

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI BERDASARKAN  
KEADILAN DALAM PARTISIPASI PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM  
DI LLDIKTI WILAYAH V YOGYAKARTA**

**Disertasi**



**Teti Safari  
NIM. 10402200020**

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  
Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang  
2025**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI BERDASARKAN  
KEADILAN DALAM PARTISIPASI PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM DI LLDIKTI  
WILAYAH V YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:

Teti Safari

NIM. 10402200020

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Disertasi  
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Semarang, .....2025**

Ketua Program Studi  
Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor  
Promotor

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

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D.  
NIDN. 0627056201  
Promotor

Dr. Budhi Cahyono,SE.,M.Si  
NIDN. 0609116802

## ***Abstract***

*This study aims to explore a new conceptual model that can fill the limitations of previous studies and research gaps between decision making participation, organizational citizenship behavior and organizational performance centered on the concept of al adl decision making participation. This concept is expected to support the realization of superior organizational performance, by emphasizing a more fair, rational, and measurable decision-making process, by taking into account all existing variables in a balanced manner. This study uses a quantitative method with data collection through questionnaires at Islamic Universities in the Yogyakarta region and Focus Group Discussions. Data analysis was carried out using The Structural Equation Modeling (SEM) from the AMOS 20.0 software package. The results of the study indicate that the concept of al adl in Islam has spiritual values and legal norms that support the implementation of al adl decision making participation. Al adl decision making participation (ADMP) is built on three dimensions, the first is Proportional decision making focuses on fairer, rational, and measurable decisions, by taking into account all existing variables in a balanced manner. In this context, decisions are made by considering the relative role of each factor in achieving organizational goals. The second is Compassionate decision-making is a decision-making approach that considers empathy, well-being, and the interests of all stakeholders in the organization. The third is decision-making that considers the principle of equality, where all individuals in the organization are treated fairly and have equal opportunities to participate in the decision-making process.*

*Keywords: Decision-making participation, leadership, Al adl, OCB, Organizational Performance.*

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara decision making participation, organizational citizenship behavior dan kinerja organisasi yang berpusat pada konsep *al adl decision making participation*. Konsep ini diharapkan dapat menunjang perwujudan kinerja organisasi yang unggul, dengan menekankan proses pengambilan keputusan yang lebih adil, rasional, dan terukur, dengan memperhitungkan semua variabel yang ada secara seimbang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner pada Perguruan Tinggi Islam wilayah Yogyakarta dan *Focus Group Discussion*. Analisis data dilakukan menggunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software AMOS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep *al adl* dalam Islam memiliki nilai spiritual dan norma hukum yang mendukung implementasi *al adl decision making participation*. *Al adl decision making participation* (ADMP) dibangun atas tiga dimensi, pertama yaitu *Propotional decision making* berfokus pada keputusan yang lebih adil, rasional, dan terukur, dengan memperhitungkan semua variabel yang ada secara seimbang. Dalam konteks ini, keputusan diambil dengan memperhatikan peran relatif setiap faktor dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua yaitu *Compassionate decision-making* adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Ketiga yaitu pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Kata Kunci : Partisipasi pengambilan keputusan, kepemimpinan, *Al adl*, OCB, Kinerja Organisasi.

## KATA PENGANTAR

Maha Suci Allah yang telah mempertemukan penulis dengan orang-orang arif bijaksana yang mengajarka lebih banyak hala-hal yang lebih bernilai dari pada sekedar bimbingan dalam penelitian dan penulisan disertasi. Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Peningkatan Kinerja Organisasi Berdasarkan Keadilan Dalam Partisipasi Pengambilan Keputusan Pada Perguruan Tinggi Islam Di Lldikti Wilayah V Yogyakarta”. Oleh karena itu pada kesempatan ini, ucapan terima kasih yang mendalam ditujukan kepada:

1. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D selaku Promotor yang senantiasa sabar memberikan saran, bimbingan, dan nasehatnya selama penelitian berlangsung dan selama penulisan disertasi ini.
2. Dr. Budhi Cahyono, SE., MSi, selaku *Co Promotor* dan Sekretaris Program Studi Doktor Manajemen UNISSULA yang telah meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing dengan penuh ketelitian, penuh kesabaran dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si selaku Kepala Program Studi Doktor Manajemen UNISSULA yang telah menginspirasi, memotivasi dan memberikan keteladanan menyelesaikan studi.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIM) Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIM) angkatan VII, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas motivasi, emphati dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.
6. Terima kasih dan penghargaan kami sampaikan kepada Bapak/Ibu Pimpinan/Ketua Program studi Perguruan Tinggi Islam atau Yayasan yang berbasis Islam yang ada di bawah naungan LLDIKTI Wilayah V mapun Kemenag Yogyakarta, yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu sebagai responden dan narasumber yang telah sangat membantu terlaksananya penelitian disertasi ini.
7. Pimpinan Institut Teknologi dan Bisnis Semarang yang telah memberikan kesempatan waktunya dalam masa pendidikan sampai akhir penyelesaian disertasi ini.

8. Teman-teman Dosen Institut teknologi dan Bisnis yang selalu mensupport dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada Suami tercinta (Achmad Indra Lukmanda), Anakku Ananda M.Husain Faqihuddin Ash-S. kedua orang tua penulis, ibunda Kesih dan ayahanda Darta, serta Kedua Mertua penulis (Mamah Hira Indrati dan Papah Bambang Sugiharto) serta adik Ipar (Indah dan Intan) yang senantiasa selalu berdoa, dan keikhlasan serta keridhoannya untuk berbagi waktu dengan penulis.

Akhirnya, terima kasih tak terhingga juga ditujukan kepada semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi dalam penyusunan Proposal ini.



Semarang, ..... 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| Halaman Judul.....                           | i         |
| Halaman Pengesahan.....                      | ii        |
| Abstract.....                                | iii       |
| Intisari.....                                | iv        |
| Kata Pengantar.....                          | v         |
| Daftar Isi.....                              | vii       |
| Daftar Tabel.....                            | xii       |
| Daftar Gambar.....                           | xiv       |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang Masalah.....             | 1         |
| A <i>Research Gap</i> .....                  | 7         |
| B <i>Fenomena Gap</i> .....                  | 10        |
| 1.2. Rumusan Masalah.....                    | 12        |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                  | 13        |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....                 | 14        |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>            | <b>15</b> |
| 2.1. <i>Image Theory</i> .....               | 15        |
| 1 <i>Decision Making Partisipation</i> ..... | 15        |
| 2.2. <i>Al-Adl</i> dalam Islam.....          | 22        |



|                |                                                               |           |
|----------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3            | Kinerja Organisasi ( <i>Organizational Performance</i> )..... | 28        |
| 2.4            | GTM/Model Teoretikal Dasar.....                               | 32        |
| 2.4.1          | Proposi 1.....                                                | 34        |
| 2.4.2          | Proposisi 2.....                                              | 35        |
| 2.4.3          | Proposisi 3.....                                              | 36        |
| 2.4.4          | Model GTM.....                                                | 37        |
| 2.5.           | Model Empirik Penelitian.....                                 | 37        |
| 2.5.1          | <i>Al-adl Decision Making Participation</i> .....             | 37        |
| 2.5.2          | <i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> .....        | 51        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN.....</b>                                 | <b>54</b> |
| 3.1.           | Jenis Penelitian.....                                         | 54        |
| 3.2.           | Pengukuran Variabel.....                                      | 55        |
| 3.3.           | Sumber Data.....                                              | 57        |
| A              | Data Primer.....                                              | 57        |
| B              | Data Sekunder.....                                            | 57        |
| 3.4            | Metode Pengumpulan Data.....                                  | 58        |
| 3.5            | Responden.....                                                | 59        |
| 3.6            | Teknik Analisis Data.....                                     | 60        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                   | <b>80</b> |
| 4.1            | Deskripsi Responden.....                                      | 81        |
| 4.2            | Hasil <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....                | 88        |



|               |                                                           |            |
|---------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 4.3           | Deskripsi Variabel Penelitian.....                        | 93         |
| 4.4           | Uji Asumsi.....                                           | 113        |
| 4.4.1         | Evaluasi Normalitas.....                                  | 113        |
| 4.4.2         | Evaluasi <i>Outlier</i> .....                             | 114        |
| 4.4.3         | <i>Multivariate Outlier</i> .....                         | 116        |
| 4.4.4         | Evaluasi Multikolinieritas .....                          | 118        |
| 4.4.5         | Pengujian Residual.....                                   | 119        |
| 4.4.6         | Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA).....      | 120        |
| 4.4.7         | Uji Reliabilitas.....                                     | 124        |
| 4.4.8         | Model Persamaan Struktural.....                           | 126        |
| 4.3.9         | Uji Kausalitas.....                                       | 133        |
| 4.5           | Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....                   | 133        |
| 4.6           | Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total..... | 146        |
| <b>BAB V</b>  | <b>IMPLIKASI PENELITIAN .....</b>                         | <b>152</b> |
| 5.1           | Implikasi Toeritis .....                                  | 153        |
| 5.2           | Implikasi Manajerial .....                                | 154        |
| 5.3           | Keterbatasan Penelitian.....                              | 156        |
| 5.4           | Agenda Penelitian Mendatang.....                          | 156        |
| <b>BAB VI</b> | <b>KESIMPULAN .....</b>                                   | <b>157</b> |
| 6.1           | Kesimpulan Hipotesis .....                                | 157        |
| 6.2           | Kesimpulan Rumusan Masalah .....                          | 161        |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA.....                                         | 166 |
| Lampiran 1. Surat Permohonan Kuesioner.....                 | 175 |
| Lampiran 2. Angket Kuesioner.....                           | 176 |
| Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data.....                      | 183 |
| Lampiran 4. Surat Balasan dari Perguruan Tinggi Islam ..... | 193 |



## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                                      |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1  | : Iktisari <i>Research Gap Decision Making Participation, Organizational Performance</i> .....                       | 7  |
| Tabel 2.1  | : <i>Start of The Art</i> Partisipasi Pengambilan Keputusan<br>( <i>Decision Making Participation</i> ).....         | 19 |
| Tabel 2.2  | : <i>Start of The Art</i> Indikator <i>Decision Making Participation</i> .....                                       | 20 |
| Tabel 2.3  | : <i>Start of The Art</i> partisipasi pengambilan Keputusan<br>( <i>Decision Making Participation</i> ).....         | 21 |
| Tabel 2.4  | : <i>Start of The Art</i> definisi <i>Al-adl</i> .....                                                               | 24 |
| Tabel 2.5  | : <i>Start of The Art</i> indikator <i>al-adl</i> .....                                                              | 26 |
| Tabel 2.6  | : <i>Start of The Art</i> <i>Al-adl</i> .....                                                                        | 27 |
| Tabel 2.7  | : <i>Start of The Art</i> Definisi Kinerja Organisasi.....                                                           | 28 |
| Tabel 2.8  | : <i>Start of The Art</i> Kinerja Organisasi.....                                                                    | 29 |
| Tabel 2.9  | : <i>Start of The Art</i> Indikator Kinerja Organisasi<br>( <i>Organizational Performance</i> ).....                 | 30 |
| Tabel 2.10 | : <i>Start of The Art Decision Making Participation (DMP)</i><br>terhadap Kinerja Organisasi.....                    | 32 |
| Tabel 2.11 | : Integrasi partisipasi pengambilan keputusan ( <i>Decision Making Participation</i> ) dan nilai <i>Al-Adl</i> ..... | 37 |
| Tabel 3.1  | : Pengukuran Variabel.....                                                                                           | 55 |
| Tabel 3.2  | : Distribusi Sampel.....                                                                                             | 59 |
| Tabel 3.3  | : <i>Goodness-of-Indices</i> .....                                                                                   | 66 |
| Tabel 4.1  | : Data Responden Perguruan Tinggi Islam.....                                                                         | 82 |

|            |                                                                               |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.2  | : Karakteristik responden berdasarkan perguruan tinggi Islam .....            | 82  |
| Tabel 4.3  | : Responden Berdasarkan Nama Strata Prodi.....                                | 83  |
| Tabel 4.4  | : Responden Berdasarkan Usia Responden.....                                   | 84  |
| Tabel 4.5  | : Responden Berdasarkan Akreditasi Program Studi.....                         | 85  |
| Tabel 4.6  | : Tingkat Pendidikan Responden.....                                           | 86  |
| Tabel 4.7  | : Jenis Kelamin Responden.....                                                | 88  |
| Tabel 4.8  | : Statistik Deskriptif <i>Propotional Decision Making Participation</i> ..... | 94  |
| Tabel 4.9  | : Deskriptif <i>Propotional Decision Making Participation</i> ....            | 96  |
| Tabel 4.10 | : Statistik Deskriptif <i>Compassion Decision Making Participation</i> .....  | 97  |
| Tabel 4.11 | : Deskriptif <i>Compassion Decision Making Participation</i> .....            | 98  |
| Tabel 4.12 | : Statistik Deskriptif <i>Equality Decision Making Participation</i> .....    | 100 |
| Tabel 4.13 | : Deskriptif <i>Equality Decision Making Participation</i> .....              | 101 |
| Tabel 4.14 | : Statistik Deskriptif <i>OCB</i> .....                                       | 103 |
| Tabel 4.15 | : Deskripsi <i>OCB</i> .....                                                  | 104 |
| Tabel 4.16 | : Statistik Deskriptif <i>OP</i> .....                                        | 106 |
| Tabel 4.17 | : Deskriptif <i>OP</i> .....                                                  | 108 |
| Tabel 4.18 | : Uji Normalitas Data.....                                                    | 114 |
| Tabel 4.19 | : Hasil Uji Univariate Outliers.....                                          | 115 |
| Tabel 4.20 | : Hasil Uji <i>Mahalanobis Distance</i> .....                                 | 117 |
| Tabel 4.21 | : Hasil Uji Determinant of Covariance Matrix.....                             | 119 |
| Tabel 4.22 | : Hasil Analisis CFA Variabel Eksogen.....                                    | 121 |
| Tabel 4.23 | : Nilai Loading CFA variabel Eksogen.....                                     | 122 |
| Tabel 4.24 | : Hasil Analisis CFA Variabel Endogen.....                                    | 123 |
| Table 4.25 | : Nilai Loading CFA Variabel Endogen.....                                     | 124 |

|            |   |                                                                        |     |
|------------|---|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.26 | : | Pengujian <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i> . | 125 |
| Tabel 4.27 | : | <i>Modification indices</i> .....                                      | 128 |
| Tabel 4.28 | : | Hasil Analisis Model Struktural.....                                   | 129 |
| Tabel 4.29 | : | Regression Weight Uji Hipotesis Model Struktural.....                  | 134 |
| Tabel 4.30 | : | Ringkasan Hasil Pengaruh, Tidak Langsung dan Total...                  | 147 |



## DAFTAR GAMBAR

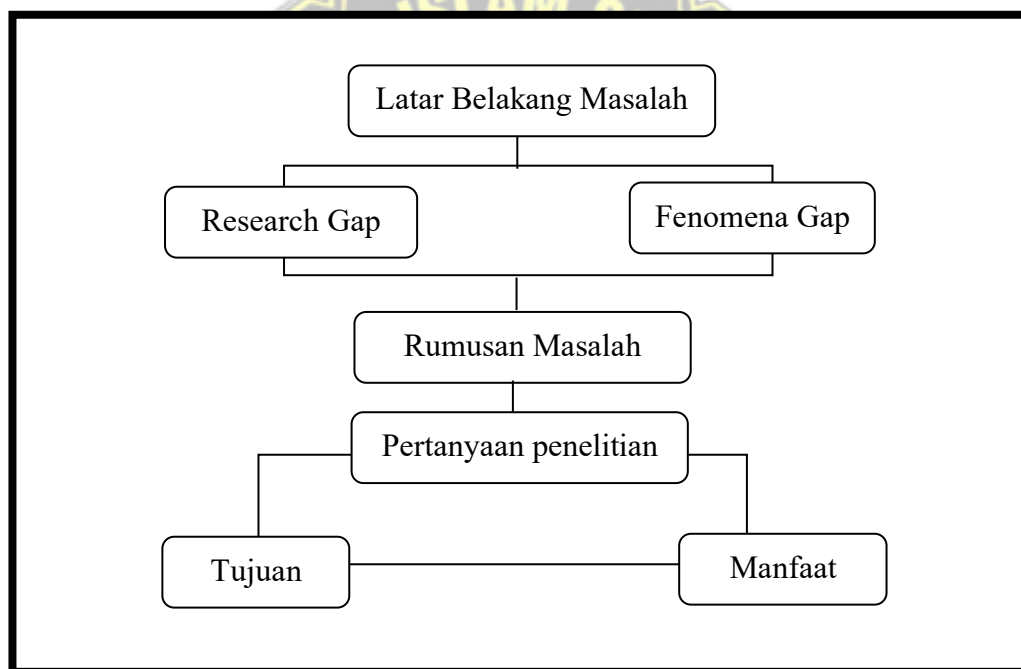
|            |                                                                                                                             |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1.1 | : Alur Konsep Bab Pendahuluan.....                                                                                          | 1   |
| Gambar 2.1 | : Alur Kajian Pustaka.....                                                                                                  | 15  |
| Gambar 2.2 | : Integrasi <i>Image Theori</i> dan Nilai <i>Al-Adl</i> .....                                                               | 32  |
| Gambar 2.3 | : Proposisi 1, <i>Al-adl Decision Making Participation</i> (ADMP) dan <i>Organizational Performance</i> .....               | 34  |
| Gambar 2.4 | : Proposisi 2, <i>Al-adl Decision Making Participation</i> (ADMP) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)..... | 35  |
| Gambar 2.5 | : Proposisi 3, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan <i>Organizational Performance</i> .....                      | 36  |
| Gambar 2.6 | : Model Teoritikal Dasar ( <i>Grand Theory Model</i> ).....                                                                 | 37  |
| Gambar 2.7 | : <i>Model Empirik</i> .....                                                                                                | 53  |
| Gambar 3.1 | : Alur Bab III Metode Penelitian.....                                                                                       | 54  |
| Gambar 3.2 | : Path Diagram hipotesis penelitian.....                                                                                    | 64  |
| Gambar 4.1 | : Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan.....                                                                          | 80  |
| Gambar 4.2 | : Model CFA Variabel Eksogen.....                                                                                           | 121 |
| Gambar 4.3 | : Model CFA Variabel Endogen.....                                                                                           | 123 |
| Gambar 4.4 | : Model Struktural.....                                                                                                     | 127 |
| Gambar 4.5 | : Hasil Model struktural Modification Indices.....                                                                          | 129 |
| Gambar 5.1 | : Piktoris Implikasi Penelitian dan Agenda Peneltian Mendatang...                                                           | 152 |
| Gambar 6.1 | : Piktografis Bab Penutup.....                                                                                              | 157 |
| Gambar 6.2 | : <i>Al adl Decision Making Participation</i> (ADMP).....                                                                   | 161 |
| Gambar 6.3 | : Model Empirik Pengembangan.....                                                                                           | 164 |

## BAB I

### PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena di lapangan yang menjadi dasar rumusan masalah dan lebih rinci menjadi pertanyaan penelitian. Selanjutnya rumusan dan pertanyaan penelitian tersebut menjadi alur pada studi ini yakni tujuan dan manfaat penelitian.

**Gambar 1.1. Alur Konsep Bab Pendahuluan**



#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi sering dikaitkan dengan keberhasilan organisasi (Patrick J. Thurbin 1994). Namun, gagasan kinerja mencakup dimensi interpretasi yang jauh lebih luas. Pentingnya sistem pengukuran kinerja



organisasi menunjukkan bagaimana organisasi melakukannya, dan seberapa banyak kemajuan yang dibuatnya dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuannya, serta dapat membantu dalam mengelola perubahan organisasi.(Yeo 2003). *Organizational Performance* dapat dipandang sebagai suatu konsep yang digunakan dalam mengukur sampai sejauh mana prestasi dapat dicapai suatu produk yang telah dihasilkan perusahaan (Hendrayati 2016).

Pada konteks institusi perguruan tinggi Islam, Kinerja organisasi merupakan seorang Kaprodi memiliki peran yang sangat strategis dalam membantu mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi. Hal ini karena dosen memiliki tugas pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, yang mana ketiga hal tersebut menjadi pilar penting perguruan tinggi yaitu thridarma perguruan tinggi (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005).

Menurut (Njideka 2011), merekomendasikan bahwa pimpinan harus meningkatkan frekuensi dan tingkat partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan karena merekalah yang melaksanakan pekerjaan operasional utama dan mereka berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengetahui apa yang terjadi dalam operasional institusi. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan secara profesional (Rusitayanti, 2021). Dosen adalah profesi, maka kinerja yang di hasilkan menunjukkan tingkat keprofesionalannya, untuk meningkatkan keprofesionalannya dibutuhkan kompetensi, agar mampu melaksanakan pengajarannya dengan sukses. Menurut (Ojukuku, RM, & Sajuyigbe 2014) pentingnya partisipatif dalam pengambilan keputusan membantu

administrasi institusi untuk mencapai tujuan organisasi. Posisi seperti itu dapat didasarkan pada pertimbangan humanistik, yang menekankan nilai intrinsik dari partisipasi, atau pada pertimbangan pragmatis, seperti kegunaan partisipasi dalam mengembangkan perilaku yang terinformasi dan bertanggung jawab (Vroom, V., & Yetton 1973).

Selain itu, (Mitchell 1973) menyatakan bahwa 'melalui partisipasi, para dosen harus mengetahui dengan baik perilaku mana yang mungkin dihargai dan mana yang tidak. secara empiris partisipasi dalam pengambilan keputusan didukung oleh (Schuler 1980) namun pernyataan tersebut hanya sedikit didukung oleh (Schuler, R. S., & Kim 1978). Menurut (Murphy, J. 2002) partisipasi pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan komitmen, yang merupakan indikator positif untuk manajemen yang efektif. Meskipun ada banyak bidang di mana para dosen dapat terlibat dalam pengambilan keputusan, institusi dapat secara khusus mendorong dan membuka jalan bagi para dosen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan telah dikembangkan oleh (Beach, L. R., & Mitchell, 1974) dalam *Image Theory*. *Image Theory* (IT) merupakan teori deskriptif tentang bagaimana keputusan, biasanya keputusan pribadi yang lebih penting daripada kepentingan rutin, dibuat oleh individu, pengambil keputusan tanpa bantuan. Teori ini dirancang untuk memperhitungkan keputusan-keputusan minoritas yang dibuat secara musyawarah, seperti maksimalisasi utilitas yang diharapkan, dan keputusan-keputusan mayoritas yang

dibuat dengan cara yang sama sekali berbeda (Beach, L. R., & Mitchell 1990a). Hasil studi (Vroom, V., & Yetton 1973) memulai pengujian terhadap pertanyaan-pertanyaan normatif dan deskriptif melalui pengujian terhadap satu dimensi pengambilan keputusan sejauh mana seorang pemimpin mendorong partisipasi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah awal yang logis karena terdapat bukti substansial mengenai pentingnya hal tersebut dan keadaan di sekitar berbagai konsekuensi dari hal tersebut (Lowin 1968).

Menurut (Mansbridge 1990, dan Youngs, P. and King 1990) menyatakan bahwa keterlibatan pimpinan dalam pengambilan keputusan pada Institut Perguruan Tinggi Islam LLDIKTI Wilayah 5 masih ada kelemahan, yaitu yang pertama pimpinan perguruan tinggi belum sepenuhnya menerapkan perlakuan yang sama kepada kinerja organisasi dalam pengambilan keputusan pada perguruan Tinggi Islam. Kedua, pengambilan keputusan belum mengarah pada pengambilan keputusan yang adil atau seimbang, bukan berarti sekarang belum adil tetapi mengarah kepada penerapan adil yang berdasarkan nilai-nilai islam kedalam nilai-nilai akademis dan nilai-nilai praktis. Ketiga, proses partisipasi pengambilan keputusan sering dianggap tidak memadai dalam praktiknya, dengan keprihatinan mulai dari manipulasi individu dan penggunaan partisipasi untuk melegitimasi keputusan, hingga kritik yang lebih luas bahwa pimpinan saat ini tidak membekali kinerjanya dengan informasi yang diperlukan atau kesetaraan yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam wacana pengambilan keputusan yang efektif.

Selama ini ada hubungan yang signifikan antara pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan menurut (Ojukuku, RM, & Sajuyigbe 2014) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini mendukung (Singh 2009) yang menegaskan bahwa para dosen harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan jika mereka ingin berkomitmen mengubah perilaku mereka di tempat kerja dengan cara yang baru dan lebih baik. Misalnya, dalam situasi partisipasi kelompok, perbedaan kepribadian, nilai-nilai dan/atau tujuan individu dapat memicu konflik dan ketidakefektifan (Singh 2009; Woodward 2021; Sashkin M 1976; (Sashkin M 1976). Selain itu, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada kinerja organisasi yang merasa tidak puas untuk mengomunikasikan keluhannya dan dengan demikian memfasilitasi konflik (Gamson 1975), maka keadilan diterapkan dalam pengambilan keputusan. Kemudian memunculkan konstruk baru yaitu al-adl, karena selama ini al-adl belum dipertimbangkan.

Aspek islami ini sangat berperan penting bagi kinerja organisasi. Beberapa studi terkait hal ini menyatakan bahwa praktek nilai-nilai islam di Perguruan Tinggi Islam yang ada di Wil.Yogyakarta terutama dalam dunia industri pendidikan/institusi dalam peraturan organisasi telah mampu meningkatkan tujuan dan harapan kinerja dosen pada tingkat yang lebih luas (Frank Markow 2005), mendorong perilaku etis yang mendasari dalam pengambilan keputusan dan

mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan (Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, 2012).

Islam memerintahkan kepada setiap manusia untuk berbuat adil atau menegakkan keadilan pada setiap tindakan perbuatan yang dilakukan. Sesungguhnya Allah memberikan pengajaran yang sebaik baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar dan Maha melihat. beberapa pengertian yang berkaitan dengan keadilan dalam *Al-qur'an* dari akar kata '*adl*' itu, yaitu sesuatu yang benar, sikap yang tidak memihak, penjagaan hak-hak seseorang dan cara yang tepat dalam mengambil keputusan hendaknya kalian menghukum atau mengambil keputusan atas dasar keadilan. Secara keseluruhan, pengertian-pengertian di atas terkait langsung dengan sisi keadilan, yaitu sebagai penjabaran bentuk-bentuk keadilan dalam kehidupan.

Selanjutnya, model *Al adl decision making participation* (ADMP) ini dapat mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi beserta keberlangsungan organisasi. *Knowledge-Based View* (KBV) yang sangat penting dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi dalam lingkungan yang cenderung berubah (Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang 2021).

Oleh karena itu, ADMP yang dikembangkan dalam studi ini sebagai model baru dalam keterlibatan pengambilan keputusan dengan landasan nilai islami yaitu *al- adl*, dimana kebijakan, kesetaraan dan keseimbangan serta kesadaran yang harus dimiliki dan diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi.

## A. Research Gap

Berdasarkan uraian research gap tersebut dapat di salurkan pada Tabel 1.1. dibawah ini, sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Iktisari *Research Gap Decision Making Participation, Organizational Performance***

| No | Tipe Research Gap      | Hasil Studi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kontribusi Penelitian                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Limitation</i>      | <b>Image Theory</b> , yang dikembangkan oleh Beach & Mitchell (1974), menjelaskan bahwa keputusan kinerja dalam organisasi didasarkan pada kesesuaian antara " <b>images</b> " ( <b>value image, trajectory image, strategic image</b> ) dan alternatif keputusan yang tersedia. Teori ini lebih sering digunakan dalam konteks <b>psikologi keputusan</b> , khususnya terkait seleksi alternatif dalam pengambilan keputusan kinerja organisasi. Namun, hingga kini, penerapan Image Theory dalam konteks <b>keadilan partisipatif</b> memberikan pengaruh hubungan yang positif <b>terhadap kinerja organisasi</b> . | membangun model konseptual baru yang menghubungkan persepsi keadilan dalam partisipasi keputusan (berbasis nilai dan tujuan) dengan peningkatan kinerja organisasi di PTI dibangun atas <i>Image Theory</i> . |
| 2  | <i>Future Research</i> | Perspetif <i>Future Research</i> Alhyasat, K. M., & Al Dalahmeh, M. A. (2013) menyatakan bahwa Image Theory relevan untuk menjelaskan partisipasi dalam pengambilan keputusan di lingkungan Perguruan Tinggi Islam. Ke depan, perlu diuji lebih lanjut di organisasi lain, seperti pesantren modern, lembaga keuangan syariah, atau sekolah berbasis Islam, untuk menguji generalisasi model.)                                                                                                                                                                                                                         | Meneliti dalam memperluas <b>validitas eksternal</b> model berbasis Image Theory dengan menerapkannya pada Perguruan Tinggi Selain Islam.                                                                     |



|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <p>Kontroversi</p> <p>(James 2006), dan (James 2006),<br/>Pengambilan keputusan mempunyai dampak positif terhadap terhadap kinerja organisasi, sedangkan</p> <p>(Amarachi 2021) tidak signifikan dari partisipasi pengambilan keputusan terhadap kinerja organisasi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4 | <p>Limitation</p> <p>a. Studi yang dilakukan oleh (Schweiger)(1979) Kegagalan penelitian pengambilan keputusan partisipatif hanya berfokus kepada persepsi peran dan harapan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu diperlukan kajian dalam peningkatan partisipasi agar dapat menghasilkan hasil selain peningkatan kepuasan dan/atau kinerja, pengambilan keputusan masih didasarkan pada ukuran dan kepentingan organisasi semata belum sampai pada orientasi jangka panjang untuk kehidupan di akhirat yang didasarkan pada nilai-nilai islam yang berdasar petunjuk Al Quran. (otsuka),2005. (sanif)2014.(rujukan / sumber jurnal utk menjawab ini bahwa perspektif barat belum</p> <p>-Melakukan analisis terhadap persepsi peran dan pengambilan keputusan</p> <p>- Mengintegrasikan nilai islami yang dapat diterima dengan masuk akal pada pembentukan indikator pengambilan keputusan.</p> |



melibatkan nilai-nilai spiritualitas islam).

- b. Studi oleh (Gollan dan Wilkinson, 2007; Kim, McDuffie dan Pil, 2010; Bhuiyan, 2010; dan Brown 1982), menyatakan bahwa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kinerja organisasi, dan pertumbuhan organisasi. Namun, banyak yang menentang mengenai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan.
- c. (Sashkin) (1976), merasa bahwa partisipasi tidak hanya efektif, namun penggunaannya oleh manajemen merupakan keharusan etis. (Locke, E.A., and Schweiger 1997) percaya bahwa partisipasi Kaprodi hanyalah sebuah teknik manajerial yang dapat digunakan secara efektif dalam situasi tertentu

Sumber: Hasil *review* beberapa jurnal, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diikhtisarkan bahwa telah terjadi perbedaan teori, Future research, Kontrovesi dan agenda penelitian yang akan datang merupakan area studi yang menarik dan diharapkan dapat memberikan kontribusi penelitian-penelitian sebelumnya. Maka dari itu penelitian ini akan melakukan analisis pada kekuatan hubungan partisipasi dalam pengambilan keputusan, OCB

pada kinerja organisasi dengan menggunakan teori image yang memiliki nilai islam yaitu *al adl*.

## **B. Fenomena Gap**

Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan kinerja organisasi menjadi fokus utama dalam pengelolaan Perguruan Tinggi Islam (PTI), khususnya di bawah koordinasi LLDIKTI Wilayah V Yogyakarta. Persaingan antar perguruan tinggi dalam menciptakan tata kelola yang unggul, akuntabel, dan responsif terhadap dinamika zaman menuntut adanya transformasi manajerial yang tidak hanya efisien, tetapi juga berlandaskan prinsip keadilan. Institusi Pendidikan tinggi Islam (Universitas) merupakan sebuah organisasi pengelola potensi sumber daya manusia khususnya bidang keilmuan. Misi utama sebuah perguruan tinggi adalah menjadikan institusi untuk mencetak generasi mendatang dan pemimpin bangsa, dimana pemimpin masa depan dimulai dari mahasiswa di perguruan tinggi (Reza, A. A., Hossain, M. S., Akhter, S., Rahman, M. R., Nasrin, M. S., Uddin, M.J. 2016).

Salah satu isu krusial yang muncul adalah minimnya partisipasi sivitas akademika dalam proses pengambilan keputusan strategis. Di banyak PTI, kebijakan masih sering bersifat top-down, sehingga muncul kesenjangan antara pimpinan dan elemen pelaksana. Hal ini berdampak pada rendahnya rasa memiliki terhadap kebijakan yang diambil dan pada akhirnya menurunkan motivasi, kinerja organisasi, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Salah satu aset strategis sebuah perguruan tinggi adalah tenaga pengajar atau dosen, sehingga kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh dosen sangat berpengaruh pada kualitas kampus

dan lulusannya, sehingga dosen diuntut untuk memiliki kompetensi profesionalisme yang tinggi. Fenomena ini mencerminkan kesadaran baru bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan struktural atau sumber daya, tetapi juga oleh sejauh mana keadilan prosedural diterapkan dalam proses manajerial (Greenberg 1990); E. a. Colquitt, J. A. 2001).

Partisipasi tersebut mendorong para prodi untuk memiliki kontrol dan kemandirian yang lebih besar terhadap pekerjaan, yang mengurangi kesenjangan antara manajemen dan dosen. Keterlibatan tersebut membuat dosen lebih transparan mengenai pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi. Partisipasi dalam pengambilan keputusan membuat para dosen lebih berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya (F. 1995); (Noah 2008); (Smith, C. S., & Brannick 1990).

Dengan dukungan LLDIKTI Wilayah V Yogyakarta yang terus mendorong penguatan tata kelola berbasis *good governance*, keadilan dalam partisipasi pengambilan keputusan menjadi kunci penting dalam menciptakan perguruan tinggi yang adaptif, berintegritas, dan berdaya saing tinggi di era transformasi digital dan otonomi kampus. Maka, akreditasi merupakan aset penting dalam menentukan posisi perguruan tinggi atau program studi pada tingkat persaingan manajemen dengan perguruan tinggi dan program studi lainnya yang menjadi tolok ukur bagi institusi dalam menggunakan produk program pendidikan tinggi untuk menjamin lulusan yang layak karena mereka dihasilkan dari proses manajemen yang dikendalikan dengan baik. Akreditasi prodi mencakup seluruh mutu dan kualitas pendidikan, misalnya sistem pembelajaran, hasil lulusan, dan materi.

Data pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V (LLDIKTI Wilayah V) yang memiliki wilayah kerja di Provinsi Yogyakarta. Berdasarkan data tersebut saat ini yang berada dibawah naungan LLDIKTI Wil.5 sebanyak 97 perguruan tinggi, 788 program studi. Tapi pada disertasi ini hanya perguruan tinggi islam atau Yayasan yang berbasis islam yang berada di provinsi Yogyakarta diantaranya, diantaranya kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Sleman. Selanjutnya, di sini akan ditinjau dari aspek akreditasi baik yang terakreditasi “Unggul, Baik, dan Baik sekali”, klasterisasi, penelitian, pengabdian masyarakat, jurnal ilmiah, jumlah sitasi, relasi antara nasional dan internasional serta informasi dosen (jenjang pendidikan, jabatan fungsional), dan kemahasiswaan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan *fenomena gap* pada Institusi, Perguruan Tinggi Islam atau Yayasan berbasis islam yang ada di LLDIKTI Wil.V, serta keterbatasan penelitian sebelumnya, rumusan masalah dalam studi ini adalah Bagaimana model pengembangan *Decision Making Participation* dan *Al-Adl* berbasis *al-adl Decision Making Participation* sehingga mampu mendorong *Organizational Performance* pada Prodi. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Propotional Decision Making Participation* terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?

2. Bagaimana pengaruh *Compassion Decision Making Participation* terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?
3. Bagaimana pengaruh *Equality Decision Making Participation* terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?
4. Bagaimana pengaruh *Propotional Decision Making Participation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?
5. Bagaimana pengaruh *Compassion Decision Making Participation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?
6. Bagaimana pengaruh *Equality Decision Making Participation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?
7. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Islam di LLDIKTI Wilayah V?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi research gap yang berpusat pada konsep *Al adl Decision Making Participation*. Konsep *Al adl Decision Making Participation* ini diharapkan dapat memicu perwujudan kinerja organisasi yang unggul.

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1. Teori

Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik untuk pengembangan *The value image* yaitu *Decision Making Participation* dari *Image theory* yaitu memberi warna dan visi baru dengan nilai *al-adl* yang berbasis sama tidak membedakan atau berat sebelah. Konsep *al-adl decision making participation* menjadi konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan baru yang lebih komprehensif dengan cakupan yang luas dengan membangun kualitas hubungan dengan Allah SWT dan hubungan dengan sesama manusia dalam mencapai kinerja terbaik.

### 2. Praktis

Pertama, studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kualitas kepemimpinan pada Instansi Perguruan Tinggi Islam, Universitas Islam di Yogyakarta. Kedua, memberikan wawasan baru dalam pola pengembangan manajemen pengetahuan di Instansi Perguruan Tinggi Islam atau yayasan berbasis islam, khususnya keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, sehingga memberikan nilai positif bagi pengembangan dan OCB pada Instansi Perguruan Tinggi Islam atau yayasan berbasis islam. Ketiga, dalam praktek rekrutmen, promosi dan pengembangan kinerja organisasi sebagai karakteristik kepemimpinan baru ini dapat menjadi pertimbangan utama dan diberikan peluang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan.

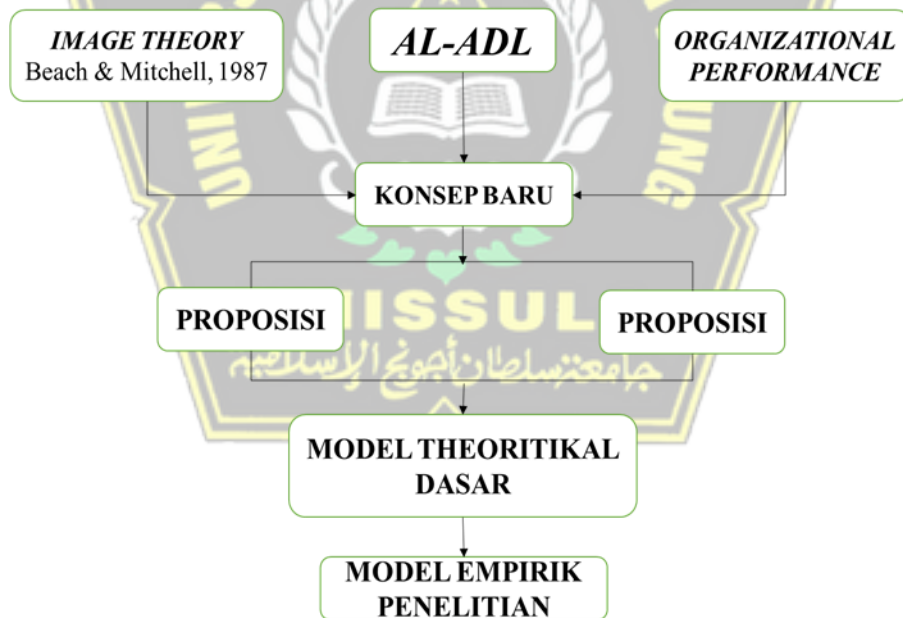


## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini akan menguraikan dimensi-dimensi yang substansi dari *Decision Making Participation*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Performance* dan *al-adl* berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep lainnya akan membentuk “*Proposisi*”, dengan adanya pengaruh internal dan eksternal maka variabel menghasilkan “Model Teoretikal dasar (*Grand Model Theory*)”. Kemudian berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “Model Empirik Penelitian” secara skematis alur kajian pustaka dapat di sajikan gambar 2.1.

**Gambar 2.1 :Alur Kajian Pustaka**



#### **2.1. Image Theory**

*Image Theory* (IT) adalah teori yang dapat didefinisikan sebagai struktur informasi yang mewakili berbagai jenis informasi tentang siapa pengambil keputusan, apa yang dilakukannya, bagaimana dan mengapa dia melakukannya,



serta kemajuan apa yang dicapainya begitu juga apa yang sedang dibuat (Beach, L. R., & Mitchell 1974). Teori ini dirancang untuk memperhitungkan baik minoritas keputusan yang dibuat secara musyawarah, atau sesuatu seperti maksimalisasi utilitas yang diharapkan, dan untuk mayoritas yang dibuat dengan cara yang sama sekali berbeda. (Miller, G.A. 1960) adalah skema yang khusus untuk perilaku pengambilan keputusan dan mewakili prinsip-prinsip panduan pengambil keputusan yang relevan dengan bidang tertentu.

Image Theory adalah teori dalam psikologi yang dikembangkan oleh (Lee Roy Beach And Terence R. Mitchell 1974) sebagai alternatif dari model pengambilan keputusan tradisional yang sering menggunakan pendekatan rasional dan berbasis probabilitas. Teori ini menekankan bahwa individu membuat keputusan berdasarkan "citra" (images) yang mereka miliki, yang terdiri dari tiga komponen utama: Pertama Citra Nilai (Value Image): Merupakan prinsip-prinsip dasar atau keyakinan yang dipegang teguh oleh individu. Citra ini berfungsi sebagai standar evaluasi untuk menilai apakah suatu tindakan atau keputusan sesuai dengan nilai-nilai pribadi. Kedua, Citra Tujuan (Trajectory Image): Berisi tujuan dan aspirasi yang ingin dicapai oleh individu di masa depan. Citra ini memberikan arah dan motivasi dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga, Citra Strategi (Strategic Image): Terdiri dari rencana dan taktik yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Citra ini membantu individu menentukan langkah-langkah konkret yang perlu diambil.

Kelemahan *Image Theory* Meskipun menawarkan pendekatan yang berbeda dalam memahami pengambilan keputusan, *Image Theory* memiliki beberapa kelemahan: Kurangnya Dukungan Empiris: Beberapa penelitian menunjukkan bahwa teori ini kurang memiliki dukungan empiris yang kuat. Misalnya, sebuah studi eksperimental menemukan bahwa umpan balik negatif yang ekstrem tidak selalu menyebabkan individu mengubah rencana atau strategi mereka, yang bertentangan dengan prediksi *Image Theory*. Sifat Subjektif: Komponen citra dalam teori ini bersifat subjektif dan dapat berbeda antara individu, sehingga sulit untuk diukur atau diuji secara objektif. Keterbatasan dalam Situasi Kompleks: *Image Theory* mungkin tidak cukup memadai untuk menjelaskan pengambilan keputusan dalam situasi yang sangat kompleks atau di bawah ketidakpastian tinggi, di mana pendekatan berbasis analisis dan probabilitas mungkin lebih sesuai (Beach & Mitchell, 1974).

#### 1. *Decision Making Participation*

Schemata mengacu pada kognitif kerangka kerja yang membantu pengambil keputusan mengatur dunia mereka dan memberikan makna dan struktur pada informasi masuk yang membantu dalam proses pengambilan keputusan. Namun jika terdapat ketidakcocokan yang signifikan antara gambaran pengambil keputusan saat ini dan lintasannya *image*, maka pengambilan keputusan berlangsung dengan cepat dan naluri kegiatan untuk menolak strategi saat ini dan mengambil tindakan dalam arah yang baru dan berbeda. Tampaknya ada bias alami bagi pengambil keputusan untuk melihat peristiwa terkini secara positif atau optimis cara dan untuk

mengesampingkan bukti yang menunjukkan status tersebut quo dan gambar lintasan tetap kompatibel (Beach, L. R., & Mitchell, 1990b).

Kelemahan pada image theory menurut (Beach R.L., Smith B., 1988) menyatakan bahwa fokusnya adalah pada screening metode daripada gambar itu sendiri yang disengaja, didorong oleh kekhawatiran untuk memasarkan teori agar dapat mewujudkannya lebih populer di kalangan jurnal dan peneliti. di mana pengambil keputusan ingin maju, misalnya meningkatkan kemandiriannya atau meningkatkan beberapa keterampilan atau lainnya, belum ada kejelasan titik akhir tujuan yang dapat diidentifikasi tetapi bersifat sementara, seperti menjadi bahagia, bersikap masuk akal, merasa sukses. kapan tujuan konkrit dan tujuan abstrak telah tercapai masih kurang jelas.

Dalam buku (Jeffrey A Milles, 2012) bahwa Pengambil keputusan menyaring atau memfilter pilihan-pilihan yang mungkin, dan keputusan kemudian diambil jika opsi yang memungkinkan tetap ada. Namun, jika tidak ada yang berhasil untuk melaksanakan, maka keputusannya pembuat harus menemukan lebih banyak pilihan dan mengejar kepentingan lain. Jika lebih dari satu pilihan yang bertahan, maka pengambil keputusan harus membuat pilihan di antara pilihan keputusan yang mungkin untuk diterapkan. Penyaringan berfokus pada apa yang salah dengan pilihan yang mungkin dan apa yang salah berdasarkan pelanggaran terhadap standar dan nilai pengambil keputusan. Penyaringan tidak menyeimbangkan apa yang baik dan buruk tentang pilihan yang memungkinkan, namun cenderung berfokus hanya

pada bagaimana suatu pilihan dilanggar standar, moral, dan prinsip. Partisipasi pengambilan keputusan dimaknai sebagai berikut:

**Tabel. 2.1 *Start of The Art* Partisipasi Pengambilan Keputusan (*Decision Making Participation*)**

| No | Author                          | Definisi Konsep                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Huss 2010)                     | Menggambarkan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk tujuan tersebut.                              |
|    |                                 | Partisipasi sebagai keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk tujuan tersebut                                             |
| 2  | (Ojukuku, RM, & Sajuyigbe 2014) | keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah alat manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengupayakan tujuan bersama antara karyawan dan manajer.                                                                                    |
| 3  | (Brinsfield, 2013)              | Keterlibatan pengambilan keputusan sebagai topik penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan dianggap sebagai salah satu bahan utama suara karyawan, yang menurut pengamatan banyak pakar manajemen merupakan konsep manajemen yang berkembang |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Berdasarkan pada Tabel 2.1. tersebut, maka kesimpulan dari definisi Partisipasi Pengambilan Keputusan (*Decision Making Participation*) digambarkan sebagai pengaruh dan pengambilan keputusan bersama antara pemimpin dan kinerja dosen, selain itu *Decision Making Participation* dapat meningkatkan OCB antara pimpinan dan kinerja organisasi (Ojukuku, RM, & Sajuyigbe 2014).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan telah diakui sebagai alat manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengupayakan tujuan bersama antara bawahan dan atasan. Partisipasi Pengambilan keputusan adalah dalam organisasi telah menjadi domain manajemen puncak namun tanpa partisipasi dari mereka yang berada pada tingkat manajemen yang lebih rendah, namun merekalah yang diharapkan untuk mengawasi implementasi keputusan-keputusan tersebut. (MacGregor 1960).

Indikator partisipasi pengambilan keputusan (*Decision Making Participation*) adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2. *Start of The Art* Indikator *Decision Making Participation***

| No | Author                                 | Temuan                                                                                                                                                                             |
|----|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Cotton 1993)                          | a. Partisipasi dalam keputusan kerja,<br>b. Partisipasi konsultatif,<br>c. Partisipasi jangka pendek,<br>d. Partisipasi informal,<br>e. Kepemilikan karyawan, dan<br>f. Perwakilan |
| 2  | (Locke, E.A., and Schweiger 1997)      | a. formal-informal,<br>b. langsung-tidak langsung, dan<br>c. jumlah pengaruh                                                                                                       |
| 3  | (Dhekra Ben Amara and Hong Chen, 2021) | a. Rutin Melibatkan para dosen<br>b. Kebijakan Pimpinan<br>c. Kesadaran                                                                                                            |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Berdasarkan tabel 2.5. maka, dimensi pengambilan keputusan menurut ( Dhekra Ben Amara and Hong Chen, 2021). Yaitu 1) Rutin Melibatkan para dosen, 2) Kebijakan Pimpinan, 3) Kesadaran. Peneliti mengambil dimensi pengambilan keputusan Tersebut

dikarenakan kemampuan dalam mempertimbangkan suatu keputusan harus didasari dengan pelibatan kinerja dosen dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi (pimpinan) diwarnai dengan pandangan kinerja organisasi mengantisipasi kebutuhan yang ditinjau dalam jangka panjang, serta kehati-hatian dan logis. Begitu juga didasari dengan kesadaran dimana kesadaran kinerja organisasi dalam keterlibatan pengambilan keputusan.

**Tabel 2.3. *Start of The Art* partisipasi pengambilan Keputusan  
(Decision Making Participation)**

| NO | Author                                                                            | Konsep                                                                                                                                                                                                                                                     | Keypoint Kelemahan                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Pollanen et al., 2016),                                                          | 1. Ukuran Kinerja organisasi menguatkan hubungan positif terhadap kinerja organisasi untuk memperoleh manfaat yang diterapkan dan digunakan dengan tepat.<br>2. Ukuran Kinerja organisasi dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat kinerja organisasi. | Hanya berfokus pada Pengukuran Kinerja Organisasi                                                   |
| 2  | (Yates & de Oliveira, 2016), Organizational Behavior and Human Decision Processes | <i>Decision making Judgment Culture Cross-cultural Review</i>                                                                                                                                                                                              | Artikel ini bersikap individualisme dan kolektivisme.                                               |
| 3  | (Abubakar et al., 2019),                                                          | Knowledge management<br>Intuitive decision-making<br>Rational decision-making<br>Knowledge creation<br>Organizational performance                                                                                                                          | Artikel ini hanya berfokus kepada gaya pengambilan keputusan (yaitu, intuitif dan / atau rasional). |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025



Berdasarkan tabel 2.3. Menurut (MacGregor 1960) berpendapat bahwa partisipasi kinerja melibatkan penciptaan peluang dalam kondisi yang sesuai bagi orang-orang untuk mempengaruhi keputusan yang mempengaruhi mereka. Ini adalah kasus khusus delegasi di mana bawahan memperoleh kendali, dan memiliki kebebasan memilih yang lebih besar sehubungan dengan menjembatani kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Hal ini berfungsi untuk menciptakan rasa memiliki di antara para pekerja, serta lingkungan yang kondusif di mana pekerja akan secara sukarela berkontribusi terhadap upaya pengelolaan. Maka keterlibatan tersebut membuat kinerja organisasi lebih transparan mengenai pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi.

## **2.2. *Al-Adl* dalam Islam**

Islam memerintahkan kepada setiap manusia untuk berbuat adil atau menegakkan keadilan pada setiap tindakan perbuatan yang dilakukan. Dalam QS An-Nisaa ayat 58 yang artinya sesungguhnya Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan menyuruh kamu apa bila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberikan pengajaran yang sebaik baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar dan Maha melihat.

Al-qur'an menggunakan pengertian yang berbeda-beda bagi kata atau istilah yang bersangkutan-paut dengan keadilan. Bahkan kata yang digunakan untuk menampilkan sisi atau wawasan keadilan juga tidak selalu berasal dari akar kata 'adl. Kata-kata sinonim seperti qisth, hukum dan sebagainya digunakan oleh Al-



qur'an dalam pengertian keadilan. Keadilan pada hakikatnya adalah memperlakukan seseorang atau orang lain sesuai haknya atas kewajiban yang telah di lakukan. Tentang keadilan Allah SWT berfirman dalam QS Al-Maidah ayat 8 yang artinya hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Begitu juga al-qur'an surat Asy-Syura Ayat 15, yang artinya “Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagai mana diperintahkan kepadamu dan janganlah mengikuti hawa nafsu mereka dan katakanlah: "Aku beriman kepada semua Kitab yang diturunkan Allah dan aku diperintahkan supaya berlaku adil diantara kamu”. Serta dalam Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Markaz Ta'dzhim al-Qur'an di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, professor fakultas al-Qur'an Univ Islam Madinah yang berbunyi” ‘Aku beriman kepada seluruh kitab yang Allah turunkan kepada para Rasul-Nya, dan Tuhanku memerintahkanku untuk berbuat adil terhadap kalian dalam menetapkan hukum”.

Tabel 2.4. *Start of The Art definisi Al-adl*

| No | Author                                                                                                                                 | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Surat An-Nisa Ayat 58                                                                                                                  | Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.                                                                                                                                                                                     |
| 2  | Surat Asy-Syura Ayat 15                                                                                                                | Artinya: Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagai mana diperintahkan kepadamu dan janganlah mengikuti hawa nafsu mereka dan katakanlah: "Aku beriman kepada semua Kitab yang diturunkan Allah dan aku diperintahkan supaya berlaku adil diantara kamu.                                                                                                 |
| 3  | Q.S Al-Maidah (5:8)                                                                                                                    | Yang artinya “ Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi adil. Dan janganlah sekali-sekali kebencianmu terhadap suatu kaum, membuatmu berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa.                                                                                     |
| 4  | Surat Al-Anbiya Ayat 112                                                                                                               | Artinya: (Muhammad) berkata: "Ya Tuhanku, berilah keputusan dengan adil. Dan Tuhan kami ialah Tuhan Yang Maha Pemurah lagi Yang dimohonkan pertolongan-Nya terhadap apa yang kamu katakan"                                                                                                                                                                                           |
| 5  | Tafsir Al-Mukhtashar / Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid, Imam Masjidil Haram (1892) | Dan jangan sekali-kali kebencian kalian terhadap orang-orang tertentu mendorong kalian untuk berlaku tidak adil kepada mereka. Karena keadilan itu diperlukan dalam menghadapi kawan maupun lawan.<br>Maka berlaku adillah kepada kawan maupun lawan. Keadilan itu lebih dekat kepada ketakutan kepada Allah. Sedangkan sikap tidak adil lebih dekat kepada kelancangan kepada Allah |

|   |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Markaz Ta'dzhim al-Qur'an di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, professor fakultas al-Qur'an Univ Islam Madinah (1892) | Dan Allah memerintahkan mereka untuk bersikap adil saat menyampaikan kesaksian dengan tidak berbuat zalim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 7 | Tafsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia                                                                                                                         | Berlakulah adil di hadapan musuh-musuh dan orang-orang yang tercinta secara seimbang                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8 | Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir / Syaikh Dr. Muhammad Sulaiman Al Asyqar, mudarris tafsir Universitas Islam Madinah                                                        | Para pemimpin dan penguasa yang wajib bagi mereka menunaikan amanat dan mencegah kezaliman, dan senantiasa berusaha menegakkan keadilan yang telah Allah limpahkan atas amanat yang telah mereka pikul dalam kebijakan-kebijakan mereka.<br><br>Keadilan disini adalah dengan tidak condongnya qadhi atau penguasa kepada salah satu pihak yang bersengketa, dan agar tidak mengutamakan seseorang atas orang lain dikarenakan hubungan kekerabatan, jabatan, kemaslahatan pribadi, atau hawa nafsu. |

Sumber : Dirangkum dari al-quran, hadis dan jurnal : 2025

Berdasarkan definisi pada tabel 2.4. tersebut diatas maka dapat ditarik kesimpulan yang peneliti simpulkan yaitu bahwa Keadilan merupakan salah satu ajaran yang penting di dalam agama Islam, melalui dua sumber utamanya al-Qur'an dan hadis. Allah dan Rasul-Nya selalu menguraikan betapa pentingnya arti sebuah keadilan.

Keadilan merupakan pilar bagi tegaknya sebuah masyarakat yang makmur dan sejahtera. Mengutip pendapat Imam Ali sekaligus sebagai pemimpin Islam tertinggi di zamanya, bahwa beliau mengatakan prinsip keadilan merupakan prinsip yang signifikan dalam memelihara keseimbangan masyarakat dan mendapat perhatian

publik. Penerapannya dapat menjamin kesejahteraan masyarakat dan membawa kedamaian. Sebaliknya penindasan, kezaliman dan diskriminasi tidak akan dapat membawa kedamaian dan kebahagiaan. Indikator *al-adl* adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5. *Start of The Art* indikator *al-adl***

| No | Author                                                                                                   | Temuan                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Ahmad Amin 1991)                                                                                        | a. Tidak adanya perlakuan berat sebelah<br>b. Dasar hukum (tujuan apa yang dilakukan, bukan apa yang mengenai prosesnya)<br>c. Memandang suatu permasalahan dari berbagai aspek |
| 2  | (Shihab 1996) <i>Tafsir Maudhui Atas Perbagai Persoalan Umat</i> h. 114–17                               | a. Sama<br>b. Seimbang<br>c. Perhatian dan Pemberian<br>d. Illahi                                                                                                               |
| 3  | Gabungan dari ke tiga al-qur'an,yaitu:<br>Q.S Al-Maidah (5:6)<br>Q.S Al-anbiya (112)<br>Q.S An-Nisa (58) | a. Perlakuan yang sama/tidak ada diskriminasi<br>b. Keseimbangan/Proporsional<br>c. Tidak melakukan kedzoliman/memberikan hak-haknya                                            |

Sumber : Dirangkum dari al-quran, hadis dan jurnal : 2025

Berdasarkan pada tabel 2.5 maka, peneliti menggunakan dimensi *al-adl* yang bersumber pada al-qur'an dan al hadits, keadilan adalah suatu sikap untuk memperlakukan seseorang sesuai dengan haknya. Dan yang menjadi hak setiap orang adalah diakui dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, yang sama derajatnya, yang sama hak dan kewajibannya, tanpa membedakan suku, keturunan, agama, dan golongan. Keadilan merupakan suatu bentuk kondisi kebenaran ideal secara moral akan sesuatu hal, baik itu

menyangkut benda ataupun orang. Menurut dari sebagian besar teori, keadilan memiliki tingkat kepentingan yang besar.

**Tabel 2.6. *Start of The Art Al-adl***

| No | Nama Penulis/Judul artikel                                                      | Keyword/ Variabel        | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Rangkuti 2017)                                                                 | Konsep, Keadilan, Islam  | Berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. Jika keadilan disandingkan dengan supremasi hukum, maka keduanya ibarat dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Keadilan akan terwujud jika didukung dengan tegaknya supremasi hukum. Begitu pula, keadilan akan terpuruk jika supremasi hukum tidak ditegakkan. Islam mengajarkan agar keadilan dapat diejawantahkan dalam setiap waktu dan kesempatan. Tegaknya |
| 2  | (Al Mubarak 2018), Keadilan Dalam Perspektif Islam.                             | Keadilan, Keadilan Islam | Keadilan dalam Islam digantungkan kepada keadilan yang telah ditentukan oleh Allah dalam al-Qur'an dan didukung oleh Hadits dari Rasulullah SAW. Karena tidak mungkin manusia dapat mengetahui keadilan itu secara benar dan tepat.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3  | (Harisah, Kutsiyatur Rahmah 2020) Konsep Islam Tentang Keadilan Dalam Muamalah. | Islam, Adil, Muamalah    | Keadilan dalam muamalah secara umum harus masuk dalam setiap transaksi baik transaski pertukaran atau transaksi pengalihan (pemberian). Kadilan dalam pertukaran harus terkonsep dalam produksi, distribusi, dan konsumsi. Sedangkan konsep keadilan melalui pemberian terkonsep dalam pendistribusian pendapatan (harta)                                                                                                                                                                                                |

---

dengan cara distribusi harta terhadap orang-orang yang membutuhkannya.

---

Sumber : Dirangkum dari al-quran, hadis dan jurnal : 2025

Berdasarkan pada tabel 2.6. Keadilan disini adalah dengan tidak condongnya qadhi atau penguasa kepada salah satu pihak yang bersengketa, dan agar tidak mengutamakan seseorang atas orang lain dikarenakan hubungan kekerabatan, jabatan, kemaslahatan pribadi, atau hawa nafsu. Akan tetapi seorang qadhi memberi putusan bagi yang berhak sesuai dengan apa yang dijelaskan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah. Dan seorang penguasa harus memperlakukan rakyatnya dengan sama rata tanpa mengutamakan seseorang kecuali dengan kadar keutamaan yang memang dimiliki orang tersebut, berupa keuletannya dalam beramal, atau berdasarkan pengalaman, pengetahuan, atau kekuatannya dalam berjihad, dan lain sebagainya.

### 2.3. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Meskipun konsep perilaku sukarela membantu rekan kerja berawal dari Barnard (1938), yang awalnya mengusulkannya saat menganalisis organisasi menggunakan pendekatan sistem, Organ dan rekan-rekannya menetapkan konsep tersebut pada awal tahun 1980-an.

Sebelum konsep Perilaku sukarela membantu rekan kerja (OCB), karyawan sering kali berfokus pada apa yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan. Ini adalah kontrak psikologis yang ideal, yang didefinisikan oleh Rousseau (2007) sebagai komitmen dan tugas bersama antara pemberi kerja dan kinerja



dosen untuk tugas tertentu dengan imbalan pembayaran. Oleh karena itu, perilaku dalam peran ini menciptakan pola pikir di antara kinerja dosen yang memungkinkan mereka merasa puas saat beroperasi dalam parameter pekerjaan mereka (kinerja tugas). Menurut Bolino dan Grant (2016), p (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela membantu rekan kerja dalam konteks sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terjadi. Menurut Tamunomiebi dan Onah (2019), istilah "OCB" seharusnya hanya mencakup perilaku sukarela fungsional yang meningkatkan efisiensi dan jalannya organisasi, tidak termasuk perilaku sukarela yang merugikan organisasi.

Gagasan "OCB" mengacu pada keputusan sukarela individu untuk bertindak di luar parameter yang ditentukan dalam peran mereka dan berkontribusi pada keberhasilan dan kesejahteraan organisasi. Ini melibatkan tindakan yang bersifat opsional (seperti membantu orang lain), yang tidak secara tegas diamanatkan oleh struktur insentif resmi tetapi meningkatkan efektivitas manajerial secara keseluruhan (Becker & Kernan, 2016). Istilah "perilaku kewarganegaraan organisasi," atau "OCB," mengacu pada perbuatan baik yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan suatu organisasi untuk membantu dan memajukan organisasi. Ini adalah waktu yang diberikan secara sukarela oleh seseorang untuk perusahaan atau organisasi yang tidak terkait dengan kewajiban kontraktual mereka. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan suasana yang memungkinkan bagi pekerja untuk memberikan dukungan ekstra tersebut. Menurut Ogbor & Orishede (2018), para pemimpin

organisasi harus memupuk keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Gagasan tersebut telah didefinisikan oleh Organ (2010) sebagai perilaku individu yang mendukung kelancaran dan produktivitas operasi organisasi tetapi tidak secara langsung atau publik diakui oleh sistem insentif resmi.

OCB didefinisikan oleh Organ dan rekan kerjanya sebagai "perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mendorong efektivitas dan fungsi efektif organisasi." (Organ dan lainnya, 2006). Kata "OCB" berpusat pada tiga elemen penting. Karena perilaku tersebut bersifat opsional, kinerjanya sepenuhnya bergantung pada karyawan individu dan tidak diatur oleh deskripsi pekerjaan.

Dimensi-dimensi OCB ini dianggap sebagai ukuran standar konstruk ini dan telah ditemukan digunakan oleh sebagian besar peneliti yang mempelajarinya. Dimensi-dimensi tersebut adalah sportivitas, kebajikan sipil, kesopanan, kehati-hatian, dan altruisme.

#### **a. Altruisme dan Kinerja Organisasi**

Altruisme adalah pola pikir yang memiliki rasa iba terhadap orang lain dan bertindak demi kepentingan terbaik mereka tanpa mempertimbangkan keuntungan bagi diri sendiri. Tujuan dari perilaku ini adalah untuk mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan situasi yang menantang, baik yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan maupun masalah

pribadi. Hal ini terjadi ketika seorang dosen membantu dosen lain dalam kondisi yang sulit untuk menyelesaikan tugasnya. Altruisme didefinisikan oleh Kelly & Hoffman (2010) sebagai kesukarelaan untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Sommer dan Kulkarni (2012), altruisme juga mencakup membantu pemangku kepentingan eksternal (seperti klien) dan internal (seperti rekan kerja) dengan kegiatan yang berkaitan dengan organisasi. Semua perilaku membantu yang secara langsung menguntungkan rekan kerja dianggap sebagai tindakan altruisme. Yang dimaksud dengan altruisme adalah ketika seorang dosen memilih untuk membantu dosen lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Misalnya, menunjukkan perilaku kooperatif, membantu, dan perilaku ekstra-peran lainnya yang membantu orang tertentu dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Podsakoff, dkk., 1990). Membantu rekan kerja yang mengabaikan tanggung jawabnya, membiasakan dosen baru dengan budaya perusahaan meskipun tidak diperlukan, dan mendukung rekan kerja yang terlalu banyak bekerja adalah contohnya. Meskipun peran altruisme ini berperan, menurut Orishede & Ogbor (2020), konteks politik atau lingkungan tempat bisnis dijalankan memainkan peran penting dalam keberhasilan kewirausahaan.

*b. Conscientiousness*

Tindakan yang dimaksudkan untuk mencegah masalah di masa mendatang berbeda dari altruisme karena altruisme melibatkan

pemberian bantuan kepada orang yang membutuhkan, sedangkan kesopanan melibatkan pencegahan masalah dengan bertindak dengan pertimbangan atau perhatian terhadap orang lain (Podsakoff, dkk., 1990). Menurut teks tersebut, bersikap sopan melibatkan tindakan dengan cara yang membantu seseorang menghindari masalah atau mengambil tindakan proaktif untuk mengurangi masalah sebelum masalah tersebut muncul. Contoh pola pikir ini termasuk upaya untuk melindungi orang lain dari bahaya yang disebabkan oleh insiden tertentu dan memberi tahu rekan kerja tentang masalah yang perlu dipertimbangkan sebelumnya (Polat, 2009). Biasanya, hal ini memerlukan berbicara dengan orang lain sebelum melakukan sesuatu yang dapat berdampak pada mereka atau pekerjaan mereka. Hal ini mencakup tindakan yang diambil oleh seorang pekerja untuk mencegah konflik interpersonal di tempat kerja agar tidak muncul.

Menurut Campbell dkk. (2016), praktik sopan (seperti memberi peringatan sebelumnya tentang permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan jengkel atau tidak puas. Perilaku semacam ini dapat dipahami sebagai upaya untuk menjaga ketertiban sosial dan keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

c. *Courtesy*

*Courtesy* merupakan tindakan yang dimaksudkan untuk mencegah masalah di masa mendatang berbeda dari altruisme karena altruisme melibatkan pemberian bantuan kepada orang yang membutuhkan, sedangkan kesopanan melibatkan pencegahan masalah dengan bertindak dengan pertimbangan atau perhatian terhadap orang lain (Podsakoff, dkk., 1990). Menurut teks tersebut, bersikap sopan melibatkan tindakan dengan cara yang membantu seseorang menghindari masalah atau mengambil tindakan proaktif untuk mengurangi masalah sebelum masalah tersebut muncul. Contoh pola pikir ini termasuk upaya melindungi orang lain dari bahaya yang disebabkan oleh insiden tertentu dan memberi tahu rekan kerja tentang masalah yang perlu dipertimbangkan sebelumnya (Polat, 2009). Biasanya, ini melibatkan berbicara dengan orang lain sebelum melakukan sesuatu yang dapat berdampak pada mereka atau pekerjaan mereka. Ini mencakup tindakan yang diambil oleh seorang pekerja untuk mencegah konflik interpersonal di tempat kerja agar tidak muncul.

Menurut Campbell et al. (2016), praktik sopan (seperti memberi peringatan sebelumnya tentang permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan

kesal atau tidak puas. Perilaku semacam ini dapat dipahami sebagai upaya untuk menjaga ketertiban sosial dan keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

## 2.4. Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Menganalisis dan mengukur kinerja organisasi memiliki peran penting dalam capaian tujuan organisasi. Maka dari itu definisi kinerja organisasi dari para ahli sebagaimana akan dipaparkan pada tabel dibawah ini, sebagai berikut:

**Tabel 2.7. *Start of The Art* Definisi Kinerja Organisasi**

| NO | AUTHOR                            | TEMUAN                                                                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Al Hammadi, 2019)                | Kinerja organisasi berdasarkan model analisis proses hierarki, terdapat 7 kriteria: kepemimpinan, tanggungjawab social, sumber daya, proses sumber daya manusia, kualitas dan strategi organisasi. |
| 2  | (Woodward, 2021)                  | kinerja dapat diukur dari beberapa pengukuran antara lain ekonomis (economy), efisiensi (efficiency), efektivitas (effectiveness), dan keadilan (equity).                                          |
| 3  | (McDonald, 2021)                  | menjelaskan bahwa pengukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penelitian yang dilakukan dalam proses penemuan dan penggunaan pengukuran tersebut                          |
| 4  | Dikembangkan oleh Peneliti (2024) | Organization Performance Merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan/prestasi yang dicapai.                                         |

Sumber : Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Berdasarkan beberapa definisi pada table 2.7.dapat ditarik suatu kesimpulan meneurut peneliti bahwa kinerja organisasi merupakan asset bagi perusahaan, selain itu juga mampu meberikan kontribusi pada aspek kunci kinerja organisasi. Dengan demikian ini semua sebagai gambaran tingkat



pencapaian dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Bahkan merupakan suatu capaian hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

**Tabel 2.8. *Start of The Art* Kinerja Organisasi**

| NO | Nama Penulis/Judul artikel                                                                                                                       | Keyword/Variabel                                                                                               | Weakness                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Dalton & Kesner, 1985) <i>Organizational Performance As An Antecedent Of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment</i> | <i>organizational performance and choice of successor types</i>                                                | Artikel ini hanya focus pada konvensional memiliki kinerja buruk lebih cenderung mengganti chief executive officer (CEO) dengan penerus di luar, daripada di dalam.   |
| 2  | (Firestone & McElroy, 2004), <i>The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance.</i>        | <i>Knowledge management, Organizational performance, Organizational learning, Structural equation Modeling</i> | Artikel ini belum diuji secara penuh, menekan beban kerja                                                                                                             |
| 3  | (Nowy et al., 2015) <i>,Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations.</i>                                          | <i>organizational performance; property rights theory; legal form; sport organization; equestrian sport</i>    | Artikel ini mementingkan program kualitas, kualifikasi karyawan, dan strategi. berubah, sementara organisasi nirlaba harus mempertimbangkan kembali struktur harganya |

Sumber : Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Definisi dalam pengukuran dari beberapa peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi memiliki dimensi pengukuran meliputi pengembangan strategi organisasi, tanggung jawab sosial, peningkatan kapasitas kinerja organisasi, orientasi pada kepuasan kinerja, peningkatan kualitas layanan dan akuntabilitas berorientasi pada hasil.

**Tabel 2.9. *Start of The Art* Indikator Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)**

| NO | AUTHOR                     | TEMUAN                                                                                                                                                                         |
|----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Al Hammadi, 2019)         | a. Kepemimpinan<br>b. Tanggungjawab social<br>c. Sumber Daya<br>d. Proses SDM<br>e. Kualitas<br>f. Strategi organisasi                                                         |
| 2  | (Woodward, 2021)           | Beban kerja atau permintaan, efisiensi ekonomi, efektivitas, dan kesetaraan serta Equity atau keadilan                                                                         |
| 3  | (McDonald, 2021)           | Efficiency atau efisiensi<br>Effectiveness atau efektivitas                                                                                                                    |
| 4  | Dikembangkan oleh Peneliti | a. Tingkat Akreditasi<br>b. Jumlah publikasi dosen Nasional dan Internasional<br>c. Jumlah sitasi publikasi dosen<br>d. Keluasan jaringan kerjasama nasional dan Internasional |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

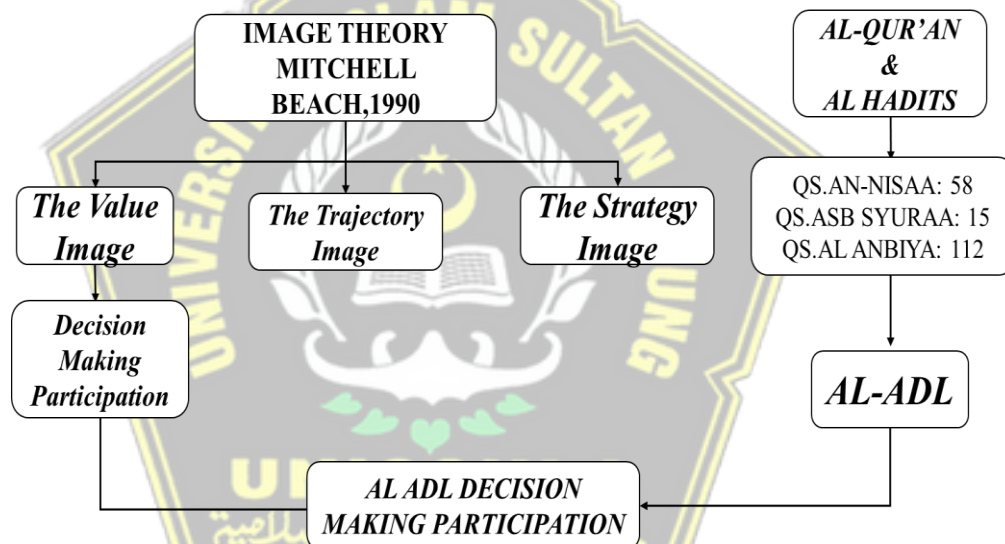
Definisi dan indikator dari Kinerja Organisasi, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa Kinerja organisasi merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Pentingnya konsep kinerja organisasi (dan area yang lebih luas, efektivitas organisasi) diakui secara luas,

perlakuan kinerja organisasi dalam pengaturan penelitian mungkin merupakan salah satu masalah paling sulit yang dihadapi peneliti saat ini. Kinerja organisasi yang menjadi fokus dalam studi /penelitian ini adalah Kepala Progam Studi (Kaprodi).

## 2.5. GTM / Model Teoretikal Dasar

Berdasarkan kajian teori di atas dari *Decision Making Participation* dan *Al-Adl*, sebagaimana dalam gambar dibawah ini, yaitu;

**Gambar 2.2 Integrasi *Image Theori* dan Nilai *Al-Adl***



Integrasi dari dimensi *Start of The Art Decision Making Participation* (DMP) terhadap Kinerja Organisasi disajikan pada tabel 2.13 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.10. *Start of The Art Decision Making Participation (DMP)* terhadap Kinerja Organisasi**

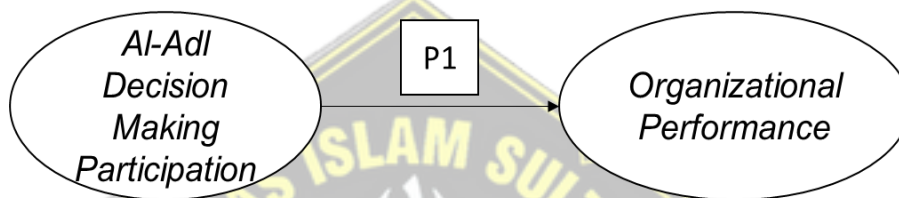
| No | Author                            | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Harisah, Kutsiyatur Rahmah 2020) | Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi di UKM, dengan ( $\bar{y} = 0.597$ , $t = 6.572$ , $P < .01$ ).                                                                                                       |
| 2  | (Pollanen et al. 2016)            | Efektivitas DPM berhubungan positif dengan kinerja, serta yang pertama dengan keputusan penilaian dan implementasi. Studi ini memperluas penelitian sebelumnya dengan menghubungkan DPM dan penggunaannya dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi                             |
| 3  | (Abubakar et al. 2019)            | Ada hubungan yang positif antara Pengambilan keputusan terhadap kinerja organisasi. Organisasi perlu membuat keputusan di tempat sehingga pimpinan harus mampu menganalisis, memprioritaskan, menafsirkan, dan menggunakan informasi yang tersedia untuk memberikan hasil yang tepat waktu. |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Ketika organisasi modern mencari fleksibilitas dalam menanggapi pertumbuhan eksponensial dalam teknologi dan globalisasi, mereka memandang partisipasi karyawan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (DMP) sebagai sarana untuk mendapatkan lebih banyak manfaat dari tenaga kerja yang terdidik dan berorientasi pada teknologi (Connell, 1998). Maka semakin Meningkatnya partisipasi kinerja dalam pengambilan keputusan akan berdampak positif pada pertumbuhan dan perkembangan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disusun proposisi untuk membangun kualitas kinerja sumber daya manusia, tersaji dalam gambar 2.3.

Proposisi 1: *Al-adl Decision Making Participation* (ADMP) adalah perlakuan yang sama, memberikan hak-hak dan kesempatan menyampaikan pendapat kepada setiap anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi. *Al Adl Decision Making Participation* diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi (*Organization Performance*) .

**Gambar 2.3. Proposisi 1, *Al-adl Decision Making Participation* (ADMP) dan *Organizational Performance***



Berdasarkan pada gambar 2.3 menjelaskan bahwa ketika organisasi modern mencari fleksibilitas dalam menanggapi pertumbuhan eksponensial dalam teknologi dan globalisasi, mereka memandang partisipasi karyawan yang lebih besar dalam keterlibatan dalam pengambilan keputusan (DMP) sebagai sarana untuk mendapatkan lebih banyak manfaat dari tenaga kerja yang terdidik dan berorientasi pada teknologi (Connell, J., & Kubisch, 2024). Maka semakin Meningkatnya partisipasi kinerja dalam pengambilan keputusan akan berdampak positif pada pertumbuhan dan perkembangan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disusun proposisi untuk membangun kualitas kinerja sumber daya manusia, tersaji dalam gambar 2.4.

Proposisi 2: *Al-adl Decision Making Participation* (ADMP) adalah perlakuan yang sama, memberikan hak-hak dan kesempatan menyampaikan pendapat kepada setiap anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi. *Al Adl Decision Making Participation* diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi (*Organization Performance*).

**Gambar 2.4. Proposisi 2, *Al-adl Decision Making Participation* (ADMP) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**



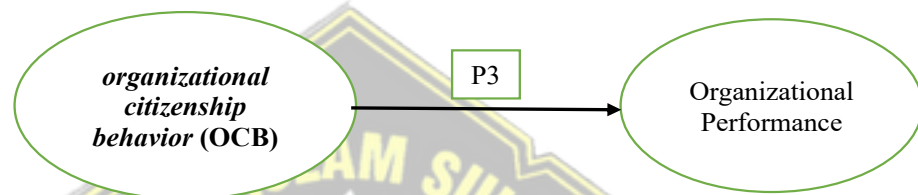
Dengan demikian PDM didefinisikan sebagai pengambilan keputusan bersama atau setidaknya pengaruh bersama dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan dan kinerjanya (Koopman, P. L., & Wierdsma, 1998). Secara teoritis, PDM terkait dengan OCB dalam beberapa cara. Pertama, partisipasi Kaprodi dapat meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi karena Kaprodi dapat membela kepentingan mereka sendiri dan karena mereka mendapatkan informasi mengenai pengambilan keputusan yang tidak akan mereka ketahui jika tidak. Rasa keadilan ini meningkatkan kemauan Kaprodi untuk terlibat dalam OCB. Kedua, karena Kaprodi memahami proses dan tantangan kerja lebih baik daripada administrator atau pembuat kebijakan, partisipasi mereka memastikan tersedianya informasi yang lebih baik untuk mengambil keputusan guna memfasilitasi keberhasilan pengajaran (Bacharach, S.B., Bamberger, P., Conley 1991).

Konstruksi OCB didefinisikan dalam penelitian ini sebagai perilaku diskresi yang ditujukan pada organisasi secara keseluruhan, yang melampaui ekspektasi dan manfaat peran yang ada atau dimaksudkan untuk menguntungkan organisasi (Organ, 1988). Definisi ini menekankan tiga fitur utama OCB. Pertama, perilaku tersebut harus bersifat sukarela; artinya, peran tersebut tidak ditentukan



atau menjadi bagian dari tugas formal. Kedua, perilaku menguntungkan organisasi dari perspektif organisasi. Poin pentingnya di sini adalah bahwa OCB tidak terjadi begitu saja dalam suatu organisasi, namun merupakan perilaku yang diarahkan atau dipandang menguntungkan organisasi (Van Dyne et al., 1995).

**Gambar 2.5. Proposisi 3, *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Organizational Performance***

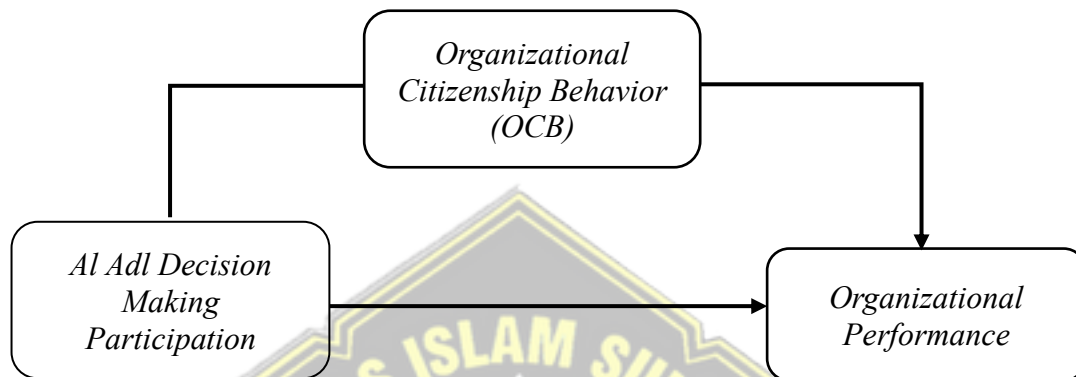


Berdasarkan gambar 2.5. bahwa integrasi proposisi 3 tentang *Organizational citizenship behavior (OCB)* dan *Organizational Performance*, menghasilkan Model Teoritikal Dasar (*Grand Theory Model*) yang di sajikan pada gambar 2.5. Model teoretikal dasar tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi di wujudkan melalui *Al-adl decision making participation*, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan dengan pendekatan kinerja organisasi (*organizational performance*).

Dengan perilaku sukare membantu rekan kerja, perilaku ini dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dengan memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong (OCB). Telah dibuktikan bahwa OCB meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi; menurut Kelly & Hoffman

(2010), menggambarkan altruisme sebagai tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

**Gambar 2.6. Model Teoritikal Dasar ( *Grand Theory Model* )**



## 2.6. Model Empirik Penelitian

### 2.6.1. *Al-adl Decision Making Participation*

Integrasi dari indikator *Decision Making Participation* dan nilai *Al-adl* disajikan sebagai berikut:

**Tabel 2.11. Integrasi partisipasi pengambilan keputusan (*Decision Making Participation*) dan nilai *Al-Adl*.**

| No | <i>Decision Making Participation</i>                                                                  | <i>Al-adl</i>                                                                                                                                                                            | <i>Intervensi ADMP</i>                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | A. Rutin melibatkan para dosen<br>B. Kebijakan Pimpinan<br>C. Kesadaran<br>(Ben Amara and Chen, 2021) | a. Keseimbangan<br>b. Perlakuan yang sama/tidak ada diskriminasi<br>c. Tidak melakukan kedzoliman/memberikan hak-haknya<br>Q.S Almaidah (5:6)<br>Q.S Al Anbiya (112)<br>Q.S An-Nisa (58) | <b>ADMP-1 (Propotional Decision Making Participation)</b><br>1. Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan<br>2. kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang<br>3. Kesadaran pimpinan dalam pengambilan |

|  |                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | keputusan secara proposional.                                                                         |
|  | <b>CDMP-2 (Compassion Decision Making Participation)</b>                                              |
|  | 1. Pimpinan memperlakukan dosen dengan kelembutan dalam pengambilan keputusan                         |
|  | 2. kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan secara <i>compassion</i>                            |
|  | 3. kesadaran pimpinan tidak melakukan diskriminasi terhadap dosen dalam proses pengambilan keputusan. |
|  | <b>EDMP-3 (Equality Decision Making Participation)</b>                                                |
|  | 1. Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan                          |
|  | 2. kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan                                    |
|  | 3. kesadaran pimpinan tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan.          |

Sumber : Dirangkum dari berbagai jurnal : 2025

Berdasarkan Tabel 2.11. tersebut, Menurut (Dekhra, 2021) ada tiga indikator dalam pengambilan keputusan yaitu: 1) Rutin melibatkan para dosen,

2) Kebijakan Pimpinan, 3) Kesadaran, dengan adanya untuk membangun kinerja yang berkelanjutan, pimpinan dan para dosen harus bersedia untuk mendidik, memantau, meninjau, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Ketiga dimensi dari pengambilan keputusan tersebut diintegrasikan dengan nilai-nilai islami yaitu nilai *al-adl* mengandung nilai sikap Kesamaan, menyeimbangkan/proporsional dan Tidak melakukan kedzoliman memberikan hak-hak nya hidup duniawi dan akherat.

Sebagaimana dalam firman Allah, Q.S. al-Ma'idah (5:8), yang artinya “Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Maka integrasi dimensi *Image Theory* (IT) yaitu *The value image* dimana individu dilibatkan dalam *Decision Making Participation* dengan dimensi nilai-nilai islami yaitu *Al-adl*. dapat disusun menjadi Konsep baru (*novelty*) yaitu *al-adl Decision Making Participation*. merupakan bentuk kombinasi diantara kedua dimensi tersebut yang diharapkan mampu untuk bersikap seimbang dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi kinerja. Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa *decision making participation* meningkatkan kinerja organisasi (Bisbe and Malague, 2012).

### 1. *Propotional Decision Making* terhadap kinerja organisasi

Menurut (Chikosha, 2022) *Proportional decision making* (PDM) adalah pendekatan pengambilan keputusan yang melibatkan pembagian bobot atau prioritas berdasarkan proporsi atau tingkat pentingnya setiap elemen atau faktor dalam organisasi. PDM berfokus pada keputusan yang lebih adil, rasional, dan terukur, dengan memperhitungkan semua variabel yang ada secara seimbang. Dalam konteks ini, keputusan diambil dengan memperhatikan peran relatif setiap faktor dalam mencapai tujuan organisasi.

a. Pengaruh PDM terhadap kinerja organisasi (organizational performance) dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut:

#### 1) Peningkatan Kualitas Keputusan

PDM membantu manajer atau pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis data. Dalam konteks organisasi, keputusan yang dibuat berdasarkan analisis proporsional dapat meminimalkan bias, memperbaiki pengalokasian sumber daya, dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat untuk berbagai departemen. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Chikosha 2022).

#### 2) Optimalisasi Pengalokasian Sumber Daya

Dengan menggunakan pendekatan PDM, sumber daya seperti anggaran, waktu, dan tenaga kerja dapat dialokasikan secara lebih efisien, sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian atau proyek dalam

organisasi. Proses ini memastikan bahwa alokasi tersebut tidak hanya merata, tetapi juga proporsional terhadap tingkat urgensi dan potensi kontribusi masing-masing elemen terhadap kinerja organisasi. (Rajagopalan, N., & Spreitzer, 1997).

### 3) Pengambilan Keputusan yang Lebih Demokratis

PDM berpotensi menciptakan keputusan yang lebih inklusif dan demokratis karena melibatkan berbagai pihak dengan pertimbangan yang seimbang. Ketika keputusan dipertimbangkan secara proporsional oleh berbagai pihak yang terlibat, maka keberagaman pandangan dapat menciptakan solusi yang lebih komprehensif, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik di seluruh organisasi. (Vroom, V. H., & Jago 2007).

Menangi Ketegangan dan Konflik karena setiap bagian dalam organisasi dipertimbangkan dengan proporsi yang tepat, hal ini dapat mengurangi ketegangan dan konflik antar departemen atau individu. Pengambilan keputusan yang transparan dan proporsional dapat memperkecil rasa ketidakadilan, yang sering menjadi sumber konflik dalam organisasi, dan memfasilitasi kerjasama tim. (Eisenhardt, 1989).

### 4) Fleksibilitas dalam Respons Terhadap Perubahan

Proportional decision making juga memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam merespons perubahan, baik itu perubahan pasar, kebutuhan pelanggan, atau tantangan eksternal lainnya. Karena keputusan yang diambil mencerminkan analisis proporsional terhadap faktor-faktor



yang relevan, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa kehilangan fokus pada prioritas utama mereka. (Miller, D., & Friesen, 1984).

Kualitas terhadap kehidupan ekonomi masyarakat, dan menjaga keadilan antara hak dan kewajiban, dunia dan ukhrowi. Oleh karena itu dengan dibentuknya konsep ini salah satu individu yang mendapatkan rewards adalah dimana individu tersebut dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang cenderung transaksional maka dari itu diintervensikan dengan nilai *al-adl* (adil) dimana disertakannya khidmat kepada Allah SWT yang akan meningkatkan kemaslahatan bagi lingkungan dan umat.

**H1 : *Bila Propotional Decision Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi.***

## **2. *Compassion Decision Making Participation terhadap kinerja organisasi***

*Compassionate decision-making* adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi individu serta organisasi secara keseluruhan (Yates and de Oliveira 2016).

a. Dampak Compassionate Decision-Making terhadap Organizational Performance.

1) Meningkatkan Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)

- a) Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan cenderung meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka.
- b) Studi oleh (Lilius, J. M., 2008) menemukan bahwa perilaku penuh kasih dari manajemen meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2) Meningkatkan Produktivitas dan Inovasi

- a) Lingkungan kerja yang penuh empati memungkinkan karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.
- b) Menurut (Cameron, K. S., 2011) budaya organisasi yang berbasis pada compassion dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.

3) Mengurangi Turnover dan Stres Karyawan

- a) Keputusan berbasis compassion membantu mengurangi burnout dan stres kerja, yang berkontribusi pada tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.
- b) Penelitian oleh (Barsade, S. G., & O'Neill, 2014) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kerja penuh kasih memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

#### 4) Memperbaiki Hubungan dan Kolaborasi Antar Tim

- a) Compassionate leadership membantu membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan antar anggota tim, yang pada akhirnya meningkatkan kerja sama dan sinergi tim.
- b) (Frost, P. J., 2000) menekankan bahwa empati dalam kepemimpinan dapat memperkuat hubungan interpersonal dan meningkatkan kinerja kelompok.

#### 5) Dampak Positif pada Reputasi dan Keberlanjutan Organisasi

- a) Organisasi yang mengadopsi pengambilan keputusan berbasis compassion sering kali lebih disukai oleh pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya.
- b) Sebuah studi oleh (Rhee, J., 2017) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kepemimpinan berbasis compassion memiliki citra publik yang lebih positif, meningkatkan daya saing mereka di pasar.

**H2 : Bila Compassion Decision Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi**

### 3. *Equality Decision Making Participation terhadap kinerja organisasi*

Equality decision-making adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam alokasi sumber daya dan peluang kerja (Rawls, 1971).

**a. Dampak Equality Decision-Making terhadap Organizational Performance**

1) Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

- a) Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan yang tinggi.
- b) Menurut studi oleh ( et. a. Colquitt, J. A., 2001), persepsi keadilan dalam organisasi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

2) Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

- a) Keputusan yang mempertimbangkan kesetaraan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi tim.
- b) (Adams, 1965) dalam *Equity Theory* menyatakan bahwa ketika individu merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung meningkatkan kinerja mereka.

3) Mengurangi Turnover dan Meningkatkan Retensi Karyawan

- a) Organisasi yang menerapkan equality decision-making memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.
- b) (Herring, 2009) menemukan bahwa ketidakadilan dalam organisasi meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

#### 4) Meningkatkan Inovasi dan Keberagaman Pemikiran

- a) Equality decision-making mendorong keberagaman dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada inovasi dan solusi yang lebih kreatif.
- b) Menurut (Herring, 2009), organisasi yang memiliki budaya kesetaraan cenderung lebih inovatif karena memanfaatkan perspektif yang beragam dalam proses pengambilan keputusan.

#### 5) Memperkuat Reputasi dan Citra Organisasi

- a) Organisasi yang menerapkan prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan cenderung mendapatkan reputasi yang lebih baik di mata publik dan pemangku kepentingan.
- b) Menurut studi oleh (Avery, D. R., & McKay, 2006), perusahaan yang dikenal menerapkan kesetaraan memiliki daya tarik yang lebih besar bagi talenta terbaik di pasar tenaga kerja.

**H3 : Bila Equality Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi.**

#### 4. *Propotional Decision Making Participation* terhadap OCB

*Proportional decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan keseimbangan kepentingan semua pemangku kepentingan secara adil dan proporsional, berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kebutuhan mereka dalam organisasi (D. W. Organ, 1988). Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan dibuat dengan

mempertimbangkan aspek keadilan distributif dan prosedural, yang dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal mereka, yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (D. W. Organ 1988). OCB meliputi aspek seperti:

- a. **Altruism** (membantu rekan kerja)
- b. **Conscientiousness** (ketaatan terhadap aturan organisasi)
- c. **Sportsmanship** (toleransi terhadap kondisi kurang ideal)
- d. **Courtesy** (menghormati kolega)
- e. **Civic Virtue** (partisipasi aktif dalam organisasi)

Pengaruh Proportional Decision-Making terhadap OCB

**a. Meningkatkan Persepsi Keadilan dalam Organisasi**

- 1) Keputusan yang dibuat secara proporsional memberikan rasa keadilan kepada karyawan, yang mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam perilaku OCB.
- 2) Menurut teori keadilan organisasi (Podsakoff, P. M. 2000), persepsi keadilan prosedural dan distributif berkontribusi pada peningkatan OCB.

**b. Meningkatkan Kepercayaan terhadap Kepemimpinan**

- 1) Pemimpin yang menerapkan proportional decision-making membangun kepercayaan yang lebih tinggi di antara karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk melakukan tindakan ekstra demi organisasi.



- 2) Studi oleh (Podsakoff, P. M. 2000) menunjukkan bahwa pemimpin yang adil dan transparan dalam pengambilan keputusan memicu perilaku OCB di kalangan karyawan.

**c. Mendorong Keterlibatan Karyawan dan Loyalitas Organisasi**

- 1) Ketika karyawan merasa bahwa keputusan dibuat secara proporsional dan adil, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan menunjukkan kesetiaan mereka.
- 2) Menurut (Tyler, T. R., & Blader 2003), karyawan yang melihat keputusan organisasi sebagai proporsional cenderung lebih berkontribusi dalam aspek kerja di luar deskripsi tugas formal mereka.

**d. Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Kerja Sama Tim**

- 1) Keputusan yang dibuat secara proporsional mengurangi perasaan ketidakadilan dan iri hati di antara karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kerja sama tim.
- 2) (LePine, J. A., Erez, A., & Johnson 2002) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang berbasis keadilan dan keputusan proporsional meningkatkan perilaku OCB dalam bentuk kerja sama dan kolaborasi.

**e. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan**

- 1) Keputusan yang adil secara proporsional meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam perilaku positif seperti OCB.

- 2) (Greenberg 1990) menemukan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan perilaku proaktif dalam organisasi.

**H4 : Bila Propotional Decision Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi OCB**

#### **5. Compassion Decision Making Participation terhadap OCB**

*Compassionate decision-making* adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi.

Pengaruh Compassionate Decision-Making terhadap OCB:

- a. Meningkatkan Kepercayaan dan Loyalitas Karyawan
  - 1) Keputusan yang penuh belas kasih meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan organisasi.
  - 2) Menurut penelitian (Lilius, J. M. 2008), pemimpin yang menunjukkan compassion dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong perilaku OCB.
- b. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan
  - 1) Keputusan yang mempertimbangkan kesejahteraan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif.
  - 2) (Cameron, K. S. 2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berbasis compassion meningkatkan kebahagiaan karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan perilaku OCB.

c. Memperkuat Hubungan Sosial di Tempat Kerja

- 1) Compassionate decision-making mendorong interaksi sosial yang lebih positif dan meningkatkan empati antar kolega.
- 2) (Rhee, J. 2017) menemukan bahwa lingkungan kerja yang penuh compassion meningkatkan perilaku altruistik karyawan, yang memperkuat kerja sama tim dan kolaborasi.

d. Mengurangi Stres dan Konflik di Tempat Kerja

- 1) Keputusan yang mempertimbangkan kesejahteraan karyawan membantu mengurangi stres dan menciptakan atmosfer kerja yang lebih harmonis.
- 2) Menurut (Barsade, S. G., & O'Neill, 2014), organisasi yang menerapkan compassion dalam pengambilan keputusan memiliki tingkat konflik yang lebih rendah, yang memungkinkan karyawan lebih fokus pada kontribusi positif seperti OCB.

e. Meningkatkan Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan dalam Organisasi

- 1) Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan empati lebih cenderung berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi.
- 2) (Frost, P. J. 2000) menekankan bahwa pemimpin yang menunjukkan compassion terhadap karyawan mendorong mereka untuk lebih aktif dalam kegiatan organisasi, yang mencerminkan perilaku civic virtue dalam OCB.

**H5 : Bila Compassion Decision Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi OCB.**

## 6. *Equality Decision Making Participation terhadap OCB*

Podsakoff, P. M., et.al, (2000) menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang adil dan setara dapat meningkatkan OCB, karena keputusan-keputusan yang adil meningkatkan kepercayaan dan hubungan positif antara karyawan dan organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang lebih prososial.

Colquitt, J. A. (2001) dalam penelitian mereka mengenai keadilan organisasi menemukan bahwa keadilan prosedural (keputusan yang diambil dengan proses yang transparan dan adil) meningkatkan motivasi karyawan untuk menunjukkan OCB. Mereka menemukan bahwa ketika karyawan merasa keputusan diambil dengan cara yang adil, mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar kewajiban mereka.

***H6 : Bila Equality Making Participation semakin tinggi, maka semakin tinggi OCB.***

### 2.6.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Meskipun konsep perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) berawal dari Barnard (1938), yang awalnya mengusulkannya saat menganalisis organisasi menggunakan pendekatan sistem, Organ dan rekan-rekannya menetapkan konsep tersebut pada awal tahun 1980-an. Sebelum konsep Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB), dosen sering kali berfokus pada apa yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan. Ini adalah kontrak psikologis yang ideal, yang didefinisikan oleh Rousseau (2007) sebagai komitmen dan

tugas bersama antara pemberi kerja dan karyawan untuk tugas tertentu dengan imbalan pembayaran. Oleh karena itu, perilaku dalam peran ini menciptakan pola pikir di antara dosen yang memungkinkan mereka merasa puas saat beroperasi dalam parameter pekerjaan mereka (kinerja tugas). Menurut Bolino dan Grant (2016), perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang mempromosikan konteks sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terjadi. Menurut Tamunomiebi dan Onah (2019), istilah "OCB" seharusnya hanya mencakup perilaku sukarela fungsional yang meningkatkan efisiensi dan jalannya organisasi, tidak termasuk perilaku sukarela yang merugikan organisasi.

Organ (1988) mengidentifikasi lima dimensi OCB: kehati-hatian, sportivitas, kebajikan sipil, kesopanan, dan altruisme. Oleh karena itu Orishede & Bello (2019) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem kehidupan sosial dan kinerja setiap sistem bergantung pada hubungan yang kuat di antara elemen-elemen pembentuknya. Kelima dimensi tersebut mencakup perilaku organisasi seperti membantu rekan kerja, mengikuti peraturan perusahaan, tidak mengeluh, dan berpartisipasi aktif dalam urusan organisasi. Dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil 3 dimensi, yaitu; altruism, Conscientiousness dan Courtesy sisa dari kelima dimensi yaitu; Civic Virtue dan Sportmanship termasuk kepada kinerja individu bukan organisasi. Maka ketiga dimensi tersebut yaitu, sebagai berikut;

### *a. Altruisme*

Altruisme adalah pola pikir yang memiliki rasa iba terhadap orang lain dan bertindak demi kepentingan terbaik mereka tanpa mempertimbangkan keuntungan bagi diri sendiri. Tujuan dari perilaku ini adalah untuk mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan situasi yang menantang, baik yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan maupun masalah pribadi. Hal ini terjadi ketika seorang karyawan membantu karyawan lain dalam kondisi yang sulit untuk menyelesaikan tugasnya. Altruisme didefinisikan oleh Kelly & Hoffman (2010) sebagai kesukarelaan untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Sommer dan Kulkarni (2012), altruisme juga mencakup membantu pemangku kepentingan eksternal (seperti klien) dan internal (seperti rekan kerja) dengan kegiatan yang berkaitan dengan organisasi. Semua perilaku membantu yang secara langsung menguntungkan rekan kerja dianggap sebagai tindakan altruisme. Yang dimaksud dengan altruisme adalah ketika seorang karyawan memilih untuk membantu karyawan lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Misalnya, menunjukkan perilaku kooperatif, membantu, dan perilaku ekstra-peran lainnya yang membantu orang tertentu dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Podsakoff, dkk., 1990).

Membantu rekan kerja yang mengabaikan tanggung jawabnya, membiasakan kinerja baru dengan budaya perusahaan meskipun tidak diperlukan, dan mendukung rekan kerja yang terlalu banyak bekerja adalah



contohnya. Terlepas dari peran-peran ini, menurut Orishede & Ogbor (2020), konteks politik atau lingkungan tempat bisnis dijalankan memainkan peran penting dalam organisasi.

**b. *Conscientiousness***

*Menurut Castro et al. (2004), kehati-hatian didefinisikan sebagai perilaku yang melampaui apa yang diharapkan dari diri sendiri di tempat kerja oleh organisasi. Hal ini dikuatkan oleh (Swaminathan, 2013), yang mengkarakterisasikan kehati-hatian sebagai melampaui panggilan tugas dalam pekerjaan seorang dosen. Menurut Loetal (2009), perilaku tersebut menunjukkan bahwa orang tersebut bertanggung jawab, terorganisir dengan baik, dan tekun. Ghosh, et al. (2019) telah menyoroti contoh-contoh seperti menawarkan untuk menyelesaikan tugas lain tanpa mengharapkan bayaran dan bekerja sebelum atau setelah jam kerja biasa. Ini adalah jenis perilaku yang menunjukkan seberapa baik seseorang hadir, tepat waktu, dan melampaui apa yang diharapkan dari mereka. Dengan kata lain, ini menggambarkan seorang kaprodi yang melampaui panggilan tugas dalam melaksanakan tugas yang telah dialokasikan kepada mereka (perilaku dalam peran) (Podsakoff, et al., 1990).*

*Ketika kaprodi melampaui panggilan tugas, mereka dianggap teliti dalam bekerja. Hal ini mengacu pada perilaku impersonal seperti mematuhi standar dan bersikap jujur serta tepat waktu—yang menjadi ciri pekerja yang produktif (misalnya, membuang-buang waktu dengan omong kosong). Datang lebih awal ke kantor untuk menyelesaikan proyek, berusaha melampaui target tim untuk kuartal tersebut, atau menciptakan pendekatan baru terhadap suatu teknik atau proses. Suatu organisasi dapat memperoleh manfaat dari perilaku kepatuhan umum dalam berbagai cara, termasuk mengurangi ketidakhadiran dan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, yang mendorong lingkungan kerja yang efektif.*

c. Courtesy

Tindakan yang bertujuan untuk mencegah masalah di masa depan berbeda dengan altruisme karena altruisme melibatkan memberikan bantuan kepada orang yang membutuhkan, sedangkan kesopanan melibatkan menghindari masalah dengan bertindak dengan pertimbangan atau perhatian terhadap orang lain (Podsakoff, et al., 1990). Menurut teks tersebut, bersikap sopan melibatkan bertindak dengan cara yang membantu seseorang menghindari masalah atau mengambil tindakan proaktif untuk mengurangi masalah sebelum muncul. Contoh pola pikir ini termasuk mencoba melindungi orang lain dari bahaya yang disebabkan oleh insiden tertentu dan memberi tahu rekan kerja tentang masalah yang perlu dipertimbangkan sebelumnya (Polat, 2009). Biasanya, ini memerlukan berbicara dengan orang lain sebelum melakukan sesuatu yang dapat berdampak pada mereka atau pekerjaan mereka. Ini mencakup tindakan yang diambil oleh seorang pekerja untuk mencegah timbulnya konflik interpersonal di tempat kerja.

Menurut Campbell et al. (2016), praktik sopan (seperti memberikan peringatan sebelumnya tentang permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan jengkel atau tidak puas. Perilaku semacam ini dapat dipahami sebagai upaya menjaga ketertiban sosial dan keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

(Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp 2001) menjelaskan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku OCB. Mereka menekankan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih siap berperilaku altruistik dan berkontribusi di luar kewajiban dasar mereka.

(Al Hammadi 2019) Kinerja organisasi berdasarkan model analisis proses hierarki, terdapat 7 kriteria: kepemimpinan, tanggungjawab sosial, sumber daya, proses sumber daya manusia, kualitas dan strategi organisasi.

***H7 : Bila OCB semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi.***

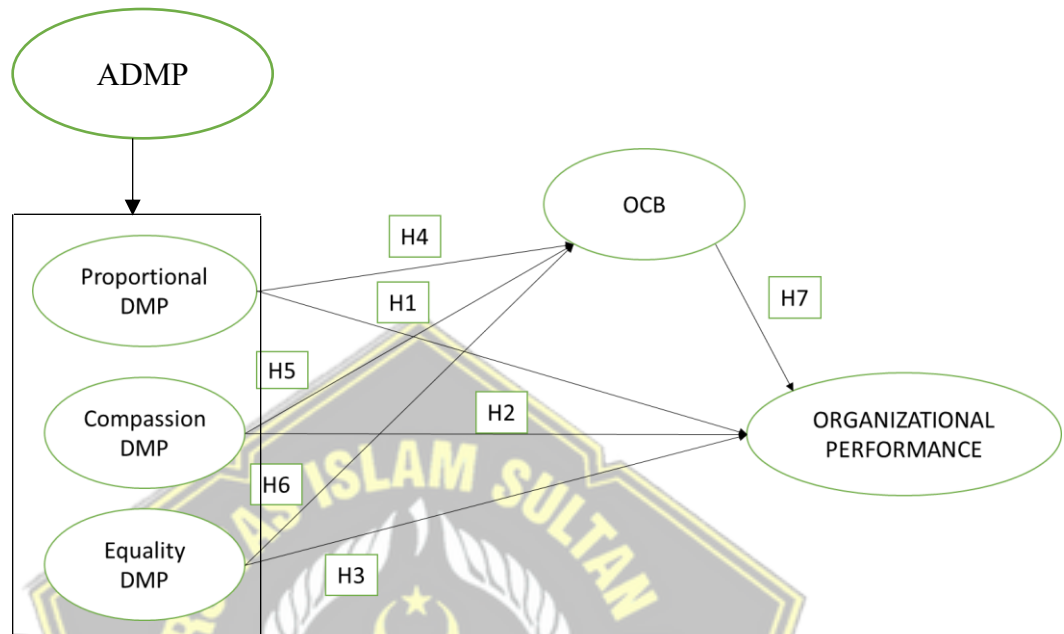
Seiring berjalannya waktu, organisasi ingin mengetahui kinerjanya dalam kaitannya dengan jumlah tenaga kerja dan material yang digunakan. Dosen yang beradaptasi dengan baik akan lebih produktif, lebih menguntungkan, dan lebih adaptif (Orishede & Igbigbisie, 2022). Kaprodi harus menyadari aspek-aspek yang memengaruhi kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang telah ditentukan diukur dari kinerja organisasinya. Menurut Cascio (2014), kinerja organisasi adalah sejauh mana misi kerja tercapai sebagaimana ditentukan oleh hasil kerja, aset tidak berwujud, hubungan pelanggan, dan kualitas layanan. Kinerja organisasi, menurut Tomal & Jones (2015), adalah keluaran atau hasil aktual suatu organisasi dibandingkan dengan keluaran yang diharapkan. Ini adalah kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan sumber daya material dan manusianya untuk mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien.

Kinerja dirujuk sebagai sebuah capaian seorang atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam sebuah periode tertentu dalam melaksanakan tugas disesuaikan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. Bersama (Chen, K. H., Wang, J. S., Lin, M. H., & Chang 2018). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kinerja SDM menurut (George, B., Walker, R. M., & Monster 2019) merupakan hasil pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas dan ketepatan waktu yang telah ditentukan dengan tujuan yang akan dicapai sehingga memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, pekerja dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dengan memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja organisasi adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai dalam sebuah periode waktu yang telah ditentukan dan memberikan kontribusi terhadap organisasi.

**Gambar 2.7. Model Empirik**



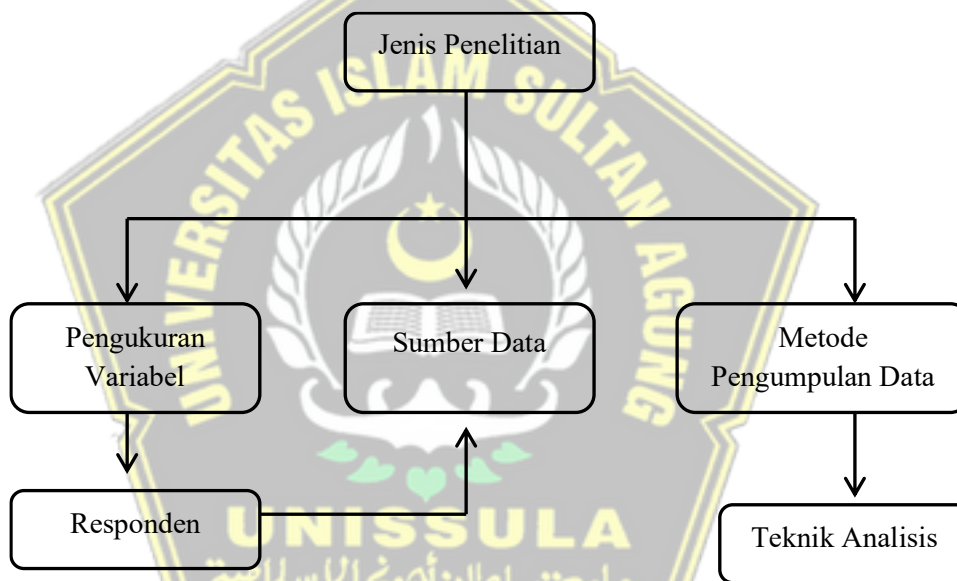
Berdasarkan gambar 2.7 menunjukkan bahwa *al-adl Decision making participation* yang mencakup: *Proportional Decision making participation*, *Compassion Decision making participation*, *Equality Decision making participation*, akan memicu meningkatnya *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan *Al-adl Decision making participation* akan meningkatkan terwujudnya *Organizational Performance*.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Bab III akan diuraikan tentang jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden dan teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian Nampak pada Gambar 3.1.

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



Sumber: Dikembangkan dalam Penelitian ini,2025

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Widodo 2018). Variabel mencakup : *Al-adl Participation Decision Making (Propotional,*



*Compassion dan Equality), Organizational Citizenship Behaviour dan Organizational Performance.*

### 3.2. Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variable *Al-adl Participation Decision Making (Propotional, Compassion dan Equality), Organizational Citizenship Behaviour dan Organizational Performance.* Adapun pengukuran indikator masing-masing variabel terlihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 : Pengukuran Variabel**

| No | Variabel                                         | Indikator                                                                                                                                                                                                            | Sumber                             |
|----|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|    | <i>Al-adl Decision Making Participation</i>      |                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| 1  | <i>Propotional Decision Making Participation</i> | a. Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan<br>b. kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang<br>c. Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional | Dikembang-kan dalam penelitian ini |
| 2  | <i>Compassion Decision Making Participation</i>  | a. Pimpinan dalam pengambilan keputusan atas dasar kepedulian pada dosen<br>b. Pimpinan dalam pengambilan keputusan atas dasar kasih sayang<br>c. Pimpinan dalam pengambilan keputusan tidak secara diskriminasi     | Dikembang-kan dalam penelitian ini |

|   |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 3 | <b><i>Equality Decision Making Participation</i></b>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan</li> <li>b. kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan</li> <li>c. kesadaran pimpinan tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan.</li> </ul> | Dikembang-kan dalam penelitian ini |
| 4 | <b><i>Organizational Citizeship Behavior (OCB)</i></b><br>merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal mereka, yang berkontribusi pada efektivitas organisasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perilaku yang siap membantu rekan kerja (perilaku membantu),</li> <li>b. Perilaku toleransi keadaan yang tidak ideal (sportifitas)</li> <li>c. Perilaku tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan organisasi</li> </ul>                                               | (D. W. Organ 1997)                 |
| 5 | <b><i>Organization Performance</i></b> Merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan/prestasi yang dicapai                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tingkat Akreditasi</li> <li>b. Jumlah publikasi dosen Nasional dan Internasional</li> <li>c. Jumlah sitasi publikasi dosen</li> <li>d. Implementasi kerjasama nasional dan Internasional</li> </ul>                                                                    | Dikembangkan oleh Peneliti         |

Sumber: Dirangkum dari beberapa jurnal,2025

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup :

#### A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden (Widodo 2018) yakni Pejabat Struktural yang diutamakan Ka.Progdi Perguruan Tinggi Islam atau yayasan yang berbasis Islam Ketua Prodi (Kaprodi)

LLDIKTI Wil. V di Provinsi Yogyakarta Berjumlah 7 PTI. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *Al-adl Decision Making Participation* meliputi: (*Propotional Decision Making Participation, Compassion Decision Making Participation, Equality Decision Making Participation*), *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Organizational Performance*.

## **B. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan dikutip 2023 dari (Widodo 2018). Data tersebut diperoleh dari Instansi Perguruan Tinggi islam atau yayasan yang berbasis islam di Provinsi Yogyakarta dari literature-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada Kepala Prodi Universitas/Instansi Perguruan Tinggi Islam atau Yayasan yang berbasis islam di Provinsi Yogyakarta. Dan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) bersama expertise bidang al Qur'an dan Hadits serta pakar manajemen serta para akademisi untuk merumuskan indikator dan definis konseptual *al adl Decision Making Participation* secara offline dengan 9 orang peserta, 3 orang peserta pakar keislaman dan 6 orang peserta pakar manajemen untuk menganalisis pemaknaan integrasi *Decision*

*Making Participation* (Novelty) dan Indikator Novelty serta konsep al adl dalam kinerja organisasi.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan penyusunan yang paling strategis dalam penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian yaitu memperoleh data (Hardani et. al., 2020). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan sebuah Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan lembaran pertanyaan secara terbuka, tertutup, atau kombinasi untuk dijawab. Pengumpulan data berupa butir-butir pernyataan yang dibagikan secara online melalui *google form* kepada responden yang berkaitan dengan ADMP pada level pimpinan atau Kaprodi pada Perguruan Tinggi Islam atau yayasan yang berbasis islam di LLDIKTI Wil.V Provinsi Yogyakarta.

### 3.5. Responden

Populasi pada studi ini adalah Pimpinan atau Kaprodi di Wilayah Yogyakarta yang terdistribusi di 10 Perguruan Tinggi Islam atau yayasan yang berbasis islam diantaranya Kota Bantul, Sleman, Yogyakarta di LLDIKTI WIL V. Penelitian ini menggunakan analisis SEM, besarnya sampel yang diambil minimal berdasarkan jumlah parameter kali 5 (Ferdinand, 2014a).

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sampel telah memiliki masa kerja di Perguruan tinggi islam atau yayasan berbasis islam minimal satu tahun di institusi tempat kerjanya. Asumsi ini didasarkan bahwa selama masa tersebut, semua dosen yang bersangkutan sudah

mengenai karakteristik pimpinan/ Kaprodi dan sudah beradaptasi dengan rekan kerjanya. untuk jumlah sampel mengacu pada pendapat (Hair.,et. al, 1992), yaitu jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Untuk mendapatkan generalisasi yang lebih optimal, sampel studi ini minimal sebanyak 120 responden

Adapun distribusi responden dari tiap tiap kampus Perguruan Tinggi Islam yang menjadi target responden disajikan dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3. 2 Distribusi Sampel**

| No.    | Perguruan Tinggi Swasta                      | PopulasiKaprodi                    |
|--------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| 1.     | Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta | 61 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 2.     | Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)    | 46 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 3.     | UIN SUKA Yogyakarta                          | 64 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 4.     | Universitas Ahmad Yani (UNJAYA) Yogyakarta   | 16 Progdi dari 3 Fakultas          |
| 5.     | Universitas Nadhlatul Ulama Yogyakarta       | 11 Progdi dari 5 Fakultas          |
| 6.     | UNISA Yogyakarta                             | 22 Progdi dari 3 Fakultas          |
| 7.     | Universitas Alma Ata Yogyakarta              | 20 Progdi dari 5 Fakultas          |
| 8.     | Institut Ilmu Quran Bantul Yogyakarta        | 6 Progdi dari 3 Fakultas           |
| 9.     | STAI Masjid Syuhada Yogyakarta               | 2 Program studi                    |
| 10.    | STIKES Surya Global Yogyakarta               | 4Program studi                     |
| Jumlah |                                              | 250 Program studi dari 40 Fakultas |

Sumber : PDPT (2025)

### 3.6. Teknik Analisis Data

Menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Modelling* (SEM) dari paket Software (SEM) dari paket software AMOS 20.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative rumit (Fernandes 2006)

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk megkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan tentang penilaian responden terhadap variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, baik satu variabel atau lebih tanpa menghubungkan atau membuat perbandingan dengan variabel lainnya. Analisis deskriptif juga memberi gambaran tentang distribusi identitas responden. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul serta membantu dalam menjelaskan data penelitian yang berbentuk frekuensi, sehingga lebih mudah dipahami.

Analisis deskriptif ini pada umumnya berbentuk tabel dan penyajiannya berdasarkan pada hasil olah data dari penelitian yang telah dilakukan. Gambaran analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden dengan menggunakan data penelitian yang diperoleh. Data penelitian yang diperoleh kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, dengan



tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data. **Analisis *Structural Equation Modeling***

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software statistik AMOS versi 24 untuk pengujian hipotesis dan pembentukan model. Program AMOS versi 24 digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis karena dapat digunakan untuk mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural, mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan dalam model yang mencakup variabel-variabel laten (konstruk) dan variabel-variabel manifest (indikator), serta mengakomodasi pengukuran error bagi variabel dependen maupun independent (Ghozali 2017).

#### **3.6.1.1. Pengertian *Structural Equation Modeling***

Menurut (Hair et. al.1995) ukuran sampel yang ditetapkan harus representatif bila data akan diolah dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Model persamaan struktural merupakan satu metode statistik yang komprehensif dari kombinasi dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan menghasilkan analisis konfirmatori faktor (*confirmatory factor analysis*) dan analisis jalur (*path analysis*) yang dikembangkan menghasilkan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) untuk mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung dan total (Ghozali, 2017).

Model persamaan struktural digunakan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model dalam bentuk diagram jalur dengan berdasarkan justifikasi teori. Olehkarena itu, syarat utama menggunakan model persamaan struktural adalah membangun suatu model yang terdiri dari dua bagian, yaitu: (a) Model pengukuran (*measurement model*) melalui analisis konfirmatori faktor (*confirmatory factor analysis*) untuk menguji validitas dan reliabilitas data. (b) Model struktural (*structural model*) yang memberikan perkiraan perhitungan kekuatan hubungan hipotesis antar variabel *latent* dalam sebuah model teoritis, baik langsung maupun melalui variabel antara (Ghozali, 2017).

Keunggulan menggunakan *structural equation modeling* adalah kemampuannya menganalisa multivariat secara bersamaan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2014). Teknik analisis menggunakan model persamaan struktural memungkinkan untuk menguji beberapa variabel dependen dengan independen secara sekaligus dan menaksir hubungan secara komprehensif. Penggunaan model persamaan struktural dilakukan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif rumit melalui pengujian statistik secara simultan, cepat dan mencapai efisiensi statistik (Hair, 2010).

### 3.6.1.2. Langkah *Structural Equation Modeling*

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut (Hair. 2010) melalui tahap-tahap berikut ini yang harus diikuti, yaitu:

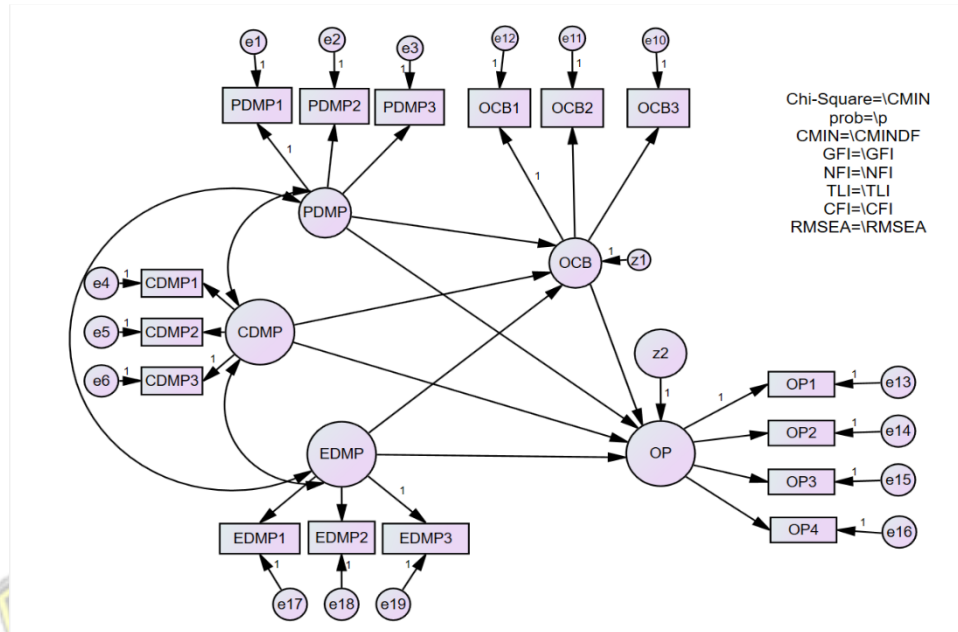
1. Pengembangan model persamaan struktural berbasis teori

Pengembangan model SEM berbasis teori merupakan langkah pertama dalam SEM dengan mencari atau mengembangkan suatu model yang memiliki justifikasi teoritis yang mapan. Serangkaian telaah terhadap pustaka harus dilakukan dalam tahap ini secara intens untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut dan membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik, dan bukan untuk menghasilkan kausalitas. Model SEM tersebut, kemudian divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM.

2. Penyusunan diagram alur (*path diagram*)

Pembuatan model berbasis teori yang sudah dibuat sebelumnya, disusun dalam sebuah diagram jalur yang dilakukan supaya memudahkan peneliti untuk menelusuri masing-masing hubungan kausalitas yang ingin diuji untuk menunjukkan hubungan sebab akibat. Diagram tersebut merupakan gambaran hubungan jalur sebab akibat dari berbagai konstruk yang digunakan dan atas dasar variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur konstruk. Pada studi ini *Path Diagram* tampak pada Gambar 3.2.

**Gambar 3.2 Path Diagram hipotesis penelitian**



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025

### 3. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan

Adapun Persamaan Struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah:

$$\text{Propotional Decision Making Participation} = \beta_1 \text{ OCB} + Z_1$$

$$\text{Compassion Decision Making Participation} = \beta_2 \text{ OCB} + Z_2$$

$$\text{Equality Decision Making Participation} = \beta_3 \text{ OCB} + Z_3$$

$$\text{Organizational Citizenship Behaviour} = \beta_4 + Z_3$$

$$\begin{aligned} \text{Organizational Performance} &= \beta_1 \text{ Propotional Decision Making} \\ &\quad \text{Participation} + \beta_2 \text{ Compassion} \\ &\quad \text{Decision Making Participation} + \\ &\quad \beta_3 \text{ Equality Decision Making} \\ &\quad \text{Participation} + \beta_4 \text{ OCB} + Z_3. \end{aligned}$$

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan

Model persamaan struktural kemudian diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian / kovarian. *Matriks kovarian* memiliki kelebihan daripada matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda (Ghozali, 2008).

5. Menilai identifikasi model struktural

Model struktural dikatakan baik apabila memiliki satu solusi untuk satu estimasi parameter. Di sini kita harus dapat memperoleh nilai unik untuk seluruh parameter dari data yang kita peroleh. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.

6. Penilaian model fit atau kriteria Goodness-of-Fit

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kesesuaian model, apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- a.  $X^2$  *Chi-Square* statistik, model dinilai baik apabila memiliki nilai *Chi-Square* yang rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square* semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan nilai sebesar  $\geq 0.05$  atau  $\geq 0.01$ .
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*). Suatu model dinilai baik atau diterima apabila memiliki nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0.08 dari *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*). GFI merupakan ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan observed matriks kovarians. Nilai GFI berada pada rentang antara 0 dan 1. Nilai GFI yang lebih besar dari 0.9 menunjukkan fit suatu model yang baik.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), sama dengan GFI dimana suatu model yang fit adalah memiliki nilai AGFI 0.9 atau lebih.
- e. CMIN/DF, adalah *The minimum sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN diperoleh dari nilai  $X^2$  dibagi DF nya.

Bila nilai CMIN/DF relatif kurang dari 0.2 atau 0.3 adalah indikasi suatu model diterima.

- f. TLI (*Tucker Levis Index*), merupakan *incremental index* dimana nilai TLI  $\geq 0.95$  atau mendekati 1 menunjukkan nilai fit model yang baik.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), apabila nilai CFI mendekati 1 atau  $\geq 0.90$  mengindikasikan model fit (Ferdinand, 2014).

Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat ditabelkan pada Tabel 3.3 sebagai berikut;

**Tabel 3.3 Goodness-of-Indices**

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

#### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini, dilakukan interpretasi model dan dilakukan modifikasi model manakala model dinilai tidak memenuhi syarat pengujian. (Hair, Jr., F. Joseph, R.E. Anderson, 1992) memberikan pedoman untuk perlu tidaknya memodifikasi suatu model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan dari model. Batas aman nilai residual sebesar 5%. Bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, perlu dipertimbangkan untuk melakukan modifikasi model. Namun perlu diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Artinya modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencari model yang fit (Ghozali, 2008).



### 3.6.1.3. Goodness of Fit

Menurut (Hair, 2010) evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model (*goodness of fit*) dilakukan melalui kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*).

#### 3.6.1.3.1. Overall Model Fit

*Overall model fit* ini dilakukan untuk mengevaluasi penilaian derajat kecocokan keseluruhan model dan data dengan berbagai kriteria *overall model fit*. Kriteria *goodness of fit* yang digunakan terdiri dari: (1) *absolute fit measures* dan (2) *incremental fit measures* (Ghozali 2017).

##### 1. Absolute Fit Measures

Ukuran kecocokan absolut digunakan untuk mengukur *overall model fit* baik model pengukuran maupun model structural secara bersama. Kriteria ukuran kecocokan yang digunakan terdiri dari: (1) *Chi-Square* ( $\chi^2$ ), (2) GFI (*Godness of Fit Index*), (3) CMIN/DF (*Normed Chi-Square*), (4) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) (Ghozali, 2017).

- a. *Chi-Square* ( $\chi^2$ ) merupakan alat uji yang bersifat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan untuk mengukur *overall fit* dan menguji perbedaan antara kovarians sampel. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* rendah. Tingkat signifikansi yang diterima adalah 0.05. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  yang dihasilkan menghasilkan tingkat signifikansi yang lebih besar, maka semakin baik model tersebut dan diterimayang didasarkan pada probabilitas dengan *cut*

of value sebesar  $p \geq 0.05$  atau  $p \geq 0.10$ .

- b. GFI (*Godness of Fit Index*) merupakan sebuah ukuran kecocokan absolut yang digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dalam kovarians sampel yang ditunjukkan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI merupakan sebuah ukuran *non-statistical* yang memiliki rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai  $GFI \geq 0.90$  memiliki kriteria *good fit* (kecocokan yang baik) dan nilai  $0.80 \leq GFI < 0.90$  memiliki kriteria *marginal fit*.
- c. CMIN/DF (*Normed Chi-Square*) merupakan *the minimum sampel discrepancy function* dengan hasil pembagian dari *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *Chi-Square*, dimana  $\chi^2$  yang dibagi dengan *degree of freedom* -nya disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif yang mempunyai hasil relatif kurang dari 2.0 atau bahkan relatif kurang dari 3.0 merupakan indikasi dari hasil *acceptable fit* antara model yang dibuat dengan data yang digunakan.
- d. Nilai RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) digunakan untuk mengindikasikan *goodness of fit* yang dapat diharapkan dari hasil yang diperoleh bila model yang diperkirakan dilakukan estimasi dalam populasi penelitian. Adapun nilai RMSEA dengan hasil  $\leq 0.08$  adalah sebuah indeks yang mencerminkan bahwa model dapat diterima dengan mengindikasikan sebuah *close fit* yang dihasilkan dari model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.

## 2. Incremental Fit Measures

Ukuran kecocokan yang digunakan untuk membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti. Kriteria ukuran kecocokan yang digunakan terdiri dari: (1) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), (2) TLI (*Tucker Levis Index*), (3) CFI (*Comparative Fit Index*) (Ghozali 2017).

- a. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) merupakan perluasan dari GFI dengan tingkat *fit index* yang dapat disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari *baseline model* dengan *degree of freedom* dari model yang diestimasi atau dihipotesiskan yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat *adjusted goodness of fit index* yang dapat diterima dan direkomendasikan apabila nilai AGFI memiliki nilai  $\geq 0.90$ . Nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai AGFI  $\geq 0.90$  menunjukkan kriteria *good fit* sedangkan nilai  $0.80 \leq GFI < 0.90$  menunjukkan kriteria *marginal fit*.
- b. TLI (*Tucker Levis Index*) adalah sebuah *incremental fit index* alternatif yang digunakan untuk mengkomparasikan antara model yang dibuat dengan suatu *base line model*. Nilai yang memenuhi kriteria dapat direkomendasikan sebagai pedoman dapat diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati nilai satu menunjukkan *a very good fit*.

- c. CFI (*Comparative Fit Index*) adalah nilai indeks antara 0-1, dimana semakin mendekati nilai satu, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi dan nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.94$ . Keunggulan indeks *fit* ini yaitu besarnya ukuran sampel tidak mempengaruhi nilai indeks *fit* ini sehingga sangat baik untuk mengukur tingkat kelayakan sebuah model.

#### 3.6.1.4. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran adalah model yang digunakan untuk mengkonfirmasi variabel manifest (indikator) yang dikembangkan dari sebuah variabel laten (konstruk) yang diteliti (Hair, et al, 2010). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel laten yang menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten yang diukur melalui analisis faktor konfirmatori. *Confirmatory factor analysis* merupakan kemampuan yang bermanfaat untuk menilai validitas konstruk dari pengukuran teori yang diusulkan.

##### 3.6.1.4.1. *Confirmatory Factor Analysis*

*Confirmatory factor analysis* merupakan proses awal penentuan dan pengukuran indikator-indikator yang membentuk konstruk laten dalam penyusunan model persamaan struktural. Penggunaan variabel latent dapat meningkatkan integrasi antara testing teori dan konstruksi teori untuk menyelesaikan kontroversi dalam penelitian ini.

*Confirmatory factor analysis* digunakan untuk mengestimasi *measuremet model*, yaitu menguji apakah indikator-indikator pembentuk variabel latent valid dan signifikan. Validitas masing-masing indikator dapat dilihat dari seberapa besar loading faktornya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan melihat melalui nilai *loading factor* atau parameter *lambda* ( $\lambda$ ) lebih besar dari 0.5 untuk memastikan dan mengkonfirmasi model apakah masing-masing indikator atau variabel yang diamati dapat terklasifikasi atau mencerminkan pada setiap konstruk yang ditentukan atau faktor yang dianalisis.

#### 3.6.1.4.2. Uji Validitas Instrumen

Pengujian validitas terhadap suatu instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan, kecermatan dan kehandalan suatu instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dinyatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan suatu data yang diinginkan dari variabel yang diteliti dengan tepat. Kehandalan suatu instrumen memiliki arti bahwa instrumen tersebut mampu menghasilkan data yang relevan dengan tujuan pengukuran yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur derajat ketepatan dan tingkat kesahihan suatu instrumen. Semakin tinggi validitas suatu instrumen, maka semakin handal instrumen tersebut mengungkapkan sesuatu yang akan

diukur oleh instrumen tersebut dengan tepat (Sekaran 2006).

*Content validity* menunjukkan bahwa item item yang dimaksudkan untuk mengukur sebuah konsep, memberikan kesan mampu mengungkap konsep yang hendak diukur atau apakah pengukuran benar benar mengukur konsep (Sekaran 2006). Keputusan valid tidaknya sebuah alat ukur yang akan diujikan dapat dilihat dari keseluruhan konsep yang secara representatif diwakili oleh pernyataan yang diajukan. Kriteria instrumen memiliki *content validity* yang baik, apabila semua definisi operasional variabel yang dirumuskan dapat diungkap melalui setiap indikator dalam setiap instrumen.

*Face validity* menunjukkan apakah para ahli mengesahkan bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran 2006). *Face validity* ditentukan dengan menilai indikator-indikator yang akan diuji merupakan representasi secara tepat dari setiap variabel yang akan diuji. *Face validity* ditentukan oleh *professional judgment* dengan meminta pendapat para ahli tentang isi konsep yang akan diujikan. Kriteria instrumen memiliki *face validity*, jika *professional judgment* secara subjektif merefleksikan secara akurat dan representatif indikator yang dinilai dan menunjukkan secara logis dan memadai instrumen yang diukur.



Disamping *content* dan *face validity* dibutuhkan pengukuran validitas konstruk untuk melihat seberapa jauh indikator mampu mengukur dan merefleksikan konstruk latent teoritisnya. Evaluasi model pengukuran validitas konstruk ini dilakukan dengan melihat validitas konvergen (*convergen validity*).

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen untuk memastikan bahwa masing-masing indikator dapat mengungkapkan data yang relevan pada setiap konstruk yang ditentukan. Validitas konvergen dapat dilihat dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* (C.R.) pada tabel *regression weights* memiliki nilai dua kali lebih besar dari masing-masing nilai *strandard error* (S.E.) maka indikator tersebut dapat dikatakan sah dalam mengukur variabel laten yang diukurnya. Validitas konvergen dapat dilihat dengan memperhatikan pada probabilitas dari masing-masing indikator lebih kecil dari 0.05.

#### **3.6.1.4.3. Uji Reliabilitas Instrumen**

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan memiliki akurasi dan konsistensi dalam memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji konsistensi dapat dilakukan dengan menghitung *construct reliability* dan *variance extract* dari setiap

instrumen variabel yang diteliti. Nilai reliabilitas konstruk minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah lebih besar atau samadengan 0.70 (Hair.,et. al, 2010).

Rumus *construct reliability* didapatkan dari Hair *et al.* (2010)

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari hasil perhitungan computer
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ .

*Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Hair., et. al, 2010)

Persamaan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

### 3.6.1.5. Model Struktural (*Structural Model*)

Model struktural merupakan model yang menunjukkan struktur hubungan yang digunakan untuk membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel yang diteliti. Model struktural digunakan untuk mengukur seperangkat antar berbagai variabel laten (Hair.,et.al, 2010). Pada model struktural ini menghasilkan validitas prediktif (*predictive validity*). Model

struktural hubungan regresi satu variabel endogen ke variabel endogen lainnya dalam karakter *Greek* ditulis “*beta*” ( $\beta$ ). Model struktural untuk menunjukkan hubungan korelasi antar variabel eksogen dalam bentuk grafis digambarkan dengan dua kepala anak panah ( $\rightleftarrows$ ) dan dalam karakter *Greek* ditulis “*phi*” ( $\phi$ ).

Uji model struktural dilakukan untuk mengetahui persentase *variance* pada setiap variabel laten endogen dalam model yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen melalui nilai *squared multiple correlation* pada nilai *R-squares*. Evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan melihat signifikansi nilai probabilitas yaitu  $p < 0.05$  serta nilai  $c.r > 1.96$  (Hair., et.al, 2010).

#### 3.6.1.5.1. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen kepada variabel endogen. Dalam pengujian hipotesis ini, peneliti menetapkan dengan menggunakan uji signifikan, dengan penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis nol ( $H_0$ ) adalah suatu hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Berdasarkan aturan tersebut dapat dijelaskan (Ghozali, 2017):

- a.  $CR > 1,96$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

- b.  $CR < 1,96$  dan nilai signifikansi  $> 0,05$  maka artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variable endogen.

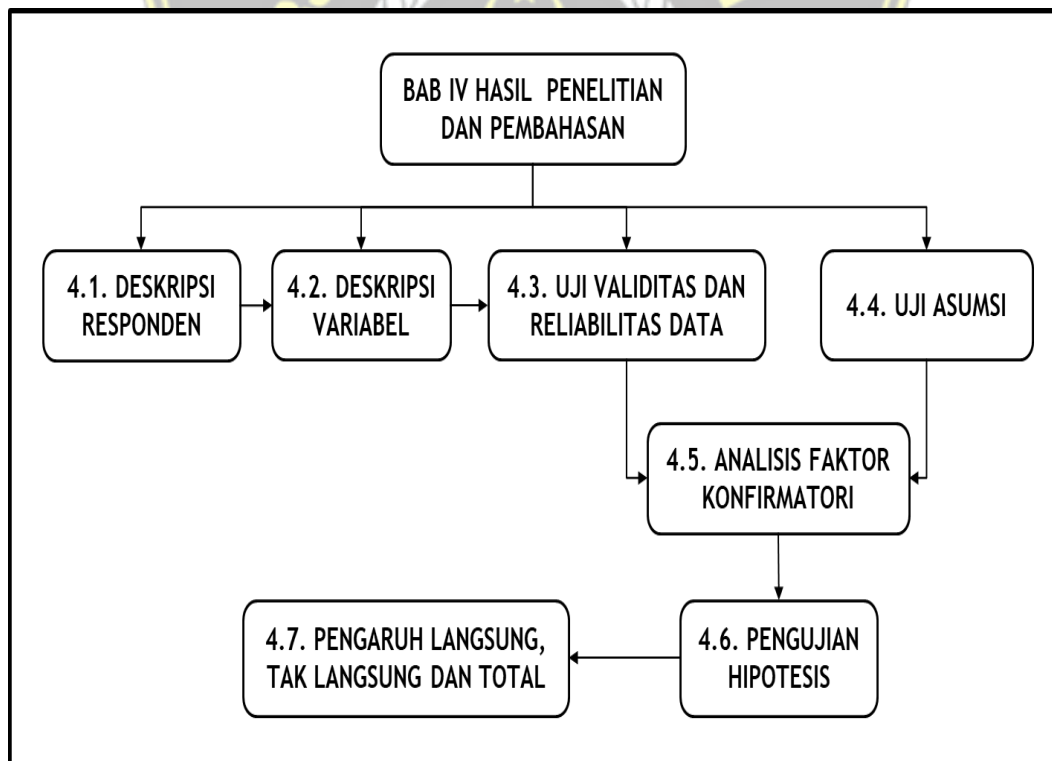


## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan ini menguraikan tentang jawaban masalah dan tujuan penelitian. Hasil penelitian dan pembahasan dalam bab ini mencakup identitas responden, deskripsi variabel, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi, analisis faktor konfirmatori, pengujian hipotesis, pengaruh langsung, tak langsung dan total. Secara piktografis hasil penelitian dan pembahasan tersaji dalam Gambar 4.1.

Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



Sumber: dikembangkan pada penelitian ini, 2025

#### 4.1. Deskripsi Responden

Bagian berisikan sajian analisis deskriptif mengenai gambaran karakteristik responden yang menjadi responden penelitian. Populasi penelitian ini adalah level pimpinan kaprogdi di perguruan tinggi islam di Yogyakarta. Dalam penelitian ini yang dapat dijangkau sebanyak 250 responden dari Sepuluh perguruan tinggi Islam atau Yayasan yang berbasis islam yaitu Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, UIN SUKA Yogyakarta, Universitas Ahmad Yani Yogyakarta, STIKES Surya Global Yogyakarta, STAI Masjid Syuhada Yogyakarta, IIQ An-Nur Yogyakarta. Sesuai yang direncanakan dan diantaranya ada tiga perguruan tinggi Islam atau yayasan berbasis islam yang tidak menerima atau tidak merespon untuk dijadikan sebagai objek penelitian. Sampel diperoleh sebanyak 189 yang diambil secara *jenuh*.

*Focus Group Discussion* (FGD) untuk mendefinisikan konseptualisasi *al adl decision making participation* (ADMP) melibatkan Pakar dengan keahlian Alqur'an dan Alhadist serta pakar manajemen. Selain itu, FGD ini juga menghadirkan beberapa akademisi dari berbagai perguruan tinggi sewaktu pelaksanaan kolokium nasional di UNJ.

Deskripsi responden kuantitatif dalam penelitian ini dapat disajikan dalam beberapa karakteristik, yaitu data Perguruan Tinggi Islam, strata Prodi, Usia, tingkat pendidikan, Akreditasi Program Studi, pendidikan, dan dengan rincian sebagai berikut:



**Tabel 4.1**  
**Data Responden Perguruan Tinggi Islam**

| No. | Perguruan Tinggi Islam                       | Populasi Kaprodi                   |
|-----|----------------------------------------------|------------------------------------|
| 1.  | Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta | 61 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 2.  | Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)    | 46 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 3.  | UIN SUKA Yogyakarta                          | 64 Progdi dari 8 Fakultas          |
| 4.  | Universitas Ahmad Yani (UNJAYA) Yogyakarta   | 16 Progdi dari 3 Fakultas          |
| 5.  | Universitas Nadhlatul Ulama Yogyakarta       | 11 Progdi dari 5 Fakultas          |
| 6.  | UNISA Yogyakarta                             | 22 Progdi dari 3 Fakultas          |
| 7.  | Universitas Alma Ata Yogyakarta              | 20 Progdi dari 5 Fakultas          |
| 8.  | IIQ An Nur Yogyakarta                        | 6 Progdi dari 3 Fakultas           |
| 9.  | STAIM Syuhada Yogyakarta                     | 2 Program studi                    |
| 10. | STIKES Surya Global Yogyakarta               | 4 Program studi                    |
|     | Jumlah                                       | 250 Program studi dari 40 Fakultas |

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025.

Berdasarkan data responden maka dapat kita lihat deskripsi berdasarkan karakteristik responden, yang dapat dilihat pada Tabel 4.2. sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik responden berdasarkan perguruan tinggi Islam**

| No | Nama Perguruan Tinggi                        | Frekuensi | Persentase |
|----|----------------------------------------------|-----------|------------|
| 1  | UIN SUKA Yogyakarta                          | 59        | 31%        |
| 2  | Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta | 56        | 30%        |
| 3  | Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)    | 46        | 24%        |
| 4  | Universitas Ahmad Yani (UNJAYA) Yogyakarta   | 16        | 8%         |
| 5  | Institut Ilmu Quran Bantul Yogyakarta        | 6         | 3%         |
| 6  | STIKES Surya Global Yogyakarta               | 4         | 2%         |
| 7  | STAI Masjid Syuhada Yogyakarta               | 2         | 1%         |
|    | Total                                        | 189       | 100        |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Data karakteristik diatas menunjukkan IAIN Yogyakarta merupakan perguruan tinggi Islam dengan respon tertinggi sebesar 31%, sebanyak 59 Kaprogdi mengisi kuesioner penelitian ini, Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dengan respon sebesar 30%, sebanyak 56 Kaprogdi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dengan respon sebesar 24% sebanyak 46 Kaprogdi, Universitas Ahmad Yani Yogyakarta dengan respon sebesar 8%, sebanyak 16 Kaprogdi, IIQ An-Nur Yogyakarta dengan respon sebesar 3%, sebanyak 6 Kaprogdi, STIKES Surya Global Yogyakarta dengan respon sebesar 2%, sebanyak 4 Kaprogdi dan respon terendah adalah STAIM Syuhada Yogyakarta, Semarang dengan 1, % atau 2 Kaprogdi. Meskipun ada tiga perguruan tinggi yang menolak dan tidak merespon untuk dijadikan sebagai objek penelitian, tapi hal ini menunjukkan data yang di dapat cukup mewakili perguruan tinggi Islam di Yogyakarta sesuai yang direncanakan. Kemudian untuk karakteristik responden berdasarkan Program Studi dapat dilihat pada Tabel 4.3. berikut:

**Tabel 4.3:**  
**Responden Berdasarkan Nama Strata Prodi**

| <i>No.</i> | <i>Strata<br/>Program</i> | <i>Frekuensi</i> | <i>Persentase</i> |
|------------|---------------------------|------------------|-------------------|
| 1          | Profesi                   | 16               | 8,08              |
| 2          | D3                        | 11               | 5,55              |
| 3          | D4                        | 7                | 3,55              |
| 4          | S1                        | 95               | 47,98             |
| 5          | S2                        | 53               | 26,76             |
| 6          | S3                        | 16               | 8,08              |
|            | Total                     | 189              | 100,00            |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.3 terlihat data karakteristik berdasarkan nama Program Studi menunjukkan responden berasal dari 189 Program Studi dari berbagai Strata mulai dari Profesi, Diploma, S1, S2, sampai dengan Program Doktorat (S3), dengan Program Studi S1 Manajemen mendominasi sebanyak 95 pimpinan prodi, yang merespon atau sebesar 47,98%, sementara terakhir prodi D4 sebanyak 7 pimpinan prodi, sebagai responden atau 3,55%. Dengan demikian persebaran responden cukup mewakili berbagai program studi yang ada di perguruan tinggi Islam di Yogyakarta.

Sebagaimana dalam QS.An-nisa (4:135) yang menjelaskan bahwa Ayat ini mengandung pesan agar umat Islam menegakkan keadilan dan menjadi saksi yang benar, tanpa diskriminasi. Islam memberikan pelajaran kehidupan yang baik, baik dari segi fisik, intelektual, emosi maupun spiritualnya. Allah melarang umat Islam untuk memperturutkan hawa nafsu, karena hal ini dapat membuat mereka menyeleweng dari kebenaran.

Berdasarkan usia program studi, karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Responden Berdasarkan Usia Responden**

| No     | Usia     | Frekuensi | Persentase |
|--------|----------|-----------|------------|
| 1      | 30-35 th | 81        | 40,90      |
| 2      | 36-40 th | 72        | 36,37      |
| 3      | >40 th   | 45        | 22,73      |
| Jumlah |          | 189       | 100.0      |

Sumber: Data Primer yang diolah 2025

Responden dari program studi dengan usia 30-35 tahun merupakan responden tertinggi dengan 40,90% atau sebanyak 81 responden dan responden Program Studi dengan Usia >40 tahun responden tertinggi dengan 22,73% atau sebanyak 45 responden. Hal ini menunjukkan bahwa lebih banyak responden dari program studi dengan usia yang mapan dalam pengambilan keputusan yang adil dan ini cukup mewakili variabel-variabel dalam penelitian ini.

Akreditasi merupakan proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan Tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2005, proses penentuan akreditasi perguruan tinggi dilakukan melalui Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Karakteristik responden berdasarkan akreditasi program studi dapat dilihat pada Tabel 4.5. berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Responden Berdasarkan Akreditasi Program Studi**

| No | Akreditasi Program Studi | Frekuensi  | Persentase    |
|----|--------------------------|------------|---------------|
| 1  | A                        | 41         | 21,78         |
| 2  | BAIK                     | 34         | 17,89         |
| 3  | BAIK SEKALI              | 22         | 11,65         |
| 4  | UNGGUL                   | 83         | 43,93         |
| 5  | BELUM TERAKREDITASI      | 4          | 2,11          |
| 6  | PROSES                   | 5          | 2,64          |
|    | <b>TOTAL</b>             | <b>189</b> | <b>100,00</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.5. diatas, mayoritas responden merupakan program studi dengan akreditasi Unggul (U) yaitu sebanyak 83 responden atau 43,93%. Disusul oleh program studi dengan akreditasi Baik sebanyak 34 responden atau 17,89%. Responden dengan akreditasi A hanya sebanyak 41 responden atau 21,78%. dan Responden dengan akreditasi Baik Sekali hanya sebanyak 22 responden atau 11,65%. Namun ada Program Studi yang Belum Terakreditasi sebanyak 4 responden atau 2,11%. Begitu juga dalam proses Akreditasi sebanyak 5 responden atau 2,64%.

#### 4.1.1. Pendidikan Responden

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.6. berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

| No     | Tingkat pendidikan | Frekuensi | Persentase |
|--------|--------------------|-----------|------------|
| 1      | S2                 | 91        | 48,15      |
| 2      | S3                 | 98        | 51,85      |
| Jumlah |                    | 189       | 100.0      |

Sumber: Data Primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 menjelaskna bahwa hasil penelitian menunjukkan tingkat pendidikan dari responden pada jenjang S2 sebanyak 48,15% dan jenjang S3 sebanyak 51,85%. Termasuk dalam berkolaborasi untuk mencapai hasil yang baik dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini

mendukung peningkatan efektivitas kerja, produktivitas penelitian, serta kualitas pendidikan di lingkungan kerja atau institusi mereka.

#### 4.1.2. Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7. berikut:

**Tabel 4.7**  
**Jenis Kelamin Responden**

| No     | Tingkat pendidikan | Frekuensi | Persentase |
|--------|--------------------|-----------|------------|
| 1      | Laki-laki          | 102       | 53,97      |
| 2      | Perempuan          | 87        | 46,03      |
| Jumlah |                    | 120       | 100.0      |

Sumber: Data Primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.7. Hasil penelitian terhadap 189 responden berjenis kelamin laki-laki menunjukkan bahwa sebagian besar jenis kelamin didominasi oleh berjenis kelamin laki-laki 53,97 % dan perempuan sebesar 46,03%. Artinya dalam hukum Islam, keadilan dalam pengambilan keputusan tidak boleh hanya bergantung pada dominasi jumlah laki-laki atau perempuan. Sebaliknya, keputusan harus dibuat berdasarkan prinsip syariat yang menekankan keadilan, kebijaksanaan, dan kemaslahatan umat secara keseluruhan.



## 4.2. Hasil *Focus Group Discussion*

### 4.2.1. *Focus Group Discussion* dengan Pakar

Diskusi dengan Pakar yang memahami Al-Quran dan Hadist Nabi dan para akademisi Perguruan Tinggi dilaksanakan untuk mendefinisikan konseptualisasi *Al adl Decision Making Participation* (ADMP).

Dalam diskusi tersebut, dapat diketahui bahwasannya kata *al adl* berasal dari bahasa Arab (عدل) yang berarti: Lurus, tidak condong, Seimbang, tidak berat sebelah, Menempatkan sesuatu secara proporsional, dan Menghindari kezaliman atau penyimpangan. *al-‘Adl* adalah salah satu dari 99 nama Allah (Asmaul Husna), yang mencerminkan bahwa Allah Maha Adil. Para pakar sepakat bahwa keadilan dalam Islam bersumber dari sifat Allah yang tidak menzalimi makhluk-Nya sedikit pun sebagaimana tercantum dalam (QS An-Nisa: 40) yang artinya, "*Sesungguhnya Allah tidak menzalimi seseorang walaupun sebesar zarrah (seberat atom), dan jika ada kebaikan (sekecil apapun), niscaya Allah akan melipatgandakannya dan memberikan dari sisi-Nya pahala yang besar.*"

Penjelasan Ayat ini menegaskan bahwa Allah adalah Dzat Yang Maha Adil: tidak akan berbuat zalim meski sekecil zarrah (partikel terkecil), Sebaliknya, kebaikan sekecil apa pun tidak akan disia-siakan, bahkan dilipatgandakan sebagai bentuk rahmat dan keadilan-Nya.

Al-Adl adalah nilai sentral dalam Islam yang menjadi fondasi seluruh interaksi sosial, hukum, dan manajemen kehidupan. Keadilan tidak bisa dilepaskan dari

hikmah (kebijaksanaan), ihsan (keutamaan), dan rahmah (kasih sayang). Sebagaimana dalam Al-Qur'an ayat yang artinya “ *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil."*(QS. An-Nisa: 58) dan hadits *"Barang siapa yang dijadikan Allah sebagai pemimpin atas kaum Muslimin, lalu ia tidak memperhatikan kepentingan mereka dengan jujur, maka ia tidak akan mencium bau surga."* (HR. Bukhari & Muslim).

Berdasarkan penjelasan quran dan hadits ini juga menjadi landasan moral bahwa manusia harus meneladani sifat adil Allah, baik dalam konteks pribadi maupun institusional (hukum, organisasi, kepemimpinan. Islam memerintahkan pemimpin, hakim, dan pengambil keputusan untuk menegakkan keadilan tanpa memandang status sosial atau latar belakang seseorang. Keadilan dalam pengambilan keputusan adalah amanat ilahi, dan kelalaian terhadapnya menjadi dosa besar dalam Islam.

#### **4.2.2. Pemaknaan *Al adl Decision Making Participation* (ADMP)**

Berdasarkan diskusi yang telah dilakukan dengan pakar, beberapa hasil dan simpulan penting dapat diambil. Keadilan bukan hanya hasil akhir (output) yang adil, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan yang adil. Dalam hal ini, *al-'Adl* menghendaki bahwa: Tidak boleh ada dominasi kekuasaan atau keputusan sepihak tanpa musyawarah, adanya akses yang setara terhadap proses pengambilan keputusan, dalam organisasi.

Keadilan menuntut kesetaraan kesempatan berpendapat, terlepas dari jabatan, status sosial, atau jenis kelamin. Sebagaimana dalam hadits *"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya."* (HR. Bukhari & Muslim). Hal ini bahwa Pemimpin yang adil adalah mereka yang melibatkan orang lain dalam keputusan strategis, bukan memutuskan secara otoriter.

Hasil dari FGD Para pakar dalam pemaknaan ADMP menegaskan bahwa dalam konteks perguruan tinggi Islam, *al-'Adl* dipahami sebagai nilai moral-Ilahiyah yang wajib menjadi fondasi kepemimpinan dan tata kelola lembaga. Keadilan dalam pengambilan keputusan menciptakan: Kepemimpinan yang kredibel dan dipercaya sivitas akademika, Budaya organisasi yang transparan dan partisipatif, dan Lingkungan kerja yang lebih terbuka, egaliter, dan kooperatif.

Dimensi dari ADMP ada tiga yaitu;

### 1. *Propotional Decision Making Participation*

**Proportional decision making (PDM)** adalah pendekatan pengambilan keputusan yang melibatkan pembagian bobot atau prioritas berdasarkan proporsi atau tingkat pentingnya setiap elemen atau faktor dalam organisasi. PDM berfokus pada keputusan yang lebih adil, rasional, dan terukur, dengan memperhitungkan semua variabel yang ada secara seimbang. Dalam konteks ini, keputusan diambil dengan memperhatikan peran relatif setiap faktor dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Indikator *Propotional Decision Making Participation***

- a. Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan,
- b. kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang,
- c. Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional.

### **2. *Compassion Decision Making Participation***

*Compassionate decision-making* adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi individu serta organisasi secara keseluruhan (Dutton et al., 2014).

Indikator *Compassionate decision-making* yaitu sebagai berikut;

- a. Pimpinan dalam pengambilan keputusan atas dasar kepedulian pada dosen,
- b. Pimpinan dalam pengambilan keputusan atas dasar kasih sayang,
- c. Pimpinan dalam pengambilan keputusan tidak secara diskriminasi.

### **3. *Equality Decision-Making Participation***

*Equality decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini

menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam alokasi sumber daya dan peluang kerja (Rawls, 1971).

Indikator *Equality decision-making* yaitu sebagai berikut;

- a. Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan,
- b. kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan,
- c. kesadaran pimpinan tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan ketiga Dimensi dan indikator dari ADMP para pakar menjelaskan bahwa pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan kinerja ini cenderung meningkatkan loyalitas dan keterlibatan keputusan yang mempertimbangkan kesetaraan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi tim. Organisasi yang dapat menerapkan prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan cenderung mendapatkan reputasi yang lebih baik di mata publik dan pemangku kepentingan serta mempromosikan nilai-nilai integritas dan keadilan.

### 4.3. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti yaitu *Propotional Decision Making Participation*, *Compassion Decision Making Participation*, *Equality Decision Making Participation*, *Civic Virtue*, *Sportmanship*, *Altruism*, dan *Organization Performance*. Untuk mendapatkan gambaran umum mengenai persepsi responden atas variabel yang diteliti, diinterpretasi berdasarkan angka indeks atas jawaban responden dari masing-masing variabel. Nilai indeks diperoleh dengan cara berikut;

Nilai indeks =

$$((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

dimana;

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2, dan seterusnya sampai F10 adalah frekuensi responden yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan.

Oleh karena angka jawaban responden mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90.

Adapun interpretasi nilai dengan rentang 3 kriteria adalah a). 1 – 4 = kriteria rendah

b). 4,1 – 7 = kriteria sedang c). 7,1 – 10 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian dari Kepala Program Studi di Provinsi Yogyakarta dengan jumlah responden 189. Adapun deskripsi masing- masing variabel adalah sebagai berikut:



#### 4.3.1. *Propotional Decision Making Participation*

Indikator variabel *Propotional Decision Making Participation* mencakup: Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan, Kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang, dan Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *Propotional Decision Making Participation* nampak pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8. Statistik Deskriptif *Propotional Decision Making Participation***

| No                                  | Indikator                                                              | Indeks rata-rata | Kriteria      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| 1                                   | Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan | 8,12             | Tinggi        |
| 2                                   | Kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang           | 7,95             | Tinggi        |
| 3                                   | Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional      | 7,96             | Tinggi        |
| <b>Indeks rata-rata keseluruhan</b> |                                                                        | <b>8,01</b>      | <b>Tinggi</b> |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 8,01. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan yang bernilai sebesar 8,12 Kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang sebesar 7,95. Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional sebesar 7,96. Hal tersebut

menunjukkan bahwa *Propotional Decision Making Participation* menunjukkan kriteria yang *tinggi*, yang artinya dosen memiliki peran yang adil dan seimbang dalam setiap proses pengambilan keputusan ini menandakan bahwa pimpinan memiliki kebijakan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak berat sebelah dan mempertimbangkan berbagai perspektif selain itu juga ini menunjukkan bahwa pimpinan menyadari pentingnya keadilan dan proporsionalitas dalam pengambilan keputusan.

Berbagai pandangan dan persepsi responden serta interpretasi terhadap pandangan-pandangan tersebut diringkas pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Deskriptif *Propotional Decision Making Participation***

| No | Indikator   | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Proposional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melibatkan dosen secara Proporsional dalam setiap pengambilan keputusan</li> <li>• Motif dan desain memiliki nilai terbaik</li> <li>• Dosen dan Tenaga Kependidikan memiliki kewenangan pengambilan keputusan secara proporsional,</li> <li>• Semua pimpinan mendorong keterlibatan Dosen dan Tenaga Kependidikan dalam proses peningkatan kapasitas,</li> </ul> |
| 2  | Kebijakan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan pimpinan/kaprodi dalam pengambilan keputusan secara seimbang/proposional,</li> <li>• Pimpinan/Kaprodi berkomitmen terhadap setiap kebijakan yang dibuat,</li> <li>• Pimpinan/Kaprodi mampu memberikan informasi secara jelas (kehandalan),</li> <li>• Pimpinan/Kaprodi yakin dan percaya diri dalam penyampaian kebijakan.</li> </ul>                  |

|    |           |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ,3 | Kesadaran | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperhatikan dan memberikan hak-hak anggota organisasi secara proporsional sesuai tanggung jawabnya.</li> <li>• Pimpinan/Kaprodi memastikan transparansi pertanggungjawaban atas kinerja dosen.</li> </ul> |
|----|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator Melibatkan dosen secara *proporsional* dalam setiap pengambilan keputusan yang bernilai memiliki indeks rata-rata paling tinggi, artinya dengan melibatkan dosen dalam pengambilan Keputusan sangatlah penting untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara *proporsional* menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi. Dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan dukungan, motivasi, dan menjalin hubungan yang baik dengan dosen. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.8.

#### 4.3.2. *Compassion Decision Making Participation*

Indikator variabel *Compassion Decision Making Participation* mencakup: Melibatkan dosen secara *proporsional* dalam setiap pengambilan keputusan, Kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang, dan Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara *proporsional*. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *Compassion Decision Making Participation* nampak pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10.**  
**Statistik Deskriptif *Compassion Decision Making Participation***

| No                                  | Indikator                                                                    | Indeks rata-rata | Kriteria |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|
| 1                                   | Pengambilan keputusan atas dasar kepedulian                                  | 8,05             | Tinggi   |
| 2                                   | Pengambilan keputusan dilandasi kasih sayang                                 | 8,04             | Tinggi   |
| 3                                   | Menghindari pengambilan keputusan yang diskriminatif bagi anggota organisasi | 8,26             | Tinggi   |
| <b>Indeks rata-rata keseluruhan</b> |                                                                              | <b>8,11</b>      | Tinggi   |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 8,05. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Menghindari pengambilan keputusan yang diskriminatif bagi anggota organisasi yang bernilai sebesar 8,04, Pengambilan keputusan atas dasar kepedulian sebesar 8,26, Pengambilan keputusan dilandasi kasih sayang sebesar 8,11. Hasil tersebut menjelaskan bahwa proses pengambilan Keputusan mengindikasikan keputusan yang mencerminkan rasa kepedulian, perhatian dan kesejahteraan tidak memperlakukan secara tidak adil atau didiskriminasi kepada kinerja organisasi. pengambilan Keputusan ini menunjukkan bahwa keputusan dilakukan dengan melalui pendekatan yang penuh perhatian, belas kasih dan Kasih sayang merupakan dasar Keputusan yang rasionalitas. Pimpinan dalam pengambil

keputusan didasari rasa peduli dengan kondisi dan perasaan anggota. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Compassion Decision Making Participation* menunjukkan kriteria yang *tinggi* yang artinya bahwa *Compassion Decision Making Participation* mencerminkan ada keadilan dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil dengan mempertimbangkan ketiga aspek di atas berkontribusi positif terhadap budaya organisasi yang inklusif dan mendukung.

**Tabel 4.11.**  
**Deskriptif *Compassion Decision Making Participation***

| No | Indikator                 | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Kepedulian                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pengambilan keputusan atas dasar kepedulian pada dosen</li> <li>• seorang pemimpin yakni rektor yang memberikan arahan, motivasi, dukungan, dan pengakuan.</li> <li>• pemimpin mendorong bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan yang menentukan bagaimana tujuan kelompok tercapai</li> </ul> |
| 2  | Dasar kasih sayang        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pengambilan keputusan dilandasi kasih sayang,</li> <li>• Selain itu, Rektor memberi motivasi dan kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, yakni studi program doktor.</li> </ul>                                                                                                      |
| 3  | tidak secara diskriminasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• menghindari pengambilan keputusan yang diskriminatif bagi anggota organisasi .</li> <li>• kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran yang signifikan</li> </ul>                                                                                                                                                               |

kepada bawahannya dalam melaksanakan aktivitas pengambilan keputusan,

- Setiap pemimpin harus mampu mengambil keputusan dengan bijak dan hati-hati sesuai kebutuhan dan situasi.

---

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator *Compassion Decision Making Participation* yaitu Menghindari pengambilan keputusan yang diskriminatif bagi anggota organisasi yang bernilai memiliki indeks rata-rata paling tinggi, artinya dalam suatu organisasi pimpinan harus menghindari pengambilan Keputusan yang bersifat diskriminasi Disamping itu, Pengambilan keputusan atas dasar kepedulian menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan dilandasi kasih sayang memiliki indeks rata-rata paling rendah, menunjukkan bahwa bukan berarti tidak adil, melainkan keputusan tersebut masih dapat dianggap adil dalam konteks tidak mendiskriminasi atau mengikuti aturan yang ada. Namun, keadilan emosional atau kasih sayang dalam pengambilan keputusan belum sepenuhnya terwujud. meskipun pimpinan mungkin memiliki niat yang baik dan keputusan tidak bersifat diskriminatif, ada potensi untuk meningkatkan pendekatan yang lebih empatik dalam pengambilan keputusan. Meningkatkan elemen kasih sayang ini bisa mengarah pada suasana yang lebih positif dan mendukung di dalam organisasi. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.12.



#### 4.3.3. *Equality Decision Making Participation*

Indikator variabel *Equality Decision Making Participation* mencakup: Melibatkan dosen secara proposional dalam setiap pengambilan keputusan, Kebijakan pimpinan dalam pengambilan keputusan yang seimbang, dan Kesadaran pimpinan dalam pengambilan keputusan secara proposional. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *Equality Decision Making Participation* nampak pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12.**  
**Statistik Deskriptif *Equality Decision Making Participation***

| No                                  | Indikator                                                                                 | Indeks rata-rata | Kriteria      |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| 1                                   | Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan                 | 8,43             | Tinggi        |
| 2                                   | Kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan                           | 8,35             | Tinggi        |
| 3                                   | Kesadaran pimpinan tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan. | 8,32             | Tinggi        |
| <b>Indeks rata-rata keseluruhan</b> |                                                                                           | <b>8,37</b>      | <b>Tinggi</b> |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 8,37. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan yang bernilai sebesar 8,43, Kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan sebesar 8,35, Kesadaran pimpinan tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan

keputusan sebesar 8,32. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Equality Decision Making Participation* menunjukkan kriteria yang *tinggi*. Artinya Secara keseluruhan, nilai-nilai tinggi ini menunjukkan bahwa institusi memiliki praktik yang sangat baik dalam menerapkan "*Equality Decision Making Participation*" dengan proses pengambilan keputusan yang penuh pertimbangan dan kesetaraan. Maka dosen memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

**Tabel 4.13.**  
**Deskriptif *Equality Decision Making Participation***

| No | Indikator                    | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Perlakuan yang sama          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melibatkan dosen dengan perlakuan yang sama dalam pengambilan keputusan</li> <li>• perilaku pemimpin yang melibatkan bawahan, meminta pendapat atau saran, menggunakan idenya dalam pengambilan keputusan, serta mendelegasikan dan memberdayakan bawahan</li> </ul> |
| 2  | Hak dan kesempatan yang sama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua anggota organisasi diberi hak dan kesempatan yang sama untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Responden melakukan konsultasi, meminta saran atau pendapat dari bawahan, dan menggunakan</li> </ul>                                    |

ide/gagasan mereka ke dalam proses pengambilan keputusan.

3 tidak melakukan kedzoliman

- Tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan
- kepemimpinan yang mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, delegasi, desentralisasi, pemberdayaan, dan kepemimpinan demokratis
- kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran yang signifikan kepada bawahannya dalam melaksanakan aktivitas pengambilan keputusan.

---

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator Melibatkan dosen dengan memberikan hak-haknya dalam pengambilan keputusan yang bernilai memiliki indeks rata-rata paling tinggi, artinya semua anggota organisasi memiliki hak dan kewajiban yang sama, tidak ada yang membedakan. Disamping itu, Kebijakan pimpinan untuk kesetaraan dalam pengambilan keputusan menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi. Namun, Tidak melakukan kedzoliman terhadap dosen dalam pengambilan keputusan memiliki indeks rata-rata paling rendah, menunjukkan bahwa terkadang seorang pimpinan dalam pengambilan Keputusan masih dilakukan sepihak sehingga menimbulkan ketidakadilan dalam pengambilan Keputusan. Bukan berarti pimpinan belum atau tidak melakukan tidak adil tapi memang pimpinan harus mempertimbangkan lebih dahulu sebelum melibatkannya. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan

seperti yang disajikan pada Tabel 4.13.

#### 4.3.4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Konsep perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) berawal dari Barnard (1938), yang awalnya mengusulkannya saat menganalisis organisasi menggunakan pendekatan sistem, Organ dan rekan-rekannya menetapkan konsep tersebut pada awal tahun 1980-an. Menurut Bolino dan Grant (2016), perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang mempromosikan konteks sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terjadi. Menurut Tamunomiebi dan Onah (2019), istilah "OCB" seharusnya hanya mencakup perilaku sukarela fungsional yang meningkatkan efisiensi dan jalannya organisasi, tidak termasuk perilaku sukarela yang merugikan organisasi. Menurut Ogbor & Orishede (2018), para pemimpin organisasi harus memupuk keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Gagasan tersebut telah didefinisikan oleh Organ (2010) sebagai perilaku individu yang mendukung kelancaran dan produktivitas operasi organisasi tetapi tidak secara langsung atau publik diakui oleh sistem insentif resmi.

Variabel **OCB** yang diukur dengan 3 indikator adalah memberikan perhatian penting terhadap fungsi-fungsi organisasi yang membantu *image* organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting dalam kegiatan organisasi, dan membangkitkan semangat terhadap dalam kegiatan organisasi, Tidak mencari-cari

kesalahan dalam organisasi, Tidak mengeluh tentang segala sesuatu, dan Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya, Tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, Tidak mengeluh tentang segala sesuatu, dan Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya. Hasil perhitungan nilai mean dari jawaban responden disajikan dalam Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14. Statistik Deskriptif OCB**

| No                                  | Indikator                                                      | Indeks<br>rata-rata | Kriteria      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| 1                                   | Perilaku yang siap membantu rekan kerja (perilaku membantu)    | 6,93                | Sedang        |
| 2                                   | Perilaku toleransi keadaan yang tidak ideal (sportifitas)      | 8,53                | Tinggi        |
| 3                                   | Perilaku tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan organisasi | 7,98                | Tinggi        |
| <b>Indeks rata-rata keseluruhan</b> |                                                                | <b>7,81</b>         | <b>Tinggi</b> |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,81. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Perilaku yang siap membantu rekan kerja (perilaku membantu) sebesar 6,93, Perilaku toleransi keadaan yang tidak ideal (sportifitas) sebesar 8,53, Perilaku tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan organisasi sebesar 7,87. Hal tersebut menunjukkan bahwa OCB memiliki kriteria yang *tinggi* terhadap organisasi. Nilai ini mencerminkan perilaku kinerja organisasi yang dilakukan dengan sukarela sehingga dapat menjadikan

fungsi organisasi menjadi efektif dan efisien serta membantu mendorong kinerja organisasi untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kemampuan mereka secara maksimum. OCB akan lebih kuat bila para dosen menjadi lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas pekerjaan, terjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan/Kaprodi dan para dosen sebagai bawahan maupun antara dosen dan rekan kerja serta adanya peningkatan kinerja organisasi.

**Tabel 4.15 Deskripsi OCB**

| No | Indikator                                                      | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Perilaku yang siap membantu rekan kerja (perilaku membantu)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seorang dosen akan membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah beban pekerjaan,</li> <li>• Membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dengan tetpa berpegang pada komitmen organisasi sehingga fungsi organisasi menjadi efektif dan efisien.</li> <li>• Membimbing rekan kerja yang baru</li> </ul> |
| 2  | Perilaku toleransi keadaan yang tidak ideal                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosen ingin selalu terlibat bersama-sama dalam kegiatan organisasi</li> <li>• Menerima kebijakan organisasi dengan lapang dada tanpa mengeluh dan marah walaupun tidak dengan pendapat.</li> </ul>                                                                                                              |
| 3  | Perilaku tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan organisasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertanggung jawab melaksanakan tugas melebihi standar yang ditetapkan.</li> <li>• Dosen lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas pekerjaan.</li> </ul>                                                                                                                                                      |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Data pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa perilaku kinerja organisasi dilakukan secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung



efektivitas dan efisiensi. OCB juga merupakan karakteristik yang ada dalam suatu kepribadian tertentu yang mewujudkan dengan senang menolong dan memperhatikan orang lain, timbulnya rasa kepedulian, dapat bekerja sama, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja serta sungguh-sungguh dalam bekerja. Selain itu persepsi keadilan dalam organisasi dengan OCB akan terlihat hubungannya dimana seseorang akan berperilaku OCB yang baik jika organisasi memperlakukannya secara adil dan akan membangun hubungan yang kuat dan positif antara Kaprodi dengan para dosen dalam jangka panjang, sehingga akan terdapat komitmen dengan organisasi, dimana para dosen akan membantu satu dengan yang lain, bersikap sportif dan sopan, serta bertanggungjawab terhadap organisasi.

Menurut Campbell et al. (2016), praktik sopan (seperti memberikan peringatan sebelumnya tentang permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan jengkel atau tidak puas. Perilaku semacam ini dapat dipahami sebagai upaya menjaga ketertiban sosial dan keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

#### 4.3.5. *Organizational Performance*

Indikator variabel Tingkat *Organizational Performance* mencakup: Tingkat Akreditasi, Jumlah publikasi dosen Nasional dan Internasional, Jumlah sitasi publikasi dosen, dan Implementasi kerjasama nasional dan Internasional. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *Organizational Performance*. Hasil perhitungan nilai mean dari jawaban responden disajikan dalam Tabel 4.16 sebagai berikut:

**Tabel 4.16. Statistik Deskriptif *OP***

| No                                  | Indikator                                              | Indeks rata-rata | Kriteria |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|----------|
| 1                                   | Tingkat Tingkat Akreditasi                             | 6,90             | Sedang   |
| 2                                   | Kualitas Publikasi Dosen                               | 7,23             | Tinggi   |
| 3                                   | Jumlah sitasi publikasi dosen                          | 7,33             | Tinggi   |
| 4                                   | Keluasan Jaringan Kerjasama Nasional dan Internasional | 6,91             | Sedang   |
| <b>Indeks rata-rata keseluruhan</b> |                                                        | 7,09             | Tinggi   |

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,09. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Tingkat Tingkat Akreditasi sebesar 6,90, Kualitas Publikasi Dosen sebesar 7,23, Jumlah sitasi publikasi dosen sebesar 7,33 dan Keluasan Jaringan Kerjasama Nasional dan Internasional sebesar 6,91. *Organizational Performance* memiliki kriteria yang *tinggi*. Artinya

institusi atau program studi telah memenuhi standar mutu yang baik dan telah mendapatkan pengakuan baik di tingkat nasional maupun internasional. Meskipun demikian, masih ada ruang untuk peningkatan agar mencapai tingkat akreditasi yang lebih unggul dan kompetitif secara global. Ini juga berarti bahwa dosen memiliki produktivitas akademik yang baik dalam publikasi jurnal, seminar, serta luaran penelitian lainnya. Namun, masih terdapat peluang untuk lebih meningkatkan jumlah publikasi di jurnal bereputasi agar lebih kompetitif di tingkat nasional maupun internasional.

Selain itu, Sitasi juga merupakan salah satu indikator utama dalam menilai dampak suatu publikasi ilmiah. Semakin banyak suatu karya ilmiah disitasi oleh penelitian lain, semakin besar kontribusi dan pengaruhnya dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Hal ini berarti bahwa institusi memiliki hubungan kemitraan yang kuat dengan berbagai pihak, baik di tingkat nasional maupun internasional, serta memiliki strategi yang jelas dalam pengembangannya. Meskipun demikian, tetap diperlukan upaya peningkatan dan penguatan kerja sama agar memberikan dampak yang lebih besar terhadap kualitas akademik, penelitian, dan inovasi institusi.

Tabel 4.17. Deskriptif *Organizational Performance* (OP)

| No | Indikator                  | Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Tingkat Tingkat Akreditasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat akreditasi yang memuaskan untuk perguruan tinggi adalah akreditasi A atau Unggul. Perguruan tinggi yang memiliki akreditasi A atau Unggul memiliki kualitas pendidikan yang baik, sehingga lulusannya memiliki daya saing yang lebih tinggi,</li> <li>• <b>Unggul</b><br/>Nilai akreditasi lebih dari atau sama dengan 361, dan memenuhi syarat predikat unggul</li> <li>• <b>Baik Sekali</b><br/>Nilai akreditasi lebih dari atau sama dengan 361, namun tidak memenuhi syarat peringkat unggul</li> <li>• <b>Baik</b><br/>Nilai akreditasi lebih dari atau sama dengan 301, dan kurang dari 361, tetapi tidak memenuhi syarat peringkat baik sekali,</li> <li>• Akreditasi dan sertifikasi internasional dilakukan oleh lembaga akreditasi atau sertifikasi dari negara lain atas permintaan perguruan tinggi/program studi untuk melakukan kaji ulang dan evaluasi terhadap kriteria/standar mutu program studi pengundang. Penilaian AUN-QA merupakan kaji ulang dan evaluasi program studi (prodi) berdasarkan model penjaminan mutu yang dikembangkan AUN-QA. AUN-QA adalah salah satu program dalam payung ASEAN University Network (AUN) yang mempromosikan penjaminan mutu pendidikan tinggi di kawasan ASEAN. akreditasi internasional dapat menjembatani kriteria kemampuan lulusan yang dihasilkan dan kemampuan lulusan yang dibutuhkan oleh pasar kerja. Oleh karena itu, tak heran jika beberapa lembaga akreditasi internasional hanya mengakreditasi prodi yang kemampuan lulusannya dapat distandarkan secara universal, seperti di</li> </ul> |

|   |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                          | <p>bidang rekayasa, teknik, komputer, teknologi, sains, kesehatan, bisnis, ekonomi, manajemen, seni, dan desain. Jarang ditemukan lembaga akreditasi internasional yang dapat mengakreditasi prodi di bidang yang unik dan khas karena outcomes-nya tak mungkin distandarkan secara internasional.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | Kualitas Publikasi Dosen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki jumlah publikasi meningkat di jurnal bereputasi dalam 3 tahun terakhir,</li> <li>• Memiliki jumlah publikasi ilmiah dengan tema yang relevan dengan bidang program studi yang dihasilkan DTPS dalam 3 tahun terakhir</li> <li>• mengemukakan bahwa tingkat produktifitas publikasi dosen baru mencapai tingkat sekitar 50 % pada program studi Manajemen, Akuntansi, dan Ilmu Ekonomi.</li> <li>• Direktur Riset dan Pengabdian Masyarakat Kemenristek Dikti, menegaskan tentang rendahnya produktifitas riset dan publikasi peneliti Indonesia yang masih berada di peringkat ketiga dari Negara-negara di Asia Tenggara</li> </ul> |
| 3 | Jumlah publikasi dosen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki capaian sitasi tinggi tiga tahun terakhir,</li> <li>• Produktifitas publikasi internasional pada periode 2019-2021 telah memberikan dampak bagi institusi sebesar 2,8 yang dapat dilihat dari jumlah sitasi yang dihasilkan. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan sitasi dari publikasi dosen. Terdapat publikasi pada periode tersebut tidak mendapatkan sitasi yang menunjukkan kurangnya ketertarikan penulis lain pada publikasi yang diterbitkan</li> <li>• Sitasi selain memberikan alasan akan pentingnya memberikan penghargaan terhadap</li> </ul>                                                                 |

- 
- karya tulis yang disitir atau dikutip, juga memberikan informasi tentang kualitas suatu tulisan.
- 4 Keluasan Jaringan Kerjasama Nasional dan Internasional
- Karya ilmiah yang banyak dikutip orang dalam penulisan suatu karya tulis menunjukkan bahwa karya yang dikutip tersebut memiliki bobot intelektual dan relevan dengan gagasan yang sedang ditulis oleh seorang penulis.
  - Memiliki keluasan jejaring Kerjasama yang baik antara Perguruan Tinggi dengan stakeholders internal/nasional,
  - Memiliki Kerjasama yang dijalin oleh perguruan tinggi islam dengan instansi di dalam negeri maupun luar negeri merupakan peluang yang baik untuk mengembangkan program peningkatan kualitas akademik dan institusi.
  - Memiliki keluasan jaringan agar dosen dan mahasiswa mendapatkan informasi terbaru terkait kebijakan dan isu luar negeri Indonesia-ASEAN,
  - Memiliki perencanaan pengembangan jejaring dan kemitraan yang ditetapkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis institusi berarti memiliki dokumen perencanaan yang sah dan terarah.
  - Memiliki bukti monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kemitraan
  - Mengukur tingkat kepuasan mitra kerja dengan instrumen yang sah
  - Melakukan perbaikan mutu jejaring dan kemitraan secara berkelanjutan
  - Melaksanakan kerjasama perguruan tinggi di bidang pendidikan, penelitian, dan PkM secara berkala
  - Memiliki data jumlah, lingkup, relevansi, dan kebermanfaatan kerjasama,
  - Memiliki kerjasama Perguruan tinggi agar mendapatkan pelatihan bahasa dan budaya
-



- 
- Perancis, Dosen dan mahasiswa dapat mengakses referensi tentang sosial, politik dan budaya Perancis, dan Manfaat promosi
- Menyelenggarakan Joint Program untuk kegiatan Pengabdian pada Masyarakat
    - Manfaat promosi
  - KKN Internasional, Pengabdian masyarakat dosen.
- 

**Sumber:** Data Primer yang diolah, 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator Tingkat akreditasi yang memuaskan untuk perguruan tinggi adalah akreditasi A atau Unggul. Perguruan tinggi yang memiliki akreditasi A atau Unggul memiliki kualitas pendidikan yang baik, sehingga lulusannya memiliki daya saing yang lebih tinggi. Akreditasi berbasis ini merupakan akreditasi dengan menggunakan standar capaian lulusan yang ditetapkan lembaga akreditasi. Akreditasi dan sertifikasi internasional dilakukan oleh lembaga akreditasi atau sertifikasi dari negara lain atas permintaan perguruan tinggi/program studi untuk melakukan kaji ulang dan evaluasi terhadap kriteria/standar mutu program studi pengundang. Penilaian AUN-QA merupakan kaji ulang dan valuasi program studi (prodi) berdasarkan model penjaminan mutu yang dikembangkan AUN-QA. AUN-QA adalah salah satu program dalam payung ASEAN University Network (AUN) yang mempromosikan penjaminan mutu pendidikan tinggi di kawasan ASEAN.

Publikasi ilmiah Data tersebut menunjukkan bahwa indikator dianggap sebagai salah satu indikator atas majunya sebuah negara. Kebijakan publikasi yang ditujukan untuk peneliti perguruan tinggi men-dorong dosen dan mahasiswa untuk mem-

publikasikan artikel dalam publikasi ilmiah di tingkat nasional dan inter-nasional. Direktur Riset dan Pengabdian Masyarakat Kemenristek Dikti, menegaskan tentang rendahnya produktifitas riset dan publikasi peneliti Indonesia yang masih berada di peringkat ketiga dari Negara-negara di Asia Tenggara. Jumlah publikasi ilmiah dengan tema yang relevan dengan bidang program studi yang dihasilkan DTSPS dalam 3 tahun terakhir.

Kebijakan publikasi Data tersebut menunjukkan bahwa indikator yang ditujukan untuk peneliti perguruan tinggi mendorong dosen dan mahasiswa untuk mempublikasikan artikel dalam publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional. Peraturan MenPar-RB No. 17 Tahun 2013 dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 78 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen telah menciptakan kompetisi intelektual di kalangan dosen perguruan tinggi untuk menghasilkan publikasi di jurnal profesi terakreditasi dan bahkan jurnal profesi internasional bergengsi. Selain memberikan alasan akan pentingnya memberikan penghargaan terhadap karya tulis yang disitir atau dikutip, juga memberikan informasi tentang kualitas suatu tulisan.

Kerjasama yang dijalin oleh perguruan tinggi islam dengan instansi di dalam negeri maupun luar negeri Data tersebut menunjukkan bahwa indikator merupakan peluang yang baik untuk mengembangkan program peningkatan kualitas akademik dan institusi. Dosen dan mahasiswa mendapatkan informasi terbaru terkait kebijakan dan isu luar negeri Indonesia-ASEAN, Memiliki perencanaan pengembangan jejaring dan kemitraan yang ditetapkan untuk mencapai visi, misi,

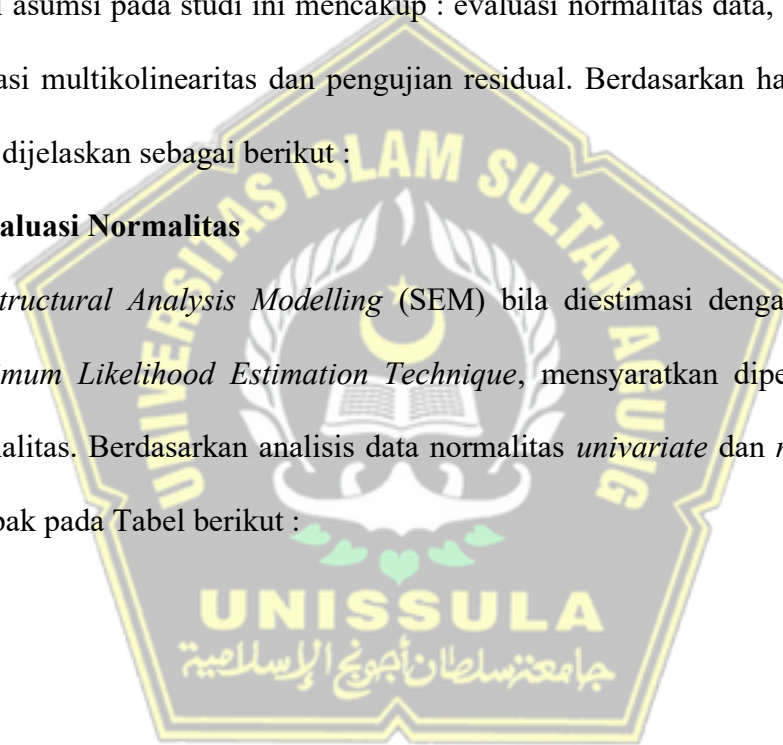
dan tujuan strategis institusi berarti memiliki dokumen perencanaan yang sah dan terarah. Dapat menyelenggarakan Joint Program untuk kegiatan Pengabdian pada Masyarakat, manfaat promosi Seminar, Magang Mahasiswa KKN Internasional maupun Pengabdian masyarakat dosen.

#### 4.4. Uji Asumsi

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

##### 4.4.1. Evaluasi Normalitas

*Structural Analysis Modelling* (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data normalitas *univariate* dan *multivariate* data nampak pada Tabel berikut :



**Tabel. 4.18**  
**Uji Normalitas Data**

| No       | Variabel       | Indikator | Skewness | c.r    | Kurtosis | DS     |
|----------|----------------|-----------|----------|--------|----------|--------|
| <b>1</b> | Equality       | EDMP 1    | 0,046    | 0,256  | -0,264   | -0,741 |
|          | Decision       | EDMP 2    | 0,053    | 0,295  | -0,636   | -1,784 |
|          | Making         | EDMP 3    | 0,304    | -1,705 | -0,266   | -0,745 |
|          | Participation  |           |          |        |          |        |
| <b>2</b> | Compassion     | CDMP 1    | -0,165   | -0,928 | 0,022    | 0,061  |
|          | Decision       | CDMP 2    | -0,150   | -0,841 | -0,520   | -1,460 |
|          | Making         | CDMP 3    | -0,394   | -2,209 | -0,208   | -0,584 |
|          | Participation  |           |          |        |          |        |
| <b>3</b> | Proposition    | PDMP 1    | 0,125    | 0,699  | -0,743   | -0,956 |
|          | Decision       | PDMP 2    | 0,007    | 0,042  | -0,377   | -1,058 |
|          | Making         | PDMP 3    | -0,636   | -3,571 | -0,341   | -2,084 |
|          | Participation  |           |          |        |          |        |
| <b>4</b> | Organizational | OCB 1     | -0,150   | -0,840 | -0,165   | -0,464 |
|          | Citizenship    | OCB 2     | -0,148   | -0,829 | -0,203   | -0,569 |
|          | Behaviour      | OCB 3     | 0,265    | -1,489 | -0,310   | -0,871 |
|          | (OCB)          |           |          |        |          |        |
| <b>5</b> | Organizational | OP 1      | -0,170   | -0,928 | -0,119   | -0,334 |
|          | Performance    | OP 2      | -0,089   | -0,956 | -0,024   | -0,067 |
|          | (OP)           | OP 3      | -0,151   | -0,846 | -0,150   | -0,422 |
|          |                | OP 4      | 0,095    | -0,530 | -0,218   | -0,612 |

Sumber : Hasil Analisis Data, 2025

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio (c.r) dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil pengujian menunjukkan nilai c.r secara multivariate sebesar 0,926. Hal ini menunjukkan data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam rentang  $\pm 2.58$  sehingga dinyatakan memiliki sebaran yang normal. Demikian pula nilai c.r secara univariate juga termasuk dalam rentang  $\pm 2.58$ . Gejala tersebut dikemukakan oleh (Hair, 2010) yang menyatakan bahwa data yang normal secara multivariate pasti normal pula secara univariate.

#### 4.4.2. *Evaluasi Outlier*

Mendeteksi adanya univariate outlier dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam z-score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, 2010).

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji *Univariate Outliers***

|               | N   | Minimum  | Maximum | Mean      | Std.<br>Deviation |
|---------------|-----|----------|---------|-----------|-------------------|
| Zscore(PDMP1) | 189 | -3,00064 | 1,20026 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(PDMP2) | 189 | -2,27651 | 2,45162 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(PDMP3) | 189 | -2,28482 | 1,88458 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(CDMP1) | 189 | -2,95643 | 1,99570 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(CDMP2) | 189 | -2,67321 | 1,75869 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(CDMP3) | 189 | -2,82061 | 1,81500 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(EDMP1) | 189 | -2,47366 | 2,41820 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(EDMP2) | 189 | -2,31984 | 1,97869 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(EDMP3) | 189 | -2,84115 | 1,97171 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OCB1)  | 189 | -3,03741 | 2,34931 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OCB2)  | 189 | -2,37590 | 2,25343 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OCB3)  | 189 | -2,29146 | 2,32812 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OP1)   | 189 | -3,07113 | 2,44191 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OP2)   | 189 | -3,16176 | 2,50243 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OP3)   | 189 | -2,86511 | 2,30028 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(OP4)   | 189 | -2,33713 | 2,48160 | 0,0000000 | 1,00000000        |
| Zscore(PDMP1) | 189 | -3,00064 | 1,20026 | 0,0000000 | 1,00000000        |

|                       |     |          |         |           |             |
|-----------------------|-----|----------|---------|-----------|-------------|
| Zscore(PDMP2)         | 189 | -2,27651 | 2,45162 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(PDMP3)         | 189 | -2,28482 | 1,88458 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(CDMP1)         | 189 | -2,95643 | 1,99570 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(CDMP2)         | 189 | -2,67321 | 1,75869 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(CDMP3)         | 189 | -2,82061 | 1,81500 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(EDMP1)         | 189 | -2,47366 | 2,41820 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(EDMP2)         | 189 | -2,31984 | 1,97869 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(EDMP3)         | 189 | -2,84115 | 1,97171 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OCB1)          | 189 | -3,03741 | 2,34931 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OCB2)          | 189 | -2,37590 | 2,25343 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OCB3)          | 189 | -2,29146 | 2,32812 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OP1)           | 189 | -3,07113 | 2,44191 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OP2)           | 189 | -3,16176 | 2,50243 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OP3)           | 189 | -2,86511 | 2,30028 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Zscore(OP4)           | 189 | -2,33713 | 2,48160 | 0,0000000 | 1,000000000 |
| Valid N<br>(listwise) | 189 |          |         |           |             |

Sumber : Hasil Analisis Data, 2025

Pengujian univariate outlier ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS pada Menu *Descriptive Statistic-Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai z-score  $\geq 3,0$  dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengujian univariate outlier pada tabel 4.20 menunjukkan tidak adanya univariate outlier.

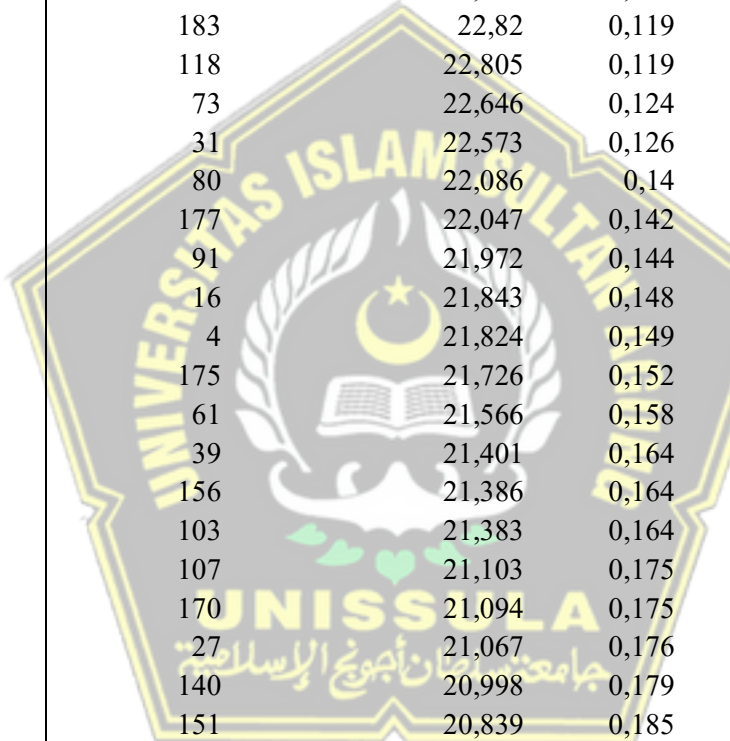


#### 4.4.3. *Multivariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair. 2010). Adapun outlier dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outlier dan analisis terhadap *multivariate outlier*. Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) dengan menggunakan program AMOS. Uji *Mahalanobis Distance* dihitung menggunakan nilai *chi-square* pada tingkat  $p < 0,001$  ada 6 *Free. Degree* dengan menggunakan rumus  $\chi^2 (6;0,001) = 20,515$ . Hasil analisis ada tidaknya *multivariate outliers* disajikan berikut ini:

**Tabel 4. 20**  
**Hasil Uji Mahalanobis Distance**

| <i>Observation number</i> | <i>Mahalanobis d-squared</i> | p1    | p2    |
|---------------------------|------------------------------|-------|-------|
| 139                       | 30,829                       | 0,014 | 0,932 |
| 169                       | 29,56                        | 0,02  | 0,9   |
| 129                       | 29,171                       | 0,023 | 0,807 |
| 14                        | 29,154                       | 0,023 | 0,631 |
| 100                       | 28,701                       | 0,026 | 0,547 |
| 59                        | 28,316                       | 0,029 | 0,468 |
| 45                        | 28,186                       | 0,03  | 0,341 |
| 187                       | 27,146                       | 0,04  | 0,483 |
| 121                       | 26,895                       | 0,043 | 0,416 |
| 51                        | 26,646                       | 0,046 | 0,361 |
| 176                       | 26,295                       | 0,05  | 0,347 |
| 38                        | 26,291                       | 0,05  | 0,24  |
| 163                       | 25,46                        | 0,062 | 0,393 |
| 162                       | 25,414                       | 0,063 | 0,302 |



|     |        |       |       |
|-----|--------|-------|-------|
| 98  | 24,97  | 0,07  | 0,353 |
| 106 | 24,852 | 0,072 | 0,296 |
| 153 | 24,806 | 0,073 | 0,225 |
| 70  | 24,477 | 0,08  | 0,248 |
| 119 | 24,309 | 0,083 | 0,224 |
| 130 | 24,212 | 0,085 | 0,183 |
| 137 | 24,19  | 0,085 | 0,13  |
| 78  | 23,878 | 0,092 | 0,153 |
| 189 | 23,606 | 0,098 | 0,17  |
| 146 | 22,825 | 0,118 | 0,392 |
| 183 | 22,82  | 0,119 | 0,312 |
| 118 | 22,805 | 0,119 | 0,245 |
| 73  | 22,646 | 0,124 | 0,238 |
| 31  | 22,573 | 0,126 | 0,202 |
| 80  | 22,086 | 0,14  | 0,333 |
| 177 | 22,047 | 0,142 | 0,279 |
| 91  | 21,972 | 0,144 | 0,245 |
| 16  | 21,843 | 0,148 | 0,236 |
| 4   | 21,824 | 0,149 | 0,186 |
| 175 | 21,726 | 0,152 | 0,169 |
| 61  | 21,566 | 0,158 | 0,174 |
| 39  | 21,401 | 0,164 | 0,183 |
| 156 | 21,386 | 0,164 | 0,142 |
| 103 | 21,383 | 0,164 | 0,105 |
| 107 | 21,103 | 0,175 | 0,146 |
| 170 | 21,094 | 0,175 | 0,111 |
| 27  | 21,067 | 0,176 | 0,086 |
| 140 | 20,998 | 0,179 | 0,074 |
| 151 | 20,839 | 0,185 | 0,08  |
| 133 | 20,74  | 0,189 | 0,075 |
| 21  | 20,722 | 0,189 | 0,056 |
| 174 | 20,568 | 0,196 | 0,062 |

Sumber : Hasil Analisis Data, 2025

Pada Tabel 4.20. di atas menunjukkan jarak *mahanalobis* maksimal adalah 20,515 yang berarti tidak melebihi 20,515. Hal ini menunjukkan tidak terdapatnya *multivariate outliers*.

#### 4.4.4. Evaluasi *Multikolinearitas*

Suatu model dikatakan baik apabila setiap variabel independen tidak terdapat hubungan korelasi yang sempurna atau besar. Suatu model penelitian (Ferdinand, 2014) dikatakan tidak memiliki hubungan *multikolinieritas* pada setiap variabel independen apabila nilai korelasi antar setiap konstruk eksogen  $< 0.032$ .

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Determinant of Covariance Matrix**

|       | EDMP1 | EDMP2 | EDMP3 | OP4   | OP3   | OP2  | OP1   | CDMP1 | CDMP2 | CDMP3 | OCB3 | OCB2 | OCB1  | PDMP3 | PDMP2 | PDMP1 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| EDMP1 | 2,037 |       |       |       |       |      |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| EDMP2 | 1,332 | 1,938 |       |       |       |      |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| EDMP3 | 1,294 | 1,424 | 2,104 |       |       |      |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| OP4   | ,911  | ,275  | ,398  | 1,542 |       |      |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| OP3   | ,437  | ,112  | ,581  | ,813  | 1,342 |      |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| OP2   | ,403  | ,177  | ,154  | ,513  | ,368  | ,496 |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| OP1   | ,959  | ,331  | ,426  | 1,509 | ,858  | ,510 | 1,604 |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
| CDMP1 | ,178  | ,200  | ,383  | ,391  | ,433  | ,076 | ,371  | 1,460 |       |       |      |      |       |       |       |       |
| CDMP2 | ,211  | -,047 | ,204  | ,685  | ,559  | ,147 | ,708  | 1,052 | 1,823 |       |      |      |       |       |       |       |
| CDMP3 | ,379  | ,173  | ,263  | ,646  | ,416  | ,113 | ,663  | ,907  | 1,216 | 1,666 |      |      |       |       |       |       |
| OCB3  | ,215  | ,057  | ,240  | ,348  | ,423  | ,125 | ,326  | ,163  | ,243  | ,148  | ,746 |      |       |       |       |       |
| OCB2  | ,190  | ,094  | ,209  | ,260  | ,220  | ,060 | ,282  | ,162  | ,243  | ,220  | ,220 | ,418 |       |       |       |       |
| OCB1  | ,351  | ,002  | ,145  | ,752  | ,568  | ,335 | ,751  | ,200  | ,467  | ,161  | ,438 | ,230 | 1,680 |       |       |       |
| PDMP3 | -,081 | -,628 | -,365 | ,604  | ,281  | ,234 | ,550  | ,217  | ,562  | ,223  | ,251 | ,157 | ,669  | 2,804 |       |       |
| PDMP2 | ,054  | -,220 | -,134 | ,700  | ,339  | ,326 | ,662  | ,335  | ,586  | ,267  | ,276 | ,202 | ,490  | 1,743 | 2,180 |       |
| PDMP1 | ,074  | -,286 | ,053  | ,508  | ,323  | ,196 | ,534  | ,280  | ,466  | ,339  | ,111 | ,132 | ,143  | 1,503 | 1,148 | 2,762 |

Condition number = 149,362

Eigenvalues

8,305 5,664 2,940 2,361 1,483 1,281 931 722 603 509 456 407 370 279 234 056

Determinant of sample covariance matrix = ,032

Sumber : Hasil Analisis Data, 2025

Pada Tabel 4.21. di atas menunjukkan setiap variabel independen memiliki nilai korelasi antar setiap konstruk eksogen  $< 0.032$ . Hal ini

menunjukkan tidak memiliki hubungan *multikolinieritas*.

#### 4.4.5. Pengujian Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2.58$  pada taraf signifikansi 5% (Hair. 2010). Sedangkan standar residual yang diolah dengan menggunakan Program AMOS dapat dilihat lampiran output AMOS. Berdasarkan olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2.58.

#### 4.4.6. Model *Confirmatory factor Analysis* (CFA)

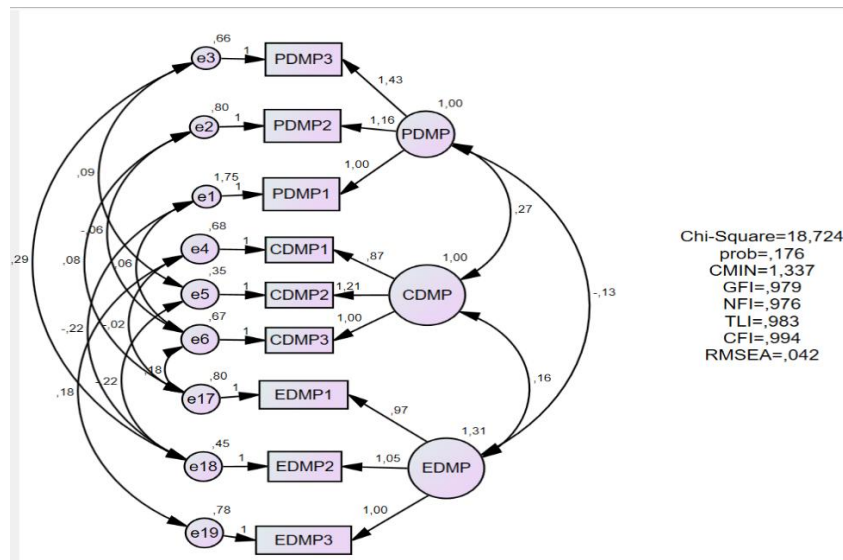
Pada model CFA ini, indikator diuji terkait dengan masing-masing variable laten serta hubungan antara mereka. Ini dilakukan dengan melihat nilai *loading indicator* harus lebih besar dari 0,6, sehingga indikator dianggap valid sebagai pengukur. Hasil lengkap ditunjukkan dalam mode CFA di bawah ini.

##### 4.4.6.1. Analisis faktor konfirmatori variabel Eksogen

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk variabel *eksogen* dan antar variabel *endogen*. Ada tiga variabel *eksogen* yang dipertimbangkan dalam penelitian ini, *Propotional Decision Making Participation*, *Compassion Decision Making Participation* dan *Equality Decision Making Participation*. Sedangkan variabel *endogen* yang dipertimbangkan terdiri dari variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan *organizational performance*. Pengujian validitas dan reliabilitas instrument menggunakan program SPSS. Sedangkan untuk uji faktor konfirmatori untuk menentukan

*Construct Reliability (CR)* dan *Variance Extract (VE)* menggunakan pendekatan SEM dengan program AMOS.

**Gambar 4.2**  
**Model CFA Variabel Eksogen**



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini (2025)

**Tabel 4.22**  
**Hasil Analisis CFA Variabel Eksogen**

| <i>Goodness of fit Indeks</i> | <i>Cut-off Value</i> | <i>Hasil Model ini</i> | <i>Evaluasi Model</i> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| <i>Chi-Square (df=24)</i>     | (<36.425)            | 18.724                 | Baik                  |
| <i>Probability</i>            | $\geq 0.05$          | 0.176                  | Baik                  |
| <i>CMIN/DF</i>                | $\leq 2.00$          | 1.337                  | Baik                  |
| <i>AGFI</i>                   | $\geq 0.90$          | 0.887                  | Marginal              |
| <i>GFI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.979                  | Baik                  |
| <i>TLI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.983                  | Baik                  |
| <i>CFI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.994                  | Baik                  |
| <i>RMSEA</i>                  | $\leq 0.05$          | 0.042                  | Baik                  |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2025)

Tabel 4.22 menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 18,724 dan nilai probabilitas sebesar 0.176 yang mengindikasikan bahwa model model telah mencapai kesesuaian (fit) karena nilai probabilitas telah memenuhi tingkat signifikansi di atas lima persen (0.05). kriteria-kriteria lain yang meliputi: CMIN/DF sebesar 1.337, AGFI sebesar 0,887 (marginal), GFI sebesar 0,979, TLI sebesar 0,983, CFI sebesar 0.994, dan RMSEA sebesar 0.042 juga telah terpenuhi sehingga model secara keseluruhan dapat dikatakan mencapai kesesuaian (fit).

**Tabel 4.23**  
**Nilai Loading CFA variabel Eksogen**

|       |           | Estimate |
|-------|-----------|----------|
| PDMP1 | <--- PDMP | 0,603    |
| PDMP2 | <--- PDMP | 0,792    |
| PDMP3 | <--- PDMP | 0,869    |
| CDMP3 | <--- CDMP | 0,773    |
| CDMP2 | <--- CDMP | 0,898    |
| CDMP1 | <--- CDMP | 0,726    |
| EDMP3 | <--- EDMP | 0,792    |
| EDMP2 | <--- EDMP | 0,872    |
| EDMP1 | <--- EDMP | 0,777    |

Sumber : Hasil Analisis Data, 2025

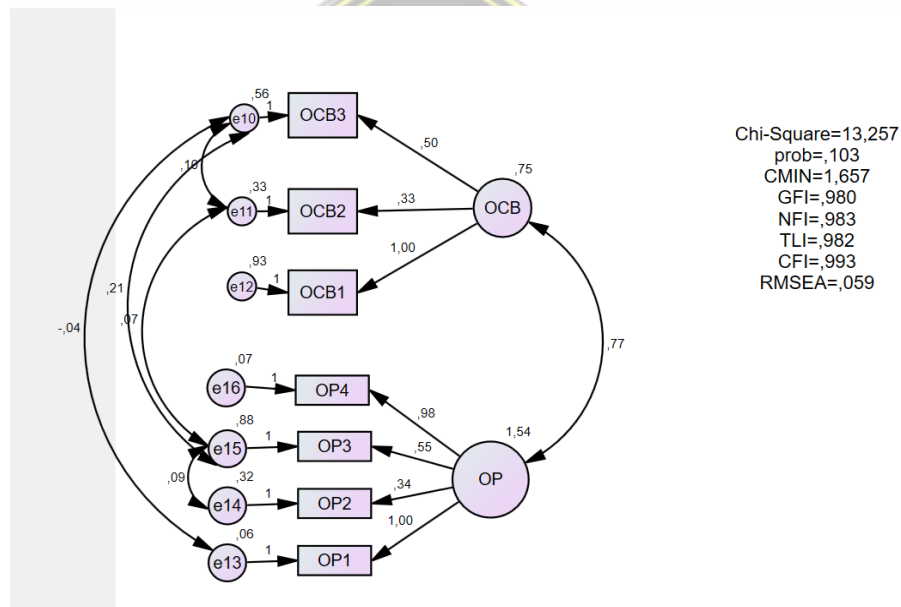
Berdasarkan Tabel 4.23 data yang ditemukan bahwa setiap indikator variabel *Proportional Decision Making Participation*, *Compassion Decision Making Participation*, *Equality Decision Making Participation*. Gambar di bawah ini menunjukkan hasil lengkap uji *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) variabel endogen.



#### 4.4.6.2. Analisis Faktor Konfirmatory Variabel Endogen

Dua variabel laten endogen terdiri dari tiga indikator dari *Organizational Citizenship Behaviour*, dan empat indikator pengukur *Organizational Performance*. Gambar dibawah ini menunjukkan hasil lengkap uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

**Gambar 4.3.**  
**Model CFA Variabel Endogen**



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini (2025)

Berdasarkan hasil analisis CFA Variabel Endogen dapat dilihat pada Tabel 4.33, sebagai berikut:

**Tabel 4.24.**  
**Hasil Analisis CFA Variabel Endogen**

| <i>Goodness of fit Indeks</i> | <i>Cut-off Value</i> | <i>Hasil Model ini</i> | <i>Evaluasi Model</i> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| <i>Chi-Square (df=8)</i>      | (<15.507)            | 13.257                 | Baik                  |
| <i>Probability</i>            | $\geq 0.05$          | 0.103                  | Baik                  |

|                |             |       |      |
|----------------|-------------|-------|------|
| <i>CMIN/DF</i> | $\leq 2.00$ | 1.657 | Baik |
| <i>AGFI</i>    | $\geq 0.90$ | 0.930 | Baik |
| <i>GFI</i>     | $\geq 0.90$ | 0.980 | Baik |
| <i>TLI</i>     | $\geq 0.90$ | 0.982 | Baik |
| <i>CFI</i>     | $\geq 0.90$ | 0.993 | Baik |
| <i>RMSEA</i>   | $\leq 0.05$ | 0.059 | Baik |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Tabel 4.24 menunjukkan nilai *Chi-square* sebesar 13,257 dan nilai probabilitas sebesar 0.103 yang mengindikasikan bahwa model telah mencapai kesesuaian (fit) karena nilai probabilitas telah memenuhi tingkat signifikansi di atas lima persen (0.05). kriteria-kriteria lain yang meliputi: CMIN/DF sebesar 1.657, AGFI sebesar 0.930, GFI sebesar 0.980, TLI sebesar 0.982, CFI sebesar 0.993 dan RMSEA sebesar 0.059.

Berikut tabel hasil uji nilai loading indikator untuk variabel Endogen adalah, sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Nilai Loading CFA Variabel Endogen**

|      |      |     | Estimate |
|------|------|-----|----------|
| OCB1 | <--- | OCB | 0,663    |
| OCB2 | <--- | OCB | 0,603    |
| OCB3 | <--- | OCB | 0,601    |
| OP1  | <--- | OP  | 0,979    |
| OP2  | <--- | OP  | 0,604    |
| OP3  | <--- | OP  | 0,620    |
| OP4  | <--- | OP  | 0,980    |

Sumberl: Hasil Pengolahan Data (2025)

Table 4.25 menunjukkan bahwa setiap indicator dari variable OCB dan *Organizational Performance* memperoleh nilai loading faktor  $>0.60$ . Hasil ini mengarah pada Kesimpulan bahwa indikator-indikator ini dapat

digunakan secara efektif untuk mengukur variable latennya.

#### 4.4.7. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Batasan *cut off value* dari konstruk reliabilitas  $> 0.7$  sedangkan *variance extracted*  $> 0.5$ .

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

Dimana :

- Std.Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\epsilon$  adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Rumus *variance extracted* berikut ini :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

- Std.Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\epsilon$  adalah measurement error dari tiap-tiap indikator. Hasil pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.26**  
**Pengujian *Construct Reliability* dan *Variance Extracted***

| Variabel | Indikator | Standar Loading Faktor | Standar Loading Faktor Kuadrat | Pengukuran Error | Construct Reliability | Variance Extrated |
|----------|-----------|------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| PDMP     | PDMP1     | 0,601                  | 0,362                          | 0,638            | 0,809                 | 0,602             |
|          | PDMP2     | 0,812                  | 0,701                          | 0,340            |                       |                   |
|          | PDMP3     | 0,872                  | 0,760                          | 0,239            |                       |                   |
| CDMP     | CDMP1     | 0,782                  | 0,612                          | 0,388            | 0,844                 | 0,645             |
|          | CDMP2     | 0,899                  | 0,808                          | 0,191            |                       |                   |
|          | CDMP3     | 0,719                  | 0,516                          | 0,483            |                       |                   |
| EDMP     | EDMP1     | 0,828                  | 0,685                          | 0,314            | 0,863                 | 0,677             |
|          | EDMP2     | 0,861                  | 0,741                          | 0,258            |                       |                   |
|          | EDMP3     | 0,781                  | 0,609                          | 0,390            |                       |                   |
| OCB      | OCB1      | 0,622                  | 0,386                          | 0,613            | 0,701                 | 0,540             |
|          | OCB2      | 0,601                  | 0,361                          | 0,638            |                       |                   |
|          | OCB3      | 0,601                  | 0,361                          | 0,638            |                       |                   |
| OP       | OP1       | 0,982                  | 0,964                          | 0,035            | 0,870                 | 0,642             |
|          | OP2       | 0,602                  | 0,362                          | 0,637            |                       |                   |
|          | OP3       | 0,603                  | 0,363                          | 0,636            |                       |                   |
|          | OP4       | 0,974                  | 0,948                          | 0,051            |                       |                   |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

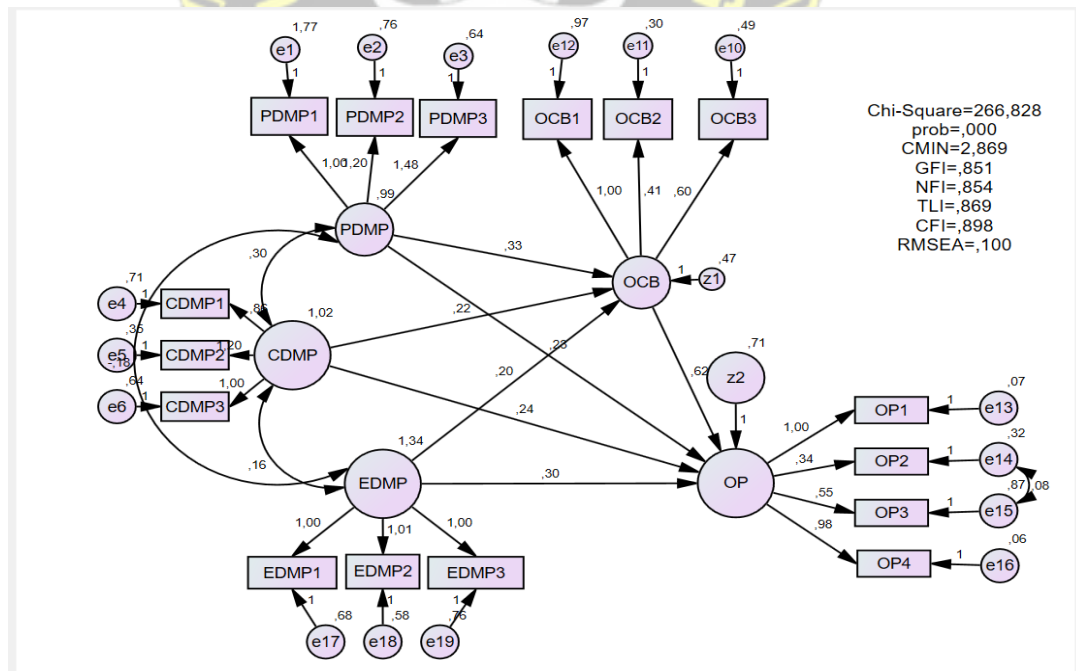
Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada Tabel 4.26 menunjukkan bahwa *Al adl Decision Making Participation* variabel *Proportional DMP* 0,809, *Compassion DMP* 0,844, *Equality DMP* 0,863, *Organizational Citizenship Behaviour OCB* variabel 0,701 dan *Organizational Performance* sebesar 0,870 semua variabel laten memenuhi kriteria syarat *cut off value* >0.70. Demikian juga untuk nilai *variance extracted* variabel variabel *Proportional DMP* 0,602,

*Compassion DMP* 0,645, *Equality DMP* 0,677, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* 0,540 dan *Organizational Performance* sebesar 0,642 memenuhi syarat *cut off value* >0.50 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memenuhi kriteria reliabilitas.

#### 4.4.8. Model Persamaan Struktural

Hasil uji CFA eksogen dan endogen menunjukkan bahwa model dapat diterima karena sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Kemudian dari model CFA dikembangkan menjadi model struktural sesuai dengan hipotesis dan model yang dikembangkan. Hasil model struktural selengkapnya disajikan sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Model Struktural**



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini (2025)

Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 266.828, *CMIN/DF* sebesar 2.869, probabilitas (p) 0.000, RMSEA 0.100, CFI 0.898, GFI 0.851, AGFI 0.783 dan TLI sebesar 0.869. Dari hasil ini tersebut nilai chi square, *CMIN/DF* masih tinggi dan Probabilitas masih rendah, maka nilai chi square, *CMIN/DF* dapat diturunkan lebih rendah dan Probabilitas bisa dinaikkan dengan melakukan modifikasi model.

Modifikasi model pertama dilakukan dengan mengkorelasikan error dari indikator dengan menggunakan output *modification indices* yang diperoleh dari model.

**Tabel. 4.27. *Modification indices***

|     |      |      | M.I.   | Par<br>Change |
|-----|------|------|--------|---------------|
| e17 | <--> | PDMP | 10,575 | ,234          |
| e17 | <--> | z2   | 36,184 | ,395          |
| e19 | <--> | z2   | 10,897 | -,225         |
| e15 | <--> | e19  | 36,187 | ,407          |
| e10 | <--> | e15  | 14,235 | ,193          |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

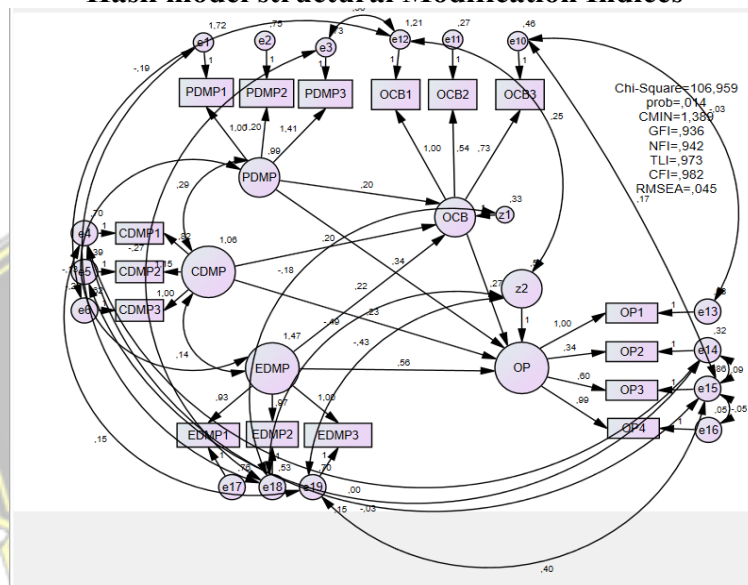
Pada Tabel 4.27 memberikan modifikasi model yang dilakukan yaitu mengkorelasi antara e15 dengan e19 akan menurunkan chi-square sebesar 36,187, korelasi eror17 dan z2 akan menurunkan chi square sebesar 36,184, mengkorelasikan eror10 dan eror15 akan menurunkan chi square sebesar 14,235, eror19 dengan z2 nilai chi square turun sebesar 10,897 dan korelasi eror17 dan PDMP akan menurunkan chi



square sebesar 10,575. Kedua dengan mengeluarkan dari model dari indikator yang memiliki banyak nilai *modification indices* tinggi dari eror yang saling berkorelasi dengan eror indikator yang lain maupun variabel lain.

Hasil model struktural setelah dilakukan modifikasi model sebagai berikut :

**Gambar 4.5**  
**Hasil model structural Modification Indices**



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini (2025)

**Tabel 4.28**  
**Hasil Analisis Model Struktural**

| <i>Goodness of fit Indeks</i> | <i>Cut-off Value</i> | <i>Hasil Model ini</i> | <i>Evaluasi Model</i> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| <i>Chi-Square (df=86)</i>     | (<108.648)           | 106.959                | Baik                  |
| <i>Probability</i>            | $\geq 0.05$          | 0.14                   | Baik                  |
| <i>CMIN/DF</i>                | $\leq 2.00$          | 1.389                  | Baik                  |
| <i>AGFI</i>                   | $\geq 0.80$          | 0.887                  | Baik                  |
| <i>GFI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.936                  | Baik                  |
| <i>TLI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.973                  | Baik                  |
| <i>CFI</i>                    | $\geq 0.90$          | 0.982                  | Baik                  |
| <i>RMSEA</i>                  | $\leq 0.05$          | 0.045                  | Baik                  |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Tabel 4.28 menunjukkan nilai *Chi-square* sebesar 106.959 dan nilai probabilitas sebesar 0.14 yang mengindikasikan bahwa model telah mencapai kesesuaian (fit) karena nilai probabilitas telah memenuhi tingkat signifikansi di atas lima persen (0.05). kriteria-kriteria lain yang meliputi: CMIN/DF sebesar 1.389, AGFI sebesar 0.947, GFI sebesar 0.936, TLI sebesar 0.973, CFI sebesar 0.982 dan RMSEA sebesar 0.045.

#### **4.4.8.1. Absolute Fit Measure**

Absolute fit measures adalah ukuran langsung digunakan untuk mengetahui seberapa baik model yang ditetapkan dalam penelitian mampu memproduksi data yang diamati. Berdasarkan hasil kesesuaian model yang fit, karena memenuhi indeks pengujian berdasarkan rule of thumb yang disyaratkan. Artinya, model tersebut secara empirik dapat diujikan (terdapat kesesuaian dengan data) yang digunakan dalam studi ini. Ukuran yang digunakan berdasarkan jenis absolute fit measures sebagai berikut:

#### **4.4.8.2. Chi Square**

Chi-Square ( $\chi^2$ ) merupakan ukuran fundamental dari overall fit, jika nilai chi-square kecil maka akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang besar, hal ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya, tidak berbeda secara signifikan. Dengan kata lain, pengujian ini nilai chi-square ( $\chi^2$ ) yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0.05 akan menghasilkan tidak adanya perbedaan yang signifikan

antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi. Hasil pengujian diperoleh nilai chi-square sebesar 106.959 sudah rendah atau  $<108.648$  dan probabilitas  $0.14 > 0.05$ .

#### 4.4.8.3. RMSEA

*Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 0.05 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model. Hasil nilai RMSEA model penelitian sebesar 0.045 artinya bahwa model fit diterima. Ukuran RMSEA lebih tahan dengan jumlah sampel atau tidak dipengaruhi oleh jumlah sampel yang digunakan sehingga ukuran yang mudah untuk menguji kelayakan model SEM lebih tepat menggunakan nilai RMSEA.

#### 4.4.8.4. GFI

*Goodness of Fit Index* (GFI) adalah ukuran relatif jumlah varians dan kovarians dalam S ((matriks kovarians data sampel) yang dijelaskan oleh  $\Sigma$  (matrik kovarians populasi). Indeks kesesuaian dit ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah ukuran nonstatistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0-1. Nilai  $> 0.90$  menunjukkan model fit. Nilai GFI penelitian ini sebesar  $0.936 > 0.90$  artinya bahwa model fit atau baik.

#### **4.4.8.5. Incremental fit Measures**

Incremental fit Measures dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model yang diestimasi oleh peneliti dibandingkan dengan beberapa model alternatif. Beberapa ukuran yang digunakan sebagai berikut:

##### **4.4.8.5.1. AGFI**

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. Fit Index ini dapat di-adjust terhadap degrees of freedom (df) yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Nilai AGFI yang direkomendasikan  $\geq 0.80$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai AGFI sebesar  $0.887 > 0.80$  artinya bahwa model fit atau baik.

##### **4.4.8.5.2. TLI**

*Tucker Lewis index (TLI)* adalah sebuah alternative incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan terhadap baseline model. Nilai yang direkomendasikan kriteria fit  $\geq 0.90$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar  $0.973 > 0.90$  artinya bahwa model fit diterima.

##### **4.4.8.5.3. CFI**

*Comparative Fit Index (CFI)* adalah indeks yang memiliki rentang nilai antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kecocokan yang sangat baik (very good fit). Nilai CFI yang direkomendasikan adalah  $\geq 0.90$ . Dalam penelitian ini, nilai CFI yang diperoleh sebesar  $0.982 \geq 0.90$ , menjelaskan bahwa model tersebut dapat diterima sebagai model yang fit.

#### 4.4.8.5.4. *NFI*

*Normed Fit Index (NFI)* nilai cut of value untuk indeks ini adalah mendekati 0.95.

NFI sebesar 1.0 mengindikasikan bahwa model perfect fit. Dalam penelitian ini nilai

NFI sebesar  $0.942 > 0.90$  artinya bahwa model fit diterima.

#### 4.4.8.5.5. *PNFI*

*Parsimonious Normal Fit Index (PNFI)* merupakan modifikasi dari NFI. PNFI memasukkan jumlah degree of freedom yang digunakan untuk mencapai level of fit.

Ukuran fit untuk PNFI diharapkan  $> 0.50$ . nilai PNFI yang dihasilkan dalam model sebesar 0.604 artinya bahwa model dapat dikatakan fit atau diterima.

#### 4.4.9. Uji Kausalitas

Hasil output model Structural Equation Modeling selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.29**  
**Regression Weight Uji Hipotesis Model Struktural**

|      |          | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     | Kesimpulan |
|------|----------|----------|-------|-------|-------|------------|
| PDMP | ---> OCB | 0,328    | 0,1   | 3,274 | 0,001 | Signifikan |
| CDMP | ---> OCB | 0,222    | 0,085 | 2,605 | 0,009 | Signifikan |
| EDMP | ---> OCB | 0,202    | 0,071 | 2,828 | 0,005 | Signifikan |
| PDMP | ---> Op  | 0,233    | 0,106 | 2,189 | 0,009 | Signifikan |
| CDMP | ---> OP  | 0,239    | 0,09  | 2,646 | 0,008 | Signifikan |
| EDMP | ---> OP  | 0,296    | 0,085 | 3,464 | 0,009 | Signifikan |
| OCB  | ---> OP  | 0,618    | 0,161 | 3,828 | 0,001 | Signifikan |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

#### 4.5. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan pada table 4.29 dapat dilihat adanya pengaruh signifikansi atau tidaknya berdasarkan nilai P-value. Signifikansi ( $\alpha = \alpha$ ) yang digunakan

dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%). Jika P-values lebih kecil dari 0,05 ( $P < 0,05$ ) atau  $c.r > 1,96$  maka hipotesis ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika  $P = \text{Value}$  lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ) atau  $c.r < 1,96$ , maka hipotesis ( $H_a$ ) ditolak.

#### 4.5.1. Hipotesis 1

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Propotional roportional Decision making Participation (PDMP)* terhadap *Organizational Performance (OP)* sebesar 0,233, nilai CR 2,189 dan p-value 0.001. Karena Nilai CR 2,189 > 1.96 atau p-value 0,009 < 0.05, maka terbukti bahwa *Propotional Decision making Participation (PDMP)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Performnace (OP)* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *Propotional Decision making Participation (PDMP)* yang tercermin dalam indikator-indikatornya yaitu Melibatkan dosen secara Proporsional dalam setiap pengambilan keputusan, Kebijakan pimpinan/kaprodi dalam pengambilan keputusan secara seimbang/proposional (kesadaran) dan Memperhatikan dan memberikan hak-hak anggota organisasi secara proporsional sesuai tanggung jawabnya (kebijakan) akan memicu dan meningkatkan *Organizational Performance (OP)* menjadi lebih baik.

Temuan ini relevan dengan studi empirik yang telah ada bahwa PDMP membantu manajer atau pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis data. (Chikosha, 2022). Dengan menggunakan pendekatan bahwa *Proportional decision making* memiliki pengaruh positif



terhadap OP, dikarenakan Pengambilan keputusan yang transparan dan proporsional dapat memperkecil rasa ketidakadilan, yang sering menjadi sumber konflik dalam organisasi, dan memfasilitasi kerjasama tim. (Eisenhardt, 1989). Penelitian ini juga didukung oleh (Miller, D., & Friesen, 1984) yang menunjukkan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan analisis proporsional (seimbang/setara) terhadap faktor-faktor yang relevan, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa kehilangan fokus pada prioritas utama mereka.

"Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorongmu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Itu lebih dekat kepada takwa..."(QS. *Al-Ma'idah*: 8). Dan sebagaimana Hadits Riwayat Abu Daud: "Hak setiap orang diberikan sesuai kadar tanggung jawab dan kapasitasnya".

Sebagaimana dalam al-quran dan hadits yang dijelaskan diatas bahwa Ini mengandung prinsip proporsionalitas, di mana hak dan kewajiban ditakar sesuai dengan kondisi dan kemampuan seseorang. Hal ini menjadi hubungan transendental kepada Allah SWT akan menjadikan *Proportional decision making* yang berdasarkan proporsi atau seimbang secara rasional. Penjelasan *Proportional decision making* yang akurat diselaraskan dengan nilai-nilai keadilan yang mampu memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan Kinerja organisasi. Hal ini karena islam mengajarkan tentang keadilan.

#### 4.5.2. Hipotesis 2

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Compassion Decision making Participation (CDMP)* terhadap *Organizational Performance (OP)* sebesar 0,239, nilai CR 2,646 dan p-value 0,009. Karena Nilai CR 2,646 > 1.96 atau p-value 0,008 < 0.05 maka terbukti bahwa *Compassion Decision making Participation (PDMP)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Performnace (OP)* pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik *Compassion Decision Making Participation (CDMP)* yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat meningkatkan *Organizational Performnace (OP)* menjadi lebih baik. *Compassionate decision-making* merupakan pendekatan dalam pengambilan keputusan yang menekankan nilai-nilai keadilan. Pendekatan pengambilan keputusan ini yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi individu serta organisasi secara keseluruhan (Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, 2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Studi oleh (Lilius, J. M., 2008) menemukan bahwa perilaku penuh kasih dari manajemen meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh (Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin 2014) menekankan bahwa empati dalam kepemimpinan dapat memperkuat hubungan interpersonal dan meningkatkan

kinerja organisasi. (Rhee, J., 2017) juga menunjukkan bahwa institusi dengan kepemimpinan berbasis *compassion* memiliki citra publik yang lebih positif, meningkatkan kinerja organisasi.

Penerapan *Compassion decision making* yang akurat diselaraskan dengan nilai-nilai keadilan yang mampu memberikan dampak positif dalam meningkatkan Kinerja organisasi. Islam sangat menganjurkan pengambilan keputusan dengan pendekatan *compassionate*, sebagaimana dalam QS. Al-Anbiya: 107 yang artinya “Dan tidaklah Kami mengutus kamu (Muhammad), melainkan untuk menjadi rahmat bagi seluruh alam.”(QS. Al-Anbiya: 107)”. Ayat tersebut menjelaskan bahwa Rasulullah sebagai pemimpin umat mengedepankan **kasih sayang dalam segala kebijakan dan keputusan**, menjadi teladan dalam memimpin organisasi atau komunitas, pendekatan ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan Islam yang menyeimbangkan antara keadilan dan kasih sayang.

#### 4.5.3. Hipotesis 3

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Equality Decision making Participation (EDMP)* terhadap *Organizational Performance (OP)* sebesar 0,296, nilai CR 3,464 dan p-value 0,005. Karena Nilai CR 3,464 > 1.96 atau p-value 0,005 < 0.05 maka terbukti bahwa *Equality Decision making Participation (PDMP)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance (OP)* pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik *Equality Decision Making Participation (EDMP)* yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat

meningkatkan *Organizational Performance* (OP) menjadi lebih baik. *Equality decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam alokasi sumber daya dan peluang kerja (Rawls 1971).

*Equality decision-making* mendorong keberagaman Pimpinan atau Kaprodi dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada inovasi dan solusi yang lebih kreatif. Institusi atau lembaga pendidikan harus menerapkan *equality decision-making* karena memiliki tingkat *turn-over* dosen yang lebih rendah karena dosen merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Pimpinan atau kaprodi yang menerapkan prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan cenderung mendapatkan reputasi yang lebih baik di mata publik dan pemangku kepentingan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Colquitt et al. (2001), Greenberg (1990), Herring (2009) dan Avery & McKay (2006) yang menyatakan bahwa *equality decision-making* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Organizational Performance*, organisasi yang memiliki budaya kesetaraan cenderung lebih inovatif karena memanfaatkan perspektif yang beragam dalam proses pengambilan keputusan, bila dosen merasa diperlakukan secara adil, maka mereka cenderung meningkatkan kinerja mereka.

Prinsip-prinsip ini, dapat mendukung konsep EDMP yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui kesetaraan, pengambilan keputusan partisipatif, dan keterlibatan semua anggota organisasi. Sebagaimana QS. An-Nisa ayat 135 yang artinya:

*"Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah sekalipun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu..."(QS. An-Nisa: 135).*

Prinsip ini mengarahkan agar keputusan dalam organisasi tidak memihak, bahkan kepada keluarga sendiri, menandakan pentingnya kesetaraan hukum dan perlakuan. Penerapan *equality decision making* dalam Islam didasarkan pada prinsip keadilan dan kesetaraan manusia dapat memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

#### 4.5.4. Hipotesis 4

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Proportional Decision making Participation (PDMP)* terhadap *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* sebesar 0,328, nilai CR 3,274 dan p-value 0,001. Karena Nilai CR 3,274 > 1.96 atau p-value 0,009 < 0.05 maka terbukti bahwa *Proportional Decision making Participation (PDMP)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik *Proportional Decision making Participation (PDMP)* yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* menjadi lebih baik. *Proportional decision-making* adalah proses pengambilan

keputusan yang mempertimbangkan keseimbangan kepentingan semua pemangku kepentingan secara adil dan proporsional, berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kebutuhan mereka dalam organisasi (Tyler, T. R., & Blader 2003). Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan dibuat dengan mempertimbangkan aspek keadilan distributif dan prosedural, yang dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal mereka, yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (D. W. Organ 1988). OCB meliputi aspek seperti:

1. ***Altruism*** (membantu rekan kerja)
2. ***Conscientiousness*** (Kehati-hatian)
3. ***Sportsmanship*** (toleransi terhadap kondisi kurang ideal)
4. ***Courtesy*** (Perilaku kesopanan)
5. ***Civic Virtue*** (partisipasi aktif dalam organisasi)

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Colquitt, J. A. et. al, 2001)), persepsi keadilan prosedural dan distributif berkontribusi pada peningkatan OCB. (Podsakoff, P. M. 2000) menunjukkan bahwa pemimpin yang adil dan transparan dalam pengambilan keputusan memicu perilaku OCB di kalangan karyawan. Didukung juga oleh (LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, 2002) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang berbasis keadilan dan keputusan proporsional meningkatkan perilaku OCB dalam bentuk kerja sama dan kolaborasi.



PDMP berfokus pada keputusan yang lebih adil, rasional, dan terukur, dengan memperhitungkan semua variabel yang ada secara seimbang. Sebagaimana firman Allah dalam Surah An-Nisa (4) ayat 58:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.

Ayat ini menegaskan pentingnya mengingatkan kita untuk bersikap adil ketika menetapkan hukum atau membuat keputusan di antara manusia. Keadilan adalah nilai yang sangat penting dalam Islam, di mana setiap orang berhak mendapatkan perlakuan yang adil tanpa diskriminasi dan menyadari bahwa Allah selalu mengawasi kita.

Hal ini sebangun dengan studi (Eisenhardt, 1989), bahwa Pengambilan keputusan yang transparan dan proporsional dapat memperkecil rasa ketidakadilan, yang sering menjadi sumber konflik dalam organisasi, dan memfasilitasi kerjasama tim.

#### 4.5.5. Hipotesis 5

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Compassion Decision making Participation (CDMP)* terhadap *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* sebesar 0,239, nilai CR 2,646 dan p-value 0,008. Karena Nilai CR 2,646 > 1.96 atau p-value 0,008 < 0.05, maka terbukti bahwa *Compassion Decision making Participation (CDMP)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik *Compassion Decision making Participation (CDMP)* yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* menjadi lebih baik. Relevansi perilaku yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, bekerja lebih dari yang diharapkan, dan menjaga etika kerja, adalah bagian dari ihsan (*perbuatan baik*). Jika seorang pemimpin mengambil keputusan dengan penuh kasih sayang dan melibatkan anggotanya dalam proses tersebut, maka akan terbentuk lingkungan kerja yang lebih harmonis, adil, dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi individu serta organisasi secara keseluruhan (Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, 2014).

Menurut (Lilius, J. M. 2008) mengatakan bahwa perilaku penuh kasih dari manajemen meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh (Frost, P. J. 2000) mengatakan bahwa empati dalam kepemimpinan dapat memperkuat hubungan interpersonal dan meningkatkan kinerja organisasi. (Barsade, S. G., & O'Neill, 2014) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan compassion dalam pengambilan keputusan memiliki tingkat konflik yang lebih rendah, yang memungkinkan karyawan lebih fokus pada kontribusi positif seperti OCB. Begitu juga oleh (Rhee, J., 2017) menemukan bahwa lingkungan kerja yang penuh compassion meningkatkan perilaku altruistik karyawan, yang memperkuat kerja sama tim dan kolaborasi.

Al-Qur'an dan Hadis menegaskan bahwa *Compassion Decision-Making Participation* (CDMP) yang berbasis keadilan, kasih sayang, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan perilaku positif dalam organisasi, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Rasulullah SAW bersabda:

"Sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil di sisi Allah kelak akan berada di mimbar-mimbar dari cahaya di sisi Allah..." (HR. Muslim, no. 1827).

Pemimpin yang adil menciptakan rasa kepercayaan dalam organisasi, yang memperkuat komitmen dan perilaku positif karyawan terhadap organisasi (Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, 2012).

#### 4.5.6. Hipotesis 6

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Equality Decision making Participation* (EDMP) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebesar 0,296, nilai CR 3,464 dan p-value 0,009. Karena Nilai CR 3,464 > 1.96 atau p-value 0,009 < 0.05 maka terbukti bahwa *Equality Decision making Participation* (EDMP) secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik *Equality Decision Making Participation* (EDMP) yang tercermin dalam indikator-indikatornya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menjadi lebih baik. Karena dosen merasa dihargai, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, dan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan (D. W. Organ 1997); Moorman 1991)(Moorman 1991) dalam studinya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural (keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang adil) dapat meningkatkan OCB. Keputusan yang adil dan setara juga meningkatkan perilaku OCB karena mereka merasa lebih bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi (Meyer, J. P., & Allen 1997). Ketika keputusan dibuat dengan mempertimbangkan kesetaraan dan keadilan, dosen merasa dihargai dan cenderung melakukan perilaku altruistik seperti membantu kolega atau bekerja lebih keras tanpa diminta. (Podsakoff, P. M. 2000; Cropanzano, R., & Folger 2001))

Dari perspektif Islam, *Equality Decision-Making Participation* (EDMP) merupakan implementasi nyata dari prinsip keadilan, musyawarah, dan kepemimpinan yang adil. Al-Qur'an dan Hadis menekankan pentingnya memberikan kesempatan yang setara dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa keadilan dan tanggung jawab individu dalam organisasi.

#### 4.5.7. Hipotesis 7

Hasil uji statistik pada nilai perkiraan pengaruh *Organizational Citizenship behaviour* (OCB) terhadap *Organizational Performance* (OP) sebesar 0,618, nilai CR 3,828 dan p-value 0,001. Karena Nilai CR 3,828 > 1.96 atau p-value 0,001 < 0.05 maka terbukti bahwa *Organizational Citizenship behaviour* (OCB) secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance* (OP) pada tingkat signifikansi 5%.

Penelitian ini menemukan hubungan positif antara tiga subvariabel perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu altruisme, kehati-hatian, kesopanan, dan komitmen organisasi. kinerja berdasarkan literatur yang ada yang ditinjau. Penemuan ini didukung oleh beberapa otoritas yang ditinjau dalam literatur yang ada, menurut Kelly & Hoffman (2010), menggambarkan altruisme sebagai tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Sekali lagi, Podsakoff, et al., (1990), menekankan bahwa kinerja memilih untuk membantu kinerja lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Misalnya, menunjukkan perilaku kooperatif, membantu, dan perilaku ekstra-peran lainnya yang membantu orang tertentu dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan. Mengenai hubungan antara kehati-hatian dan kinerja organisasi, Ghosh, et al. (2019) juga mendukung penemuan penelitian dengan menyoroti contoh-contoh seperti menawarkan untuk menyelesaikan tugas lain tanpa mengharapkan bayaran dan bekerja sebelum atau setelah jam kerja biasa, dan ini meningkatkan perilaku organisasi. Castro et al. (2004), menggambarkan kehati-hatian sebagai perilaku yang melampaui apa yang diharapkan dari diri sendiri di tempat kerja oleh organisasi.

Campbell dkk. (2016), juga mendukung pengungkapan studi tersebut ketika ia menggambarkan kesopanan sebagai praktik sopan (seperti memberi peringatan sebelumnya atas permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan jengkel atau tidak puas. Perilaku semacam

ini dapat dipahami sebagai upaya untuk menjaga ketertiban sosial dan keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

Penemuan ini didukung oleh beberapa otoritas yang ditinjau dalam literatur yang ada, menurut Kelly & Hoffman (2010), menggambarkan altruisme sebagai tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Sekali lagi, Podsakoff, et al., (1990), menekankan bahwa karyawan memilih untuk membantu karyawan lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun.

Mengenai hubungan antara kehati-hatian dan kinerja organisasi, Ghosh, et al. (2019) juga mendukung penemuan penelitian dengan menyoroti contoh-contoh seperti menawarkan untuk menyelesaikan tugas lain tanpa mengharapkan bayaran dan bekerja sebelum atau setelah jam kerja biasa, dan ini meningkatkan perilaku organisasi. Castro et al. (2004), menggambarkan kehati-hatian sebagai perilaku yang melampaui apa yang diharapkan dari diri sendiri di tempat kerja oleh organisasi.

Campbell dkk. (2016), juga mendukung pengungkapan studi tersebut ketika ia menggambarkan kesopanan sebagai praktik sopan (seperti memberi peringatan sebelumnya atas permintaan yang tidak biasa) membantu rekan kerja membagi dan mengatur waktu mereka dengan lebih efektif, yang menurunkan kemungkinan pemborosan sumber daya dan perasaan jengkel atau tidak puas. Perilaku semacam ini dapat dipahami sebagai upaya untuk menjaga ketertiban sosial dan



keharmonisan kelompok tetap utuh sambil menghindari gangguan atau perselisihan di antara rekan kerja.

Menurut (Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy, 2008) yang mengemukakan bahwa perilaku kewarganegaraan merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang dosen, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah kontribusi sukarela karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. (Van Dyne, L., Cummings, L.L. and Parks, 1995) mengusulkan konstruksi dari perilaku kewarganegaraan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi tuntutan peran. Menurut (Podsakoff, P. M. 2000) perilaku kewarganegaraan merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan studi (Ocampo et al. 2018) yang menyatakan bahwa OCB diyakini secara luas dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. sehingga penting untuk memahami proses yang mendasari perilaku tersebut. (Orishede Felix et. al, 2024) Studi ini menyarankan Intitusi atau lembaga agar mendorong Pimpinan atau kaprogdi untuk menerapkan praktik kewarganegaraan yang baik guna menumbuhkan rasa komitmen di antara dosen. Keinginan semua dosen untuk berkontribusi dapat dipicu oleh keterikatan psikologis, sehingga Institusi atau Lembaga pendidikan harus menanamkan rasa memiliki pada diri mereka.

Dalam perspektif Islam, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan refleksi dari nilai-nilai keadilan, kerja keras, dan kepedulian terhadap sesama yang diajarkan dalam Al-Qur'an dan Hadis. Islam menekankan pentingnya bekerja dengan keikhlasan, membantu sesama, dan menjaga hubungan baik dalam organisasi. Prinsip-prinsip ini, jika diterapkan dengan baik, akan membawa keberkahan dalam pekerjaan dan meningkatkan kesuksesan organisasi di dunia dan akhirat. Sebagaimana dalam QS: An-Nisa (4:58): *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil..."*

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk bertindak adil dan amanah dalam pekerjaan. Karyawan yang menerapkan nilai ini akan cenderung memiliki perilaku OCB yang tinggi, seperti bersikap jujur, membantu sesama, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

#### **4.6. Analisis Pengaruh, Tidak Langsung dan total**

Analisis ini digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh koefisien dari semuan garis anak panah satu arah, yang sering disebut sebagai koefisien jalur. Sementara itu, pengaruh tidak langsung yaitu dampak yang muncul melalui variabel perantara. Pengaruh total merupakan hasil penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan hasil analisis SEM-AMOS, maka besarnya pengujian pengaruh langsung, tidak langsung dan total dapat disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.30**  
**Ringkasan Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total**

| No | Variabel | Pengaruh       | OCB   | OP    |
|----|----------|----------------|-------|-------|
| 1  | PDMP     | Langsung       | 0,233 | 0,328 |
|    |          | Tidak Langsung | 0,000 | 0,203 |
|    |          | Total          | 0,328 | 0,433 |
| 2  | CDMP     | Langsung       | 0,222 | 0,239 |
|    |          | Tidak Langsung | 0,000 | 0,137 |
|    |          | Total          | 0,222 | 0,367 |
| 3  | EDMP     | Langsung       | 0,202 | 0,296 |
|    |          | Tidak Langsung | 0,000 | 0,125 |
|    |          | Total          | 0,202 | 0,521 |

Sumber : Pengolahan Data penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.30 dapat diketahui secara langsung (*direct effect*) Pengaruh PDMP terhadap OP adalah **0,328**, pengaruh PDMP terhadap OCB adalah **0,233**. Pengaruh CDMP terhadap OCB **0, 222**, Pengaruh CDMP terhadap *Organization performance* **0,239** dan EDMP **0,202**. Sedangkan pengaruh EDMP terhadap *Organization performance* adalah **0,296**. Hal ini menunjukkan bahwa OP dipengaruhi secara langsung oleh ADMP (*Propotional, Compassion dan Equality*). Hal ini menunjukkan bahwa ADMP (*Propotional, Compassion dan*

*Equality*) memiliki pengaruh dominan terhadap *Organizational Performance* (OP). Pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel OCB tidak tampak dalam model penelitian ini dikarenakan *al adl* (*proportional, compassion dan equality*) berfungsi memberi dampak lebih kuat secara langsung kepada kinerja organisasi. Karena menunjukkan bahwa evaluasi yang transparan dan adil dalam proses pengambilan keputusan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja organisasi. Aspek keadilan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam evaluasi terhadap hasil yang dicapai, memainkan peran kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Ketika organisasi mengedepankan prinsip keadilan, baik itu dalam aspek distributif, prosedural, maupun interaksional, hal ini meningkatkan tingkat kepercayaan dan komitmen kinerja organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pengaruh PDMP terhadap OCB adalah **0,000**. Pengaruh PDMP terhadap OP adalah **0,203**. Pengaruh CDMP terhadap OCB **0,000**, Pengaruh CDMP terhadap *Organization performance* **0,137** dan pengaruh EDMP terhadap OCB **0,000**. Sedangkan pengaruh EDMP terhadap *Organization performance* adalah **0,125**. Hal ini menunjukkan bahwa variabel ADMP (*proportional, compassion dan equality*) memiliki pengaruh tidak langsung yang paling dominan terhadap kinerja organisasi (OP).

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan Pengaruh tidak langsung. Dalam hal ini variable PDMP, CDMP dan EDMP tidak

berpengaruh langsung terhadap *organization performance*. Dengan mediasi *OCB*, diketahui pengaruh *PDMP* terhadap *Organization performance* adalah **0,433**, sedangkan pengaruh *CDMP* terhadap *Organization performance* adalah **0,367**. Artinya, dari kedua variabel eksogen tersebut variabel yang lebih besar dalam memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi, dan Variabel *EDMP* memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja organisasi **0,521** memberikan kontribusi lebih besar dalam meningkatkan kinerja organisasi.

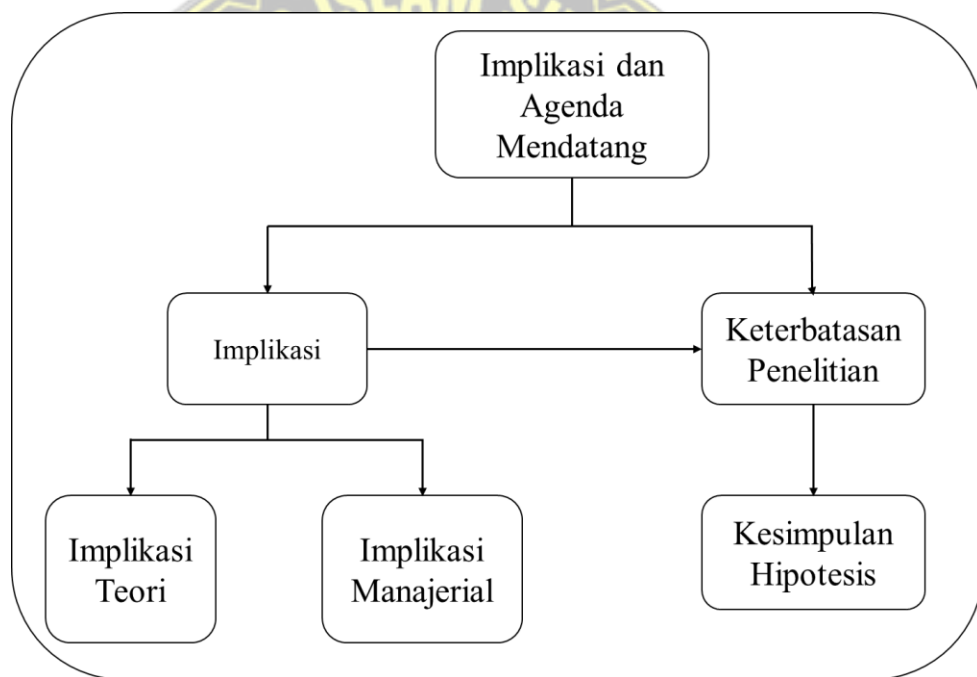


## BAB V

### IMPLIKASI PENELITIAN

Bagian ini meliputi implikasi teoritik yang menjelaskan kontribusi teori dari hasil studi ini, dan implikasi manajerial sebagai konsekuensi praktis dari hasil studi ini. Selanjutnya akan diuraikan keterbatasan penelitian dari studi ini dapat menjadi agenda untuk studi atau penelitian yang akan datang.

**Gambar 5.1.**  
**Piktoris Implikasi Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2025



### 5.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengembangkan model kepemimpinan baru dengan landasan keadilan, kebijakan, keseimbangan dan kasih sayang yang berlandaskan nilai-nilai islami yakni *al adl decision making participation*. Selanjutnya menguji keterkaitan konsep baru ini dengan *Organizational Citizenship Behaiour* (OCB) dan pada akhirnya terhadap peningkatan *organizational performance* pada Program Studi Perguruan Tinggi Islam atau Yayasan yang berbasis Islam di LLDIKTI V Yogyakarta. Hasil studi ini memberikan kontribusi teoritik sebagai berikut:

**Pertama,** menemukan model seorang pimpinan dalam pengambilan Keputusan yaitu *Proportional Decision Making Participation* yang memperkaya *Image Theory*. *Image Theory* merupakan citra mental sebagai dasar keputusan. Integrasi konsep *Al-'Adl Decision Making Participation* ke dalam *Image Theory* menciptakan kerangka pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dan berkeadilan. Pengayaan ini mengatasi beberapa keterbatasan *Image Theory*, terutama dalam aspek keadilan, dimensi kolektif, dan pertimbangan etis. Hasilnya adalah model pengambilan keputusan yang tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian dengan nilai dan tujuan individu, tetapi juga keadilan bagi semua pihak yang terdampak serta kebaikan bersama jangka panjang.

*Proportional decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan keseimbangan kepentingan semua pemangku kepentingan secara adil dan proporsional, berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kebutuhan mereka dalam organisasi (Tyler & Blader, 2003). Pendekatan ini

memastikan bahwa keputusan dibuat dengan mempertimbangkan aspek keadilan distributif dan prosedural, yang dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan karyawan.

**Kedua**, *Compassion Decision Making Participation* adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi serta organisasi secara keseluruhan (Dutton et al., 2014).

**Ketiga**, *Equality Decision Making Participation* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam alokasi sumber daya dan peluang kerja (Rawls, 1971). Menurut Adams (1965) dalam *Equity Theory* menyatakan bahwa ketika individu merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung meningkatkan kinerja mereka.

## 5.2. Implikasi Manajerial

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

Prioritas utama implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh organizational citizenship behavior (OCB). Secara langsung ke OP.

**Pertama,** Secara empirik ADMP memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Terkait hal ini organisasi perlu memberikan perhatian dengan program-program peningkatan kompetensi dosen yang berbasis ADMP. Ini artinya ADMP pengambilan keputusan yang mempertimbangkan keseimbangan kepentingan semua pemangku kepentingan secara adil dan proporsional, berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kebutuhan mereka dalam organisasi (Tyler & Blader, 2003). Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan dibuat dengan mempertimbangkan aspek keadilan distributif dan prosedural, yang dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan para dosen.

**Kedua,** Secara empirik juga ditemukan bahwa untuk meningkatkan ADMP dapat dilakukan melalui pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Keputusan ini melibatkan aspek emosional dan etika untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi individu serta organisasi secara keseluruhan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan cenderung meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka.

**Ketiga,** *Equality decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam kinerja organisasi. kinerja organisasi yang merasa

diperlakukan secara adil lebih cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan yang tinggi.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut;

1. Nilai koefisien pengaruh antara *al adl Decision making Participation* (Proportional, Compassion dan Equality) terhadap OCB masuk dalam kategori rendah.
2. Penelitian ini memiliki model layak, tetapi nilai AGFI masih marginal. Hal ini dapat terjadi dikarenakan model yang kompleks dengan berbagai macam jalur.

### 5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

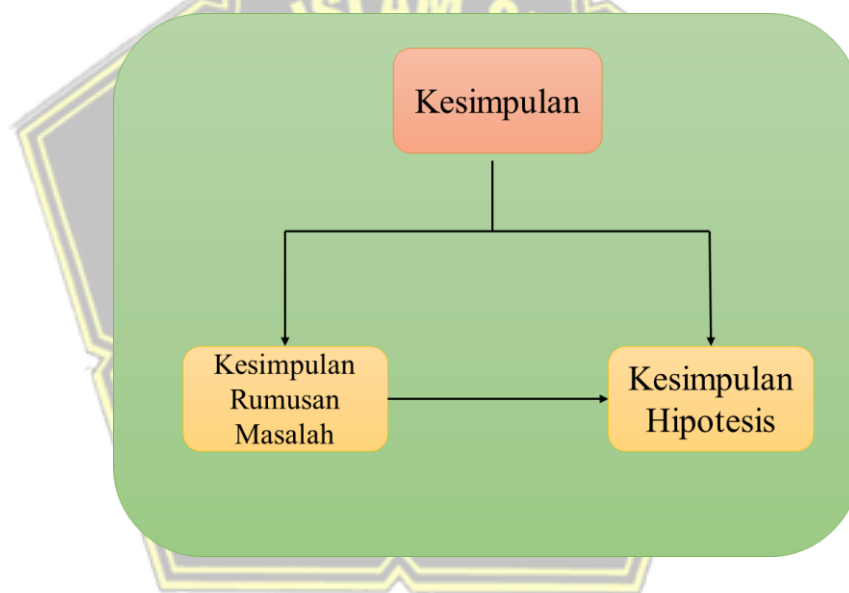
1. Perlu penambahan variabel mediasi (*trust in leadership, job satisfaction, atau affective commitment*) yang dapat memperkuat atau menjelaskan hubungan antara *Al-Adl Decision Making Participation* dan OCB.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengadopsi pendekatan kualitatif atau *mixed methods* (gabungan kuantitatif dan kualitatif) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman individu dalam partisipasi pengambilan keputusan.

## BAB VI

### KESIMPULAN

Pada bagian ini menguraikan tentang kesimpulan, mencakup kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan kesimpulan rumusan masalah yang menjawab rumusan masalah. Secara piktografis bab penutup ini seperti pada gambar dibawah ini,sebai berikut:

**Gambar 6.1.**  
**Piktografis Bab Penutup**



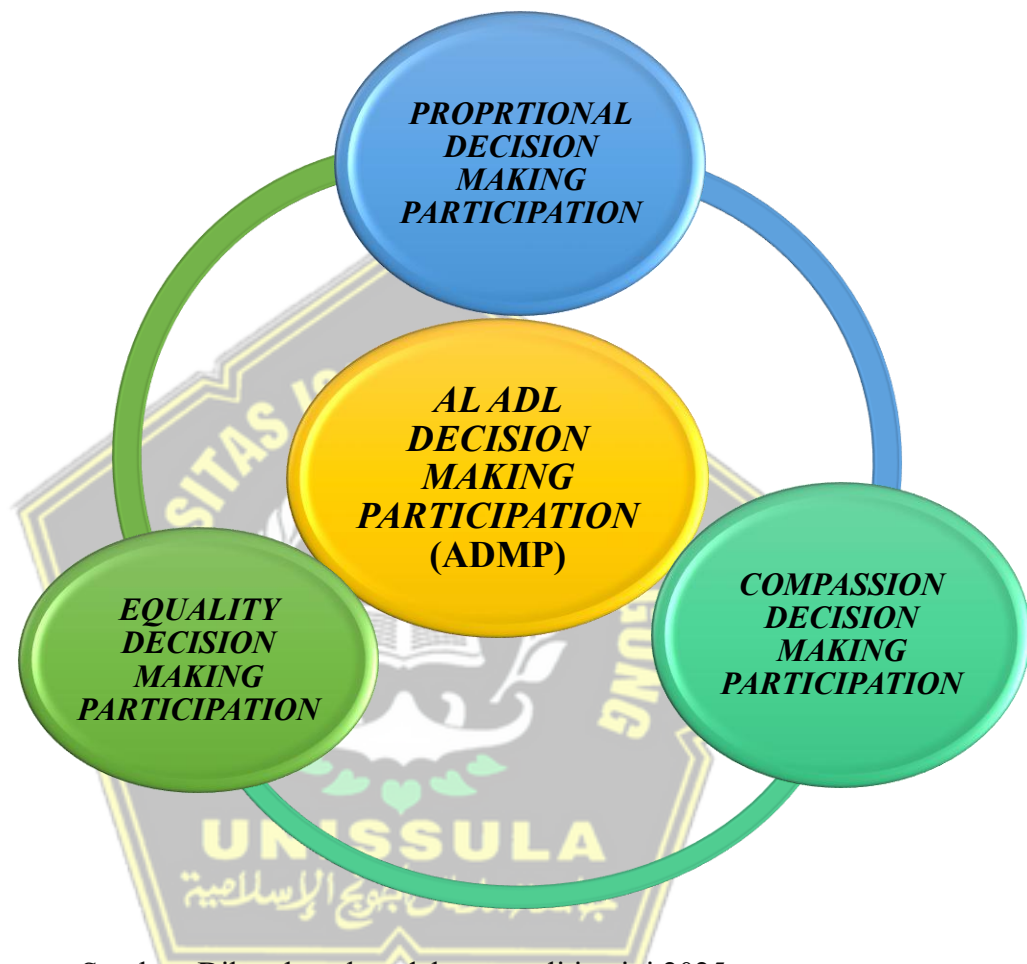
Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini,2025

#### **6.1. Kesimpulan Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran *Al adl Decision Making Participation* dalam meningkatkan kinerja organisasi Kaproghi di kampus Islam atau Yayasan berbasis Islam di Yogyakarta. Secara ringkas , konsep baru *Al adl Decision Making Participation* (ADMP) memiliki dimensi yaitu *Proprtional Decision Making Participation*, *Compassion*

*Decision Making Participation* dan *Equality Decision Making Participation* dapat dilihat pada gambar 6.2.

**Gambar 6.2. *Al adl Decision Making Participation* (ADMP)**



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini,2025

Pemaknaan konsep *Al adl Decision Making Participation* (ADMP) diperlukan untuk memahami sejauh mana persepsi para dosen terhadap konsep baru yang ada dalam penelitian ini.

#### 1. *Proprtional Decision Making Participation*

Berdasarkan data tersebut, *Proportional decision-making* adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan keseimbangan kepentingan



semua pemangku kepentingan secara adil dan proporsional, berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kebutuhan mereka dalam organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan dibuat dengan mempertimbangkan aspek keadilan distributif dan prosedural, yang dapat meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan kinerja organisasi dalam hal ini sebagai pejabat struktural kaprodi.

## 2. *Compassion Decision Making Participation*

Compassionate decision-making adalah pendekatan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan empati, kesejahteraan, dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan cenderung meningkatkan loyalitas dan keterlibatan kinerja dan dapat Meningkatkan Produktivitas dan Inovasi dimana Lingkungan kerja yang penuh empati memungkinkan dosen merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka serta Keputusan yang mempertimbangkan kesejahteraan kinerja organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif.

## 3. *Equality Decision Making Participation*

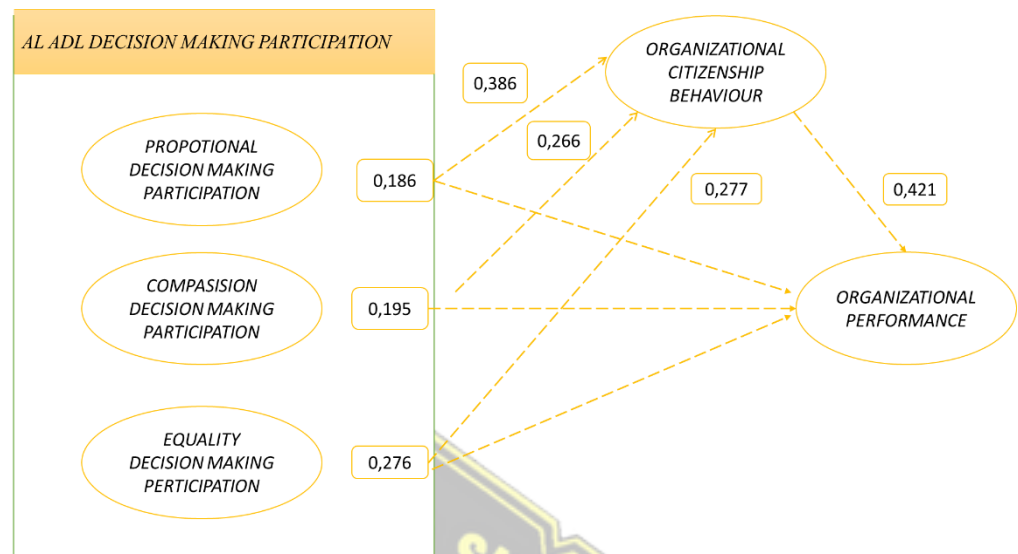
Equality decision-making adalah proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan prinsip kesetaraan, di mana semua individu dalam organisasi diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan transparansi, inklusivitas, dan keadilan dalam alokasi sumber daya dan peluang kerja.

Dosen yang merasa diperlakukan secara adil lebih cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan yang tinggi. Keputusan yang mempertimbangkan kesetaraan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi tim. *Equality decision-making* mendorong keberagaman dalam pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada inovasi dan solusi yang lebih kreatif. Organisasi yang menerapkan *equality decision-making* memiliki tingkat pergantian kinerja organisasi yang lebih rendah karena dosen merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Selanjutnya terkait dengan model pengembangan kinerja organisasi berbasis ADMP dibangun atas dasar uji empirik dari hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Berdasarkan hipotesis yang dikembangkan dalam studi ini dan dukungan data empirik atas hipotesis tersebut, pertanyaan penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Strutural Equation Modeling* (SEM), bahwa variabel *kinerja organisasi* dapat dikembangkan melalui *Proportional Decision Making Participation*, *Compassion Decision Making Participation*, *Equality Decision Making Participation* dan *OCB*.

Berdasarkan hasil uji data empirik dalam penelitian ini, model pengembangan kinerja organisasi berbasis *al adl Decision Making Participation* pada pejabat struktural kaprogdi di kampus Islam atau Yayasan berbasis islam di Yogyakarta disajikan pada Gambar 5.3 berikut:

### Gambar 6.3 Model Empirik Pengembangan



Sumber: dikembangkan dalam Disertasi ini, (2025)

Sesuai model empirik pada Gambar 5.3 tersebut, dapat dijelaskan bahwa *Al adl Decision Making Participation* sebagai sebuah konsep kompetensi yang baru, teruji secara empirik dan memiliki pengaruh yang dominan, serta mampu meningkatkan kinerja organisasi. Nilai *al-adl* yang menjadi basis utama konsep partisipasi dalam pengambilan Keputusan. PDM membantu pimpinan organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis data. Dalam konteks organisasi, keputusan yang dibuat berdasarkan analisis proporsional dapat meminimalkan bias, memperbaiki pengalokasian sumber daya, dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat untuk berbagai departemen. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

DMP berpotensi menciptakan keputusan yang lebih inklusif dan demokratis karena melibatkan berbagai pihak dengan pertimbangan yang

seimbang. Ketika keputusan dipertimbangkan secara proporsional oleh berbagai pihak yang terlibat, maka keberagaman pandangan dapat menciptakan solusi yang lebih komprehensif, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik di seluruh organisasi.

Konsep *AL adl Decision making participation* ini juga selaras dengan konsep pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif Islam yang menekankan pada prinsip keadilan dalam memelihara kinerja organisasi. Secara empirik juga diketahui bahwa ADMP dapat dibangun melalui penyediaan (*Propotional decision making participation, Compassion decision making participation dan decision making participation*.) yang baik dari perguruan tinggi dan OCB (*Altruism, Courtesy dan Conscientiousness*) bagi para pejabat struktural terutama Kaprodi. Oleh karena itu, organisasi harus berhasil dalam menciptakan dan berbagi keadilan, keseimbangan, kesetaraan dan tidak melakukan kedzholiman serta tidak diskriminasi. Keberhasilan ini akan mengarah pada pembentukan sistematika perilaku dan strategi organisasi. Melalui pelestarian dan distribusi kualitas pengetahuan ini akan meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas dan strategi organisasi (Bakir et al., 2015b).

## 6.2.Kesimpulan Hipotesis

1. *Proportional Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OP

Hal ini mengandung makna bahwa jika *Proportional Decision Making Participation* yang disediakan organisasi semakin baik, maka akan semakin

baik dalam meningkatkan dan mendorong *Organizational Performance*. Yang mana *PDMP* dicerminkan atas indikator Keseimbangan dan keadilan bagi seorang pemimpin dalam partisipasi pengambilan Keputusan. Akurasi keterlibatan pimpinan dalam pengambilan keputusan telah diakui sebagai alat manajerial untuk meningkatkan keadilan dalam kinerja organisasi dengan mengupayakan tujuan bersama dengan kinerja organisasi Artinya Porposional yang diperoleh dosen adalah keadilan atau keseimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan pada Allah SWT.

2. *Compassion Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OP

Hipotesis 2 juga didukung data empiris. Artinya, jika *Compassion Decision Making Participation* semakin baik akan meningkatkan *Organizational Performance* semakin baik pula. *CDMP* ditandai dengan indikator kepedulian dan tidak diskriminasi dalam organisasi. Akurasi kepedulian seorang pimpinan dan kesadaran pimpinan tidak melakukan diskriminasi terhadap dosen proses pengambilan keputusan memberikan nilai tambah bagi Kaprogdi dalam menjalankan tugasnya. Keterlibatan kinerja organisasi dalam pengambilan keputusan telah menjadi topik penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang saling kerja sama serta rela mambantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan yang dianggap sulit.

3. *Equality Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OP

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Equality Decision Making Participation* akan mampu meningkatkan *Organizational Performance*. *EDMP* ditandai dengan indikator-indikator memberikan hak-

haknya, kesetaraan dan tidak melakukan kedzoliman terhadap kinerja organisasi. Dengan adanya kesetaraan dan tidak melakukan kedzoliman dalam pengambilan maka seorang pimpinan memberikan hak yang sama kepada kinerja organisasi dalam menjalankan tugasnya. Akuntabilitas, karena yakin bahwa aktivitasnya dalam melaksanakan tugas akan dimintai pertanggung jawaban tidak hanya secara formal, namun ada tanggung jawab secara transsendental (QS. AL Baqoroh: 281).

4. *Proportional Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OCB

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa semakin baik *PDMP* akan mampu meningkatkan OCB. *PDMP* ditandai dengan indikator-indikator Keseimbangan dan keadilan bagi seorang pemimpin dalam partisipasi pengambilan Keputusan. Hal ini mendorong kinerja untuk menunjukkan perilaku yang lebih prososial.

5. *Compassion Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OCB

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa semakin baik *PDMP* akan mampu meningkatkan OCB. *CDMP* ditandai dengan indikator kepedulian dan tidak diskriminasi dalam organisasi.

6. *Equality Decision Making Participation* Berpengaruh positif terhadap OCB

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa semakin baik *EDMP* akan mampu meningkatkan OCB. *EDMP* ditandai dengan indikator Keputusan yang berbasis pada prinsip kesetaraan Mereka menemukan bahwa ketika karyawan



merasa keputusan diambil dengan cara yang adil, mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar kewajiban mereka.

#### 7. OCB Berpengaruh positif terhadap OP

Hipotesis ini didukung oleh hasil uji data empirik. Hasil temuan ini menginformasikan bahwa semakin baik tingkat *OCB*, dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik. *OCB* dicirikan dengan memiliki karakteristik perilaku sukarela yang dilakukan oleh kinerja di luar tugas formal mereka, yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, selalu ingat Allah pada saat bekerja, peduli sosial kasih sayang terhadap rekan kerja dan profesionalisme yang dilandasi optimisme akan adanya bantuan dari Allah, akan mampu meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas. Kinerja organisasi tercermin dalam indikator-indikatornya yaitu Tingkat Akreditasi Jumlah publikasi dosen Nasional dan Internasional, Jumlah sitasi publikasi dosen dan Implementasi kerjasama nasional dan Internasional.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Keputusan yang dibuat secara proporsional memberikan rasa keadilan kepada karyawan, yang mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam perilaku *OCB*. *OCB* sebagai karakteristik kompetensi Kaprogdi yang berbasis nilai rasa keadilan dapat mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dengan perilaku *OCB*, pekerja dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dengan memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong perilaku *OCB*. Misalnya, menunjukkan perilaku

kooperatif, membantu, dan perilaku ekstra-peran lainnya yang membantu orang tertentu dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Ada keunikan yang menjadi spirit dalam mencapai kinerja yang berkualitas yaitu hubungan baik kepada Allah SWT dalam bentuk optimisme, pengawasan, dan keyakinan akan balasan yang lebih baik. Optimisme ini menjadi poin penting dari OCB, karena individu memiliki keyakinan kuat bahwa kebaikan yang dilakukannya akan mendapatkan pertolongan dari Allah SWT dan sekaligus mendapatkan balasan yang lebih baik dan lebih luas. Spirit itulah yang menjadikan dosen memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil kerja yang baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Abubakar Mohammed, Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, and Alev Elçi. 2019. "Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance." *Journal of Innovation and Knowledge* 4 (2): 104–14. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>.
- Adams, J. S. 1965. "Inequity in Social Exchange." *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267–99.
- Ahmad Amin. 1991. *Akhlak Tasawuf*. Indonesia-jakarta: PT.Grafindo Persada,.
- Amarachi, Dike Remigius. 2021. "Impact of Employees' Involvement in Decision Making on Organizational Performance in Delta Sea Port Delta State Nigeria." *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation* 2 (3): 430–40.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. 2006. "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants." *Personnel Psychology* 59 (1): 157–87.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. 2012. "When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior." *Journal of Business Ethics*, 98 (4): 573–82.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., Conley, S. 1991. "Work Home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Stress and Burnout and Satisfaction at Work." *Journal of Organization Behavior* 12: 39–53.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. 2014. "What's Love Got to Do with It? The Influence of a Culture of Companionate Love in the Long-Term Care Setting." *Administrative Science Quarterly* 59 (4): 551–98.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. 1987. *A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies*. In L. R. Beach (Ed.), *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations*. Mahweh, NJ: Lawrence Erlbaum.
- . 1990a. "Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts." In This Article, the Author Introduces Image Theory as a

Framework for Understanding the Decision-Making Process, Both in Personal and Organizational Contexts.”

———. 1990b. “Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts.” *Research an Orgagnizational Behaviour* 12pp: 12–41.

Beach R.L., Smith B., Lundell.J & Mitchell. T.R. 1988. “Image Theory:Descriptive Sufficiency of a Simple Rule the Comfatibillity Test.” *Journal of Behavioral Decision Making* 1: 17–28.

Bisbe, Josep, and Ricardo Malague. 2012. “Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation : Does It Work in Dynamic Environments ?” 23: 296–311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>.

Brinsfield, C.T. 2013. “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures.” *Journal of Organizational Behavior* 34: 671697.

Dhekra Ben Amara and Hong Chen, 2021. “The Impact of Participative Decision-Making on Eco-Innovation Capability: The Mediating Role of Motivational Eco-Innovation Factors.” *Environment, Development and Sustainability* 23 (5): 6966–86. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00900-0>.

Cameron, K. S., et. al. 2011. “). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (3): 266–308.

Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. 2012. “Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence from Three Industries across Two Major Chinese Societies.” *Journal of Applied Social Psychology* 42 (2): 890–938.

Chen, K. H., Wang, J. S., Lin, M. H., & Chang, W. Y. (2018). The influence of learning organization on organizational innovation and organizational performance relationship: The case of ecology industry. *Ekoloji*, 27(106), 329–335.

Chikosha, Leonard Muzanenhemo. And Felix. 2022. “Strategic Decision-Making Context and Organizational Performance in Bindura Nickel Mine.” *International Journal of Research Publication and Reviews* 3 (10): 2304–10.

Colquitt, J. A., et.al. 2001. “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of

- 25 Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 425–45.
- Colquitt, J. A., Et.al. 2001. “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425–45.
- Connell, J., & Kubisch, A. 2024. “Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems.” *Journal of Business and Management* 12 (3). <https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/08071320ApplyingTheoryofChangeApproach.pdf>.
- Cotton, J. L. 1993. “Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes.” In . Sage Publications, Inc.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (2001. 2001. “Procedural Justice and Work Motivation. In R. M. Steers,” In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 335–66.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. 2001. “OriginalContribution : Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice.” *Journal of Vocational Behavior*.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. 2014. “Compassion at Work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 277–304.
- Dyne, L., Cummings, L.L. and Parks, J.M. ( Van. 1995. “Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddled Waters)”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds),” *Research in Organizational Behaviour* 17: 215–85.
- Eisenhardt, K. M. 1989. “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments.” *Academy of Management Journal* 32 (3): 543–76.
- F., Ford C.R. and Myron D. 1995. “Empowerment: A Matter of Degree.” *Academy of Management Executive* 9: 21–31.
- Ferdinand, Augusty.T. 2014. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian*



*Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Disertasi Doktor*. 5th ed. Semarang: UNDIP Press.

Fernandes, C. and R. Awamleh. 2004. 2006. “The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee’s Satisfaction and Performance: An Empirical Test in a Multicultural Environment.” *International Business & Economics Research Journal*, 3 (8): 65–76.

Frank Markow, Karin Klenke. 2005. “The Effects Of Personal Meaning And Calling On Organizational Commitment: An Empirical Investigation Of Spiritual Leadership.” *International Journal of Organizational Analysis* 13 (1): 8–27.

Frost, P. J., Et.al. 2000. “Narratives of Compassion in Organizations.” In *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 25th ed., 25–34.

Gamson, W. 1975. “The Strategy of Social Protest.” *Homewood: III: Dorsey Press*.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>.

Ghozali, Imam. 2017. “Model Persamaan Struktural, Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24.” In *Model Persamaan Struktural, Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24, Update Bayesian SEM*, 7th ed. Semarang: Badan Penerbit Undip.

Greenberg, J. 1990. “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow.” *Journal of Management* 16 (2): 399–432.

Hair., et.al. 2010. “Multivariate Data Analysis.” In *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hair, et. al. 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Macmillan.

———. 1995. “Multivariate Data Analysis with Readings.” In *Multivariate Data Analysis with Readings*. New Jersey: Prentice Hall. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&cluster=566953469776201403](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=566953469776201403).

Hammadi, Husain Al. 2019. “Sustainable Organizational Performance United Arab Emirates,” 169–86. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1263>.



- Harisah, Kutsiyatur Rahmah, Yenny Susilawati. 2020. "Konsep Islam Tentang Keadilan Dalam Muamalah,." *SYAR'IE* 3 (2).
- Hendrayati, H. and Gaffar. 2016. "Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia." *3rd Global Conference on Business and Social Science* 219: 299–306.
- Herring, C. 2009. "Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity." *American Sociological Review* 74 (2): 208–24.
- Huss, MD Anowar Hossain Bhuiyan. 2010. "Employee Participation in Decision Making in RMG Sector of Bangladesh: Correlation With." *Journal of Business and Technology (Dhaka)* V (02): 2–11.
- James, Debra and Laurie. 2006. "Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited." *The Premier Journal of Public Administration* 66 (4).
- Jeffrey A Milles. 2012. *Management and Organizational Theory*. First. San Fransisco: by Jossey-Bass.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A.F.M. 1998. "Participative Management In P.J.D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.)." In *Personnel Psychology: Handbook of Work and Organizational Psychology*, 3rd ed., 297–324. Hove, UK: Psychology Press/Erlbaum Taylor and Francis.: Psychology Press.
- Lee Roy Beach And Terence R. Mitchell. 1987. "Image Theory: Principles, Goals, And Plans In Decision Making \*." *Acta Psychologica* 66: 201–20.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. 2002. "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 52–65.
- Lilius, J. M., et.al. 2008. "The Contours and Consequences of Compassion at Work." *Journal of Rhee Organizational Behavior* 29 (2): 193–218.
- Locke, E.A., and Schweiger, D.M. 1997. "Participation in Decision-Making: One More Look,." *Behaviour, ' Research in Organizational* 1: 265–339.
- Lowin, A. 1968. "Participative Decision Making: A Model Literature Critique and Prescriptions for Research." *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (68–106).

- MacGregor, D. 1960. "The Human Side of Enterprises." *New York; Mcgraw Hill*.
- Mansbridge, J. J. Time et al. 1990. "Emotion, and Inequality: Three Problems of Participatory Groups." *Jour-Nal of Applied Behavioral Science* 9: 351–68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application." *Sage Publications*.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1984. "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle." *Management Science* 30 (10): 1161–83.
- Miller, G.A., E. Galanter and K.H. Pribram. 1960. "Plans and the Structure of Behavior." *New York: Holt, Rinehart&Winston*.
- Mitchell, T. R. 1973. "Motivation and Participation: An Integration." *Academy of Management Journal* 16: 670–79.
- Moorman, R. H. 1991. "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?." *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 845–55.
- Mubarok, Fauzi Al. 2018. "Keadilan Dalam Perspektif Islam,." *Jurnal Istighna*, 1 (2).
- Murphy, J., et al. 2002. "Learning-Centered Leadership: A Conceptual Foundation. Nashville, TN: Learning Sciences Institut." *Vanderbilt University*.
- Njideka, PE. 2011. "Participation in Decision Making and Its Impact on Productivity." *Assessment of Government Printing Press*.
- Noah, Y. 2008. "A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Making Within Selected Establishments in Lagos , Nigeria," 8923. <https://doi.org/10.1080/09718923.2008.11892631>.
- Ocampo, Lanndon, Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador, Charity Christine Balo, Yvonne Joreen Lagdameo, and Nickha Shanen Tupa. 2018. "A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications for the Twenty-First Century." *Personnel Review* 47 (4): 821–62. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2017-0136>.
- Ojukuku, RM, & Sajuyigbe, AS. 2014. "Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria." *European Journal of Business and*

- Management* 6 (10): 211–33. [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W. 1997. “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-up Time”, *Human Performance*,” 10 (2): 85–97.
- Organ, Dennis. 2014. “Machine Translated by Google Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Itu Konstruksi Waktu Pembersihan Machine Translated by Google,” no. September. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>.
- Orishede Felix, and EBOKA, Isaac Zelayi. 2024. “Citizenship Behaviour and Organizational Performance: A Review of Extant Literature.” *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6 (1): 1–13. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.691>.
- Patrick J. Thurbin. 1994. “Implementing the Learning Organisation : The 17-Day Learning Programme.” London: Financial Times: Pitman Pub. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796874600576>.
- Podsakoff, P. M., Et.al. 2000. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” *Journal of Management* 26 (3): 513–63.
- Pollanen, Raili, Ahmed Abdel-maksoud, Said Elbanna, and Habib Mahama. 2016. “Relationships between Strategic Performance Measures , Strategic Decision-Making , and Organizational Performance : Empirical Evidence from Canadian Public Organizations” 9037 (July): 0–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1203013>.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. 1997. “Toward a Theory of Strategic Decision Making.” *Strategic Management Journal* 18 (5): 315–21.
- Rangkuti, Afifa. 2017. “Konsep Keadilan Dalam Perspektif Islam’,” *JTazkiya:Urnl Pendidikan Islam* 6 (1).
- Rawls, J. 1971. *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Reza, A. A., Hossain, M. S., Akhter, S., Rahman, M. R., Nasrin, M. S., Uddin, M.J., et al. 2016. “In Vitro Antioxidant and Cholinesterase Inhibitory Activities of *Elatostema Papillosum* leaves and Correlation with Their Phytochemical

- Profiles: A Study Relevant to the Treatment of Alzheimer's Disease." *BMC Complement* 18: 123.
- Rhee, J., et. al. 2017. "The Influence of Compassionate Leadership on Organizational Commitment: A Study of the Banking Sector." *Journal of Business Ethics* 151 (3): 887–904.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy, A. 2008. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior."* 2nd ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusitayanti, N. W. A. 2021. "Kompetensi Profesional Dosen Prodi Pendidikan" 22 (1): 127–42.
- Sashkin M. 1976. "Changing toward Participative Management Approaches: A Model and Methods." *Academy of Management Journal* 1: 75–46.
- Schuler, R. S., & Kim, J. S. 1978. "Employees' Expectancy Perceptions as Explanatory Variables for Effectiveness of Participation in Decision Making." *Psychological Reports* 43: 651–56.
- Schuler, R. S. and Neider. 1980. "Role Conflict and Ambiguity as a Function of the Task-Structure-Technology Interaction." *Organizational Behavior and Human Performance* 20: 66–74.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shihab, Quraish. 1996. "Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'iy Atas Berbagai Persoalan Umat." In *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'iy Atas Berbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan.
- Singh, R. 2009. "Does Your Library Have a Marketing Culture? Implications for Service Providers." *Management, Library Management, Library* 30 (3): 117–137.
- Smith, C. S., & Brannick, M. T. 1990. "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-making: A Replication and Theoretical Extension." *Journal of Organizational Behavior* 11 (2): 91–104.
- Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang, X. 2021. "Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Effects of Positive Reciprocity and Moral Efficacy." *SAGE Open* 11 (2). <https://doi.org/10.1177/21582440211021823>.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. "The Group Engagement Model: Procedural

- Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior.” *Personality and Social Psychology Review* 7 (4): 349–61.
- Undang-undang No.12 Tahun. n.d. “Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.”
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14. 2005. “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14.”
- Vroom, V., & Yetton, P. W. 1973. “Leadership and Decision Making.” *Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.*
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 2007. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Prentice-Hall.
- Widodo. 2018. “Grand Theory Model of Strategy Quality: Strategic Asset Approach at Industry’.” *Academy of Strategic Management Journal* 17 (2): 1–10.
- Woodward, B. 2021. “Intelligent Transportation Applications, Autonomous Vehicle Perception Sensor Data, and Decision-Making Self-Driving Car Control Algorithms in Smart Sustainable Urban Mobility Systems.” *USA.*
- Yates, J. Frank, and Stephanie de Oliveira. 2016. “Culture and Decision Making.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 106–18. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003>.
- Yeo, R. 2003. “Linking Organizational Learning to Organizational Performance and Success.” *International Journal of Business and Management* 1 (2): 70–84.
- Youngs, P. and King, M.B. 1990. “Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity.” *Educational Administration Quarterly* 38 (5): 643–670.