai spiritual
6.	Mission	Dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengerti arah tujuan organisasi b. Memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi c. Menerapkan nilai-nilai kerjasama d. Fokus dalam setiap tindakan untuk meraih ridho Allah Swt
7.	Kinerja Organisasi	Hasil kerja yang dicapai prodi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah publikasi artikel dosen selama 3 tahun terakhir meningkat (internasional bereputasi dan nasioan) b. Jumlah MoU yang terealisasi selama 3 tahun terakhir c. Peningkatan akreditasi prodi 5 tahun terakhir d. Peningkatan Jafa 5 tahun terakhir e. Peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 selama 5 tahun terakhir

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini terdapat dua teknik, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM). Pada bagian analisis deskriptif, menjelaskan mengenai data-data deskriptif dari responden. Bentuk datanya berupa profil data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Data deskriptif juga menggambarkan keadaan responden secara umum yang perlu diperhatikan sebagai upaya mendapatkan informasi dalam memahami hasil-hasil penelitian.

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel tersebut berupa variabel laten (*latent variable*) yang didekati dengan indikator-indikator tertentu (*observed variabel*). Pengaruh dari variabel tersebut sangat

kompleks sehingga teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah teknik analisis SEM dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Pengujian SEM memungkinkan dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, konfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain.

Ghozali (2015) memberikan langkah-langkah agar suatu model memiliki kelengkapan-kelengkapan analisis sebagai berikut:

1. Mengembangkan model teoritis

Tahapan pertama dalam menyusun model SEM adalah pengembangan model yang mempunyai dasar dan justifikasi yang kuat. Justifikasi ini diperoleh melalui serangkain kajian pustaka sebagai dasar pendukung model teoritis yang dibangun.

2. Pengembangan diagram alur

Pada langkah berikutnya adalah model penelitian digambarkan secara menyeluruh dengan menampilkan variabel laten beserta variabel yang dapat diobservasi (*observed variable*). Diagram ini mempermudah penentuan hubungan kausalitas yang diuji. Variabel dalam model penelitian disebut sebagai konstruk yang didasarkan pada konsep teori. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur terdiri dari konstruk eksogen (*source variable*) yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, dan konstruk endogen dimana merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen.

3. Penentuan persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran.

Tahapan ini membuat model matematis dari model penelitian empiris yang meliputi perumusan persamaan pengukuran dan persamaan struktural.

4. Pengujian Instrumen

- a. Uji Validitas

Validitas instrumen penelitian atau tingkat ketepatan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrument penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkannya. Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang

terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi dilapangan (Sugiyono, 2014). Validitas pengukuran berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan fungsi ukur dan alat yang digunakan. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur serta mampu mengungkapkan apa yang seharusnya perlu untuk diungkap (Sugiyono, 2014). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ketepatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan menggunakan *software* AMOS 18.00, dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai *factor loading* $> 0,50$ (Ghozali, 2015).

b. Uji Reabilitas

Reabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reabilitas instrumen yang digunakan (*composite reliability*) dari model SEM yang dianalisis. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati”, artinya, bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima disertai dengan alasan-alasan empiric yang terlihat dalam proses eksplorasi, Nunally dan Bernstein, dalam Ferdinand (2002) memberikan pedoman yang baik untuk menginterpretasikan indeks reliabilitas yang sedang antara 0,5–0,6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian.

5. Memilih matrik input dan estimasi model

Model SEM menggunakan matrik varian/covarian untuk menentukan hubungan antar variabel. Matrik ini mempunyai keuntungan dibandingkan dengan matrik korelasi dikarenakan nilai varian yang dihasilkan menunjukkan tingkat keterkaitan yang valid.

6. Memilih identifikasi masalah.

Langkah ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan data yang dapat diolah dengan perangkat lunak SEM seperti AMOS.

7. Evaluasi kesesuaian model dengan kriteria *Goodness of fit*

Model yang sudah dibangun dalam penelitian perlu diuji tingkat Goodness of fit-nya sehingga diketahui sejauh mana kesesuaian antara model teoritis dan model empiris. Apabila index parameter nya memenuhi kriteria yang dipersyaratkan maka dapat disimpulkan bahwa model mampu menjelaskan kondisi aktual secara baik. Parameter *goodness of fit* tersebut tercantum pada tabel berikut.

Tabel 3.2. Goodness of fit index model Penelitian

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cutt-off Value</i>
Chi Square (χ^2)	Nilai sekecil mungkin
Probability	$\geq 0,05$
CMINDF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90 < 1$
AGFI	$\geq 0,90 < 1$
TLI	$\geq 0,95 < 1$
CFI	$\geq 0,95 < 1$
RMSEA	$\leq 0,08$
Hoelter	≥ 200

Sumber: Ghozali, 2015

8. Interpretasi dan modifikasi model.

Tahap berikutnya adalah melakukan interpretasi dan jika perlu melakukan modifikasi model. Parameter SEM dan tingkat signifikansi menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel satu dengan variabel yang lain. Pada tahap ini dapat diketahui hipotesis yang telah diajukan pada model penelitian dapat diuji apakah diterima atau tidak. Modifikasi model hanya dilakukan jika memang sangat diperlukan dengan didukung teori yang kuat.

9. Pengujian Mediasi.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (a) dengan jalur M→Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah

pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

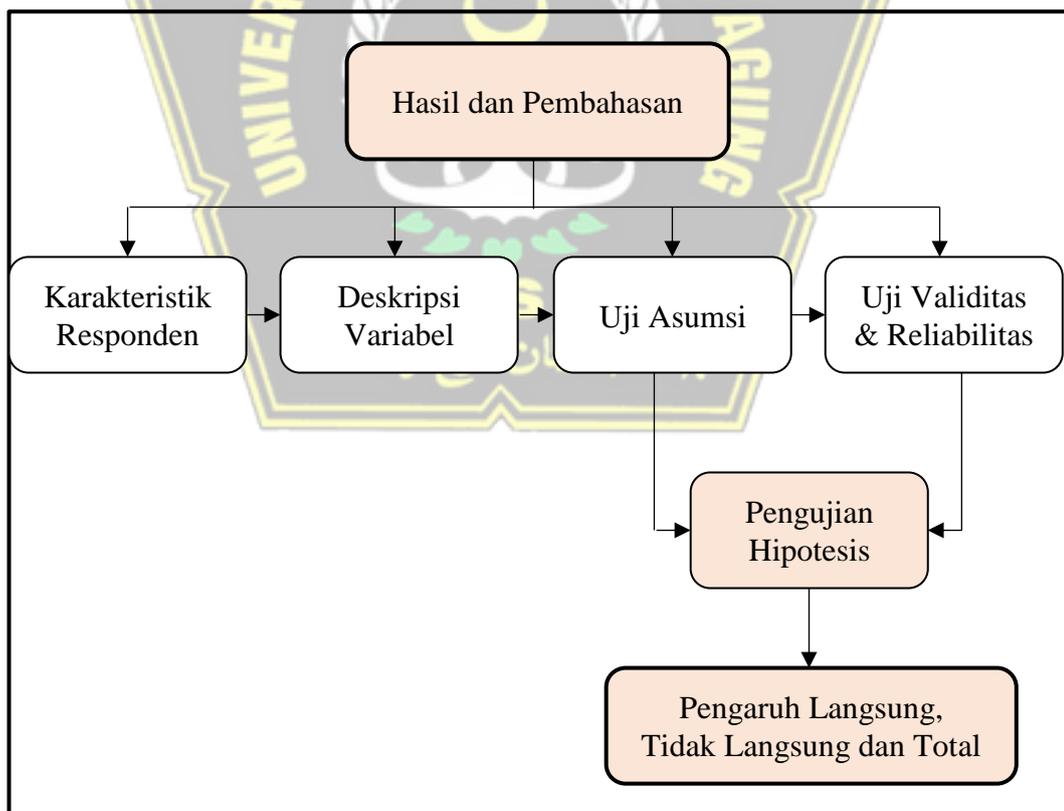
Nilai t_{hitung} ini dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yaitu $\geq 1,96$ untuk signifikansi 5% dan $t_{tabel} \geq 1,64$ menunjukkan nilai signifikansi 10%. Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2015).

Pengujian selanjutnya dengan teknik *bootstrapping*. Hayes, (2018) merekomendasikan penggunaan metode *bootstrapping* untuk menghitung efek tidak langsung. Metode ini memungkinkan dihasilkan output untuk efek tidak langsung ($a*b$), termasuk interval kepercayaan dan *effect size*. Perangkat lunak yang digunakan adalah PROCESS melalui macro yang dibuat oleh Andrew F. Hayes yang dapat diinstal di SPSS. Keunggulan dari PROCESS ini adalah, kita hanya perlu melakukan satu kali analisis untuk melihat efek mediasi. Selain itu, PROCESS juga bisa digunakan untuk membuat model yang lebih kompleks dengan variabel mediator lebih dari satu.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang disajikan pada Bab IV ini menguraikan hasil analisis data yang telah dilakukan meliputi hasil analisis data secara statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran karakteristik responden dan variabel penelitian. Analisis statistik inferensial menyajikan hasil evaluasi struktural menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM). Dalam bab ini memberikan jawaban atas permasalahan penelitian dan tujuan penelitian. Bab ini menguraikan gambaran umum penelitian, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan uji reliabilitas, uji hipotesis, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Alur penjelasan bab 4 tersaji dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1. Alur Penjelasan Hasil dan Pembahasan



4.1. Gambaran Umum Penelitian

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner secara elektronik dengan memanfaatkan *google forms*. Penyebaran *google forms* dilakukan melalui media sosial maupun email secara berkala setelah melakukan kunjungan ke akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut maupun universitas yang disampaikan kepada salah satu pihak terkait untuk disebarluaskan. Data yang diperoleh melalui *google forms* yang telah disebarluaskan sebanyak 230 data responden. Sebelum data diolah lebih lanjut dilakukan proses *screening* data terlebih dahulu untuk memastikan semua data konsisten dan tidak ditemukan data ganda. Apabila terdapat data yang tidak konsisten maupun ganda maka dilakukan *trimming* data dengan tujuan menghilangkan data tersebut untuk menghindari penggunaan data yang tidak valid. Dari sebanyak 230 data responden yang diperoleh ditemukan 7 data responden ganda dan 9 data yang dilakukan *outlier* untuk penyesuaian, sehingga harus dihilangkan untuk meminimalisir bias penelitian. Setelah proses *trimming* data, maka diperoleh sebanyak 214 data penelitian yang siap digunakan.

Data responden sebanyak 214 berasal dari 40 perguruan tinggi yang tersebar di 6 Karesidenan di Jawa Tengah dalam naungan LLDIKTI VI. Data responden yang diperoleh berasal dari 5 kategori perguruan tinggi swasta yakni akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Berikut ini disajikan deskripsi dan analisis responden dalam tabel 4.1

Tabel 4.1. Deskripsi dan Analisis Responden

No.	Karesidenan	Populasi	Responden
1	Karesidenan Banyumas	116	48
2	Karesidenan Kedu	80	32
3	Karesidenan Pati	48	18
4	Karesidenan Pekalongan	37	14
5	Karesidenan Semarang	126	50
6	Karesidenan Surakarta	130	52
Jumlah		537	214

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan deskripsi dan analisis responden penelitian maka sampel penelitian yang dibutuhkan sudah terpenuhi dengan rincian 48 responden dari

Karesidenan Banyumas, 32 responden dari Karesidenan Kedu, 18 responden dari Karesidenan Pati, 14 responden dari Karesidenan Pekalongan, 50 responden dari Karesidenan Semarang dan 52 responden dari Karesidenan Surakarta.

4.2. Karakteristik Responden

Data responden penelitian ini bersumber dari perguruan tinggi swasta yang bernuansa Islami di LLDIKTI VI wilayah Jawa Tengah yang tersebar di 6 Karesidenan. Subyek penelitian adalah dosen yang menjabat sebagai ketua program studi pada 5 kategori perguruan tinggi swasta yakni akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Karakteristik responden dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk memperoleh gambaran informasi mengenai responden. Statistik deskriptif yang dimanfaatkan meliputi frekuensi dan persentase. Karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan pengalaman kerja.

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki dan perempuan, adapun untuk sebaran jenis kelamin responden disajikan dalam tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	98	45,79
2.	Perempuan	116	54,21
Jumlah		214	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data dalam tabel 4.2 memperlihatkan responden penelitian didominasi oleh jenis kelamin perempuan sebanyak 116 responden (54,21%) dan sisanya sebanyak 98 (45,79%) responden berjenis kelamin laki-laki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden didominasi oleh perempuan, hal ini disebabkan perempuan memiliki potensi yang besar untuk memimpin perubahan menuju kemajuan dalam segala bidang, mulai dari teknologi hingga sosial. Oleh karena itu, memperkuat potensi perempuan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menghadapi masa depan yang semakin kompleks dan dinamis. Penguatan potensi perempuan juga menjadi kunci kesuksesan dalam

mencapai berbagai tujuan pembangunan, baik di tingkat nasional maupun global. Perempuan memiliki kontribusi yang besar dalam berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan politik. Dengan memperkuat potensi perempuan, kita dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mempercepat pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan keadilan gender yang lebih baik.

4.2.2. Umur Responden

Berdasarkan data responden maka dapat diketahui bahwa sebaran umur responden disajikan dalam Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3. Umur Responden

No.	Rentang Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	26 – 35 tahun	9	4,21
2.	36 – 45 tahun	87	40,65
3.	46 – 55 tahun	92	42,99
4.	Lebih dari 55 tahun	26	12,15
Jumlah		214	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil distribusi rentang umur responden sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki rentang umur antara 46 sampai 55 tahun sebanyak 92 responden (42,99%). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa distribusi umur responden didominasi oleh dosen dengan usia matang dan produktif. Indonesia saat ini tengah memasuki masa bonus demografi, di mana jumlah penduduk angkatan kerja dan usia produktif, lebih banyak dibanding penduduk usia non produktif. Bonus demografi harus dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mewujudkan visi dan cita-cita Indonesia Emas di tahun 2045. Potensi SDM dengan usia produktif dapat dimaksimalkan di berbagai instansi untuk dapat memajukan potensi instansi dengan baik. Perguruan tinggi harus dapat menciptakan peluang di daerah-daerah yang dapat dimanfaatkan oleh para dosen usia produktif, sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan serta dapat memberikan peluang generasi usia produktif dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki.

4.2.3. Pendidikan Terakhir Responden

Kualifikasi akademik dosen perguruan tinggi adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Dosen profesional mempunyai kewajiban sebagai salah satu kualifikasi dengan pendidikan minimal jenjang Magister (S-2). Distribusi responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4. Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Magister (S2)	182	85,05
2.	Doktoral (S3)	32	14,95
Jumlah		214	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data dalam tabel 4.4 menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden didominasi oleh jenjang pendidikan Magister (S-2) sebanyak 182 responden (85,05%), sedangkan untuk responden dengan pendidikan terakhir Doktor (S-3) sebanyak 32 responden (14,95%). Hasil distribusi data pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa mayoritas dosen mempunyai pendidikan terakhir S2. Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dosen merupakan pendidikan profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga kualifikasi dosen sangat penting untuk kemajuan Perguruan Tinggi.

4.2.4. Pengalaman Kerja Responden

Berdasarkan pengumpulan data responden maka dapat diketahui bahwa distribusi pengalaman kerja responden disajikan dalam Tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.5. Pengalaman Kerja Responden

No.	Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1 – 5 tahun	28	13,08
2.	6 – 10 tahun	41	19,16
3.	11 – 15 tahun	106	49,53
4.	Lebih dari 15 tahun	39	18,22
Jumlah		214	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil distribusi tentang pengalaman kerja responden sebagaimana tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas dosen memiliki pengalaman kerja antara 11-15 tahun yaitu sebanyak 106 responden (49,53%). Pengalaman kerja dosen penting untuk dimiliki setiap dosen, sehingga dosen akan mampu berkinerja dengan baik, mampu memainkan peran dan fungsinya secara profesional. Pengalaman kerja dapat diratikan sebagai kualitas dan kuantitas pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki dosen sebagai implikasi dari kerjanya yang menyangkut pendidikan/ pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan hal-hal lain yang menunjang karier dan profesinya sebagai dosen yang dipersepsi dan dirasakan sebagai sesuatu yang bermanfaat dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai dosen.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi jawaban responden terhadap kuesioner memberikan gambaran mengenai karakteristik variabel penelitian melalui nilai indeks jawaban responden.

1. *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership*

Variabel *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* yang memiliki 5 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.6. Nilai Indeks Jawaban *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership*

No	Item Pertanyaan	Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria	
		1	2	3	4	5				
AIML1	Optimis dan berbaik sangka	F	13	13	25	60	103	214	4,06	Tinggi
		F.X	13	26	75	240	515			
AIML2	Visi masa depan yang kuat	F	19	10	19	111	55	214	3,81	Tinggi
		F.X	19	20	57	444	275			
AIML3	Semangat dan tidak putus asa	F	8	15	21	89	81	214	4,03	Tinggi
		F.X	8	30	63	356	405			
AIML4	Mencapai kinerja dengan kesungguhan	F	17	7	17	82	91	214	4,04	Tinggi
		F.X	17	14	51	328	455			
AIML5	Semangat dan segera dalam manfaat	F	14	11	20	87	82	214	3,99	Tinggi
		F.X	14	22	60	348	410			
Rata-Rata Nilai Indeks								3,99	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* termasuk pada kategori tinggi, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,99. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership*. Pada tabel 4.6. diketahui bahwa indikator yang memiliki indeks tertinggi yaitu optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, dengan nilai indeks sebesar 4,05, sedangkan nilai indeks terendah adalah visi masa depan yang kuat dalam kebaikan dengan indeks sebesar 3,81. Berdasarkan perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa indikator AIML mendapatkan nilai indeks sebesar 3,99, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* masuk dalam kategori tinggi. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- a. Optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt merupakan item pertanyaan dari AIML 1 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya kepala program studi mempunyai optimisme yang tinggi dengan berbaik sangka kepada Allah Swt dapat membantu perkembangan Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi telah melaksanakan AIML dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pola kepemimpinan yang mengedepankan rasa optimisme dan bertawakal kepada Allah Swt. Optimisme yang tinggi dan berbaik sangka kepada Allah Swt

merupakan bentuk tawakal seseorang kepada Allah Swt, karena dengan adanya optimisme dapat membangun keyakinan bahwa Allah akan selalu memberikan rahmat dan ampunan, membawa kedamaian dan ketenangan jiwa, menumbuhkan kesadaran bahwa Allah selalu memberikan yang terbaik bagi hamba-Nya. Optimisme tidak hanya berharap yang baik, tetapi juga meyakini bahwa segala yang terjadi, baik atau buruk adalah bagian dari rencana Allah yang memiliki hikmah, pelajaran atau kebaikan yang terkadang sulit dipahami oleh manusia.

- b. Visi masa depan yang kuat dalam kebaikan merupakan item pertanyaan dari AIML 2 yang mempunyai nilai indeks dengan kategori tinggi, artinya pimpinan program studi mempunyai visi masa depan yang kuat dalam kebaikan organisasi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi telah melaksanakan AIML dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pola kepemimpinan yang mempunyai visi masa depan yang kuat dalam kebaikan. Visi yang kuat dalam kebaikan dapat membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan akhir, meskipun menghadapi berbagai rintangan senantiasa menghalangi. Visi masa depan yang kuat dalam kebaikan merujuk pada pandangan atau tujuan hidup yang jelas dan kokoh untuk mencapai sesuatu yang baik, mulia, dan bermanfaat bagi diri sendiri, orang lain, dan umat manusia, baik di dunia maupun di akhirat. Visi masa depan yang kuat dalam kebaikan tidak hanya mencakup pencapaian materi atau kesuksesan duniawi, tetapi juga mengutamakan nilai-nilai kebaikan, moralitas, dan tujuan spiritual yang luhur.
- c. Selalu semangat dan tidak putus asa merupakan item pertanyaan dari AIML 3 yang mempunyai nilai indeks dengan kategori tinggi, artinya pimpinan program studi mempunyai semangat yang kuat dan tidak putus asa dalam mengembangkan perguruan tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi telah melaksanakan AIML dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pola kepemimpinan yang selalu bersemangat dan tidak putus asa. Semangat dan tidak putus asa merupakan sikap mental yang penuh motivasi, tekad, dan ketahanan yang kuat dalam menghadapi segala tantangan dan kesulitan di tempat kerja, tanpa merasa putus asa atau menyerah meskipun menghadapi kegagalan, rintangan, atau hasil yang tidak sesuai

harapan. Semangat yang tinggi dan tidak putus asa baik dalam konteks pribadi maupun dalam konteks profesional, karena dapat membantu individu tetap fokus, konsisten, dan terus berkembang dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki sikap pantang menyerah tidak akan pasrah pada keadaan dan dapat bangkit dari keterpurukan. Walaupun kehidupan seringkali penuh dinamika dan tidak selalu mudah untuk menghadapinya, seseorang yang pantang menyerah akan meyakini keadaan dapat berubah dan kemampuan diri dapat berkembang.

- d. Mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh merupakan item pertanyaan dari AIML 4 yang mempunyai nilai indeks dengan kategori tinggi, artinya pimpinan program studi mempunyai komitmen kuat dalam mencapai kinerja organisasi dengan bekerja sungguh-sungguh dalam mengembangkan perguruan tinggi. Mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh memiliki berarti bekerja dengan penuh dedikasi, komitmen, dan tekad untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara maksimal, melalui usaha yang terbaik dan totalitas dalam bekerja. Hal ini melibatkan pemberian perhatian yang serius terhadap semua aspek yang mendukung keberhasilan organisasi, baik itu dalam hal perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh mencakup berbagai dimensi, mulai dari tanggung jawab individu, kerjasama tim, hingga pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
- a. Semangat dan bersegera dalam manfaat merupakan item pertanyaan dari AIML 5 yang mempunyai nilai indeks dengan kategori tinggi, artinya pimpinan program studi mempunyai semangat yang kuat serta bersegera dalam manfaat untuk mengembangkan perguruan tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi telah melaksanakan AIML dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pola kepemimpinan yang selalu bersemangat dan bersegera dalam manfaat. Semangat dan bersegera dalam manfaat merujuk pada sikap individu yang penuh antusiasme dan tekad untuk segera melakukan tindakan yang memberikan manfaat, baik untuk diri sendiri, orang lain, maupun masyarakat, tanpa menunda-nunda kesempatan untuk berbuat baik. Ini adalah bentuk dari keinginan yang kuat untuk segera mengambil langkah dalam meraih hasil positif dan memberi dampak baik dalam berbagai aspek kehidupan.

Nilai indeks pada variabel *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan kuat terhadap pimpinan dengan mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Persepsi positif ini mencerminkan bahwa individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual, yang pada akhirnya mendukung efektivitas kinerja organisasi.

2. Involvement

Variabel *involvement* yang memiliki 5 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.7. Nilai Indeks Jawaban *Involvement*

No	Item Pertanyaan		Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria
			1	2	3	4	5			
INV 1	Keterlibatan dalam organisasi	F	20	14	16	87	77	214	3,87	Tinggi
		F.X	20	28	48	348	385	829		
INV 2	Kesempatan memberikan saran	F	17	14	18	92	73	214	3,89	Tinggi
		F.X	17	28	54	368	365	832		
INV 3	Kesempatan berinovasi	F	15	21	26	80	72	214	3,81	Tinggi
		F.X	15	42	78	320	360	815		
INV 4	Mengembangkan prestasi dan potensi	F	24	10	27	78	75	214	3,79	Tinggi
		F.X	24	20	81	312	375	812		
INV 5	Melibatkan Allah dalam visi dan misi	F	21	15	14	81	83	214	3,89	Tinggi
		F.X	21	30	42	324	415	832		
Rata-Rata Nilai Indeks								3,85	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel *involvement* termasuk pada kategori tinggi, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai *involvement*. Pada tabel 4.7. diketahui bahwa item pertanyaan yang memiliki indeks tertinggi yaitu dosen diberikan kesempatan memberikan saran dalam organisasi, dengan nilai indeks sebesar 3,89, sedangkan nilai indeks terendah adalah dosen terlibat mengembangkan prestasi guna mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan organisasi dengan indeks sebesar 3,79. Berdasarkan perhitungan secara

keseluruhan menunjukkan bahwa item pertanyaan tentang *involvement* mendapatkan nilai indeks sebesar 3,85, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel *involvement* termasuk dalam kategori tinggi. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- a. Pimpinan Perguruan Tinggi memiliki keterlibatan dalam organisasi merupakan item pertanyaan dari INV 1 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pimpinan mempunyai keterlibatan dalam Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi mempunyai *involvement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi pemimpin terlibat dalam organisasi. Pemimpin sebagai ujung tombak dalam proses pengajaran dan pembelajaran mempunyai keterlibatan besar dalam proses pendidikan. Keterlibatan aktif dosen diantaranya adalah memastikan bahwa kurikulum, metode pengajaran, dan evaluasi pembelajaran relevan dengan kebutuhan mahasiswa dan dunia kerja. Dengan keterlibatan pimpinan, perguruan tinggi dapat terus mengembangkan pendekatan baru yang meningkatkan kualitas pendidikan. Pimpinan yang aktif terlibat dalam penelitian berkontribusi pada penemuan baru, pengembangan ilmu pengetahuan, dan penyelesaian masalah-masalah masyarakat. Keterlibatan pimpinan juga memungkinkan terjadinya kolaborasi lintas disiplin ilmu, memperkaya hasil penelitian. Keterlibatan pimpinan dalam organisasi perguruan tinggi sangat penting karena dosen merupakan aktor utama dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi.
- b. Pimpinan Perguruan Tinggi diberikan kesempatan memberikan saran dalam organisasi merupakan item pertanyaan dari INV 2 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pimpinan diberikan kesempatan memberikan saran kepada Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi mempunyai *involvement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi pimpinan untuk memberikan saran dalam organisasi. Pemimpin memahami kebutuhan akademik dan tantangan pembelajaran secara mendalam, sehingga membantu menyusun

kebijakan yang mendukung kualitas pengajaran dan pembelajaran dan memberikan masukan terkait relevansi kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja atau perkembangan ilmu pengetahuan. Melibatkan pimpinan dalam pengambilan keputusan organisasi memperkaya proses pengambilan keputusan dengan masukan berbasis pengalaman dan keahlian pimpinan serta membantu manajemen memahami isu-isu lapangan, seperti masalah yang dihadapi mahasiswa atau tantangan penelitian. Memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk memberikan saran dalam organisasi perguruan tinggi adalah langkah strategis yang memiliki banyak manfaat penting bagi pengelolaan dan pengembangan institusi.

- c. Pimpinan Perguruan Tinggi diberikan kesempatan berinovasi dalam organisasi merupakan item pertanyaan dari INV 3 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pimpinan diberikan kesempatan berinovasi dalam pengembangan Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi mempunyai *involvement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi pimpinan untuk berinovasi dalam organisasi. Inovasi dari pimpinan dapat menghasilkan metode pembelajaran yang lebih efektif, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan mahasiswa. Inovasi memungkinkan dosen menambahkan elemen-elemen baru dalam kurikulum yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kesempatan berinovasi, pimpinan dapat mengembangkan penelitian yang relevan untuk menjawab tantangan lokal, nasional, atau global. Inovasi memotivasi pimpinan untuk bekerja sama lintas bidang, menghasilkan penelitian yang lebih holistik dan berdampak besar. Memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk berinovasi dalam organisasi perguruan tinggi memiliki dampak terhadap perkembangan institusi dan kontribusinya terhadap masyarakat.
- d. Pemimpin Perguruan Tinggi terlibat mengembangkan prestasi guna mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan organisasi merupakan item pertanyaan dari INV 3 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap

pemimpin terlibat mengembangkan prestasi guna mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan pengembangan Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi mempunyai *involvement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi pimpinan untuk mengembangkan potensi akademik. Pemimpin yang kompeten memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi mahasiswa, membantu menguasai materi dengan lebih mendalam. Pemimpin yang terus berprestasi membantu perguruan tinggi mencapai target strategis dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Prestasi pimpinan meningkatkan reputasi perguruan tinggi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Keterlibatan pimpinan dalam mengembangkan prestasi sangat penting untuk mempertahankan kompetensi pribadi dan memenuhi kebutuhan organisasi perguruan tinggi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas individu tetapi juga memperkuat institusi secara keseluruhan. Dengan terus mengembangkan prestasi, pimpinan dapat memperbarui pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan perkembangan terbaru dalam bidangnya.

- e. Pemimpin Perguruan Tinggi melibatkan Allah SWT dalam tindakan untuk mencapai visi dan misi organisasi merupakan item pertanyaan dari INV 5 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap dosen melibatkan Allah Swt dalam tindakan untuk mencapai visi dan misi Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi mempunyai *involvement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi pimpinan untuk melibatkan Allah Swt dalam setiap tindakan. Melibatkan Allah Swt. membantu pimpinan menghindari sikap egois, fokus pada kemaslahatan bersama, dan menjalankan tugas dengan hati yang ikhlas dan keikhlasan membuat dosen lebih bersemangat dalam melayani mahasiswa dan menjalankan kewajibannya, tanpa mengharapkan pujian manusia. Pemimpin yang melibatkan Allah Swt. dalam tindakannya akan merasa diawasi dan bertanggung jawab atas setiap perbuatannya, sehingga lebih berhati-hati dan jujur, adapun sikap etis yang dilandasi iman akan menginspirasi mahasiswa

untuk meniru nilai-nilai positif. Melibatkan Allah Swt. dalam setiap tindakan dosen memiliki nilai penting yang tidak hanya berdampak pada keberkahan pribadi, tetapi juga pada pengembangan kualitas pendidikan, hubungan dengan mahasiswa, dan kemajuan organisasi perguruan tinggi. Dengan melibatkan Allah Swt., pemimpin bekerja bukan hanya untuk kepentingan duniawi tetapi juga sebagai bentuk ibadah, sehingga pekerjaannya menjadi lebih bermakna. Setiap upaya yang dilakukan dengan niat tulus karena Allah Swt. akan diberkahi, sehingga memberikan dampak positif yang lebih luas.

Nilai indeks pada variabel *involvement* yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan kuat terhadap tingkat partisipasi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan. Persepsi positif ini mencerminkan bahwa partisipasi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan merupakan keterlibatan aktif pemimpin dalam berbagai tahapan atau langkah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perguruan tinggi, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Partisipasi ini bisa berupa pemberian masukan, diskusi, hingga pengambilan suara terkait kebijakan, strategi, atau program yang memengaruhi institusi dan komunitas akademik.

3. Consistency

Variabel *Consistency* yang memiliki 4 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.8. Nilai Indeks Jawaban *Consistency*

No	Item Pertanyaan	Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria	
		1	2	3	4	5				
CON 1	Nilai-nilai organisasi	F	14	21	28	62	89	214	3,89	Tinggi
		F.X	14	42	84	248	445	833		
CON 2	Kesepakatan organisasi	F	24	37	33	81	39	214	3,35	Sedang
		F.X	24	74	99	324	195	716		
CON 3	Menyelesaikan masalah organisasi	F	35	27	30	84	38	214	3,29	Sedang
		F.X	35	54	90	336	190	705		
CON 4	Bertanggung jawab pada organisasi	F	22	16	13	70	93	214	3,92	Tinggi
		F.X	22	32	39	280	465	838		
Rata-Rata Nilai Indeks								3,61	Sedang	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel *consistency* termasuk pada kategori sedang, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,61. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai *consistency*. Pada tabel 4.8. diketahui bahwa item pertanyaan yang memiliki indeks tertinggi yaitu dosen istiqomah dalam bertanggungjawab terhadap organisasi, dengan nilai indeks sebesar 3,92, sedangkan nilai indeks terendah adalah dosen konsisten dalam menyelesaikan masalah organisasi dengan indeks sebesar 3,29. Berdasarkan perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa item pertanyaan tentang *consistency* mendapatkan nilai indeks sebesar 3,61, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel *consistency* termasuk dalam kategori sedang. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- a. Pemimpinan Perguruan Tinggi konsisten dalam menerapkan nilai-nilai organisasi merupakan item pertanyaan dari CON 1 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pemimpin mempunyai konsisten dalam menerapkan nilai-nilai organisasi pada Perguruan Tinggi. Konsistensi pimpinan membantu menciptakan budaya organisasi yang stabil dan positif. Ketika semua anggota organisasi (termasuk dosen) berpegang teguh pada nilai-nilai tersebut, terjadi sinergi yang mendorong tercapainya visi dan misi organisasi. Pemimpin yang konsisten menerapkan nilai organisasi akan membangun kepercayaan dari mahasiswa, kolega, dan pihak eksternal. Kepercayaan ini penting untuk menciptakan hubungan profesional yang harmonis dan kredibel di dalam dan luar institusi. Konsistensi pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai organisasi sangat penting karena memiliki dampak langsung pada kualitas pendidikan, atmosfer akademik, dan keberlanjutan organisasi. Dengan konsisten menerapkan nilai-nilai organisasi, seperti integritas, kerja sama, atau inovasi, pemimpin menunjukkan perilaku yang diharapkan kepada mahasiswa. Hal ini membantu membentuk karakter mahasiswa sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh institusi pendidikan.

- b. Pemimpinan Perguruan Tinggi konsisten dalam menjalankan kesepakatan organisasi merupakan item pertanyaan dari CON 2 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pimpinan mempunyai konsisten dalam menjalankan kesepakatan organisasi pada Perguruan Tinggi. Kesepakatan organisasi biasanya dirancang untuk mendukung visi, misi, dan tujuan strategis institusi. Ketika pimpinan konsisten menjalankan kesepakatan, mereka membantu memastikan bahwa setiap langkah organisasi berjalan sesuai rencana, sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Konsistensi pemimpin menciptakan kepercayaan, baik dari rekan kerja, mahasiswa, maupun pihak eksternal. Hal ini membangun reputasi institusi sebagai organisasi yang profesional dan dapat diandalkan. Dengan menjalankan kesepakatan organisasi secara konsisten, pemimpin menunjukkan komitmen untuk mendukung aturan dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini membantu menghindari konflik internal, memperkuat kerjasama antarindividu, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Konsistensi pemimpin dalam menjalankan kesepakatan organisasi sangat penting karena hal ini memengaruhi efektivitas, kredibilitas, dan keberhasilan organisasi pendidikan.
- c. Pemimpinan Perguruan Tinggi konsisten dalam menyelesaikan masalah organisasi merupakan item pertanyaan dari CON 3 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pimpinan mempunyai konsisten dalam menyelesaikan masalah organisasi pada Perguruan Tinggi. Konsistensi menunjukkan bahwa pemimpin memiliki komitmen terhadap nilai, aturan, dan prosedur organisasi. Hal ini menciptakan kepercayaan di antara mahasiswa, kolega, dan pemimpin organisasi karena semua pihak tahu bahwa masalah ditangani secara adil dan sistematis. Dengan menyelesaikan masalah secara konsisten, pemimpin membantu mengurangi potensi konflik atau ketidakpuasan antar anggota organisasi. Pendekatan yang konsisten menciptakan rasa keadilan dan transparansi, yang penting untuk kerjasama yang harmonis. Konsistensi memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan berdasarkan

pengalaman dan pola yang telah terbukti berhasil. Hal ini mempercepat proses penyelesaian masalah tanpa harus mengulang proses dari awal setiap kali. Konsistensi pemimpin dalam menyelesaikan masalah organisasi sangat penting karena berkontribusi pada stabilitas, kepercayaan, dan keberlanjutan organisasi pendidikan. Dengan konsisten menyelesaikan masalah sesuai pendekatan dan kebijakan organisasi, pemimpin membantu menjaga stabilitas operasional. Ketidakkonsistenan dapat memicu kebingungan, konflik, atau ketidakseimbangan dalam organisasi.

- d. Pemimpinan Perguruan Tinggi istiqomah dalam bertanggungjawab terhadap organisasi merupakan item pertanyaan dari CON 4 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pimpinan mempunyai keistiqomahan dalam bertanggungjawab terhadap organisasi pada Perguruan Tinggi. Pemimpin yang istiqomah memberikan contoh nyata kepada mahasiswa dan rekan kerja tentang pentingnya tanggung jawab dan dedikasi dalam organisasi. Teladan ini menginspirasi lingkungan akademik yang positif dan produktif. Pemimpin yang istiqomah dalam tanggung jawabnya akan dipercaya oleh mahasiswa, kolega, dan pimpinan organisasi. Kepercayaan ini membangun hubungan profesional yang harmonis dan memperkuat reputasi individu serta organisasi. Istiqomah dalam bertanggung jawab membantu menjaga stabilitas dan efisiensi operasional. Dengan konsistensi tersebut, pimpinan menjadi bagian penting dalam menciptakan keberlanjutan sistem organisasi. Istiqomah dalam bertanggung jawab terhadap organisasi bagi pimpinan memiliki peran yang sangat penting karena menunjukkan komitmen, profesionalisme, dan integritas yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Istiqomah mencerminkan kesungguhan dosen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten. Hal ini menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dan mendukung keberlanjutan visi dan misi institusi.

Nilai indeks pada variabel *consistency* yang termasuk kategori sedang menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan kuat terhadap tingkat

konsistensi dosen dalam meningkatkan perkembangan Perguruan Tinggi. Persepsi positif ini mencerminkan bahwa konsistensi pemimpin dalam meningkatkan perkembangan perguruan tinggi menjadi salah satu pilar utama dalam membangun kualitas akademik, reputasi, dan keberlanjutan institusi. Konsistensi pemimpin dalam menyampaikan materi, mengembangkan metode pengajaran, dan memberikan bimbingan kepada mahasiswa memastikan standar pendidikan yang tinggi. Hal ini berkontribusi pada lulusan yang kompeten, yang menjadi kebanggaan perguruan tinggi. Konsistensi dalam melakukan penelitian, mempublikasikan karya ilmiah, dan berpartisipasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan meningkatkan reputasi perguruan tinggi di tingkat nasional dan internasional. Dengan fokus pada inovasi yang berkelanjutan, perguruan tinggi menjadi pusat pengetahuan yang relevan. Pemimpin yang konsisten berkontribusi pada keberhasilan akreditasi program studi, peningkatan peringkat institusi, dan pengakuan global. Hal ini menjadikan perguruan tinggi lebih kompetitif dan menarik bagi mahasiswa baru serta mitra kerja sama.

Konsistensi pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, seperti pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, menciptakan stabilitas dalam kegiatan akademik. Lingkungan yang stabil memungkinkan mahasiswa dan staf lain bekerja dengan lebih efektif. Pemimpin yang konsisten dalam etika, integritas, dan profesionalisme menjadi panutan bagi mahasiswa dalam mengembangkan sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk masa depan. Hal ini mendukung pembentukan karakter lulusan yang berkualitas. Konsistensi pemimpin dalam mengikuti kebijakan dan program perguruan tinggi membantu memperkuat kerja sama antarbagian, baik di tingkat program studi, fakultas, maupun institusi secara keseluruhan. Sinergi ini penting untuk keberhasilan implementasi strategi pengembangan institusi.

4. Adaptability

Variabel *adaptability* yang memiliki 5 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.9. Nilai Indeks Jawaban *Adaptability*

No	Item Pertanyaan		Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria
			1	2	3	4	5			
ADP 1	Adaptasi dalam mengambil risiko	F	29	34	15	45	91	214	3,63	Sedang
		F.X	29	68	45	180	455	777		
ADP 2	Adaptasi belajar dari kesalahan	F	27	28	22	66	71	214	3,59	Sedang
		F.X	27	56	66	264	355	768		
ADP 3	Adaptasi dalam menciptakan nilai	F	31	22	31	56	74	214	3,59	Sedang
		F.X	31	44	93	224	370	762		
ADP 4	Adaptasi dalam memberi kepuasan	F	29	25	25	67	68	214	3,56	Sedang
		F.X	29	50	75	268	340	762		
ADP 5	Adaptasi nilai-nilai spiritualitas	F	35	13	27	72	67	214	3,57	Sedang
		F.X	35	26	81	288	335	765		
Rata-Rata Nilai Indeks								3,58	Sedang	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel *adaptability* termasuk pada kategori sedang, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,58. Pada tabel 4.8. diketahui bahwa item pertanyaan yang memiliki indeks tertinggi yaitu dosen memiliki kemampuan beradaptasi dalam setiap mengambil risiko dengan nilai indeks sebesar 3,63, sedangkan nilai indeks terendah adalah dosen memiliki kemampuan beradaptasi dalam memahami keinginan konsumen dalam memberikan kepuasan dengan indeks sebesar 3,56. Berdasarkan perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa item pertanyaan tentang *adaptability* mendapatkan nilai indeks sebesar 3,58, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel *adaptability* termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai *adaptability*. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- a. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dalam setiap mengambil risiko merupakan item pertanyaan dari ADP 1 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pemimpin memiliki kemampuan beradaptasi dalam setiap mengambil risiko pada Perguruan Tinggi. Pimpinan perlu memiliki sikap fleksibel terhadap perubahan kebijakan, teknologi, atau dinamika pendidikan. Dengan mentalitas ini, pemimpin lebih siap menghadapi

situasi baru dan mencari solusi inovatif. Pemimpin perlu mempelajari prinsip-prinsip manajemen risiko, seperti mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara efektif. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk mengambil risiko yang terukur dan meminimalkan potensi kerugian. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dalam menghadapi dan mengambil risiko di perguruan tinggi sangat penting, terutama dalam lingkungan pendidikan yang terus berkembang dan penuh tantangan. Memahami visi, misi, dan budaya kerja perguruan tinggi membantu dosen untuk menyelaraskan keputusan yang diambil dengan tujuan organisasi. Pemahaman ini juga mempermudah pemimpin dalam mengevaluasi risiko yang relevan dengan konteks perguruan tinggi. Berpikir kritis membantu pemimpin dalam menganalisis risiko secara objektif, baik dari sisi peluang maupun tantangan. Pendekatan strategis memungkinkan pemimpin untuk mengantisipasi dampak jangka panjang dari risiko yang diambil.

- b. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman merupakan item pertanyaan dari ADP 2 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pimpinan memiliki kemampuan beradaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman pada Perguruan Tinggi. Pemimpin dapat menganalisis aspek yang bisa diperbaiki, seperti metode pengajaran, pengelolaan waktu, atau pendekatan kepada mahasiswa. Pemimpin dapat menggunakan pendekatan pemecahan masalah yang sistematis, ketika menghadapi kesalahan. Langkah-langkah seperti mengidentifikasi akar masalah, mengembangkan solusi, dan mengevaluasi hasil sangat membantu dalam mencegah kesalahan serupa. Kemampuan pimpinan untuk beradaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman adalah keterampilan penting untuk mendukung pengembangan diri dan kemajuan perguruan tinggi. Pemimpin perlu menerima kritik atau masukan dengan pikiran terbuka sebagai peluang untuk perbaikan. Sikap ini menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Kesalahan sebaiknya dilihat sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai kegagalan permanen.

Dengan melakukan refleksi mendalam, pimpinan dapat memahami apa yang tidak berjalan dengan baik dan mengapa hal tersebut terjadi. Setiap kesalahan dan pengalaman mengandung pelajaran berharga.

- c. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dalam memperbaiki internal organisasi untuk menciptakan nilai merupakan item pertanyaan dari ADP 3 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pemimpin memiliki kemampuan beradaptasi dalam memperbaiki internal organisasi untuk menciptakan nilai pada Perguruan Tinggi. Pemimpin yang adaptif mampu mengidentifikasi tantangan atau kelemahan dalam organisasi, seperti proses administratif yang kurang efisien atau kebijakan yang tidak relevan. Selain itu, pemimpin juga dapat melihat peluang untuk inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pimpinan perlu menggunakan pendekatan berbasis bukti untuk memberikan solusi terhadap masalah internal. Analisis data, pengalaman empiris, dan praktik terbaik dapat digunakan untuk menyusun rekomendasi yang realistis. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dalam memperbaiki internal organisasi sangat penting untuk menciptakan nilai tambah di perguruan tinggi. Hal ini membutuhkan keterampilan, fleksibilitas, dan komitmen untuk berkontribusi pada pengembangan institusi. Pemimpin perlu memahami struktur organisasi, aturan, nilai-nilai inti, dan budaya kerja perguruan tinggi. Pengetahuan ini membantu pimpinan beradaptasi dengan sistem yang ada sambil mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Pemimpin sebaiknya terlibat aktif dalam rapat, forum diskusi, atau komite yang membahas perbaikan internal organisasi. Keterlibatan ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan masukan konstruktif berdasarkan pengalaman dan pengamatan.
- d. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dalam memahami keinginan konsumen dalam memberikan kepuasan merupakan item pertanyaan dari ADP 4 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pemimpin memiliki kemampuan beradaptasi dalam memahami keinginan konsumen dalam memberikan kepuasan pada Perguruan Tinggi. Pemimpin

harus terbuka terhadap masukan dari mahasiswa, alumni, atau pihak lain terkait layanan yang diberikan. Umpan balik ini dapat digunakan untuk memperbaiki metode pengajaran, kualitas layanan, atau pendekatan interaksi dengan mahasiswa. Menyesuaikan metode pengajaran dan pendekatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan gaya belajar mahasiswa. Hal ini menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna dan meningkatkan kepuasan. Konsumen perguruan tinggi sering kali menilai institusi dari kemampuan lulusannya memenuhi kebutuhan pasar kerja. Pemimpin perlu memahami tren dan kebutuhan dunia kerja untuk mengintegrasikan keterampilan yang relevan dalam pengajaran. Teknologi seperti Learning Management Systems (LMS), platform e-learning, atau aplikasi komunikasi dapat digunakan untuk memberikan layanan yang lebih efektif dan efisien. Ini membantu mahasiswa mengakses materi belajar dengan mudah dan fleksibel. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dalam memahami keinginan konsumen, dalam hal ini mahasiswa, orang tua, dunia kerja, dan masyarakat sangat penting untuk menciptakan kepuasan yang mendukung keberhasilan perguruan tinggi. Pemimpin perlu mengenali kebutuhan, harapan, dan preferensi konsumen, terutama mahasiswa. Pemahaman ini dapat diperoleh melalui survei, wawancara, atau diskusi langsung untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang dianggap penting.

- e. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dengan dilandasi nilai-nilai spiritualitas merupakan item pertanyaan dari ADP 5 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pemimpin memiliki kemampuan beradaptasi dengan dilandasi nilai-nilai spiritualitas pada Perguruan Tinggi. Pemimpin perlu memahami nilai-nilai spiritualitas, seperti kejujuran, kesabaran, ketulusan, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap keberagaman. Menginternalisasi nilai-nilai ini membantu pemimpin menjadikannya sebagai pedoman dalam bertindak dan mengambil keputusan. Dalam aktivitas sehari-hari, pemimpin dapat berfokus pada tujuan yang melampaui pencapaian akademik semata, seperti memberikan dampak positif

bagi mahasiswa dan masyarakat. Tujuan ini mendorong pemimpin untuk bekerja dengan dedikasi yang lebih tinggi. Pemimpin dapat memasukkan nilai-nilai spiritualitas dalam materi kuliah, seperti diskusi tentang etika, tanggung jawab sosial, atau pentingnya integritas dalam profesi. Pendekatan ini membantu mahasiswa memahami relevansi nilai-nilai spiritual dalam kehidupan. Pemimpin yang menjunjung nilai-nilai spiritualitas dapat menjadi panutan bagi mahasiswa, baik dalam etos kerja, cara berkomunikasi, maupun menyelesaikan masalah. Keteladanan ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang inspiratif. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan dilandasi nilai-nilai spiritualitas di perguruan tinggi merupakan fondasi penting untuk menciptakan lingkungan akademik yang harmonis, bermakna, dan berorientasi pada pengembangan karakter.

Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dalam pengembangan perguruan tinggi adalah aspek penting yang mendukung kemajuan institusi dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Pemimpin harus memahami arah strategis perguruan tinggi, termasuk visi, misi, dan sasaran jangka panjang. Pemahaman ini membantu pemimpin menyelaraskan kontribusinya dengan prioritas institusi. Pemimpin perlu selalu up-to-date dengan kebijakan pendidikan nasional dan internasional, serta regulasi yang berlaku di perguruan tinggi. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan kerja mereka sesuai standar terkini. Pemimpin dapat beradaptasi dengan mengembangkan kurikulum, metode pengajaran, atau program baru yang relevan dengan kebutuhan zaman. Inovasi akademik, seperti pengajaran berbasis teknologi, proyek multidisiplin, atau program sertifikasi profesional, meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Pemimpin harus terus belajar dan mengembangkan keterampilan, baik di bidang akademik maupun non-akademik, seperti kepemimpinan, manajemen, dan teknologi digital. Pelatihan, seminar, atau program pendidikan lanjut menjadi sarana penting untuk pengembangan diri. Pemimpin dengan kemampuan adaptasi dapat berkontribusi secara signifikan dalam mendorong kemajuan perguruan tinggi, baik dalam aspek akademik, penelitian, maupun kontribusi kepada masyarakat. Adaptasi ini juga

membantu perguruan tinggi menjadi institusi yang lebih kompetitif di tingkat global.

5. Mission

Variabel *mission* yang memiliki 4 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.10. Nilai Indeks Jawaban *Mission*

No	Item Pertanyaan		Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria
			1	2	3	4	5			
MIS 1	Mengerti arah tujuan organisasi	F	23	14	15	89	73	214	3,82	Tinggi
		F.X	23	28	45	356	365	817		
MIS 2	Memiliki strategi mencapai tujuan	F	17	24	23	65	85	214	3,83	Tinggi
		F.X	17	48	69	260	425	819		
MIS 3	Menerapkan nilai-nilai kerjasama	F	24	36	34	91	29	214	3,30	Sedang
		F.X	24	72	102	364	145	707		
MIS 4	Fokus mendapatkan ridho Allah Swt	F	36	22	31	85	40	214	3,33	Sedang
		F.X	36	44	93	340	200	713		
Rata-Rata Nilai Indeks								3,57	Sedang	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel *mission* termasuk pada kategori sedang, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,57. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai *mission*. Pada tabel 4.10. diketahui bahwa item pertanyaan yang memiliki indeks tertinggi yaitu dosen memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan nilai indeks sebesar 3,83, sedangkan nilai indeks terendah adalah dosen menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan dengan indeks sebesar 3,30. Berdasarkan perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa item pertanyaan tentang *mission* mendapatkan nilai indeks sebesar 3,57, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel *mission* termasuk dalam kategori sedang. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- Pemimpin Perguruan Tinggi mengerti arah tujuan organisasi merupakan item pertanyaan dari MIS 1 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap dosen mengerti arah tujuan organisasi pada Perguruan Tinggi. Pemahaman terhadap tujuan organisasi membantu pimpinan menyelaraskan kegiatan

mereka dengan indikator kinerja utama (IKU) perguruan tinggi. Pemimpin yang aktif dalam mendukung tujuan perguruan tinggi dapat menjadi duta yang meningkatkan citra positif institusi di tingkat nasional dan internasional. Pemimpin yang memahami arah organisasi lebih siap menyesuaikan diri dengan kebijakan baru, seperti program MBKM atau tuntutan akreditasi global. Memudahkan perguruan tinggi untuk beradaptasi terhadap tantangan baru, seperti perubahan teknologi atau dinamika sosial. Pemimpin yang memahami arah tujuan organisasi perguruan tinggi dapat bekerja lebih efektif, kolaboratif, dan strategis dalam mendukung perkembangan institusi. Pemahaman ini tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi tetapi juga meningkatkan kinerja individu dosen dalam menjalankan tugas akademik dan non-akademik. Hal ini pada akhirnya membantu menciptakan lingkungan akademik yang inovatif, relevan, dan berdaya saing tinggi.

- b. Pemimpin Perguruan Tinggi memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi merupakan item pertanyaan dari MIS 2 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap pemimpin memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi pada Perguruan Tinggi. Tujuan organisasi perguruan tinggi dapat dicapai dengan melakukan pengembangan profesional, yaitu dengan mengikuti pelatihan, seminar, atau studi lanjut untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang spesifik serta menguasai alat-alat digital dan teknologi pendidikan untuk mendukung pembelajaran dan penelitian yang lebih efektif. Strategi pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi di perguruan tinggi melibatkan pemahaman mendalam tentang arah institusi, perencanaan kerja yang terintegrasi, peningkatan kompetensi, dan kontribusi dalam tri dharma perguruan tinggi. Dengan bersikap proaktif, kolaboratif, dan inovatif, dosen dapat berperan sebagai motor penggerak dalam mewujudkan visi perguruan tinggi. Pemimpin perlu memiliki strategi yang terencana untuk mencapai tujuan organisasi perguruan tinggi, mengingat peran mereka yang krusial dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pemimpin harus memahami visi, misi, dan nilai-nilai perguruan tinggi agar langkah yang

diambil selaras dengan arah strategis institusi, yaitu memastikan bahwa aktivitas pemimpin mendukung program-program utama, seperti peningkatan mutu pendidikan, penelitian unggulan, atau pengabdian masyarakat berbasis solusi. Strategi dalam mencapai tujuan organisasi dapat dicapai dengan membuat rencana kerja pribadi yang mencakup target jangka pendek dan jangka panjang sesuai tugas Tri Dharma, serta menyesuaikan rencana kerja dengan indikator yang ditetapkan perguruan tinggi, seperti jumlah publikasi, inovasi, atau kerjasama internasional.

- c. Pemimpin Perguruan Tinggi menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan merupakan item pertanyaan dari MIS 3 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap pemimpin menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan pada Perguruan Tinggi. Nilai-nilai kerjasama dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan tujuan institusi secara jelas kepada seluruh pihak untuk menciptakan pemahaman yang sama serta membagi tugas sesuai dengan keahlian masing-masing, sehingga setiap anggota tim memiliki peran yang jelas. Kerjasama dalam organisasi dapat dilakukan dengan transparansi informasi, sehingga berbagi informasi secara terbuka untuk mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kepercayaan serta Mendorong umpan balik yang membangun untuk memperbaiki proses kerja sama. Nilai-nilai kerjasama dapat diterapkan melalui komunikasi yang baik, pembagian tanggung jawab yang jelas, kolaborasi lintas disiplin, dan partisipasi aktif semua pihak. Dengan mengutamakan prinsip inklusivitas, saling menghormati, dan berbagi tujuan bersama, perguruan tinggi dapat mencapai tujuannya secara lebih efektif dan berkelanjutan. Menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan perguruan tinggi adalah kunci untuk menciptakan sinergi yang efektif di antara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan pihak eksternal. Pemimpin harus dapat mengembangkan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kontribusi. Pemimpin juga dapat membangun tim lintas bidang yang fokus pada proyek bersama untuk mencapai tujuan

organisasi serta mengapresiasi pencapaian tim untuk memperkuat semangat kerjasama.

- d. Pemimpin Perguruan Tinggi fokus dalam setiap tindakan untuk mendapatkan ridho Allah Swt merupakan item pertanyaan dari MIS 4 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya setiap dosen harus fokus dalam setiap tindakan untuk mendapatkan ridho Allah Swt pada pengembangan Perguruan Tinggi. Pemimpin harus memahami bahwa peran sebagai pemimpin adalah amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab kepada Allah dan sesama. Pemimpin harus menyadari bahwa memberikan ilmu tanpa pilih kasih, baik kepada mahasiswa yang berprestasi maupun yang membutuhkan bimbingan lebih. Ridho Allah dapat dicapai dengan menghindari berbagai bentuk kecurangan, seperti plagiarisme dalam penelitian atau manipulasi data, yang bertentangan dengan prinsip agama. Pemimpin juga harus mengajarkan ilmu tidak hanya untuk mengembangkan kecerdasan akademik mahasiswa, tetapi juga membentuk karakter yang baik serta memanfaatkan keahlian untuk memberikan dampak positif kepada masyarakat, misalnya melalui pengabdian masyarakat yang relevan. Pemimpin dapat fokus dalam setiap tindakan untuk mendapatkan ridho Allah dengan menjadikan pekerjaan sebagai bentuk ibadah, menjaga niat yang tulus, serta mengutamakan akhlak mulia dalam mengajar, meneliti, dan berinteraksi. Dengan pendekatan ini, tidak hanya akan tercapai keberhasilan duniawi, tetapi juga keberkahan dan kebahagiaan ukhrawi. Fokus dalam setiap tindakan untuk mendapatkan ridho Allah sebagai seorang pemimpin melibatkan niat yang tulus, integritas, dan dedikasi dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan perintah agama dan nilai-nilai moral. Fokus untuk mendapatkan ridho Allah Swt dapat dilakukan dengan mengawali setiap aktivitas dengan niat untuk mencari ridho Allah, baik dalam mengajar, meneliti, maupun mengabdikan kepada masyarakat.

Pemimpin dapat memiliki misi dalam pengembangan organisasi perguruan tinggi dengan menyelaraskan peran mereka dengan tujuan strategis institusi. Hal ini mencakup kontribusi nyata dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian

masyarakat, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Pemimpin dapat mengembangkan misi dalam pengembangan organisasi perguruan tinggi dengan berorientasi pada visi institusi, mengambil peran aktif dalam Tri Dharma, membangun kolaborasi, dan mengadopsi inovasi yang relevan. Dengan komitmen, integritas, dan semangat belajar terus-menerus, dosen dapat menjadi pendorong utama keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan strategisnya.

6. Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi yang memiliki 5 item pertanyaan, hasil deskripsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.11. Nilai Indeks Jawaban Kinerja Organisasi

No	Item Pertanyaan		Distribusi Jawaban Responden					Total	Nilai Indeks	Kriteria
			1	2	3	4	5			
KIN 1	Peningkatan jumlah publikasi artikel	F	11	18	12	70	103	214	4,10	Tinggi
		F.X	11	36	36	280	515	878		
KIN 2	MoU yang terealisasi	F	14	13	24	88	75	214	3,92	Tinggi
		F.X	14	26	72	352	375	839		
KIN 3	Peningkatan mutu pendidikan	F	18	8	18	83	87	214	4,00	Tinggi
		F.X	18	16	54	332	435	855		
KIN 4	Peningkatan Jafa	F	18	10	22	89	75	214	3,90	Tinggi
		F.X	18	20	66	356	375	835		
KIN 5	Peningkatan jumlah dosen yang lulus S3	F	14	14	17	94	75	214	3,94	Tinggi
		F.X	14	28	51	376	375	844		
Rata-Rata Nilai Indeks								3,97	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa rentang nilai indeks variabel kinerja organisasi termasuk pada kategori tinggi, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,97. Pada tabel 4.11. diketahui bahwa item pertanyaan yang memiliki indeks tertinggi yaitu dosen memiliki jumlah publikasi artikel selama 3 tahun terakhir meningkat (internasional bereputasi dan nasional) dengan nilai indeks sebesar 4,10, sedangkan nilai indeks terendah adalah Prodi mengalami peningkatan Jafa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dengan indeks sebesar 3,90. Berdasarkan perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa item pertanyaan dalam kinerja organisasi

mendapatkan nilai indeks sebesar 3,97, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kinerja organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif mengenai kinerja organisasi. Berikut adalah penjelasan persepsi positif pada setiap item pertanyaan:

- a. Perguruan Tinggi memiliki jumlah publikasi artikel selama 3 tahun terakhir meningkat (internasional bereputasi dan nasional) merupakan item pertanyaan dari KIN 1 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya setiap dosen memiliki kemampuan untuk meningkatkan jumlah publikasi artikel selama 3 tahun terakhir baik artikel internasional bereputasi maupun nasional. Publikasi yang banyak dan berkualitas menunjukkan kontribusi perguruan tinggi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Publikasi ilmiah merupakan salah satu syarat utama untuk kenaikan jabatan fungsional dosen. Dengan menulis dan mempublikasikan artikel, dosen terus mengasah kemampuan berpikir kritis, analitis, dan menulis akademik. Meningkatkan jumlah publikasi artikel ilmiah merupakan aspek penting bagi Perguruan Tinggi, baik untuk pengembangan individu maupun kontribusi terhadap kemajuan perguruan tinggi. Publikasi artikel di jurnal bereputasi meningkatkan pengakuan terhadap keahlian dosen di bidangnya, baik secara nasional maupun internasional. Publikasi yang baik membuka peluang untuk berkolaborasi dengan peneliti lain, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Jumlah dan kualitas publikasi menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian peringkat perguruan tinggi.
- b. Prodi Jumlah MoU yang terealisasi selama 3 tahun terakhir merupakan item pertanyaan dari KIN 2 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya prodi pada setiap Universitas dapat mempunyai sejumlah MoU yang terealisasi selama 3 tahun terakhir. Perguruan tinggi yang mampu merealisasikan MoU dengan baik akan lebih dipercaya oleh mitra, baik dalam negeri maupun luar negeri, untuk kolaborasi lanjutan. MoU memungkinkan dosen dan mahasiswa untuk berkolaborasi dengan institusi lain dalam penelitian yang relevan dan berdampak. Implementasi MoU membuka peluang transfer pengetahuan dan

teknologi dari mitra. MoU yang terealisasi memungkinkan mobilitas internasional bagi mahasiswa dan dosen untuk belajar atau mengajar di institusi mitra. Kerja sama yang diatur dalam MoU dapat membantu pengembangan program studi atau kurikulum bersama (*joint degree* atau *double degree*). MoU yang terealisasi memperkuat hubungan dengan institusi, industri, atau organisasi lain, yang dapat membuka lebih banyak peluang kerja sama di masa depan. MoU dengan institusi luar negeri yang berhasil direalisasikan meningkatkan jejaring global perguruan tinggi. Memorandum of Understanding (MoU) yang terealisasi dengan baik sangat penting bagi perguruan tinggi karena memberikan manfaat nyata dalam mendukung tujuan strategis institusi. Realisasi MoU menunjukkan komitmen perguruan tinggi dalam menjalin kerja sama yang produktif dan bermanfaat.

- c. Prodi mengalami peningkatan akreditasi atau mutu pendidikan dalam 5 tahun terakhir merupakan item pertanyaan dari KIN 3 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya prodi pada setiap Universitas senantiasa mengalami peningkatan akreditasi atau mutu pendidikan dalam 5 tahun terakhir. Akreditasi dengan peringkat tinggi, seperti A atau Unggul, menunjukkan bahwa Prodi memenuhi standar kualitas yang diakui secara nasional dan internasional. Prodi dengan akreditasi baik lebih menarik bagi calon mahasiswa yang mencari pendidikan berkualitas. Akreditasi memastikan bahwa kurikulum, fasilitas, tenaga pengajar, dan proses pendidikan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan. Prodi yang bermutu terus memperbarui kurikulum agar relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan dunia kerja. Lulusan dari Prodi yang terakreditasi tinggi cenderung lebih kompetitif di pasar kerja, karena dianggap memiliki pendidikan yang lebih berkualitas. Akreditasi yang diakui internasional membuka peluang bagi lulusan untuk bekerja atau melanjutkan studi di luar negeri. Prodi yang bermutu lebih mudah menjalin kerja sama dengan institusi lain, baik dalam negeri maupun internasional, untuk program mobilitas akademik. Mahasiswa dari Prodi terakreditasi baik lebih mudah

diterima di institusi lain untuk melanjutkan studi atau program pertukaran. Peningkatan akreditasi atau mutu pendidikan pada program studi (Prodi) sangat penting karena memberikan dampak signifikan bagi berbagai aspek di perguruan tinggi, termasuk mahasiswa, dosen, dan reputasi institusi secara keseluruhan.

- d. Prodi mengalami peningkatan Jafa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir merupakan item pertanyaan dari KIN 4 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya prodi pada setiap Universitas senantiasa mengalami peningkatan Jafa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Dosen dengan Jafa yang lebih tinggi cenderung lebih aktif dalam penelitian, yang kemudian dapat diterapkan dalam proses pembelajaran. Jumlah dosen dengan Jafa tertentu menjadi salah satu indikator kinerja perguruan tinggi dalam akreditasi dan peringkat internasional. Dosen dengan Jafa tinggi menunjukkan komitmen institusi terhadap kualitas dan pengembangan sumber daya manusia. Proses kenaikan Jafa mengharuskan dosen untuk terus belajar, melakukan penelitian, dan berkontribusi dalam berbagai kegiatan akademik. Dosen dengan Jafa yang lebih tinggi sering kali memiliki keahlian yang lebih mendalam di bidangnya, yang berdampak positif pada kualitas pengajaran dan penelitian. Peningkatan Jabatan Fungsional Akademik (Jafa) dosen di perguruan tinggi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kualitas pendidikan, reputasi institusi, serta pengembangan karier dosen itu sendiri. Peningkatan Jafa mendorong dosen untuk terus meningkatkan kompetensi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
- e. Prodi mengalami peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 selama 5 tahun terakhir merupakan item pertanyaan dari KIN 5 yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya prodi pada setiap Universitas senantiasa mengalami peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 selama 5 tahun terakhir. Dosen dengan gelar S3 memiliki keahlian akademik yang lebih tinggi, sehingga mampu mengajarkan materi dengan pendekatan yang lebih kritis dan berbasis penelitian. Lulusan S3

lebih terlatih dalam menerapkan metode pembelajaran yang interaktif dan berbasis penelitian terbaru. Dosen dengan gelar S3 lebih aktif dalam menghasilkan penelitian berkualitas yang dapat dipublikasikan di jurnal bereputasi. Penelitian yang dilakukan oleh dosen lulusan S3 cenderung memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jumlah dosen lulusan S3 menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian akreditasi program studi maupun institusi. Perguruan tinggi dengan banyak dosen bergelar S3 lebih mudah mendapatkan pengakuan di tingkat global. Peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat reputasi perguruan tinggi, dan menghasilkan lulusan yang kompetitif. Hal ini juga berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, inovasi, serta solusi bagi tantangan masyarakat. Dengan mendukung dosen untuk menyelesaikan pendidikan S3, perguruan tinggi tidak hanya berinvestasi dalam kualitas akademik tetapi juga dalam keberlanjutan dan daya saing global institusi. Peningkatan jumlah dosen yang lulus S3 (dokter) di perguruan tinggi memiliki dampak yang sangat positif terhadap kualitas pendidikan, penelitian, dan reputasi institusi.

Hasil kerja yang dicapai oleh Program Studi (Prodi) di perguruan tinggi mencakup berbagai aspek yang mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi. Prodi bertanggung jawab untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja serta perkembangan ilmu pengetahuan. Prodi yang sukses akan mencetak lulusan yang mampu bersaing di pasar kerja, baik di tingkat nasional maupun internasional. Hasil kerja Prodi dapat dilihat melalui publikasi ilmiah di jurnal terakreditasi atau internasional yang meningkatkan reputasi akademik Prodi dan perguruan tinggi. Prodi sering menghasilkan penelitian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dunia industri, atau kebijakan pemerintah. Prodi yang aktif dalam penelitian berhasil memperoleh dana penelitian, baik dari pemerintah maupun sumber lain, yang mendukung kemajuan akademik dan pengembangan ilmu. Prodi yang baik

melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang memberikan solusi praktis terhadap masalah sosial atau lingkungan yang ada. Mahasiswa dilibatkan dalam kegiatan pengabdian masyarakat, sehingga mereka tidak hanya mendapatkan ilmu tetapi juga memberikan dampak positif langsung kepada masyarakat.

4.4. Pengujian Asumsi Model Persamaan Struktural

Untuk mengetahui apakah persyaratan awal untuk pengujian model struktural telah dipenuhi, maka harus dilakukan pengujian asumsi model persamaan struktural. Asumsi-asumsi yang diuji yaitu asumsi kecukupan sampel, evaluasi normalitas data, *outlier*, evaluasi multikolinieritas dan singularitas.

4.4.1. Uji Asumsi Kecukupan Sampel

Ukuran sampel berperan penting dalam interpretasi hasil SEM. Menurut (Hair, 2021) ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100-200 karena menggunakan teknik estimasi Maximum Likelihood Estimation (ML). Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 214, yang berarti asumsi untuk sampel telah terpenuhi. Atas dasar itu, maka jumlah sampel 214 yang digunakan dalam studi ini telah memenuhi *satisfactory fit*, yang artinya jumlah sampel tersebut cukup digunakan untuk menarik kesimpulan.

4.4.2. Uji Asumsi Normalitas Data

Analisis dengan SEM AMOS, terutama jika diestimasi dengan teknik maximum likelihood mensyaratkan sebaran data yang berdistribusi normal, untuk dapat diolah lebih lanjut. Normalitas data penelitian, baik *univariate normality* maupun *multivariate normality* dapat diketahui dari hasil nilai critical ratio (c.r) skewness (derajat kemiringan) dan nilai critical ratio (c.r) kurtosis (keruncingan) pada output *assessment of normality* AMOS. Pada tingkat signifikansi 1% (two tailed), nilai c.r yang merekomendasikan adalah pada kisaran 2,58 dan -2,58 (Ghozali, 2021). Berikut ini adalah output proses pengujian normalitas data penelitian.

Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN1	1,000	5,000	-1,340	-8,002	,870	2,599
KIN2	1,000	5,000	-1,167	-6,972	,702	2,097
KIN3	1,000	5,000	-1,349	-8,057	1,026	3,065
KIN4	1,000	5,000	-1,216	-7,263	,715	2,136
KIN5	1,000	5,000	-1,250	-7,462	,891	2,660
AIML1	1,000	5,000	-1,237	-7,387	,627	1,873
AIML2	1,000	5,000	-1,256	-7,502	,923	2,756
AIML3	1,000	5,000	-1,210	-7,224	1,000	2,987
AIML4	1,000	5,000	-1,424	-8,507	1,301	3,885
AIML5	1,000	5,000	-1,293	-7,720	1,042	3,110
MIS1	1,000	5,000	-1,114	-6,654	,171	,510
MIS2	1,000	5,000	-,905	-5,404	-,345	-1,030
MIS3	1,000	5,000	-,518	-3,092	-,813	-2,427
MIS4	1,000	5,000	-,572	-3,419	-,918	-2,741
ADP1	1,000	5,000	-,629	-3,756	-1,139	-3,400
ADP2	1,000	5,000	-,667	-3,984	-,884	-2,638
ADP3	1,000	5,000	-,629	-3,756	-,939	-2,805
ADP4	1,000	5,000	-,660	-3,939	-,874	-2,610
ADP5	1,000	5,000	-,765	-4,569	-,720	-2,151
CON1	1,000	5,000	-,951	-5,680	-,153	-,457
CON2	1,000	5,000	-,463	-2,763	-,915	-2,734
CON3	1,000	5,000	-,512	-3,060	-,990	-2,956
CON4	1,000	5,000	-1,146	-6,841	,097	,289
INV1	1,000	5,000	-1,164	-6,949	,371	1,108
INV2	1,000	5,000	-1,186	-7,084	,591	1,763
INV3	1,000	5,000	-,936	-5,590	-,058	-,172
INV4	1,000	5,000	-1,039	-6,204	,052	,154
INV5	1,000	5,000	-1,155	-6,897	,244	,729
Multivariate					100,990	18,022

Hasil pengujian normalitas data menunjukkan performa normalitas yang kurang baik dari data dengan skor c.r. lebih besar dari nilai $\pm 2,58$. Normalitas *univariate* terdapat beberapa indikator menunjukkan angka yang tidak normal ($> 2,58$). Hal ini diperkuat hasil uji *multivariate normality* yang menunjukkan bahwa nilai critical ratio sebesar 100,990 atau berada lebih besar dari 2,58, sehingga data dinyatakan berdistribusi tidak normal. Berdasarkan Teori Pusat Sentral menjelaskan bahwa apabila uji normalitas menunjukkan hasil bahwa sampel yang

digunakan cenderung tidak normal maka, dapat digunakan asumsi Central Limit Theorem yang artinya, jika jumlah sebuah data penelitian cukup banyak ($n > 30$) maka asumsi normalitas dapat diabaikan (Gujarati, 2003). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam analisis ini telah memenuhi asumsi normalitas data yang memadai, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

4.4.3. Uji Outlier

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

Tabel 4.13. Hasil Uji *Univariate Outlier*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(AIML1)	214	-2.59548	.79647	0.000000	1.0000000
Zscore(AIML2)	214	-2.46205	1.04463	0.000000	1.0000000
Zscore(AIML3)	214	-2.89001	.92766	0.000000	1.0000000
Zscore(AIML4)	214	-2.61332	.82294	0.000000	1.0000000
Zscore(AIML5)	214	-2.64659	.89322	0.000000	1.0000000
Zscore(INV1)	214	-2.32441	.91087	0.000000	1.0000000
Zscore(INV2)	214	-2.44434	.94135	0.000000	1.0000000
Zscore(INV3)	214	-2.33115	.98909	0.000000	1.0000000
Zscore(INV4)	214	-2.18320	.94192	0.000000	1.0000000
Zscore(INV5)	214	-2.27469	.87601	0.000000	1.0000000
Zscore(CON1)	214	-2.34337	.89722	0.000000	1.0000000
Zscore(CON2)	214	-1.84477	1.30089	0.000000	1.0000000
Zscore(CON3)	214	-1.70780	1.26954	0.000000	1.0000000
Zscore(CON4)	214	-2.22296	.82649	0.000000	1.0000000
Zscore(ADP1)	214	-1.76388	.91797	0.000000	1.0000000

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(ADP2)	214	-1.86181	1.01492	0.0000000	1.00000000
Zscore(ADP3)	214	-1.80079	1.01212	0.0000000	1.00000000
Zscore(ADP4)	214	-1.83964	1.03396	0.0000000	1.00000000
Zscore(ADP5)	214	-1.82859	1.01219	0.0000000	1.00000000
Zscore(MIS1)	214	-2.21759	.93043	0.0000000	1.00000000
Zscore(MIS2)	214	-2.20355	.91420	0.0000000	1.00000000
Zscore(MIS3)	214	-1.88171	1.38552	0.0000000	1.00000000
Zscore(MIS4)	214	-1.72891	1.23691	0.0000000	1.00000000
Zscore(KIN1)	214	-2.68835	.77735	0.0000000	1.00000000
Zscore(KIN2)	214	-2.56730	.94888	0.0000000	1.00000000
Zscore(KIN3)	214	-2.52814	.84797	0.0000000	1.00000000
Zscore(KIN4)	214	-2.45773	.93006	0.0000000	1.00000000
Zscore(KIN5)	214	-2.59881	.93227	0.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	214				

Hasil perhitungan pengujian nilai z-score menggunakan SPSS 26 seperti disajikan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai z-score semua indikator berada pada rentang nilai *cut off* yang dipersyaratkan, yaitu ambang batas z-score tidak ada yang lebih dari nilai 3. Dengan demikian, disimpulkan bahwa data penelitian ini tidak mengandung adanya *univariate outlier*. Tahapan selanjutnya adalah pengujian terhadap adanya *multivariate outlier*. Untuk mendeteksi adanya outlier multivariate, maka dilakukan dengan melihat hasil perhitungan jarak mahalanobis pada *Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)* dalam output AMOS.

Evaluasi *multivariate outliers* diamati pada *output* dari program AMOS yang akan terlihat angka Jarak Mahalanobis, jika *Mahalanobis d-Squared* pada komputasi AMOS ada yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* pada tingkat signifikansinya 0,001 dan derajat bebas sebesar banyaknya indikator yaitu 28 diperoleh 48,278, maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers*. Selain itu, pemeriksaan *multivariate outlier* juga dapat dilakukan dengan melihat nilai mahalanobis distance melalui skor p1 dan p2. Jika nilainya lebih kecil dari angka rujukan pada $p < 0,001$, maka dikenali sebagai *outlier* (Ghozali, 2017). Hasil

statistik pengujian *multivariate outlier* data penelitian ini dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.14. Hasil Uji *Multivariate Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
214	71,801	,000	,002
13	66,890	,000	,000
59	64,457	,000	,000
47	63,454	,000	,000
80	61,044	,000	,000
53	58,233	,001	,000
43	57,727	,001	,000
200	56,339	,001	,000
42	55,777	,001	,000
99	55,744	,001	,000
7	53,498	,003	,000
132	52,881	,003	,000
140	52,434	,003	,000
113	52,355	,003	,000
117	50,347	,006	,000
64	49,499	,007	,000

Sumber : Pengolahan data dengan AMOS (2024).

Pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *Mahalanobis d-Squared* tertinggi adalah 71,801. Nilai tersebut berada di atas nilai chi square, dimana nilai Chi Square (χ^2) (28; 0,001) = 48,278. Pada kolom P1 dan P2 dapat dilihat bahwa nilai p1 maupun p2 lebih kecil dari 0,001, dapat disimpulkan tidak terdapat *multivariate outliers*. Bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus (berbagai jawaban seorang responden) yang mengindikasikan adanya *outlier*, maka kasus itu harus tetap diikutsertakan dalam analisis selanjutnya (Ferdinand, 2005). Dengan demikian jumlah sampel yang akan digunakan tetap sebanyak 214 responden.

4.4.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian asumsi yang berikutnya adalah evaluasi terhadap efek multikolinieritas dan singularitas. Metode untuk mendeteksi adanya gejala multikolinieritas dan singularitas data dalam persamaan model struktural adalah mengidentifikasi angka *determinant of sample covariance matrix* dari output

sample moments AMOS. Nilai determinan matrix kovarian yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya problem multikolinearitas dan singularitas (Ghozali, 2017). Apabila determinan matrix kovarian memiliki nilai positif dan lebih dari angka nol, maka data dapat dikatakan terbebas dari problem multikolinearitas dan singularitas.

Hasil pengujian data yang digunakan pada model ini, menunjukkan skor *determinant of sample covariance matrix* bernilai positif sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang digunakan untuk menguji model terbebas dari problem multikolinearitas dan singularitas, sehingga analisis dapat dilanjutkan.

4.4.5. Pengujian Residual

Pengujian residual menunjukkan bahwa model yang dimodifikasi dapat diterima secara signifikan dan residual yang ditentukan adalah $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2014). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai Standardized Residual yang melebihi 2,58, sehingga asumsi residual terpenuhi.

4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian terhadap instrumen dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu instrumen kuesioner akan dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Reliabilitas adalah tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel.

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji validitas konten dan uji validitas konstruk. Validitas konstruk terdiri dari pengujian *convergent validity*, sedangkan uji reliabilitas terdiri dari uji *variance extracted* dan *construct reliability*.

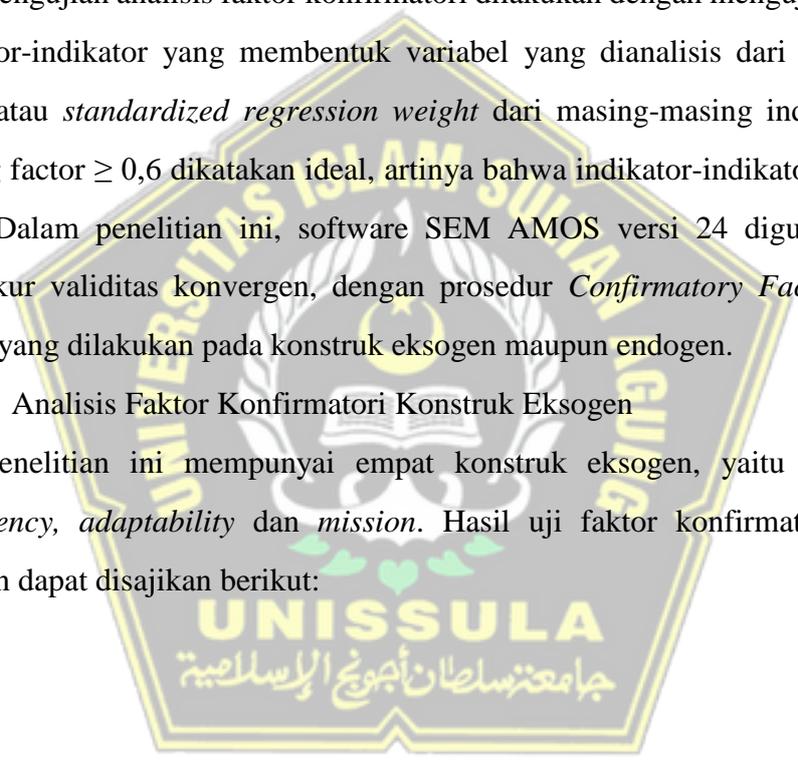
4.5.1. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas menggunakan *convergent validity* atau validitas konvergen yang bertujuan untuk mengetahui apakah seperangkat indikator dalam sebuah pengukuran terbukti mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Validitas konvergen terpenuhi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi.

Pengujian analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan menguji kemaknaan indikator-indikator yang membentuk variabel yang dianalisis dari nilai loading faktor atau *standardized regression weight* dari masing-masing indikator. Nilai loading factor $\geq 0,6$ dikatakan ideal, artinya bahwa indikator-indikator dinyatakan valid. Dalam penelitian ini, software SEM AMOS versi 24 digunakan untuk mengukur validitas konvergen, dengan prosedur *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang dilakukan pada konstruk eksogen maupun endogen.

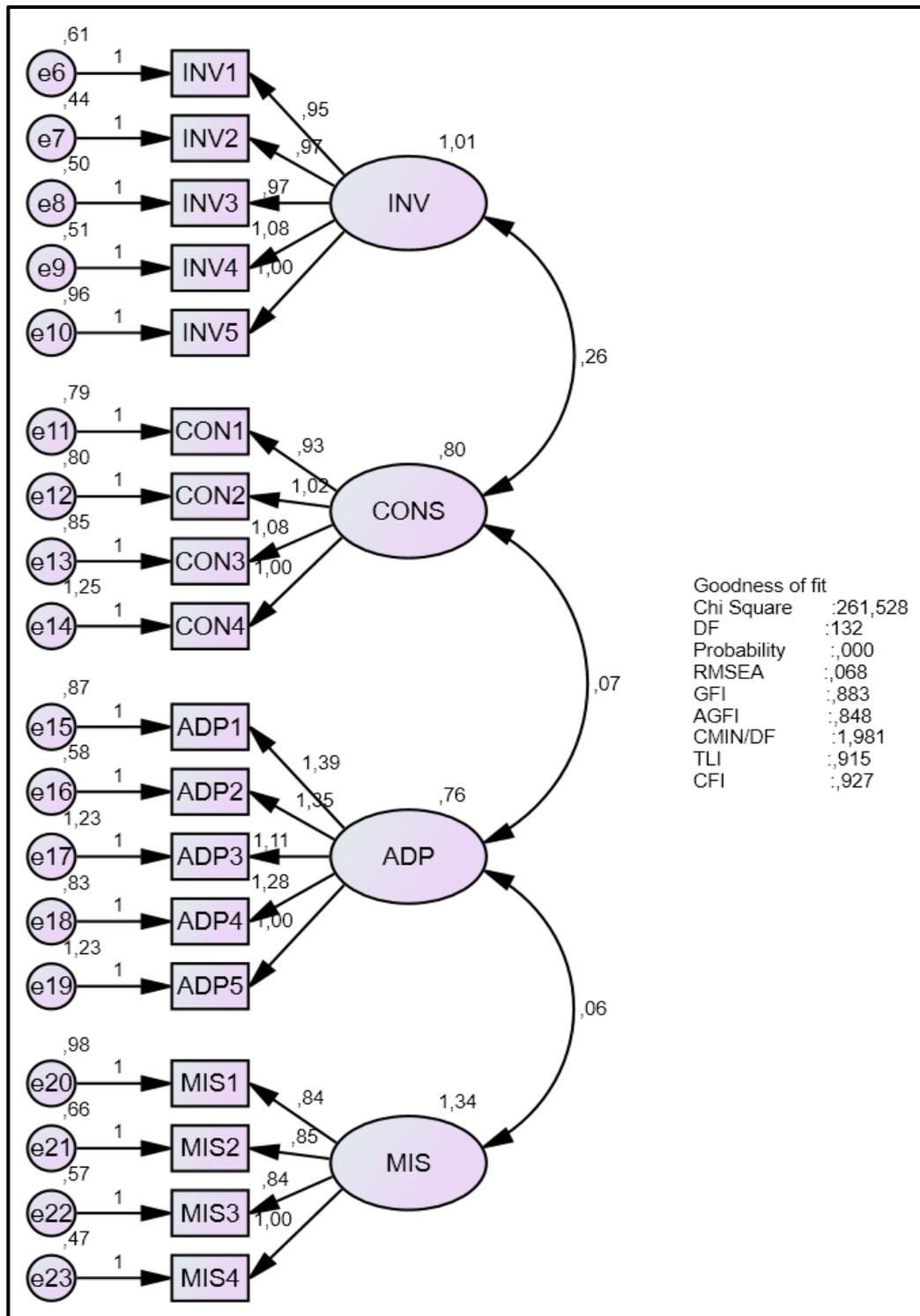
4.5.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Penelitian ini mempunyai empat konstruk eksogen, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*. Hasil uji faktor konfirmatori konstruk eksogen dapat disajikan berikut:





Gambar 4.2 Hasil CFA Konstruk Eksogen



Sumber: Data primer diolah (2024)

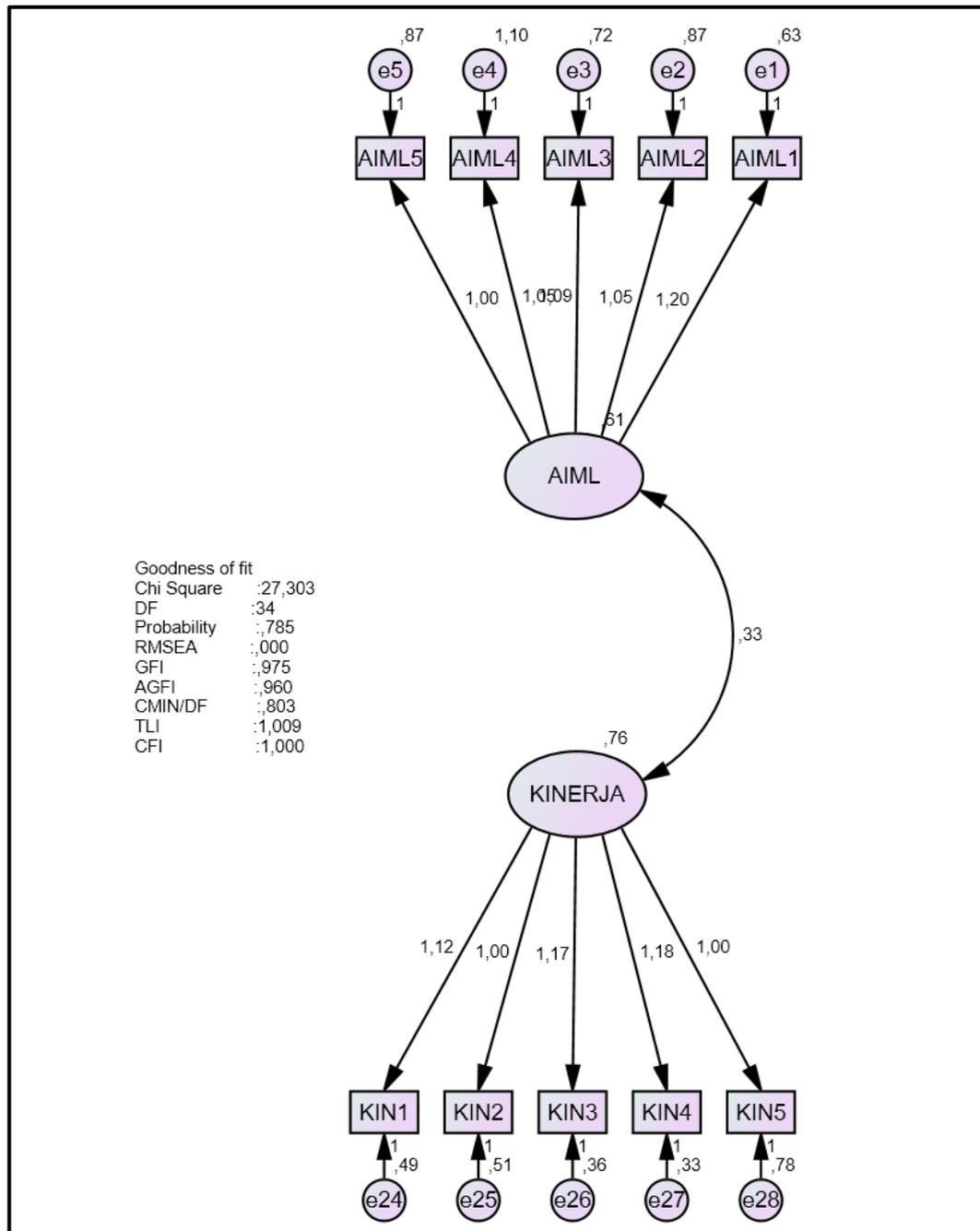
Gambar 4.2 menunjukkan hasil uji faktor konfirmatori konstruk Eksogen. Berdasarkan hasil yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa semua parameter konstruk eksogen telah memenuhi kriteria validitas yang ditentukan. Nilai Chi Square sebesar 261,528 berada di atas batas yang diharapkan (<159,813), yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara model dan data observasi. Probabilitas sebesar 0,000 menunjukkan bahwa model berbeda secara signifikan dari data yang diobservasi. Indeks CMIN/DF sebesar 1,981 menunjukkan kecocokan yang baik karena berada di bawah batas 2,00. Indeks GFI dan AGFI masing-masing sebesar 0,883 dan 0,846 menunjukkan kecocokan yang sangat baik, karena mendekati dari batas minimum 0,90. TLI dan CFI masing-masing sebesar 0,915 dan 0,927 menunjukkan kecocokan yang sangat baik, mendekati batas 0,95. Nilai RMSEA sebesar 0,068 menunjukkan kecocokan yang sangat baik karena berada di bawah batas 0,08. Secara keseluruhan, semua parameter konstruk yang diobservasi telah memenuhi kriteria validitas yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari konstruk *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* dalam penelitian ini valid.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai koefisien tingkat hubungan antara indikator dengan variabel laten cukup tinggi, artinya, indikator-indikator variabel eksogen dinyatakan valid. Oleh karena itu seluruh item indikator pada konstruk Eksogen telah memenuhi kriteria fit.

4.5.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Penelitian ini mempunyai dua konstruk endogen, yaitu *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* dan kinerja organisasi. Hasil uji faktor konfirmatori konstruk endogen dapat disajikan berikut:

Gambar 4.3 Hasil CFA Konstruk Endogen



Sumber: Data primer diolah (2024)

Gambar 4.3 menunjukkan hasil uji faktor konfirmatori konstruk Endogen. Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,6. Secara ringkas kelayakan parameter *goodness of fit* dari konstruk Endogen disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.15. Goodness of Fit Index Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=34)	Diharapkan kecil ($<43,775$)	27,303	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0,785	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0,803	Baik
GFI	≥ 0.90	0,975	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,960	Baik
TLI	≥ 0.95	1,009	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik

Penelitian ini melibatkan dua konstruk endogen, yaitu *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leaderhip* dan kinerja organisasi. Hasil uji faktor konfirmatori menunjukkan bahwa kedua konstruk tersebut memenuhi kriteria validitas yang baik berdasarkan berbagai indeks goodness of fit. Nilai Chi Square (27,303) lebih kecil dari yang diharapkan ($<43,775$), dan probabilitas sebesar 0,785 menunjukkan bahwa model cocok dengan data observasi. Nilai CMIN/DF sebesar 0,803, GFI sebesar 0,975, AGFI sebesar 0,960, TLI sebesar 1,009, dan CFI sebesar 1,000 semuanya melebihi batas minimum yang diharapkan, mengindikasikan kecocokan model yang sangat baik dengan data. Nilai RMSEA sebesar 0,000 menunjukkan kecocokan yang sangat baik dengan data. Secara keseluruhan, semua parameter yang diuji menunjukkan bahwa kedua konstruk endogen memiliki validitas yang sangat baik, menegaskan bahwa model ini sesuai dan akurat dalam menggambarkan data yang diobservasi.

Berdasarkan ringkasan hasil yang disajikan dalam tabel 4.14, secara umum semua parameter konstruk yang diobservasi telah memenuhi kriteria yang ditentukan, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa model telah memenuhi standar *goodness of fit* yang cukup baik. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua indikator dari konstruk *At Tafa'ul Inspiration Motivation Leaderhip* dan kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas yang baik.

4.5.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur dilakukan berulang. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan ukuran *construct reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Ukuran *construct reliability* (CR), yaitu ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat dalam variabel yang dibentuk. Nilai *construct reliability* berasal dari kuadrat nilai total (sum) standard loading dibagi dengan kuadrat nilai total *standard loading* ditambah dengan nilai sum (total) eror. Nilai batas uji *Construct reliability* adalah $> 0,70$ sehingga data mempunyai reliabilitas yang baik. *Construct reliability* dihitung melalui rumus berikut ini:

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

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

var = *Variance*

ε_i = *Error variance*

Nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted* / AVE) dapat menggambarkan unidimensionalitas suatu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Nilai AVE diatas 0,5 menggambarkan sebuah validitas konvergen yang memadai, artinya bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Nilai rata-rata varian yang diekstraksi (AVE) dihitung dengan menggunakan nilai *loading factor* dengan rumus berikut ini:

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

Keterangan:

λ_i = *Loading factor*

var = *Variance*

ε_i = *Error variance*

Secara ringkas pengukuran reliabilitas konstruk dirangkum dalam Tabel 4.23. Hasil hasil perhitungan *measurement model* dapat diketahui dengan melihat nilai *construct reliability* dan AVE yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
At Tafa'ul Inspiration Motivation Leadership	AIML1	0,762	0,581	0,087	0,958	0,821
	AIML2	0,660	0,436	0,101		
	AIML3	0,707	0,500	0,090		
	AIML4	0,614	0,377	0,123		
	AIML5	0,640	0,410	0,100		
	Σ	3,383	2,303	0,501		
	Σ^2	11,445				
Involvement	INV 1	0,774	0,599	0,068	0,977	0,896
	INV 2	0,826	0,682	0,062		
	INV 3	0,810	0,656	0,057		
	INV 4	0,834	0,696	0,071		
	INV 5	0,715	0,511	0,106		
	Σ	3,959	3,144	0,364		
	Σ^2	15,674				
Consistency	CON1	0,685	0,469	0,147	0,941	0,799
	CON2	0,712	0,507	0,119		
	CON3	0,725	0,526	0,109		
	CON4	0,624	0,389	0,101		
	Σ	2,746	1,891	0,476		
	Σ^2	7,541				
Adaptability	ADP1	0,793	0,629	0,113	0,960	0,828
	ADP2	0,838	0,702	0,088		
	ADP3	0,657	0,432	0,134		
	ADP4	0,774	0,599	0,104		
	ADP5	0,617	0,381	0,131		
	Σ	3,679	2,743	0,570		
	Σ^2	13,535				
Mission	MIS1	0,702	0,493	0,111	0,965	0,875
	MIS2	0,771	0,594	0,083		
	MIS3	0,790	0,624	0,074		
	MIS4	0,860	0,740	0,081		
	Σ	3,123	2,451	0,349		
	Σ^2	9,753				
Kinerja Organisasi	KIN1	0,812	0,659	0,059	0,982	0,916
	KIN2	0,772	0,596	0,058		
	KIN3	0,861	0,741	0,049		
	KIN4	0,871	0,759	0,047		
	KIN5	0,702	0,493	0,083		
	Σ	4,018	3,248	0,296		
	Σ^2	16,144				

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa *construct reliability* variabel AIML adalah 0,958, Involvement = 0,977, Consistency = 0,941, Adaptability = 0,960, Mission = 0,965 dan kinerja organisasi adalah 0,982. Hasil penghitungan *construct reliability* tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk lebih dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk mempunyai reliabilitas konstruk yang baik.

Pada hasil perhitungan nilai AVE, diketahui nilai AVE variabel AIML adalah 0,821, Involvement = 0,896, Consistency = 0,799, Adaptability = 0,828, Mission = 0,875 dan kinerja organisasi adalah 0,916. Berdasarkan tabel 4.15, dapat diketahui bahwa semua nilai *average variance extracted* (AVE) semua variabel menunjukkan angka diatas nilai *cut off* yang dipersyaratkan yaitu 0,5, sehingga hasil tersebut dapat dimaknai bahwa semua konstruk telah mempunyai reliabilitas yang baik.

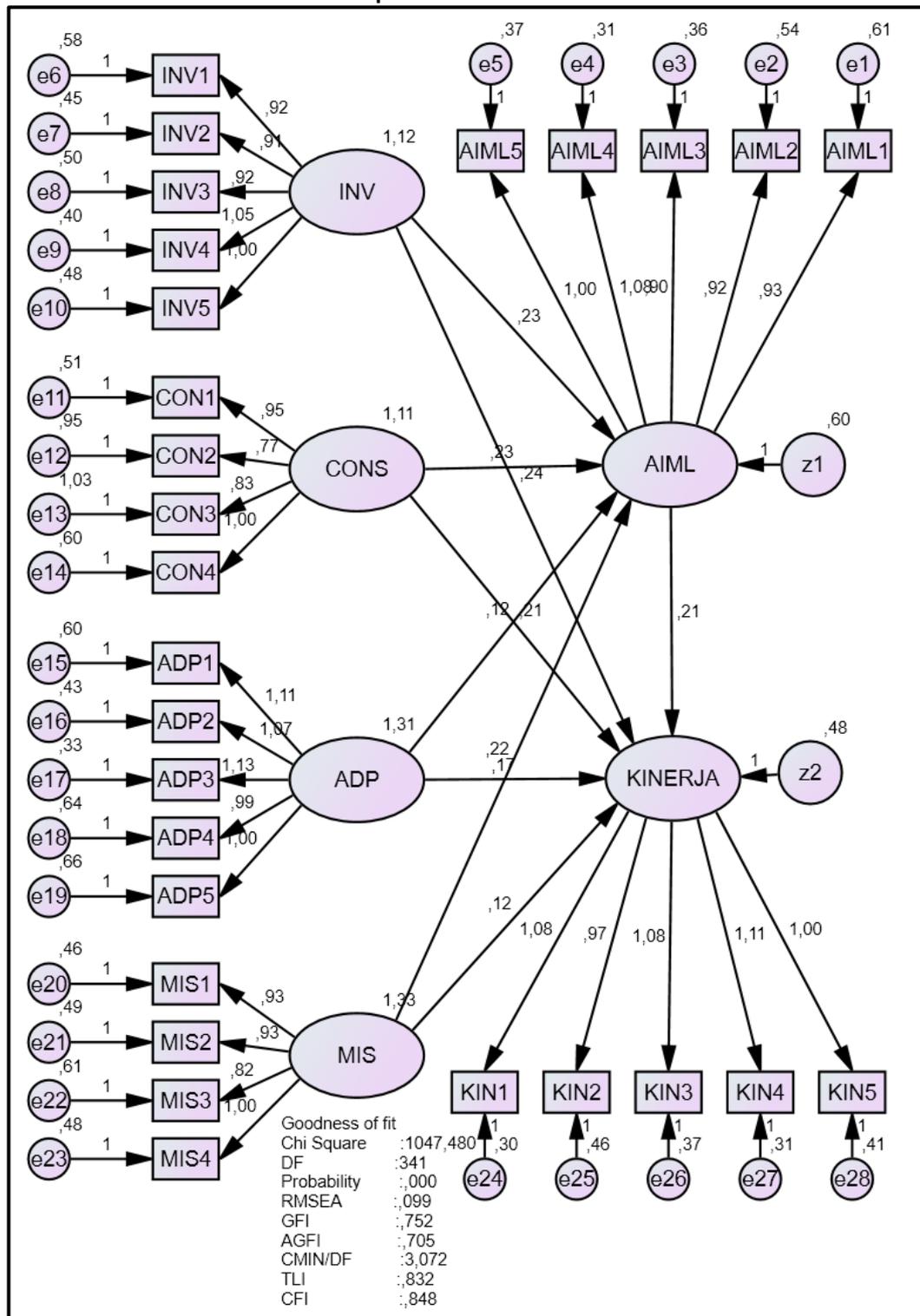
4.6. Analisis Model Persamaan Struktural

Pada bagian sebelumnya, analisis model persamaan struktural telah dilakukan analisis faktor konfirmatori untuk memastikan bahwa model valid dan reliabel untuk masing-masing variabelnya. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi kesesuaian model dengan menggunakan kriteria *goodness of fit* dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.6.1. Pengujian Kesesuaian Model Persamaan Struktural

Pengujian kesesuaian model persamaan struktural dilakukan untuk memastikan sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan sesuai dengan data sampel. Kesesuaian atau kelayakan model dapat dilihat dari nilai indeks kesesuaian (*goodness of fit index*) dan nilai *cut off* nya, untuk mengetahui apakah sebuah model struktural dapat diterima atau tidak. Berikut ini disajikan gambar full model persamaan struktural tahap awal dari hasil pengolahan data penelitian menggunakan SEM AMOS 24.

Gambar 4.4 Model Struktural Tahap 1



Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tampilan model Gambar 4.3, dapat diketahui ukuran kesesuaian model struktural full SEM sebagaimana diringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.17. Ringkasan Evaluasi *Goodness of Fit Index* Full Model Tahap 1

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=341)	Diharapkan kecil (<394.626)	1047,480	Kurang Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	3,072	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0,752	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0,705	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0,832	Cukup Baik
CFI	≥ 0.95	0,848	Cukup Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,099	Kurang Baik

Sumber : Data primer diolah (2024)

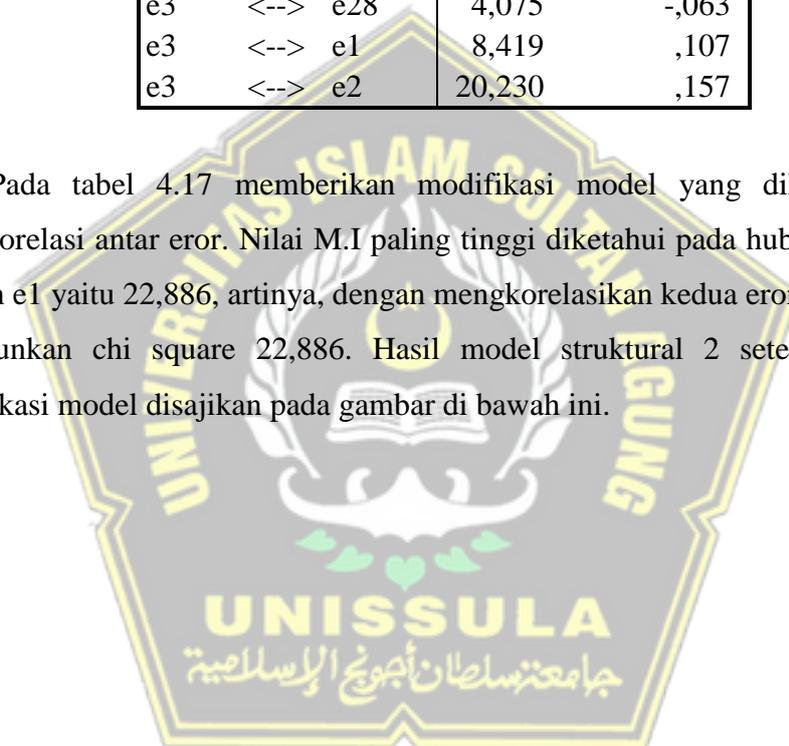
Pada model Gambar 4.3. menunjukkan bahwa nilai parameter *Chi-Square* sebesar 1047,480, probabilitas 0,000, nilai CMIN/DF 3,072, nilai GFI 0,752, nilai AGFI 0,705, nilai TLI 0,832, nilai CFI 0,848 dan nilai RMSEA 0,099. Dari hasil ini tersebut nilai chi square masih tinggi (>394,626) dan probabilitas rendah ($p < 0,05$) dapat diturunkan lebih rendah dengan melakukan modifikasi model.

Model SEM yang belum baik perlu diadakan modifikasi. Modikasi model dapat dilakukan bila ada justifikasi teoritis atau konsep yang cukup kuat sebab metode SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan teori atau model, tetapi menguji model. Kelemahannya terutama model SEM adalah sangat sulitnya diperoleh model yang cocok dengan data fitting model karena kompleksnya hubungan (Ghozali, 2020). Modifikasi model pertama dilakukan mengkorelasikan error dari indikator dengan menggunakan output *modification indices* yang diperoleh dari model.

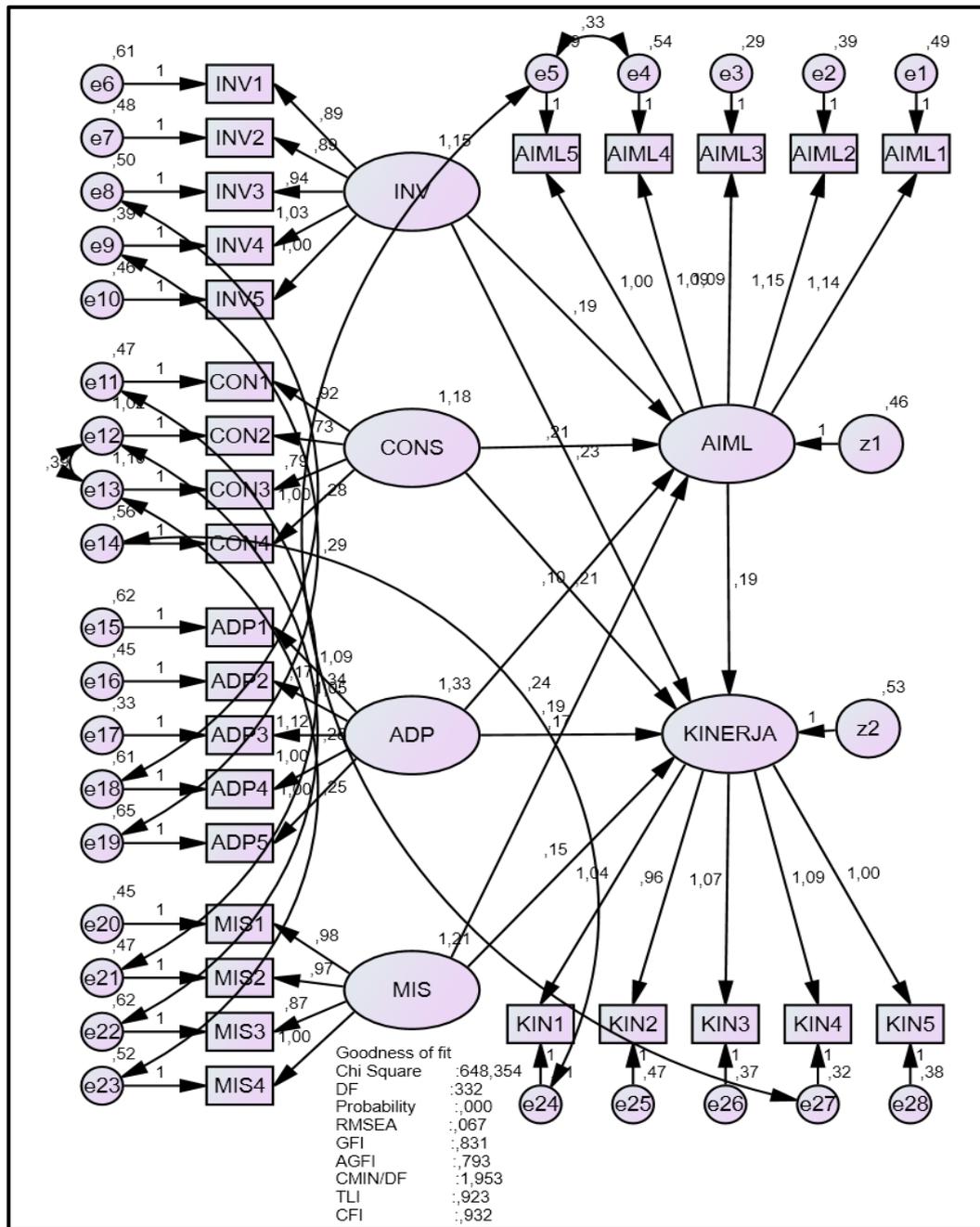
Tabel 4.18. Modification Indices

		M.I.	Par Change
CONS	<--> MIS	14,756	,367
CONS	<--> ADP	8,889	,277
INV	<--> CONS	11,822	,299
e28	<--> ADP	5,234	-,127
e2	<--> e27	9,623	-,106
e2	<--> e1	22,886	,210
e3	<--> z2	4,827	-,074
e3	<--> e25	21,583	,152
e3	<--> e28	4,075	-,063
e3	<--> e1	8,419	,107
e3	<--> e2	20,230	,157

Pada tabel 4.17 memberikan modifikasi model yang dilakukan yaitu mengkorelasi antar error. Nilai M.I paling tinggi diketahui pada hubungan error e2 dengan e1 yaitu 22,886, artinya, dengan mengkorelasikan kedua error tersebut akan menurunkan chi square 22,886. Hasil model struktural 2 setelah dilakukan modifikasi model disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.5. Model Struktural Tahap 2



Sumber: Data primer diolah (2024)

Berikut ini disajikan beberapa hasil indeks sebagai evaluasi kesesuaian model penelitian setelah dilakukan modifikasi.

a. *Chi-Square statistics*

Kriteria chi square diharapkan kecil semakin kecil nilai χ^2 model semakin baik, dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ (Ferdinand, 2014). Berdasarkan hasil olah data, nilai *degrees of freedom* (DF) adalah 332, sehingga nilai chi-square tabelnya adalah 341,395. Sementara output perhitungan nilai chi-square dalam penelitian ini adalah 648,354 dengan probabilitas 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa model persamaan struktural yang dikembangkan kurang baik, karena nilai Chi-Square maupun nilai signifikansi atau *probability* belum memenuhi nilai *cut off* yang dipersyaratkan.

b. *GFI (Goodness of fit Index)*

GFI merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”. Nilai $GFI \geq 0,90$ menunjukkan model yang baik (*good fit*) sedangkan $0,80 \leq GFI < 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit* (Ferdinand, 2014). Nilai GFI dalam penelitian ini adalah 0,831 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai GFI dikategorikan *fit* atau marginal.

c. *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*

AGFI merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Nilai AGFI antara 0 sampai 1 dan nilai $AGFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq AGFI < 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit* (Ferdinand, 2014). Nilai AGFI dalam penelitian ini adalah 0,793, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai AGFI dikategorikan *fit* atau marginal.

d. CMIN/DF

CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function Devided with degrre of Freedom*), merupakan statistic chisquare χ^2 dibagi degree of freedom-nya sehingga disebut χ^2 relative. Nilai CMIN/DF yang disyaratkan untuk menentukan ketepatan model struktural adalah tidak lebih dari 2,0. Nilai CMIN/DF dalam penelitian ini adalah 1,953 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai CMIN/DF dikategorikan *fit* atau baik.

e. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai $TLI \geq 0,95$ menunjukkan model yang baik (*good fit*). Nilai TLI dalam penelitian ini adalah 0,923 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai TLI dikategorikan *fit* atau baik.

f. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI memiliki rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai $CFI \geq 0,95$ menunjukkan model yang baik (*good fit*). Nilai CFI dalam penelitian ini adalah 0,932 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai CFI dikategorikan *fit* atau baik.

g. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah ukuran yang digunakan untuk mengkompensasi kecenderungan statistic chi-square yang menolak model dengan jumlah sampel besar. Nilai $RMSEA \leq 0,08$ menunjukkan *good*. Nilai RMSEA dalam penelitian ini adalah 0,067 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji ketepatan model berdasarkan nilai RMSEA dikategorikan *fit* atau baik.

Berdasarkan penilaian uji ketepatan model pada penjelasan nilai-nilai indeks sebelumnya, maka ringkasannya dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19. Ringkasan Evaluasi *Goodness of Fit Index* Full Model Tahap 2

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Keterangan
Chi Square (df=332)	Diharapkan kecil (<341,354)	648,354	Kurang Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,953	Baik
GFI	≥ 0.90	0,831	Margina.
AGFI	≥ 0.90	0,793	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,923	Baik
CFI	≥ 0.95	0,932	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,067	Baik

Sumber : Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian (*goodness of fit*) model penelitian yang disajikan dalam Tabel 4.19 diketahui bahwa penilaian uji ketepatan model yang ditunjukkan oleh nilai-nilai indeks *goodness of fit*, dapat disimpulkan bahwa model SEM tahap 2 memenuhi kriteria validitas yang sangat baik. Tabel 4.17 menyajikan evaluasi indeks *goodness of fit* dengan hasil nilai Chi Square (648,354) lebih besar dari batas yang diharapkan (<341,354), menunjukkan kecocokan model yang kurang baik dengan data observasi. Probabilitas sebesar 0,000 menunjukkan bahwa model cukup berbeda secara signifikan dari data yang diobservasi. Nilai CMIN/DF sebesar 1,953, GFI sebesar 0,831, AGFI sebesar 0,793, TLI sebesar 0,923, dan CFI sebesar 0,932 semuanya memenuhi batas yang diharapkan, mengindikasikan kecocokan model yang sangat baik. Nilai RMSEA sebesar 0,067 juga menunjukkan kecocokan yang sangat baik dengan data.

Secara keseluruhan, semua parameter yang diuji menunjukkan bahwa model ini memiliki validitas yang sangat baik, menegaskan bahwa model ini akurat dan sesuai dalam menggambarkan data yang diobservasi. Atas dasar tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut, yaitu pengujian hipotesis.

4.7. Pembahasan

Berdasarkan hasil yang telah dirangkum pada Tabel 4.17 sebelumnya, hasil *goodness of fit* (GoF) full model memperlihatkan hasil yang baik dengan skor parameter GoF yang sebagian besar telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dengan menganalisis signifikansi dari nilai estimasi, critical ratio, dan probabilitas pada output *regression weight* dan *standardized regression weight* SEM AMOS. Hasil pengujian hipotesis dengan menganalisis signifikansi dari nilai estimasi, *critical ratio*, dan nilai probabilitas disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.20. Regression Weight Model Struktural Penelitian

Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P
AIML <--- INV	0,188	0,052	3,629	0,000
AIML <--- CONS	0,214	0,053	4,013	0,000
AIML <--- ADP	0,100	0,047	2,148	0,032
AIML <--- MIS	0,192	0,051	3,762	0,000
KINERJA <--- INV	0,232	0,056	4,146	0,000
KINERJA <--- CONS	0,208	0,058	3,619	0,000
KINERJA <--- ADP	0,170	0,049	3,439	0,000
KINERJA <--- MIS	0,154	0,055	2,813	0,005
KINERJA <--- AIML	0,190	0,087	2,185	0,029

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa seluruh hipotesis penelitian dapat diterima atau terbukti. Penjelasan lebih rinci terhadap hubungan kausal dari setiap hasil pengujian hipotesis akan dijabarkan sebagai berikut:

4.7.1. Pengujian Hipotesis 1

4.7.1.1. Pengujian Hipotesis 1a

H_{1a} : Mission berpengaruh terhadap At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *mission* yang ada pada dosen terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 1a (H_{1a}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,192 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,051 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 3,762

dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H_0 dan menerima H_{1a} , sehingga H_{1d} yang menyatakan *mission* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Organisasi dituntut untuk mengekspresikan sebuah visi organisasi, bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. Sebuah misi memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi (Denison, 2018). Budaya organisasi *mission* (misi) berfokus pada penyelarasan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi untuk memberikan arah yang jelas dan menciptakan nilai bersama. Dalam konteks perguruan tinggi, budaya ini dapat meningkatkan pola kepemimpinan dengan memberikan kerangka kerja yang terarah, inspirasional, dan berdampak positif terhadap seluruh sivitas akademika.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *mission* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini disebabkan setiap dosen memahami arah tujuan organisasi. Dosen juga memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dosen dapat menerapkan nilai-nilai kerjasama dalam mencapai tujuan. Dosen dalam bekerja juga fokus dalam setiap tindakan untuk mendapatkan ridho Allah Swt, sehingga dalam setiap aktivitas pekerjaan senantiasa berorientasi pada tujuan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Sarraf (2023) yang menunjukkan bahwa organisasi yang sukses juga memiliki tujuan dan arahan yang jelas yang mendefinisikan tujuan dari organisasi dan sasaran strategis dan juga mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan.

Sebuah misi memberikan tujuan dan makna bersama dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal untuk organisasi. Misi menyediakan arah dan tujuan yang jelas yang berfungsi untuk menentukan tindakan yang sesuai untuk organisasi dan individu-individu di dalam organisasi. Misi memungkinkan organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Penelitian ini juga relevan dengan studi yang dilakukan Xing dan Yuan (2023) yang menunjukkan bahwa organisasi diharapkan mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi organisasi sehingga memberikan kontribusi untuk komitmen jangka pendek dan jangka panjang pada organisasi perusahaan yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan.

Budaya *mission* membantu pemimpin di perguruan tinggi fokus pada pencapaian visi dan misi institusi, seperti meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, membuat keputusan yang strategis dan konsisten dengan nilai-nilai inti organisasi. Penyelarasan ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi, sehingga kepemimpinan menjadi lebih efektif dan terarah. Pemimpin yang berorientasi pada misi cenderung lebih mampu menginspirasi dosen, staf, dan mahasiswa. Dalam perguruan tinggi pemimpin dapat menyampaikan visi institusi secara inspiratif, sehingga mendorong semua pihak untuk bekerja menuju tujuan bersama, motivasi meningkat karena setiap anggota organisasi merasa bahwa kontribusinya bermakna dan relevan. Kepemimpinan yang inspirasional menciptakan semangat kolektif untuk mencapai visi perguruan tinggi. Budaya *mission* memungkinkan pemimpin untuk memprioritaskan sumber daya dan energi organisasi pada hal-hal yang penting, misalnya mengembangkan program studi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri, mengalokasikan dana penelitian untuk bidang yang sejalan dengan misi institusi. Pemimpin yang fokus pada prioritas strategis memastikan bahwa perguruan tinggi tetap kompetitif dan relevan.

Budaya organisasi yang berorientasi pada misi mendorong pemimpin untuk bertindak berdasarkan prinsip dan nilai-nilai inti. Dalam perguruan tinggi pemimpin menjadi teladan dalam menunjukkan integritas, tanggung jawab, dan

komitmen terhadap visi institusi. Keputusan diambil dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap misi institusi. Kepemimpinan berbasis nilai ini menciptakan kepercayaan dan penghormatan dari seluruh sivitas akademika. Budaya *mission* memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur keberhasilan berdasarkan pencapaian misi. Dalam kepemimpinan perguruan tinggi pemimpin dapat menetapkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang selaras dengan misi. Akuntabilitas dan transparansi meningkat karena semua pihak memahami tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya. Hal ini menciptakan kepercayaan dan dukungan terhadap pemimpin. Budaya *mission* memungkinkan pemimpin untuk berpikir strategis dan mempersiapkan perguruan tinggi untuk menghadapi tantangan masa depan. Budaya *mission* dapat dilakukan dengan mengembangkan program penelitian unggulan yang relevan untuk kebutuhan global, merancang inisiatif yang mendukung keberlanjutan, seperti pendidikan berkelanjutan dan pengembangan komunitas. Pemimpin yang berorientasi jangka panjang membantu perguruan tinggi tetap relevan dan berdaya saing.

Budaya *mission* memperkuat identitas perguruan tinggi, sehingga meningkatkan rasa bangga dan keterikatan sivitas akademika. Dalam hal ini pemimpin dapat memperkuat citra positif institusi melalui komunikasi misi yang konsisten. Dosen, staf, dan mahasiswa merasa menjadi bagian penting dari tujuan yang lebih besar. Identitas yang kuat ini membuat institusi lebih menarik bagi calon mahasiswa, mitra, dan stakeholder. Budaya organisasi *mission* dapat meningkatkan pola kepemimpinan di perguruan tinggi dengan memberikan arah yang jelas, membangun komitmen kolektif, dan menciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan tujuan jangka panjang. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan budaya ini akan menciptakan lingkungan akademik yang inspiratif, bermakna, dan berkelanjutan, menjadikan perguruan tinggi sebagai institusi yang unggul dan terpercaya.

4.7.1.2. Pengujian Hipotesis 1b

H_{1b} : *Involvement* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *involvement* yang ada pada dosen terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 1b (H_{1b}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,188 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,052 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 3,629 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H₀ dan menerima H_{1a}, sehingga H_{1b} yang menyatakan *Involvement* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Involvement menunjukkan bahwa organisasi yang produktif akan membuat *empower* dan *engaged* karyawannya, membangun organisasi menjadi sebuah tim dan mengembangkan kapasitas karyawan di organisasi dalam berbagai level. Kesuksesan organisasi dalam melibatkan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan sikap dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya (Denison, 2018). Budaya organisasi *involvement* (keterlibatan) menekankan pada partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Dalam konteks perguruan tinggi, budaya ini dapat meningkatkan pola kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan yang inklusif, kolaboratif, dan memberdayakan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *involvement* berpengaruh terhadap *At Tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini disebabkan dalam bekerja dosen memiliki keterlibatan dalam organisasi, dosen juga diberikan kesempatan memberikan saran dalam organisasi. Dosen diberikan kesempatan berinovasi dalam organisasi, sehingga terlibat dalam mengembangkan prestasi guna

mempertahankan kompetensi dan memenuhi kebutuhan organisasi. Hal yang paling penting dalam terbentuknya *At Tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* adalah dosen senantiasa melibatkan Allah Swt dalam tindakan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan studi yang dilakukan oleh Ahmady *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa organisasi yang efektif memberdayakan dan melibatkan individu-individu didalam organisasi, membangun tim dan mengembangkan kemampuan individu di semua tingkatan di dalam organisasi. Individu dalam organisasi berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan mempunyai rasa memiliki yang kuat. Hasil penelitian ini juga didukung oleh studi Kokina *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa individu dalam organisasi di semua tingkatan merasa memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan organisasi yang akan memengaruhi mereka bekerja dan merasa juga merasakan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung dengan tujuan organisasi. Ini memungkinkan organisasi berjalan dengan mengandalkan sistem kontrol informal, sukarela dan implisit dibanding organisasi yang berjalan secara formal, eksplisit dengan kontrol sistem birokrasi.

Budaya keterlibatan mendukung gaya kepemimpinan yang melibatkan seluruh sivitas akademika, seperti dosen, staf, dan mahasiswa, dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini pemimpin dapat mengintegrasikan beragam perspektif untuk membuat keputusan yang lebih baik. Keputusan yang diambil cenderung lebih diterima karena melibatkan banyak pihak. Ini menciptakan suasana kerja yang demokratis dan mendukung inovasi. Ketika budaya keterlibatan diimplementasikan, anggota organisasi merasa dihargai dan memiliki peran penting, dampaknya adalah motivasi meningkat karena merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan institusi, Loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi semakin kuat. Pemimpin yang mendorong keterlibatan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Budaya keterlibatan membuka ruang bagi pemimpin untuk belajar dari berbagai sudut pandang. Hal ini memungkinkan pemimpin Mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal yang lebih baik, Memahami kebutuhan dan

aspirasi seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran ini lebih adaptif terhadap tantangan dan perubahan. Budaya keterlibatan mendorong kolaborasi lintas unit atau departemen di perguruan tinggi. Dalam hal ini, pemimpin dapat menghubungkan visi antar fakultas atau program studi untuk tujuan bersama, mendorong sinergi antara penelitian, pengabdian masyarakat, dan pengajaran. Kolaborasi yang efektif ini membuat perguruan tinggi lebih dinamis dan inovatif. Ketika semua pihak merasa terlibat dalam proses strategis, mereka lebih cenderung mendukung visi dan misi institusi. Pemimpin dapat menggunakan pendekatan kolaboratif untuk merancang kebijakan atau strategi, membuat seluruh anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap pencapaian tujuan bersama. Komitmen yang tinggi ini meningkatkan stabilitas dan daya saing perguruan tinggi.

Budaya keterlibatan mendorong pemimpin untuk menciptakan ruang yang mendukung inovasi. Dengan melibatkan anggota organisasi ide-ide kreatif dari berbagai pihak dapat muncul dan dikembangkan, proses pengambilan keputusan menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan masa depan. Kepemimpinan inovatif ini membuat perguruan tinggi mampu menghadapi tantangan global dengan lebih percaya diri. Melalui keterlibatan, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan dosen, staf, dan mahasiswa. Hal ini memperkuat kepercayaan terhadap pemimpin, solidaritas antar anggota organisasi. Hubungan yang kuat ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif. Budaya organisasi *involvement* meningkatkan pola kepemimpinan di perguruan tinggi dengan membangun hubungan kolaboratif, mendorong inovasi, dan memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama. Pemimpin yang membrdayakan anggota organisasi melalui budaya keterlibatan akan menciptakan lingkungan akademik yang inklusif, dinamis, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

4.7.1.3. Pengujian Hipotesis 1c

H_{1c} : *Adaptability* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *adaptability* yang ada pada dosen terhadap *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* dapat dilihat dari hasil analisis

pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 1c (H_{1c}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,100 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,047 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 2,148 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,032. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,032 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H_0 dan menerima H_{1c} , sehingga H_{1c} yang menyatakan *adaptability* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Adaptability menempatkan lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena organisasi dituntut untuk menyesuaikan demi keberhasilan dan produktivitasnya. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang (Denison, 2018).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *adaptability* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini disebabkan dosen-dosen di Perguruan Tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dalam setiap mengambil risiko, dosen juga memiliki kemampuan beradaptasi dalam belajar dari kesalahan dan pengalaman. Dosen sebagai civitas akademika memiliki kemampuan beradaptasi dalam memperbaiki internal organisasi untuk menciptakan nilai, selain itu dosen juga memiliki kemampuan beradaptasi dalam memahami keinginan mahasiswa dalam memberikan kepuasan. Hal ini sangat didukung oleh kemampuan dosen dalam beradaptasi dengan nilai-nilai spiritualitas yang menjadi landasan organisasi. Hasil penelitian ini didukung Pirayeh *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa keuntungan alami dari organisasi yang terintegrasi dengan baik, individu juga dapat menjadi yang paling tidak adaptif dan yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat bertentangan. Adaptasi organisasi menerjemahkan tuntutan lingkungan organisasi menjadi berbagai macam tindakan. Organisasi berani mengambil risiko, belajar dari

kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Penelitian ini relevan dengan studi yang dilakukan oleh Seifari dan Amoozadeh (2022) yang menunjukkan bahwa organisasi terus meningkatkan kemampuan untuk memberikan nilai bagi pelanggannya dengan menciptakan sistem norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungannya ke dalam sistem internal yang meningkatkan peluang organisasi untuk bertahan hidup dan tumbuh. Organisasi yang kuat dalam kemampuan beradaptasi biasanya mengalami pertumbuhan penjualan dan peningkatan pangsa pasar.

Budaya organisasi *adaptability* (daya adaptasi) menekankan kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif. Dalam konteks perguruan tinggi, budaya ini dapat meningkatkan pola kepemimpinan dengan membuat pemimpin lebih fleksibel, inovatif, dan tanggap terhadap kebutuhan lingkungan internal maupun eksternal. Budaya *adaptability* mendorong pemimpin untuk bersikap fleksibel dalam menghadapi perubahan, seperti perkembangan teknologi, kebijakan pendidikan, atau kebutuhan pasar kerja. Dalam perguruan tinggi pemimpin dapat dengan cepat mengadaptasi kebijakan atau strategi. Keputusan diambil berdasarkan kebutuhan terkini tanpa mengorbankan nilai inti organisasi. Hal ini membuat kepemimpinan lebih relevan dengan tantangan yang dihadapi. Perguruan tinggi sering menghadapi tekanan dari regulasi pemerintah, persaingan global, atau tuntutan dari masyarakat. Dengan budaya *adaptability* pemimpin dapat merespons perubahan tersebut dengan solusi inovatif, seperti mengembangkan program studi baru atau kolaborasi internasional, organisasi menjadi lebih kompetitif dan relevan di tingkat nasional maupun global. Pemimpin yang adaptif juga lebih siap menghadapi situasi krisis atau ketidakpastian.

Budaya *adaptability* menciptakan ruang bagi pemimpin untuk mendorong inovasi. Di perguruan tinggi, ini dapat melibatkan penggunaan teknologi terbaru dalam pengajaran, seperti pembelajaran daring atau hibrid, mendorong penelitian yang berbasis pada kebutuhan masyarakat atau industri. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas akademik tetapi juga daya tarik institusi di mata calon

mahasiswa dan mitra. Budaya yang adaptif mendukung pemimpin untuk menjadi agen perubahan. Dalam perguruan tinggi pemimpin dapat menginspirasi dosen, staf, dan mahasiswa untuk mengadopsi perubahan secara proaktif. Kepemimpinan transformasional ini memungkinkan organisasi untuk terus berkembang tanpa kehilangan arah. Dengan pola kepemimpinan seperti ini, perguruan tinggi dapat menghadapi tantangan jangka panjang dengan lebih percaya diri.

Budaya *adaptability* mendorong pemimpin untuk memfasilitasi kolaborasi lintas disiplin dan unit, misalnya mengintegrasikan berbagai keahlian dalam proyek penelitian multidisiplin, mengembangkan program interdisipliner yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Kolaborasi semacam ini membuat perguruan tinggi lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan. Dengan budaya *adaptability*, pemimpin mampu membangun organisasi yang tangguh dalam menghadapi krisis. Pemimpin yang adaptif memastikan keberlanjutan operasional sekaligus menjaga kualitas layanan akademik serta tetahanan ini menjadi keunggulan kompetitif yang penting. Ketika pemimpin mengadopsi budaya adaptif, mereka lebih peka terhadap kebutuhan individu dan kelompok dalam organisasi, dampaknya dosen dan staf merasa lebih dihargai karena masukan mereka didengar dalam proses perubahan, Mahasiswa lebih puas karena institusi mampu menyediakan program yang relevan dengan kebutuhan. Pemimpin yang adaptif menciptakan lingkungan kerja dan belajar yang lebih inklusif dan mendukung. Budaya organisasi *adaptability* meningkatkan pola kepemimpinan di perguruan tinggi dengan membuat pemimpin lebih fleksibel, inovatif, dan tanggap terhadap perubahan. Pemimpin yang adaptif mampu menciptakan lingkungan akademik yang dinamis, relevan, dan berdaya saing tinggi, menjadikan perguruan tinggi lebih siap menghadapi tantangan masa kini dan masa depan.

4.7.1.4. Pengujian Hipotesis 1d

H_{1d} : Consistency berpengaruh terhadap At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *consistency* yang ada pada dosen terhadap *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 1d (H_{1d}) yang disajikan

pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,214 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,053 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 4,013 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H_0 dan menerima H_{1b} , sehingga H_{1b} yang menyatakan *consistency* berpengaruh terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Consistency merupakan budaya organisasi yang akan produktif ketika mereka konsisten dan terintegrasi dengan baik. Organisasi menekankan adanya pengaruh positif dan budaya kuat terhadap produktivitas. Sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan simbol-simbol, yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi yang mempunyai dampak positif terhadap pencapaian consensus dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasikan (Denison, 2018). Budaya organisasi *consistency* (konsistensi) dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan pola kepemimpinan di perguruan tinggi dengan menciptakan lingkungan kerja yang stabil, jelas, dan terpadu. Konsistensi dalam budaya organisasi berarti adanya kesepahaman yang kuat terhadap visi, misi, dan nilai-nilai institusi. Hal ini memungkinkan para pemimpin perguruan tinggi untuk menyampaikan arah yang jelas kepada seluruh sivitas akademika, memastikan keputusan strategis selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang terarah pada visi ini membantu perguruan tinggi mencapai keberlanjutan dalam pencapaian tujuan jangka panjang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *consistency* berpengaruh terhadap *At Tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini disebabkan setiap dosen konsisten dalam menerapkan nilai-nilai organisasi, dosen juga konsisten dalam menjalankan kesepakatan organisasi. Kaitannya dengan permasalahan yang terdapat dalam organisasi, dosen senantiasa memiliki konsistensi dalam menyelesaikan masalah dan dosen senantiasa istiqomah dalam bertanggung jawab terhadap organisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Luthans *et al.*,

(2019) yang menunjukkan bahwa organisasi menjadi efektif ketika konsistensi terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set nilai-nilai inti, individu dalam organisasi dari semua hirarki terampil dalam mencapai kesepakatan dan menggabungkan berbagai sudut pandang serta menjadikan kegiatan organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang membangun sistem tata kelola internal berdasarkan dukungan yang bersifat konsensus. Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian Mulyadi dan Jafar (2020) yang menunjukkan bahwa sistem kontrol implisit ini dapat menjadi cara yang lebih efektif untuk mencapai taraf koordinasi dan integrasi yang lebih baik daripada sistem kontrol eksternal yang mengandalkan aturan dan regulasi eksplisit. Konsistensi merupakan sumber stabilitas dan integrasi internal yang kuat.

Pemimpin yang konsisten dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi dapat membangun kepercayaan. Dalam lingkungan perguruan tinggi kepercayaan antara dosen, staf, dan mahasiswa meningkat. Kredibilitas pemimpin diperkuat karena adanya komitmen terhadap kebijakan yang berkelanjutan. Ini menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Budaya konsistensi mendorong pengambilan keputusan yang berdasarkan prinsip dan kebijakan yang berlaku. Pemimpin di perguruan tinggi dapat menghindari inkonsistensi dalam penerapan aturan atau kebijakan, memastikan perlakuan yang adil terhadap seluruh anggota organisasi. Dengan pola kepemimpinan seperti ini, keputusan menjadi lebih diterima dan dihormati. Konsistensi budaya organisasi menciptakan pola kerja yang terstruktur dan stabil. Hal ini membantu pemimpin meningkatkan kolaborasi lintas unit karena adanya standar kerja yang jelas, mengurangi konflik yang muncul akibat ketidakpastian atau perubahan arah yang tidak terduga. Pemimpin yang mampu memfasilitasi kolaborasi ini akan menciptakan lingkungan akademik yang produktif.

Perguruan tinggi sering menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau perkembangan teknologi. Budaya konsistensi membantu pemimpin menyediakan kerangka kerja yang stabil untuk menghadapi perubahan,

serta memastikan adaptasi dilakukan tanpa mengorbankan nilai-nilai inti organisasi. Ketika pemimpin bertindak secara konsisten dengan budaya organisasi, sivitas akademika akan merasa lebih terlibat dan memiliki komitmen terhadap tujuan bersama. Ini mendukung kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif. Budaya organisasi *consistency* memberikan landasan yang kokoh bagi pola kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi. Dengan adanya kejelasan, kepercayaan, dan stabilitas, pemimpin dapat mengarahkan institusi untuk mencapai tujuannya secara lebih terstruktur, adil, dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi internal tetapi juga daya saing perguruan tinggi di tingkat lokal maupun global.

4.7.2. Pengujian Hipotesis 2

4.7.2.1. Pengujian Hipotesis 2a

H_{2a} : *Mission* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *mission* yang ada pada Pemimpin Perguruan Tinggi terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 2a (H_{2a}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,154 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,055 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 2,813 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,005. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,005 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H₀ dan menerima H_{2a}, sehingga H_{2a} yang menyatakan *mission* berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mission* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah, hal ini disebabkan misi dari pemimpin memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Likoum, Shamout, Harazneh,

& Abubakar, (2020) yang menunjukkan bahwa perilaku dan kinerja serta tingkat intensitas kompetitif yang tinggi dari pemimpin menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku organisasi dan kinerja yang kemudian dicapai organisasi. Hasil penelitian ini juga relevan dengan studi yang dilakukan oleh Khan, Khan, Soomro, & Khan, (2020) yang menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain.

Misi sebuah organisasi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Kinerja organisasi dapat tercapai dengan adanya pola kepemimpinan yang berkualitas. Inspirational motivation leadership merupakan perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan symbol, menampilkan visi yang menggairahkan, memberi makna pada apa yang dilakukan, dan menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar. Berdasarkan hal itu, maka pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin sebagai pimpinan organisasi dapat membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian visi dan misi organisasi yang dipimpinya (Bass, 2020). Pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang dipegang teguh dan diaktualisasikan pada setiap tindakanya sehingga pemimpin dapat menjadi role model bagi bawahannya. Pemimpin harus dapat menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian ia benar-benar dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya. Kepercayaan menjadi modal berharga bagi pemimpin dalam teori kepemimpinan transformasional yang terbangun atas fondasi moral dan etika.

At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah dengan mengembangkan pendapat atau temuan Juárez & Contreras, (2012).

4.7.2.2. Pengujian Hipotesis 2b

H_{2b} : *Involvement* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *involvement* yang ada pada pemimpin Perguruan Tinggi terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 2b (H_{2b}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai

parameter estimasi sebesar 0,232 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,056 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 4,146 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H_0 dan menerima H_{2b} , sehingga H_{2b} yang menyatakan *involvement* berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Orang-orang pada semua level merasa bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, voluntary, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis. Beberapa aspek kunci dari *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual (Kinjerski & Skrypnek, 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *involvement* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah melalui mediasi AIML, hal ini disebabkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Khan, Khan, Soomro, & Khan, (2020) yang

menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain. Hal ini juga relevan dengan penelitian Juárez & Contreras, (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan senantiasa memberikan motivasi dan optimisme dalam bekerja, sehingga memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah.

Prinsip-prinsip spiritual menjadi faktor penting dalam mengembangkan kinerja organisasi di tempat kerja. Prinsip spiritualitas di tempat kerja, karena karyawan di tempat kerja memiliki kebutuhan spiritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang merasa lebih berarti dalam pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkon, 2020b).

Inspirational motivation menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Dengan kata lain pemimpin senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Perilaku motivasi inspirasional dari pemimpin menjadikan para anggota berusaha menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermakna dan dapat memberi manfaat yang maksimal bagi mereka sendiri maupun bagi kelompok dan perusahaan. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusias bawahan terhadap tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-

hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Yulk & Fleet, 2021).

Berdasarkan penelitian Rego *et al.*, (2018), ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja. Nilai-nilai spiritualitas dapat menghasilkan organisasi yang lebih baik. Unit kerja yang mendukung kebutuhan semangat berkinerja lebih baik daripada unit kerja yang kurang memperhatikan kebutuhan jiwa. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai spiritual adalah organisasi yang lebih menguntungkan bagi kehidupan karyawan.

4.7.2.3. Pengujian Hipotesis 2c

H_{2c} : *Adaptability* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *adaptability* yang ada pada pemimpin Perguruan Tinggi terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 2c (H_{2c}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,170 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,049 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 3,439 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H₀ dan menerima H_{2c}, sehingga H_{2c} yang menyatakan *adaptability* berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adaptability* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah, hal ini disebabkan kemampuan beradaptasi merupakan bagian dari kemampuan pemimpin transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Islam, Furuoka, & Idris, (2020) yang menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan yang

tinggi yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam mengubah perspektif nilai dengan mengkomunikasikan pentingnya hasil yang diinginkan, mengembangkan tujuan kolektif dan memotivasi pengikut untuk berpikir di luar kepentingan diri sendiri. Hasil temuan penelitian ini juga relevan dengan studi Zhong & Lyu, (2022) yang menunjukkan bahwa organisasi dalam membangun keberlangsungan perusahaan yang berkelanjutan sangat bergantung pada dukungan manajer tingkat atas dan perilaku kepemimpinan. Kualitas hubungan bisnis yang lebih luas dengan membangun kepercayaan relasional dan persepsi positif tentang dukungan berkelanjutan oleh pemimpin.

Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Organisasi juga harus berani mengambil resiko dan menciptakan perubahan. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Pemimpin yang inspiratif dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan, sehingga membuat komunikasi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik bagi karyawan (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Kepemimpinan mempunyai peran dalam memberikan perilaku etis karyawan telah diinterpretasikan dengan jelas, namun umumnya terbatas pada peran kepemimpinan transformasional dalam konteks kinerja bisnis (L. Chen et al., 2021). Praktik kepemimpinan yang inspiratif dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi belum optimal, sehingga tidak memberikan bukti kuat mengenai apakah budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin transformasional dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai organisasi. Struktur, perilaku dan kinerja, tingkat intensitas kompetitif yang tinggi menciptakan tekanan yang mempengaruhi perilaku organisasi dan kinerja yang kemudian dicapai organisasi (Likoum et al., 2020). Organisasi yang beroperasi di

lingkungan yang sangat kompetitif lebih mungkin untuk menghadapi saingan yang terlibat dalam perilaku oportunistik dan perilaku tidak etis untuk mengungguli orang lain (Khan et al., 2020).

Pemimpin sebagai *Intellectual Stimulation* merupakan perilaku yang mampu mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru (Bass, 2020). Pemimpin harus dapat menstimulasi para bawahannya untuk melakukan pekerjaan secara lebih inovatif dan kreatif. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan permasalahan pekerjaan, antara lain pada saat mengajukan asumsi-asumsi, memetakan permasalahan, dan memilih strategi pemecahan masalah.

4.7.2.4. Pengujian Hipotesis 2d

H_{2a} : *Consistency* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah.

Tinggi rendahnya pengaruh *consistency* yang ada pada pemimpin Perguruan Tinggi terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis 2d (H_{2d}) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,208 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,058 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 3,619 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,000. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa $p = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H₀ dan menerima H_{2d}, sehingga H_{2d} yang menyatakan *adaptability* berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *consistency* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah, hal ini disebabkan *consistency* merupakan karakter model kepemimpinan yang memberikan perhatian

penyediaan kebutuhan spiritual karyawan serta membantu munculnya motivasi intrinsik, kepercayaan unit dan komitmen organisasi dan, akibatnya, mengarah pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Likoum et al., (2020) yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi yang mengadopsi budaya etika organisasi untuk bersaing secara efektif mampu menciptakan tekanan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga relevan dengan penelitian Barnhill, Smith, & Oja, (2021) yang menunjukkan bahwa budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; memuat rasa identitas anggota organisasi; memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu; meningkatkan kestabilan sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku individu.

Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Kinerja organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik (Schuldt & Gomes, 2020). Oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Kinerja organisasi berkaitan dengan bagaimana para karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu kinerja organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai kerja tersebut atau tidak. Kinerja organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Widiatmika & Darma, 2018).

Kinerja organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi adalah kekuatan pengikat yang kuat yang menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur, dan praktik umum (Laudon & Laudon, 2015). Kinerja organisasi merupakan norma atau standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan; filosofi, yaitu terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan; aturan, yaitu terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang; serta kerja sama, yang merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar (Robbins & Judge, 2015).

Pemimpin organisasi harus selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat. Pertimbangan individu meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Pemimpin akan berusaha memahami, posisi, status, dan harapan bawahan dengan baik. Pemimpin akan memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota yang dipimpinnya, terutama bila mereka mengalami permasalahan di tempat kerja ataupun masalah pribadi. Kepedulian secara pribadi akan menyebabkan bawahan menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh di dalam proses pencapaian tujuan (Yukl, 2019).

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, antara lain menurut (Barnhill et al., 2021), diantaranya adalah penentu batasan artinya budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; memuat rasa identitas anggota organisasi; memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu; meningkatkan kestabilitas

sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

4.7.3. Pengujian Hipotesis 3

H₃ : AIML dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah

Kemampuan *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah dapat dilihat dari hasil analisis pengolahan SEM. Hasil pengujian statistik dari hipotesis tiga (H₃) yang disajikan pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,190 dengan nilai standard error (S.E.) sebesar 0,087 dan nilai critical ratio (C.R.) sebesar 2,185 dengan nilai signifikansi probabilitas 0,029. Berdasarkan penggunaan tingkat signifikansi (α) = 0,05, maka diketahui bahwa nilai $p = 0,029 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti yang kuat untuk menolak H₀ dan menerima H₃, sehingga H₃ yang menyatakan bahwa *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah **diterima**.

AIML merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa aspek kunci dari AIML adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual (Kinjerski & Skrypnek, 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hal ini disebabkan pimpinan

selalu optimis dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, pimpinan juga mempunyai visi masa depan yang kuat dalam kebaikan. Model kepemimpinan *At-tafa'ul Inspiration Motivation Leadership* juga mengindikasikan bahwa pimpinan selalu bersemangat dan tidak putus asa dalam bekerja, pimpinan dalam mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh serta selalu bersemangat dan bersegera dalam menciptakan manfaat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian L. Chen et al., (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dapat menciptakan budaya etis dalam organisasi, sehingga budaya etika organisasi yang diciptakan oleh pemimpin transformasional dapat menentukan kinerja bisnis yang dicapai organisasi, hal ini juga didukung oleh temuan Charoensukmongkol & Puyod, (2021) bahwa Pemimpin yang inspiratif dapat menginspirasi karyawan dengan mengomunikasikan visi bermakna yang menanamkan rasa tujuan di antara para karyawan, sehingga membuat komunikasi jelas, dapat dipahami, akurat, diinginkan, dan menarik bagi karyawan.

AIML adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. AIML memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah. Konsep ini mengembangkan pendapat atau temuan dari Juárez & Contreras, (2012).

AIML merupakan kepemimpinan yang memberikan rasa optimisme karyawan dalam bekerja melalui nilai-nilai spiritual. Karyawan memiliki kebutuhan spiritual dan pemenuhan kebutuhan dalam menciptakan tempat kerja dengan iklim

yang unik, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. AIML menjadikan karyawan merasa lebih berarti dalam pekerjaan, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi (Pio & Lengkong, 2020b). Rego *et al.*, (2018) dalam studinya menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dan kinerja individu. Amabile & Kramer, (2011) menjelaskan bahwa kebermaknaan kehidupan memiliki dampak besar pada kreativitas, komitmen, dan produktivitas pekerja.

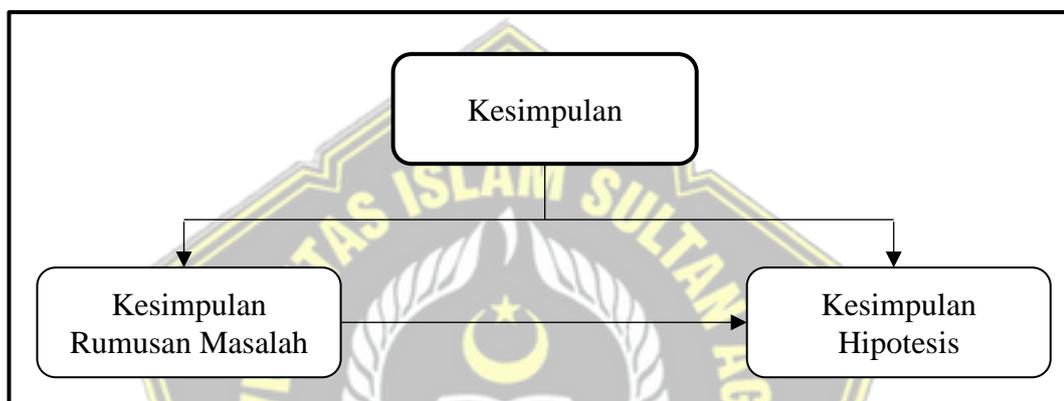


BAB V

KESIMPULAN

Dalam Bab V ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang memberikan jawaban pada rumusan masalah, pertanyaan penelitian dan hipotesis penelitian yang diajukan. Rangkaian uraian kesimpulan dapat digambarkan pada gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5.1. Alur Kesimpulan



5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Pada Bab Pendahuluan telah dijelaskan tentang *research gap* dan *fenomena gap* yang mendasari penelitian ini dilakukan. Kemudian dari hal tersebut dikembangkan rumusan masalah penelitian yakni: “Bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui peran *At-tafa’ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah”.

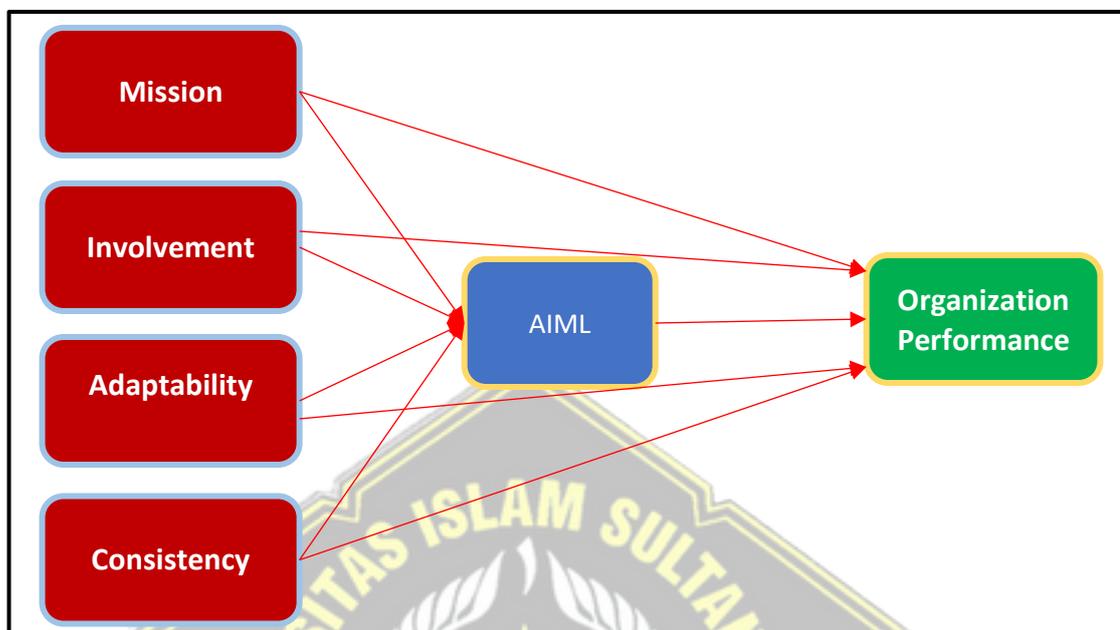
Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari dimensi *mission*, *involvement*, *adaptability* dan *consistency* berpengaruh langsung terhadap pembentukan pola kepemimpinan *At-tafa’ul Inspirasion Motivation Leadership*, hal ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan *At-tafa’ul Inspirasion Motivation Leadership* senantiasa memperhatikan tujuan organisasi, keterikatan setiap individu, kemampuan dalam beradaptasi serta konsistensi dalam setiap pengambilan keputusan. *At-tafa’ul Inspirasion Motivation Leadership* sebagai sebuah gaya kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini menemukan konsep baru yaitu *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. AIML memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah.

AIML adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Optimisme yang dimaksud adalah dengan Optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, visi masa depan yang kuat dalam kebaikan, selalu semangat dan tidak putus asa, mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh serta bersegera dalam mencapai kebermanfaatan. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi organisasi. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka secara empiris dapat digambarkan model *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Model ini disajikan pada gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5.2. Model Peningkatan Kinerja Organisasi melalui *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*



5.2. Kesimpulan Hipotesis

Untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang telah diajukan, maka direpresentasikan dengan pertanyaan penelitian yang kemudian dirumuskan dalam hipotesis penelitian ini. Adapun simpulan dari hipotesis dalam penelitian ini yakni:

1. *Mission* berpengaruh signifikan terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan inti organisasi menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi, sehingga menjadi karakter dalam meningkatkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*.
2. *Involvement* berpengaruh signifikan terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dosen dalam proses pengambilan keputusan akan dapat meningkatkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*.
3. *Adaptability* berpengaruh signifikan terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal menjadi dasar dalam meningkatkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*.

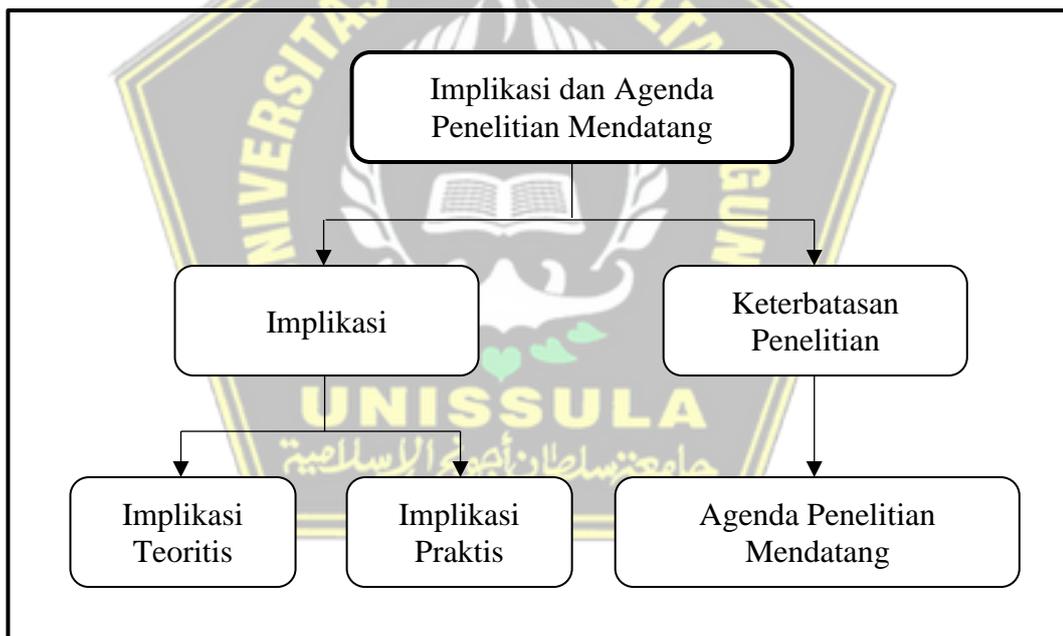
4. *Consistency* berpengaruh signifikan terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesepakatan dalam organisasi membentuk inspirasi dalam meningkatkan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership*.
5. *Mission* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai visi dan misi bagi organisasi menjadi sebuah acuan inspirasi dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
6. *Involvement* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kesempatan bagi pimpinan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan menjadi inspirasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
7. *Adapatability* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tantangan jaman dapat memberi motivasi bagi pimpinan untuk bekerja optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
8. *Consistency* mampu meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah melalui mediasi AIML. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang fokus dalam mencapai tujuan organisasi mampu memberikan inspirasi bagi pimpinan untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
9. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* dapat meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi.

BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Dalam Bab VI ini diuraikan implikasi dan agenda penelitian mendatang mengenai konsekuensi teori, konsekuensi empiris dan agenda peneliti di masa depan. Implikasi menguraikan implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis dihasilkan dari kontribusi teori yang dibangun dan implikasi praktis merupakan implikasi bagi manajerial dari hasil penelitian ini. Di sisi lain, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yang kemudian memunculkan agenda penelitian di masa depan. Berikut ini digambarkan rangkaian Bab VI dalam penelitian ini yang disajikan pada tabel 6.1.

Gambar 6.1. Alur Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



6.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini berhasil mengembangkan *Path-Goal Theory* melalui konsep *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) khususnya dalam dimensi *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML). AIML merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, karakteristik pola

kepemimpinan AIML adalah optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, visi masa depan yang kuat dalam kebaikan, selalu semangat dan tidak putus asa, mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh dan semangat dan bersegera dalam manfaat. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) tidak dapat dipisahkan dari teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang memberikan inspirasi dan motivasi bagi karyawan. *Inspirational motivation* dapat diketahui dari visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. *Inspirational motivation* merupakan upaya seorang pemimpin dengan sikap yang optimis mampu menjelaskan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang akan datang (visi) terhadap para pengikutnya sehingga menimbulkan sikap positif serta trust bagi para pengikutnya dalam menggapai harapan melalui visi yang akan melekat kepada para pengikutnya tersebut. Pemimpin yang mempunyai karakter *inspirasional motivation* dapat memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karywan mereka menjadi bermakna. Bekerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup.

AIML merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi perusahaan. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan. *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* memiliki kecenderungan yang relatif stabil, menggunakan strategi koping yang berfokus pada masalah, membingkai ulang situasi dengan cara yang menguntungkan, dan memiliki respons emosional yang sesuai dalam menghadapi masalah dengan mengembangkan pendapat atau temuan.

Penelitian ini mengembangkan model kepemimpinan AIML yang mengakomodasi nilai-nilai Islami, sehingga gaya kepemimpinan AIML mampu memberikan inspirasi dan motivasi dengan selalu optimis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. Optimisme yang dimaksud adalah dengan Optimisme dengan selalu berbaik sangka kepada Allah Swt, visi masa depan yang kuat dalam kebaikan, selalu semangat dan tidak putus asa, mencapai kinerja organisasi dengan bersungguh-sungguh serta bersegera dalam mencapai kebermanfaatan. Pemimpin yang optimis memiliki visi masa depan yang berkelanjutan bagi organisasi. Pemimpin optimis merupakan individu yang memiliki atribusi yang stabil, global dan internal tentang peristiwa positif, dan atribusi eksternal yang tidak stabil tentang peristiwa yang merugikan. Optimisme melibatkan penilaian realistis tentang apa yang dapat atau tidak dapat dicapai dalam suatu situasi, bersama dengan perspektif hasil positif atau atribusi peristiwa, emosi positif, motivasi dan ketekunan.

AIML merupakan model untuk pengembangan dan transformasi organisasi dan berpotensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa aspek kunci dari AIML adalah berkaitan dengan pelaksanaan program nilai-nilai inti yang terdiri dari mengartikulasikan sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan. Individu dengan semangat kerja yang tinggi akan mampu menyesuaikan diri dan menunjukkan perasaan yang harmonis, memiliki energi positif, ketelitian, dan kecenderungan memiliki spiritualitas. Kehidupan yang lebih spiritual ditunjukkan oleh orang-orang karena mengetahui dan memahami prinsip-prinsip spiritual.

Prinsip-prinsip spiritual menjadi faktor penting dalam mengembangkan kinerja organisasi di tempat kerja. Prinsip spiritualitas di tempat kerja, karena karyawan di tempat kerja memiliki kebutuhan spiritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Dosen yang merasa lebih berarti dalam pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan karena kemungkinan hubungan antara

kepuasan kerja dan kinerja, akan ada hubungan antara spiritualitas dan kinerja. Nilai-nilai agama mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi.

6.2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) mampu memengaruhi kinerja organisasi secara positif signifikan. Dengan demikian, implikasi praktis model pengembangan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) dalam pengambilan keputusan di perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yaitu sebagai berikut.

1. Pimpinan perguruan tinggi swasta diharapkan mampu mendorong model kepemimpinan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) sebagai gaya kepemimpinan Islami yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Upaya dalam implementasi AIML adalah dengan penanaman prinsip-prinsip spritual di setiap institusi. Prinsip spiritualitas layak untuk diimplementasikan di Perguruan Tinggi, karena dosen sebagai individu memiliki kebutuhan spritual, dan pemenuhan kebutuhan ini menciptakan tempat kerja dengan iklim yang unik; iklim ini mempengaruhi kinerja organisasi. Nilai-nilai agama dan spritual mengarah pada tingkat yang lebih dalam mengalami kesadaran dan, akibatnya, meningkatkan kemampuan intuitif individu. Intuisi, pada gilirannya, sebagai keterampilan kepemimpinan yang penting terkait dengan produktivitas pribadi.
2. Pemimpinan perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah diharapkan mampu meningkatkan nilai-nilai spritual dalam kepemimpinannya serta memberikan pengertian tentang pentingnya nilai-nilai keIslaman dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pimpinan memberikan perhatian penuh pada kebutuhan spritual karyawan serta membantu munculnya motivasi intrinsik, kepercayaan unit dan komitmen organisasi dan, akibatnya, mengarah pada kinerja organisasi.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam proses penelitian ini masih ada keterbatasan yakni upaya generalisasi hasil penelitian yang masih terbatas, yang mana penelitian ini masih dilakukan terbatas pada konteks pendidikan di perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah sesuai dengan fokus permasalahan yang dieksplorasi. Penelitian ini hanya menguji pengaruh *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* sebagai bagian dari budaya organisasi terhadap *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Padahal masih banyak yang perlu diuji dampak dari *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML) kemampuan daya saing yang berkelanjutan atau kinerja karyawan secara individu.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian maka dapat disarankan agenda penelitian untuk masa mendatang yakni penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada konteks empiris yang lebih luas pada organisasi dan lintas wilayah dengan jenis objek responden yang berbeda untuk memperoleh generalisasi yang lebih baik seperti perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri secara umum dan atau pada konteks bidang yang berbeda, misalnya perusahaan-perusahaan BUMN atau Swasta dengan skala nasional. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan *inspiration* yang menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pegawai serta mempertimbangkan dimensi optimisme, visioner, spirit, seriously dan benefit sebab menggambarkan konteks yang berbeda dalam pola kepemimpinan *At-tafa'ul Inspirasion Motivation Leadership* (AIML).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyati, N. A. F., & Millah, M. (2024). Optimisme Dalam Perspektif Hadis. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 2(2). <https://doi.org/https://journal.aripafi.or.id/index.php/jbpai/index>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The power of small wins. In *Harvard Business Review* (Vol. 89, Issue 5).
- Aprilia, E. D., & Khairiyah, Y. (2018). Optimisme Menghadapi Persaingan Dunia Kerja dan Adversity Quotient pada Mahasiswa. *Seurune Jurnal Psikologi Unsyiah*, 1(1), 18–33. <https://doi.org/10.24815/s-jpu.v1i1.9922>
- Barnhill, C. R., Smith, N. L., & Oja, B. D. (2021). What Is Organizational Behavior. In *Organizational Behavior in Sport Management* (pp. 3–12). https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4_1
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press. In *Free Press*.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2016). At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795–818. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, K. J. (2022). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *Leadership Quarterly*, 24(1), 240–255. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004>
- Chen, L., Jia, F., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108082>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2019). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gibson, J., M. Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2021). *Organizations, Behavior, Structure, Processes* (Fourteenth). McGraw-Hill Education.

- Hariyati, D. R., & Dewi, D. K. (2021). Hubungan antara Optimisme dengan Adversity Quotient pada Fresh Graduate Universitas Negeri Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(8), 153–164.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735–757. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0019>
- Jain, P., & Duggal, T. (2015). the Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(5), 1–11.
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>
- Juárez, F., & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International Journal of Psychological Research*, 5(2), 18–29. <https://doi.org/10.21500/20112084.733>
- Kenny, G. (2011). Diversification: Best practices of the leading companies. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 33, Issue 1, pp. 12–20). <https://doi.org/10.1108/02756661211193776>
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2018). The promise of spirit at work. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17–25. <https://doi.org/10.3928/00989134-20081001-03>
- Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422–433. <https://doi.org/10.1108/09534811211228139>
- Kou, X., Kurdi-Nakra, H., & Pak, J. (2022). The framework of first-line manager's HR role identity: A Multi-actor HR involvement perspective. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100898>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lamsam, N., & Charoensukmongkol, P. (2022). Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance: the moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*.

<https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0513>

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). Sistem Informasi Manajemen Mengelola Perusahaan Digital. In *Salemba Empat*.
- Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2020). Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: an Integrative Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 593–613. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0561-x>
- Mahmudah, H. (2017). Furas at-Tafa'ul 'Inda Ta'allumi al-Lughah as-Saniyah fi Qo'ati ad-Dars. *LISANUDHAD*, 4(2), 33. <https://doi.org/10.21111/lisanudhad.v4i2.1605>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mauludah, A. Z., Ma'sum, T., & Iswanto, J. (2023). Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam Perspektif Muhammad Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i11.2594>
- Mayhew, J. (2019). *Leadership Skills for Managers and the Importance of these Skills*. Virtualspeech. <https://virtualspeech.com/blog/leadership-skills-for-management>
- Mohd, H., Taha, A. T., & Mamat, A. (2011). Pendekatan al-Tafa'ul Menurut Islam serta Contoh Penggunaannya dalam Kitab-Kitab Fiqh. *Jurnal Islam Dan Masyarakat Kontemporari Keluaran Khas*, 83–92. <https://journal.unisza.edu.my/jimk/index.php/jimk/article/view/13>
- Monehin, D., & Diers-Lawson, A. (2022). Pragmatic optimism, crisis leadership, and contingency theory: A view from the C-suite. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102224>
- Mu'min, M. B., & Maulida, J. N. (2023). Dialektika Al-Qur'an Terhadap Kepemimpinan Transformasional. *Gunung Djati Conference Series*, 36(1). <https://conferences.uinsgd.ac.id>
- Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 86–108.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020a). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to

- increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020b). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Quthb, S. (2000). *Tafsir Fi Zhilal al-Qur'an* (Edisi 1). Gema Insani.
- Rego, A., E. P., & Cunha, M. (2018). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. In Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Musnaini, & Hendriyadi. (2024). *Perilaku Organisasi*. WIDA Publisihing.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*, 27(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
- Sriewijono, A., & Tarisa, M. (2019). *Leadership Presence During Working from Home*. JoobStreet. <https://www.jobstreet.co.id/id/cms/employer/leadership-presence-during-working-from-home/>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., Febrian, W. D., Sani, I., Tannady, H., & Suryawan, R. F. (2023). Paternalistic Leadership in Law Firm: Indicators of Success and Implementation. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 4(1), 28–35.
- Syarafina, S. O., Nurdibyanandaru, D., & Hendriani, W. (2019). Pengaruh Optimisme dan Kesadaran Diri Terhadap Adversity Quotient Mahasiswa Skripsi Sambil Bekerja. *Cognicia*, 7(3), 295. <https://doi.org/10.22219/cognicia.vol7.no3.295-307>
- Teece, D. J. (2018). Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. *Strategic Organization*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1476127017732760>
- Violeta, F. M., & Suwadi. (2023). Urgensi dan Nilai Keislaman dalam Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass di Lembaga Pendidikan Berbasis Keislaman. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2).
- Widianto, S., & Harsanto, B. (2017). The impact of transformational leadership and organizational culture on firm performance in Indonesia SMEs. In *The*

Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia (pp. 503–517).
https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_27

- Widiatmika, P. H., & Darma, G. S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(3), 82–99.
- Yan, J., & Hu, W. (2022). Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: the role of a green HRM system. *International Journal of Manpower*, 43(3), 639–659.
<https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0223>
- Yang, H., & Yang, J. (2019). The effects of transformational leadership, competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 292–305.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Yasir, M., Maulida, N., & Jasmi. (2022). Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi. *Langgas: Jurnal Studi Pembangunan*.
<https://doi.org/10.32734/ljsp.v1i1.8164>
- Yazdifar, H., & Haghig, F. (2019). The effect of managers' optimism on competitive strategy and final cost models. *RELIGACIÓN: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(20), 432–440.
<http://revista.religacion.com/>
- Yunita, H. (2019). Peran Penting Psikologis terhadap Peserta Didik SD melalui Pembelajaran Tematik-Terpadu. *EDURELIGIA; JURNAL PENDIDIKAN AGAMA ISLAM*, 2(2), 70–76. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v2i2.456>
- Zhong, D., & Lyu, T. (2022). Implementation of supply chain management practices and its effect on textile firm's performance at China: A mediation analysis. *Managerial and Decision Economics*.
<https://doi.org/10.1002/mde.3541>
- Zulfahmi, R., Nasution, S. R., & Zaini, M. F. (2024). Tafsir Tematik Manajemen Pendidikan Islam: Leadership dan Administrasi Pendidikan dalam Perfektif Al-Qur'an. *Jurnal Edumaspul*, 6(1), 274–283.