

MODEL KHAADIMUL INTEGRITY LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI



Sukardi
NIM. 10402000009

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

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2025**

**MODEL KHAADIMUL INTEGRITY LEADERSHIP
DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI**

Disertasi

**Sukardi
NIM: 10402000009**

Semarang,

2025

**Telah Disetujui Oleh Tim Promotor dan Selanjutnya Dapat Diajukan Kehadapan
Sidang Tertutup Program Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung**



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulliah kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai berbagai anugrah. Terselesainya Disertasi ini adalah wujud anugrah-Mu. Oleh karena itu pada kasempatan ini, mengucapkan terima kasih kepada:

Prof Dr. Heru Sulistyo SE, MSi, dan Dr. Budhi Cahyono SE, MSi selaku Tim Promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran, dan keteladanan, serta Prof. Drs. Widiyanto, MSi, Ph.D, Dr. Lutfi Nurcholis, SE.MSi, Dr.Ardian Adhiatma, SE,MM, Dr. Hesti Widianti, SE,MSi. Selaku dosen penguji Disertasi yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk perbaikan dan penyempurnaan Disertasi ini.

Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, khususnya Prof. Dr. Widodo, SE. MSi., yang telah menginspirasi, memotivasi dan memberikan keteladanan menyelesaikan studi.

Rekan – rekan Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan V Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas motivasi, empati dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.

Istriku Muawanah, dan anak-anakku Yusrizal Azmi Hafiduddhin, Isna Zulvia Khairani dan Ghozi Naufa Arkhan atas pengorbanan dan kesetiannya mendampingi dalam kesibukan dan kesulitan selama ini , serta selalu

mendoakan untuk selesainya disertasi ini, akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi dalam penyusunan disertasi ini.

Semarang, Agustus 2025

Penyusun



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model khaadimul integrity leadership dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) wilayah LLDIKTI VI Jawa Tengah. Model ini merupakan integrasi antara konsep spiritual leadership dengan nilai-nilai transcendental Islam melalui pendekatan khaadimul ummah yang mengedepankan kepemimpinan melayani berlandaskan integritas. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya research gap terkait hubungan antara management competent dan kinerja organisasi, serta keterbatasan pendekatan kepemimpinan yang tidak memasukkan nilai-nilai spiritual ukhrawi secara utuh.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, melibatkan responden dari Pimpinan Program Studi di lingkungan PTS LLDIKTI VI Jawa Tengah. Instrumen penelitian disusun berdasarkan variabel-variabel utama, yaitu knowledge, skill, ability, khaadimul integrity leadership, creativity dan kinerja organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge, skill, ability berpengaruh positif dan signifikan terhadap khaadimul integrity leadership. Kemudian khaadimul integrity leadership terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi, serta mampu memediasi secara positif pengaruh knowledge, skill, ability terhadap kinerja organisasi. Selain itu, variabel creativity berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya nilai-nilai pelayanan, integritas, dan spiritualitas dalam praktik kepemimpinan di lingkungan pendidikan tinggi.

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah pengembangan model kepemimpinan baru yang bersifat transformatif dan berbasis nilai Islam, yang mampu mengisi kelemahan dari teori-teori kepemimpinan konvensional. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi pimpinan prodi dalam mengelola organisasi secara lebih holistik, berorientasi pelayanan, dan bernilai ibadah.

Kata Kunci: *Khaadimul integrity leadership, Management Competency, Kepemimpinan Spiritual, Kinerja organisasi.*

ABSTRACT

This study aims to develop and test the Khaadimul Integrity Leadership Model for enhancing organizational performance, specifically within study programs at private universities under the LLDIKTI Region VI Central Java. The model integrates the concept of spiritual leadership with Islamic transcendental values through the Khaadimul Ummah approach, which emphasizes servant leadership grounded in integrity. The research addresses a gap concerning the relationship between management competence and organizational performance, as well as the limitations of current leadership frameworks that do not fully incorporate eschatological spiritual values.

This quantitative study employs a survey approach involving program leaders at private universities audited by LLDIKTI VI Central Java. The research instrument was constructed around the primary variables: knowledge, skill, ability, Khaadimul Integrity Leadership, creativity, and organizational performance. Data were analyzed using Structural Equation Modelling (SEM) with the assistance of SmartPLS software.

Findings reveal that knowledge, skill, and ability exert positive and significant effects on Khaadimul Integrity Leadership. Furthermore, Khaadimul Integrity Leadership significantly enhances organizational performance and positively mediates the impact of knowledge, skill, and ability on performance outcomes. Creativity also shows a positive and significant effect on organizational performance, acting as a mediating variable that further strengthens these relationships. These results underscore the critical role of service orientation, integrity, and spirituality in leadership practices within higher education.

Theoretically, this research contributes a transformative, Islam-based leadership model that addresses shortcomings in conventional leadership theories. Practically, the study offers strategic guidance for program leaders to manage their organizations more holistically, with a service-oriented mindset and an ethos of worship.

Keywords: Khaadimul integrity leadership, Management competency, Spiritual leadership, Organizational Performance,

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Rumusan Masalah.....	23
1.3. Tujuan Penelitian	24
1.4. Manfaat	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
2.1. <i>Spiritual Leadership Theory</i>	26
2.2. Khaadimul Ummah	27
2.3. Kinerja Organisasi	46
2.4. <i>Grand Theory Model</i>	50
2.4.1. Proposisi 1	51
2.4.2. Proposisi 2	53
2.5. Model Empirik	54
2.5.1. Khaadimul Ummah	54
2.5.2. <i>Management Competency</i>	56
A. Pengaruh <i>Knowledge</i> Terhadap <i>Khaadimul Integrity Leadership</i> (H1)	60
B. Pengaruh <i>Skill</i> Terhadap <i>Khaadimul Integrity Leadership</i> (H2)	63

C. Pengaruh Ability Terhadap Khaadimul Integrity Leadership (H3).....	65
2.5.3. Creativity	69
A. Khaadimul Integrity Leadership Terhadap Creativity (H4).....	73
B. Creativity Terhadap Kinerja Organisasi (H5).....	75
C. Khaadimul Integrity Leadership Terhadap Kinerja Organisasi (H6).....	77
BAB III METODE PENELITIAN	83
3.1. Jenis Penelitian	83
3.2. Pengukuran Variabel.....	84
3.3. Sumber Data	86
3.4. Metode Pengumpulan Data	87
3.5. Populasi dan Sampel	87
3.6. Teknik Analisis.....	89
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	94
4.1. Deskripsi Variabel	94
4.1.1. Knowlegde.....	94
4.1.2. Skill	96
4.1.3. Ability	98
4.1.4. Khaadimul Integrity Leadership	100
4.1.5. Creativity	103
4.1.6. Kinerja Organisasi	105
4.2. Pembahasan.....	108
4.2.1.Uji Bootraping	108
4.2.2. Convergent Validity	110
4.2.3. Discriminant Validity	111
4.2.3.1. Cross Loading.....	111
4.2.3.2. Avarage Variance Extrated.....	112
4.2.3.3. The Fornel Lacher Discriminant Validity Creteriant ...	113

4.2.4. Reliability	113
4.2.4.1. Cronbach's alpha	113
4.2.4.2. Composite Reliability.....	114
4.2.5. Model Fit	115
4.2.5.1. The Standarded root mean Square Residuae.....	115
4.2.5.2. Multicollinearity in reflective models	115
4.2.6. Path Coefficient	117
4.2.6.1. Structivel Path Coefficients	117
4.2.6.2. R – Square.....	118
4.2.7. Pengujian Hipotesis	119
4.2.7.1. Pengaruh <i>Knowledge</i> terhadap <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	119
4.2.7.2. Pengaruh <i>Skill</i> terhadap <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	121
4.2.7.3. Pengaruh <i>Ability</i> terhadap <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	123
4.2.7.4. Pengaruh <i>Khaadimul Integrity Leadership</i> terhadap <i>Creativity</i>	125
4.2.7.5. Pengaruh <i>Creativity</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	127
4.2.7.6. Pengaruh <i>Khaadimul Integrity Leadership</i> Terhadap Kinerja Organisasi	128
BAB V. IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG ..	130
5.1. Implikasi Teoritis	130
5.2. Implikasi Managerial	135
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	137
5.4. Agenda Penelitian mendatang.....	137
BAB VI. PENUTUP	139
6.1. Kesimpulan	139
1. Masalah Penelitian	139
2. Simpulan Hipotesis	144

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN.
DATA KUESTIONER
IDENTIFIKASI RESPONDEN**



DAFTAR TABEL

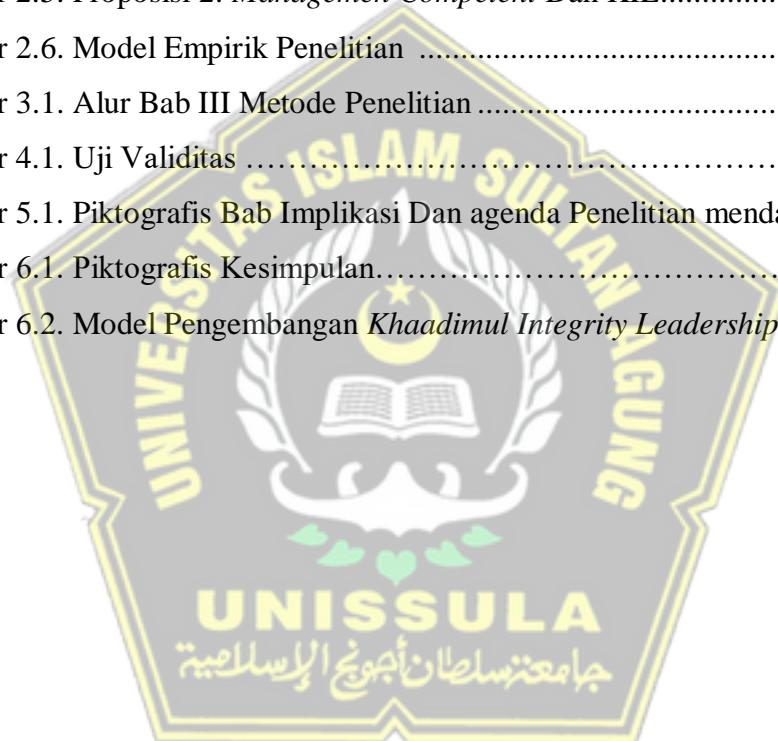
	Halaman
Tabel 1.1. Rangkuman Research Gap.....	14
Tabel 1.2. Akreditasi Prodi Strata 1 Perguruan Tinggi Swasta.....	19
Tabel 2.1. Model <i>Management Competent</i>	57
Tabel 2.2. Intregrasi <i>Intregrity</i> dan <i>Khaadimul Ummah</i>	82
Tabel 3.1. Pengukuran Variabel.....	84
Tabel 4.1. Statisti Diskriptif <i>Knowledge</i>	95
Tabel 4.2. Diskriptif <i>Knowlegde</i>	96
Tabel 4.3. Statistik Diskriptif <i>Skill</i>	97
Tabel 4.4. Diskriptif <i>Skill</i>	98
Tabel 4.5. Statistik Diskriptif <i>Ability</i>	99
Tabel 4.6. Diskriptif <i>Ability</i>	99
Tabel 4.7. Statistik Diskriptif <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	100
Tabel 4.8. Diskriptif <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	102
Tabel 4.9. Statistik Diskriptif <i>Creativity</i>	104
Tabel 4.10. Diskritif <i>Creativity</i>	105
Tabel 4.11. Statistik Diskriptif Kinerja Organisasi	106
Tabel 4.12. Diskriptif Kinerja Organisasi	107
Tabel 4.13. Hasil Bootstrapping Indikator	108
Tabel 4.14. Cross Loading	111
Tabel 4.15. Avarage Variant Extaraced (AVE)	112
Tabel 4.16. The Forrell Larcker Discriminant Validity Creationt	113
Tabel 4.17. Cronbacg's Alpha	114
Tabel 4.18. Composite Reability	114
Tabel 4.19. The Standardized root Mean S-Quare Residual (SRMR).....	115
Tabel 4.20. Outer VIFValues	116

Tabel 4.21. Structural Path Coefficient	117
Tabel 4.22. R-Square	118



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Alur Bab I Pendahuluan	1
Gambar 2.1. Alur Bab II Kajian Pustaka	25
Gambar 2.2. Model Khaadimul Ummah	34
Gambar 2.3. <i>Integrasi Spiritual Leadership</i> dan al-Quran & Hadist	50
Gambar 2.4. Proposisi 1: <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	51
Gambar 2.5. Proposisi 2: <i>Managemen Competent Dan KIL</i>	53
Gambar 2.6. Model Empirik Penelitian	80
Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian	83
Gambar 4.1. Uji Validitas	110
Gambar 5.1. Piktografis Bab Implikasi Dan agenda Penelitian mendatang ..	130
Gambar 6.1. Piktografis Kesimpulan.....	139
Gambar 6.2. Model Pengembangan <i>Khaadimul Integrity Leadership</i>	146



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Daftar Kuestioner	153
2 : Identifikasi Responden	164

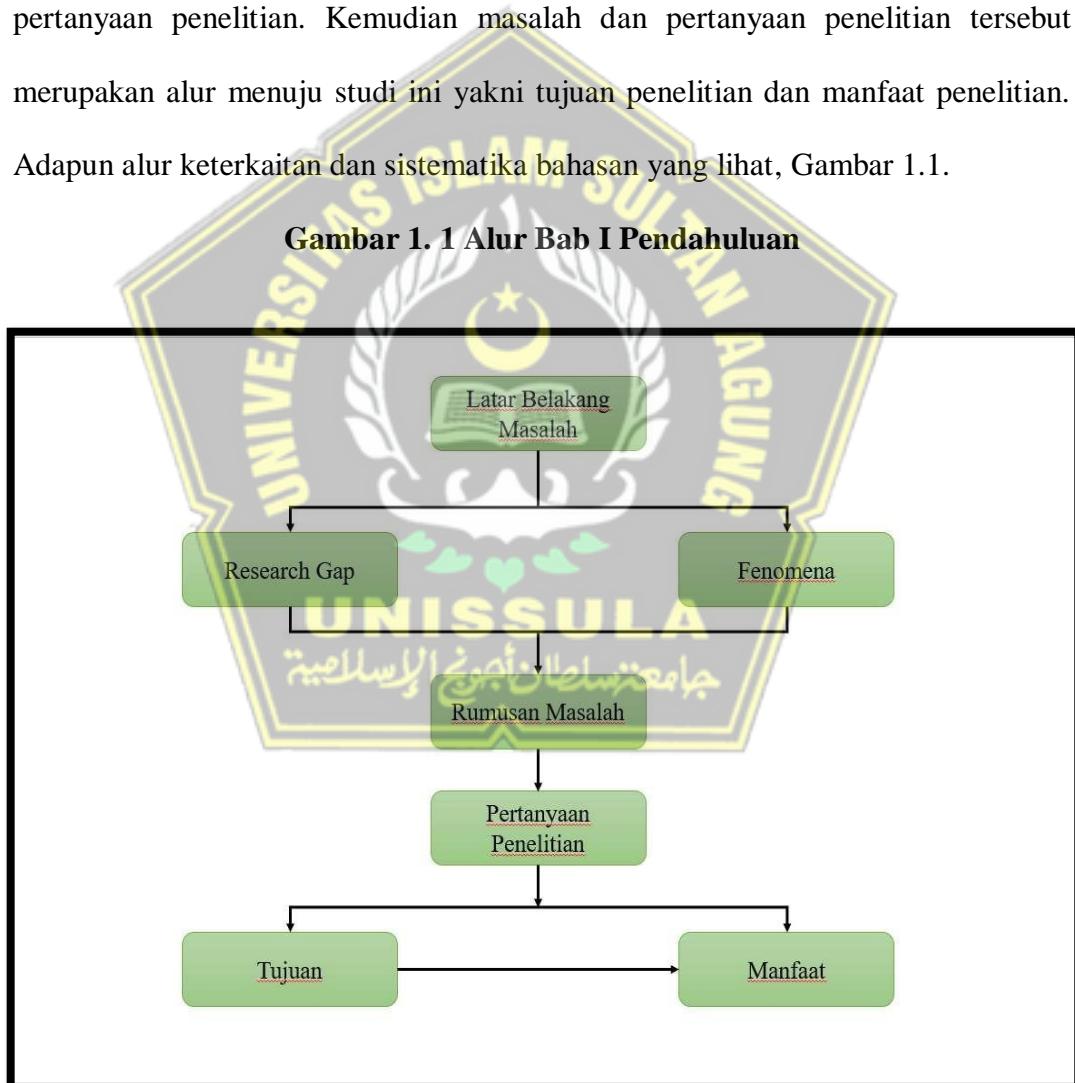


BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan yang lihat, Gambar 1.1.

Gambar 1. 1 Alur Bab I Pendahuluan



1.1. Latar Belakang Masalah.

Kepemimpinan tidak terlepas dari pendekatan konsep *Theori Leadership*, ada beberapa teori kepemimpinan diantaranya adalah *Transformational Leadership* (Bass et al., 1987), Kepimpinan bersama kolektif dan kepepimpinan terdistribusi terjadi ketika dua atau lebih individu berbagi peran, tanggung jawab, dan fungsi kepimpinan (Bolden, 2007). dan juga teori kepemimpinan yaitu *Authentic Leadership* (Avolio et al., 2004), selanjutnya konsep *Leader-Member Exchange (LMX)* (Illes et al., 2007), yang memiliki prinsip bahwa pemimpin mengembangkan berbagai jenis hubungan pertukaran dengan pengikut mereka. Sedangkan konsep kepimpinan *Charismatic Leadership* (Weber, 1978), Kharismatik merupakan sesuatu pribadi yang diberkahi kekuatan atau kualitas supernatural, manusia super, atau setidaknya secara khusus luar biasa, Dan Teori kepemimpinan lainnya adalah Kepimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 1998) ini merupakan konsep revolusioner dalam kepimpinan ini bersandar pada kepercayaan pribadi, mendengarkan bawahan , adanya rasa empati, tanggung jawab , rendah hati, pengaruh penerapan *servant leadership*, dapat meningkatkan kepuasan, motivasi dan inovasi bawahan dan menjaga keadilan. Sedangkan kosep kepemimpinan terbaru dan banyak di praktekkan dalam sebuah organisasi yaitu konsep *Spiritual leadership*.

Menurut (Fry, 2003), menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan sebelumnya telah mengambil pusat perhatian pada satu atau lebih banyak aspek dari unsur-unsur fisik, mental atau interaksi emosional manusia dalam organisasi dan diabaikannya komponen spiritualitas. *Spiritual leadership theory* merupakan

tanggapan terhadap panggilan untuk kepemimpinan yang lebih holistik yang membantu mengintegrasikan empat bidang mendasar, yang mendefinisikan esensi/inti dari keberadaan manusia pada tempat kerja yaitu: tubuh (*physical*), pikiran (*mind*; logis/pemikiran rasional), hati (*heart; emotions, feelings* dan *spirit*). Oleh karena itu nilai-nilai spiritualitas ini untuk memenuhi kebutuhan dasar tentang kesejahteraan rohani dari pemimpin dan pengikutnya, sehingga dapat mewujudkan peningkatan produktivitas organisasi menjadi penting (Fry, 2003). Menurut Hill *et al.*(2013) menyatakan sampai saat ini teori yang paling maju dan diuji dari spiritualitas adalah yang diusulkan oleh Fry (2003, 2005, 2011). Kualitas *spiritual leadership* terdiri atas tiga dimensi yang dijabarkan sebagai berikut:

Pertama **Visi** adalah kegiatan yang mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit maupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan. Menurut (Fry, 2003), Visi mempunyai tiga fungsi penting untuk mengklarifikasi arah umum perubahan, menyederhanakan banyak keputusan yang lebih rinci dan membantu mengoordinasikan tindakan dengan cepat dan efisien, Kedua **Iman** (Faith/Hope) didefinisikan sebagai dasar dari segala sesuatu yang kita harapkan dan keyakinan hal yang tidak terlihat. (Fry, 2003) mendefinisikan iman sebagai yang lebih dari harapan atau harapan sesuatu yang diinginkan, dan itu adalah keyakinan bahwa sesuatu terbukti dengan bukti fisik adalah benar. Ketiga **Altruistic love** adalah sebagai rasa keutuhan, harmonis dan pembentuk kesejahteraan melalui kepedulian, perhatian, dan menghargai diri sendiri dan orang lain. *Spiritual*

leadership memerlukan pengembangan sosial/budaya organisasi berdasarkan *altruistic love*. Nilai-nilai *altruistic love* termasuk pengampunan (*forgiveness*), penerimaan (*acceptance*), rasa syukur(*gratitude*), kebaikan (*kindness*), **integritas** (*integrity*), empati/kasih sayang (*empathy/compassion*), kejujuran (*honesty*), kesabaran (*patience*), keberanian (*courage*), kepercayaan/loyalitas (*trust/loyalty*), kerendahan hati (*humility*). Sedangkan dalam riset ini akan dipakai dimensi *Altruistic love*. Sedangkan nilai-nilai *Altruistic love* salah satunya adalah **integritas** (*integrity*) Integritas dalam kamus besar Bahasa Indonesia, merupakan potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran sedangkan, Indicator Intregritas (*integrity*) ada lima terdiri dari kejujuran, keadilan, kearifan, hemat, dan tanggung jawab (Zahra, 2011).

Teori Kepemimpinan *Spiritual Leadership* ini menganut model motivasi intrinsik dengan cara menggabungkan visi, harapan/keyakinan, dan cinta altruistik, dan teori spiritualitas di tempat kerja dan kelangsungan hidup spiritual, serta hasil organisasi dari komitmen dan produktivitas sebagaimana tujuan *Spiritual Leadership*. Sedangkan pelaksanaan teori kepemimpinan Spiritual harus memasukkan komponen teoritis spiritualitas di tempat kerja dan kelangsungan hidup spiritual dalam kerangka teori motivasi, demikian juga kepemimpinan spiritual harus memanfaatkan kebutuhan mendasar pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan hidup spiritual, sehingga mereka menjadi lebih berkomitmen dan produktif secara organisasi. Konsep Spiritualitas ini sedang berkembang dalam kegiatan keorganisasian dan muncul di tempat kerja, hal ini merupakan suatu fenomena yang sangat bagus dan akan mempengaruhi perilaku sekaligus kinerja

karyawan. Selanjutnya Konsep *Spiritual Leadership* salah satunya penerapan *Altruistic love* yaitu tindakan yang mewujudkan rasa keutuhan, harmonis, kesejahteraan melalui kedulian, perhatian, dan harga diri sendiri.

Konsep Kepemimpinan *Spiritual leadership* akan mendasari pada pola kepimpinan yang melayani dimana didasari oleh transendental nilai- nilai ukhrowi yang akan sangat berharga dalam organisasi, untuk menjawab tantangan perkembangan dunia ketenagakerjaan, hal ini akan diperlukan suatu integrasi antara pemimpin dan karyawan sehingga menciptakan kekuatan, kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan spiritual ini merupakan pendekatan yang efektif untuk mendorong tingkat produktivitas organisasi, kreativitas tim, dan kapasitas pembelajaran organisasi yang lebih tinggi (Subhaktiyasa et al., 2024). Selain itu, pemimpin spiritual memperhatikan keterlibatan aktif di tempat kerja sehingga orang mengalami makna dalam hidup, yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan dan perkembangan pengikut. Sedangkan tujuan Kepemimpinan Spiritual adalah untuk memotivasi pengikut secara intrinsik melalui praktik nilai-nilai spiritualitas dan menunjukkan cinta altruistik di tempat kerja dengan tujuan untuk mendorong produktivitas tingkat tinggi (Subhaktiyasa et al., 2024), disamping itu kepimpinan spiritual biasanya lebih cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena kesamaan dan visi yang jelas, terbukti bahwa munculnya nilai-nilai dan praktik spiritual berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif (Jahroni et al., 2024).

Konsep *Spiritual Leadership* dalam pelakansanaannya **mempunyai kelemahan**, diantaranya masih dalam tataran pelaksanaan terbatas pada nilai-

nilai universal belum ada nilai-nilai transendental yang berhubungan dengan nilai ukhrowi, nilai Aqidah dan keyakinan terhadap Allah Swt, sedangkan pelaksanaan kegiatan masih terfokus pada keberhasilan fisik atau nilai dunia saja. **Kelemahan yang kedua** perlu implikasi nyata dalam bentuk tindakan perwujudan nilai-nilai spiritual seperti integritas, loyalitas, empati atau kepedulian.

Sebagaimana diatas telah dijelaskan bahwa adanya keterbatasan elemen spiritualitas dalam *leadership* oleh karena itu dalam Riset ini dikembangkan spiritualitas dalam kepemimpinan, karena kepimpinan merupakan elemen yang penting dalam organisasi, peran seorang pemimpin adalah kunci dalam mengatur dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan organisasi baik untuk menggerakkan elemen material maupun spiritual. Salah satu hal yang urgen dalam mewujudkan *Spiritual Leadership* dalam Islam adalah konsep *Khaadimul Ummah* nilai tersebut diturunkan atau diperoleh dari Alquran dan hadist.

Kepimpinan dalam perspektif Islam terdapat beberapa definisi, menurut (R. Beekun & Badawi, 1999) mendefinisikan kepemimpinan sebagai amanah. Hal ini mewakili kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikut bahwa dia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, melindungi mereka, dan memperlakukan mereka dengan adil. Menurut (Altalib, 1991), kepemimpinan dalam Islam adalah proses inspirasi dan pembinaan pengikut sukarela dalam upaya untuk memenuhi visi yang jelas serta berbagi dan unsur penyerahan total kepada Allah dalam seluruh percabangannya. Islam tidak memisahkan kehidupan sehari-hari dari kehidupan spiritual, melainkan mengintegrasikan sosial-ekonomi, hukum, budaya dan semua aspek kehidupan manusia. Kepemimpinan yang

berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits juga mengajarkan nilai-nilai moral, pengambilan keputusan yang partisipatif, dan peduli terhadap perkembangan seluruh komunitas pendidikan (Fansori et al., 2024).

Kepemimpinan Islam mempunyai makna diantaranya, pemimpin sebuah Negara atau (pemerintah) yang bermakna sebagai pemimpin (*amir*) ummat, Al-Qiyadah bermakna ketua atau pimpinan kelompok, dan Al-Mas'uliyah yang bermakna penanggung jawab, sedangkan **Khaadimul ummah** mempunyai makna pemimpin yang melayani. Firman Allah Swt yang berkaitan dengan Sikap kepimpinan yang melayani, Allah Swt Berfirman: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku Adil dan berbuat kebaikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan Permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran "(QS. An Nahl 90). Dalam Ayat yang lain Allah Swt Berfirman: "Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka, sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dan dari sekelilingmu, karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwakallah kepada Allah, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadaNya. (QS. Ali imran 159), dan dalam ayat lain Allah Swt berfirman:" Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang yang mengikutimu dari orang-orang yang beriman" (QS. Asy-Syuaraa: 215).

Konsep Khaadimul Ummah adalah Gaya kepemimpinan dimana seorang

pemimpin mampu menjadi pelayan bagi rakyatnya, untuk mendekatkan dirinya kepada Allah SWT, sehingga rakyatnya mampu menjadi komunitas manusia yang penuh dengan kemuliaan (Muhsin Hariyanto,2002), pengertian lainnya, Khaadimul Ummah adalah Pembantu masyarakat atau abdi masyarakat, yang siap mengemban amanah untuk kepentingan ummat yang dipimpinnya, sebagaimana diterangkan oleh Syaikh al- Khatib.al-Baghdadiy dalam kitabnya “Tarikhu Baghdad”bahwa diriwayatkan dari Ibnu abbas RA, Nabi SAW bersabda : “Seorang Pemimpin adalah “pelayan” bagi masyarakat atau orang yang dipimpinnya” (HR Muslim). Diriwayat juga Khalifah Makmun bangun seraya membawa seteko air untukku. Aku berkata, “Wahai Amirulmukminin, mengapa tidak kau suruh pembantu atau budak saja?” Beliau menjawab, “Tidak.” Karena bapakku meriwayatkan hadis dari bapaknya dan dari kakeknya dari Uqbah bin ‘Amir ia berkata, “Rasulullah SAW bersabda, “Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka.”” (HR Ibnu Asakir, Abu Nu’aim). Hadis tersebut di atas terdapat juga dalam kitab Al-Mawahib al-Laduniyah karangan al-Qastholani dan Syarah Az-Zarqani, juz 4, hlm 117-118. Kendati hadis ini lemah sanadnya, dikuatkan oleh beberapa hadis lain yang hampir serupa dan juga isinya tidak bertentangan dengan jiwa ajaran Islam yang memerintahkan kita untuk memberikan jasa sebanyak mungkin kepada manusia.

Dalam Hadist lainnya Rasulullah saw bersabda: “Barangsiapa yang Allah ‘Azza wa Jalla serahkan kepadanya sebagian urusan orang Muslim kemudian ia menutup diri dari melayani kebutuhan mereka dan keperluan mereka, maka Allah akan menutup diri darinya dan tidak melayani kebutuhannya serta

keperluannnya.” Abu Maryam berkata: kemudian Mu’awiyah menjadikan seseorang untuk mengurusi kebutuhan-kebutuhan manusia.” Hadits ini terekam dalam *Sunan Abi Dawud* (vol. 3, 2950) karya Abu Dawud, *al-Sunan al-Kubra* (vol. 10, no. 20755) dan *Syu’ab al-Iman* (vol. 9, no. 7000) yang keduanya karya al-Baihaqi. Hadits ini *shahih* menurut penilaian Nashiruddin al-Albani seperti yang ia tertulis dalam *Shahih wa Dha’if Sunan Abi Dawud* (no. 2948), Hadits di atas dengan sangat jelas menerangkan tugas pemimpin sebagai pelayan rakyat, sekaligus ancaman bagi mereka yang tidak mau mengabdikan diri pada masyarakat. Dari kesadaran paradigma baru bahwa seorang pemimpin adalah pelayan bagi rakyat, diharapkan sosok-sosok pemimpin yang diamanahi tanggung jawab besar untuk dapat mengayomi masyarakat bisa lebih responsif, sehingga ia mampu mengenali kebutuhan masyarakat dan melayani mereka dengan ikhlas dan sebaik-baiknya.

Menurut Al-Buraey (1985), pendekatan kepemimpinan Islam berbeda dengan pendekatan kepemimpinan Barat dalam beberapa hal berikut. Pendekatan kepemimpinan Islam adalah pendekatan berorientasi nilai yang berupaya memaksimalkan nilai-nilai Islam dan standar etika. Kedua, Pendekatan kepimpinan Islam mengakui sumber spiritual dan psikologis dari turunan dan perilaku manusia, Ketiga, Pendekatan kepimpinan islam adalah pendekatan yang berorientasi pada manusia daripada pendekatan yang berorientasi pada produksi (Buraey,1985).

Keuntungan yang dapat diperoleh dalam penerapan konsep Khaadimul Ummah antara lain mampu mendorong pemimpin untuk focus pada pelayanan

dan memberikan kemudahan kepada masyarakat atau karyawannya. Hal ini sesuai dengan Hadist Nabi Muhammad Saw yang artinya: “Dari Abdurrahman bin Syamamah, ia berkata: aku mendatangi Aisyah istri Rasulullah saw untuk bertanya tentang sesuatu hal. Ia lantas berkata: aku akan memberitahumu tentang suatu berita yang pernah aku dengar dari Rasulullah saw, bahwasanya ia pernah bersabda di rumahku ini: Ya Allah, siapa saja yang menguasai sesuatu dari urusan umatku, lalu mempersukar urusan mereka, maka persukarlah baginya. Dan siapa yang mengurus umatku lalu berlemah lembut pada mereka, maka permudahlah baginya.” Hadits ini diriwayatkan oleh Muslim dalam *Shahih*-nya (vol. 3, no. 1828), Ibnu Hibban (vol. 2, no. 553), al-Thabranî dalam *al-Mu'jam al-Awsath* (vol. 9, no. 9449), al-Baihaqî dalam *al-Sunan al-Kubra* (vol. 10, no. 2097), Abu ‘Awwanah dalam *Musnâd*-nya (vol. 4, no. 7023), dan Ahmad dalam *Musnâd*-nya (vol. 41, no. 24622). Hadits ini menjelaskan tentang larangan bagi pemimpin yang suka mempersulit urusan rakyat (birokratis). Imam al-Nawawi dalam *al-Minhaj* memberikan sebuah penjelasan terkait hadits ini. Menurutnya, ada dua pesan yang terkandung dalam hadits dari Aisyah di atas. Dia mengatakan bahwa hadits tersebut di satu sisi menunjukkan larangan keras mempersukar urusan rakyat dan di sisi yang lain memberikan sebuah petunjuk tentang pentingnya berlemah lembut pada rakyat (dengan cara mempermudah urusannya) (Al-Nawawi, *al-Minhaj* *Syarh Shahih Muslim*, vol. 12, hal. 212).

Dalam kepemimpinan islam, bahwa setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban, Rasulullah bersabda :

“ Kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu akan ditanya tentang

kepemimpinannya . Imam adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya, Orang laki-laki (suami) adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dalam rumah tangga suaminya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Dan Masing-masing dari kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Ibnu Umar Juz 1, hal.215).

Kepimpinan Khaadimul ummah ini juga berbasis etika dengan mengedepankan nilai-nilai moral dan etika, akan berusaha bertindak jujur, adil, dan bertanggung jawab. Hal ini dapat mendorong munculnya kepemimpinan yang lebih etis dan transparan. Keuntungan lainnya adalah Mengurangi Egoisme Kepemimpinan, dalam banyak kasus pemimpin yang terlalu berambisi untuk kekuasaan cenderung mengabaikan kepentingan publik. Konsep Khaadimul Ummah dapat menekan egoisme dan mengutamakan *altruism* atau kepentingan umum, dan pemimpin Khadimul Ummah sering menjadi teladan dalam bertindak dan berperilaku, sehingga dapat mendorong masyarakat untuk meniru nilai-nilai positif tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Model **Kepemimpinan Khaadimul Ummah** menawarkan pandangan yang unik tentang kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai spiritual dan moral dalam Islam. Ini menggabungkan prinsip-prinsip pelayanan, keadilan, dan tanggung jawab dengan pendekatan moralitas tinggi yang harus dijalankan pemimpin. Dalam dunia modern, konsep ini tetap relevan, khususnya dalam konteks organisasi yang mencari pemimpin yang tidak

hanya efisien secara operasional tetapi juga memiliki akhlak dan tanggung jawab sosial yang kuat.

Sebagaimana telah dijelaskan diatas terdapat beberapa kelebihan Konsep kepemimpinan Khaadimul Ummah, dan Konsep Khaadimul Ummah dapat diintegrasikan untuk menyempurnakan gaya kepemimpinan *Spiritual leadership* yang masih mempunyai kelemahan dengan mengintegrasikan nilai-nilai konvensional dan nilai-nilai islami , sehingga diharapkan konsep Khaadimul Ummah dapat memperkuat dan menutup celah atau *Gap Theory Leadership*, dengan Dimensi *Alturictic love (Integrity)* jika diterapkan dibidang Religi atau Pendidikan., maka *Khaadimul Ummah Integrity Leadership* akan menjadi solusi untuk peningkatan kinerja organisasi dan berkelanjutan.

Studi tentang konsep kepimpinan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi, ada varibel yang sangat penting yaitu *Management Competency*. Dimana Seorang pemimpin harus memiliki *Management Competency* yang bagus, karena hal ini akan mampu meningkatkan kinerjanya sekaligus akan mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi. Kompetensi merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dimana kompetensi adalah perpaduan pengetahuan dan ketrampilan sehingga akan tercapainya kinerja yang efektif (Bhardwaj, 2013).

Adapun definisi mengenai *Management Competency* menurut (Neumeyer & Liu, 2021), adalah subkategori keterampilan yang sangat terspesialisasi yang mengartikulasikan keinginan untuk memberikan dampak yang berbeda.

Management Competency merupakan teknik manajemen Sumber Daya Manusia yang penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Karena perubahan dan kemajuan yang dinamis saat ini, kepribadian dan kompetensi manajer semakin mendapat perhatian, karena dianggap sebagai bahan utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Konsep *Management Competency* akan membantu organisasi menjadi lebih bersatu dan memungkinkan organisasi untuk menerapkan pendekatan terkoordinasi dalam merancang perbaikan terhadap karyawan dan pembelajaran organisasi serta manajemen karir di berbagai sektor seperti sektor swasta dan publik untuk koordinasi dan integrasi yang lebih baik. (David MacClland 1980), sedangkan menurut Tiraieyari et al., (2011) bahwa penentuan *Management Competency* sangat dibutuhkan dibutuhkan karena merupakan sumber keunggulan kompetitif organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. *Management Competency* dapat meningkatkan kinerja pekerjaan, kualitas barang atau jasa, dan dapat menyesuaikan diri dengan teknologi baru, menghasilkan tenaga kerja yang lebih fleksibel, dan meningkatkan keselamatan karyawan (Idul Fitri dan Anter H,2021).

Beberapa penelitian terdahulu terdapat hasil bahwa *Management Competency* sangat dibutuhkan dalam organisasi, akan tetapi dalam penerapannya tidak bersifat tetap, harus disesuaikan dengan kebutuhan Organisasi, (Veliu & Manxhari, 2017). Dan *Management Competency* mempunyai hubungan Positif dengan kinerja Organisasi, yang didukung dengan kinerja karyawan, (Liang et al., 2013). Adapun menurut (Ghorbani, 2023)

Management Competency dengan Kinerja Organisasi, antara lain memiliki pengaruh kecil atau minimal terhadap perilaku karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi. Dengan bedasarkan penilitian terdahulu, terdapat hasil yang berpotensi menciptakan research gap antara *Management Competency* dengan Kinerja Organisasi.

A. Research Gap.

Dalam penelitian terdahulu terdapat beberapa inkonsistensi hubungan antara *Management Competency* dengan Kinerja organisasi, hal ini dapat dilihat Tabel 1.1.

Tabel. 1.1 Rangkuman Research Gap.

No	Jenis Research Gap	Temuan
1	Keterbatasan Penelitian	.Palanski, M.E. YammarinoF.J. (2009) Integrity Leadership, Simon T (2002) Behavioral Integrity, menyatakan bahwa Konsep <i>integrity leadership</i> sering kali diukur melalui persepsi subjektif dari para bawahan atau kolega, yang membuat pengukuran bersifat bias dan terbatas. Tidak banyak penelitian yang mencoba mengembangkan alat ukur objektif dan terstandar untuk menilai kepemimpinan berbasis integritas. Ketiadaan instrumen pengukuran yang lebih objektif ini membuat hasil penelitian rentan terhadap interpretasi yang berbeda
		Den Hartog,D,N. & Belschak F.D.(2012) Kurangnya Penelitian Jangka Panjang tentang <i>Integrity Leadership</i> dan Kinerja Organisasi: Menyatakan bahwa Sebagian besar penelitian tentang <i>integrity leadership</i> berfokus pada dampaknya dalam jangka pendek, terutama pada tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Namun, bagaimana kepemimpinan berbasis integritas mempengaruhi kinerja organisasi dalam jangka panjang masih belum banyak dijelajahi. Penelitian longitudinal yang mengevaluasi dampak jangka panjang dari <i>integrity leadership</i>

		pada kinerja perusahaan sangat diperlukan.
		Walumbwa F.O. Avolio, B.J. & May D.R. (2011) Keterbatasan dalam Konteks Budaya dan Wilayah, menyatakan bahwa Sebagian besar penelitian tentang <i>integrity leadership</i> dilakukan di negara-negara Barat, yang memiliki norma dan nilai budaya yang mungkin berbeda dari negara-negara lain, seperti Asia atau Afrika. Penelitian lintas budaya yang lebih mendalam diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana <i>integrity leadership</i> dipahami dan diterapkan dalam berbagai konteks budaya, serta bagaimana hal itu berdampak pada kinerja organisasi.
		Avolio B.J. Kahai, S & Dodge, G.E (2001) Dampak Teknologi dan Digitalisasi, menyatakan bahwa : Teknologi digital yang berkembang pesat mungkin mengubah cara pemimpin berinteraksi dengan karyawan dan membuat tantangan baru dalam menjaga integritas. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengkaji bagaimana <i>integrity leadership</i> diterapkan dalam konteks digitalisasi, termasuk dalam tim yang terdistribusi secara virtual atau menggunakan alat komunikasi digital .
		Rahmad S.Ncute & Tendai, Chimucheka (2019) menyatakan bahwa <i>Management Competency</i> sangat erat hubungannya dengan keberhasilan suatu kegiatan perusahaan, akan tetapi harus didukung dengan competensi Komunikasi, kerja sama tim, kompetensi tindakan strategis.
2	Future Research	Pickett (1998) menyatakan bahwa Pelaksanaan <i>Management Competency</i> , dapat mempengaruhi kinerja organisasi hal ini harus didukung kompetensi Pembelajaran seumur hidup, dapat ditransfer, dan dapat dipelajari, serta bersifat umum. Sedangkan Jadesola Ololade alebiosu, Odunayo Paul Salau dkk (2022) <i>Management Competency</i> dapat menjadi instrument yang penting bagi kinerja pimpinan.
3	Kontroversi Hasil Penelitian	Saito,M (2008), Hefferman,& Flood(2000) Liang, C, Lin Y Dan Huang h, 2013). menyatakan terdapat hubungan Positif <i>Management Competency</i> dengan

		Kinerja Organisasi.Sedangkan C,Krishna A (2019), odwell.J.Kienzle,R&Shadur.M(1998) Hubungan Negatif <i>Managemen Competency</i> dengan Kinerja Organisasi	Arrasamni
--	--	---	-----------

Pada penelitian sebelumnya, terdapat kontroversi pada hubungan positif antara *Management Competency* dengan Kinerja organisasi. Penelitian di pusat pembelanjaan di bandara dengan kompetensi pimpinan dan karyawan punya pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. (Liang C, Lin,Y dan Huang, H.2013) Menurut Saito .M. (2008). *Interpersonal Relationship Management Competency* juga berdampak positif terhadap Kinerja Organisasi, dengan meningkatkan keadaan suasana hati di tempat kerja dan mendorong kolaborasi diantara anggota tim, dan memberikan layanan berkualitas tinggi. Sedangkan menurut Heffernan dan Flood (2000) Hubungan antara penerapan model *Management Competency* Hasilnya menegaskan bahwa penggunaan kerangka kompetensi dikaitkan dengan peningkatan karakteristik organisasi, tercermin dalam kinerja organisasi yang lebih baik, seperti berkurangnya pergantian karyawan dan pertumbuhan industri.

Sementara sebagian peneliti yang lain menyatakan adanya hubungan negatifve,tidak signifikan, antara *Management Competency* dengan Kinerja Organisasi, antara lain, menurut Arasanmi, C, Krishna, A (2019) memiliki pengaruh kecil atau minimal terhadap perilaku karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi. Sedangkan menurut Rodwell,J ,Kienzle, R & Shadur, M,1998) terdapat hubungan negative antara *Management Management*

Competency dengan *employee performance* yang berdampak pada Kinerja Organisasi.

Berdasarkan inkonsistensi dan kesenjangan ini, diperlukan penelitian lebih lanjut antara *Management Competency* dan Kinerja Organisasi yang di mediasi dengan Nilai Islami *Khaadimul Integrity Leadership*. Pendekatan *Khaadimul Integrity Leadership* sebagai *Novelty* dalam penelitian ini diharapkan dapat menjembatani pengaruh *Management Competency* terhadap Kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki urgensi yang bagus untuk dilakukan, karena peneliti sebelumnya yang menggunakan nilai religiusitas menyakini akan memberi warna nilai positif di organisasi, akan tetapi konsep *Spiritual Leadership* yang telah ada masih terdapat kelemahan dan belum memasukkan nilai-nilai etik transendental kepada Allah Swt , maka perlu untuk diwarnai atau diintervensi,dengan sebuah nilai dalam islam yang maknanya transendental terhubung dengan Allah Swt, yaitu nilai ***Khaadimul Integrity Leadership***. Model kepemimpinan yang melayani dengan didukung **integritas** yang tinggi, dimana terdapat nilai Konsistensi, Kejujuran, Tanggung jawab dan Etika. Hal ini dilakukan untuk memperluas, memberi cahaya dan visi baru (Schriesheim & Neider, 1996), serta melengkapi agar kepimpinan berorientasi prestasi memiliki cakupan yang lebih luas, komprehensif dan memiliki nilai *transformative* (Bacharach, 1989).

Dengan adanya Konsep baru *Khaadimul Integrity Leadership* diharapkan dapat menjadi jembatan untuk menjadi solusi peningkatan Kinerja Prodi PTS di

Lingkungan LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah.

B. Fenomena Bisnis

Penilaian Akreditasi Perguruan Tinggi adalah suatu instrument untuk mengetahui kualitas keberadaan sebuah menilai Perguruan Tinggi, sesuai dengan Per BAN no. 2 tahun 2017. Adapun dimensi Penilaian dan Instrumen akreditasi harus dapat mengukur dimensi: 1) Mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola: meliputi *Integrity* visi dan misi, kepemimpinan (*leadership*), tata pamong, sistem manajemen sumberdaya, kemitraan strategis (*strategic partnership*), dan sistem penjaminan mutu internal, 2) Mutu dan produktivitas luaran (*outputs*) dan capaian (*outcomes*): berupa mutu lulusan, produk ilmiah dan inovasi, serta kemanfaatan bagi masyarakat, 3) Mutu proses: mencakup proses pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan suasana akademik. 4) Mutu input: meliputi sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, kurikulum, sarana prasarana, keuangan (pembiayaan dan pendanaan).

LLDIKTI VI Jawa Tengah mempunyai tiga tujuan strategis yang saat ini masih perlu ditingkatkan implementasinya, yaitu (1) Meningkatkan sistem pelayanan institusi yang efektif dan efisien, (2). Meningkatkan sistem penyelenggaraan perguruan tinggi yang otonom dan akuntabel, (3). Mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan daya saing Bangsa. Secara umum kualitas Pendidikan Tinggi masih relatif rendah baik dalam konteks institusi (Perguruan Tinggi) maupun program studi yang diindikasikan oleh masih ada perguruan Tinggi yang belum terakreditasi. Pada Tahun 2024 PTS Di Lingkungan

LLDIKTI VI Jawa Tengah Akreditasi Institusi Unggul ada 6 Perguruan Tinggi Swasta.

Sedangkan untuk Akreditasi Prodi Untuk Jenjang S-1, Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah, lihat Tabel 1.3

Tabel 1.2 Akreditasi Prodi Strata 1 Perguruan Tinggi Swasta (PTS)

No	AKREDITASI	JUMLAH PRODI
1	A	13
2	B	191
3	C	10
4	UNGGUL	127
5	BAIK SEKALI	224
6	BAIK	324
7	BELUM TERAKREDITASI	115
TOTAL		1.004

Sumber: Data Akreditasi Prodi Strata - 1 PTS LLDIKTI VI Jawa Tengah Desember 2024

Total Program Studi PTS di lingkungan LLDIKTI VI berjumlah 1.004 (Data LLDIKTI VI, Bulan Desember 2024).

Akreditasi Institusi PTS di lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah yang unggul masih sedikit baru 6 PTS, Sedangkan data Akreditasi Institusi PTN Akreditasi A 89%, 11% Akreditasi B, sedangkan PTS Akreditasi A 35% dan Akreditasi B sebanyak 12%. Sumber: Data Akreditasi Institusi PTS LLDIKTI VI Jawa Tengah Desember 2024. Sedangkan prodi masih terdapat beberapa

kelemahan diantaranya berdasarkan klusterisasi yaitu: Data belum semua mematuhi dan update, lemah di *output* dan *outcome*, budaya penelitian rendah, kesenjangan Produktivitas penelitian dan publikasi Data dari shinta Kemenristek dikt. Program sudi dengan kinerja Akademik tinggi rata-rata dosen menghasilkan 2,3 publikasi per dosen kinerja akademik rendah 0,4 publikasi per dosen terdiri dari publikasi Internasional, Nasional dan Sitosi, sebagian besar focus dosen pada pengajaran, untuk kerja sama Internasional juga rendah kendala yang lain adalah beban mengajar para dosen yang sangat tinggi serta kurang tersedia waktu, dana untuk melakukan penelitian. Oleh karena itu peran *leadership* sangat kuat bagaimana mendorong untuk banyak melakukan penelitian disamping itu budaya yang tercipta untuk selalu menekankan pada prestasi dalam penulisan artikel dan penelitian.

Terdapat juga beberapa kelemahan dalam proses akreditasi, bahwa tim akreditasi prodi (Internal Kampus /PTS) belum maksimal mempelajari atau menyiapkan, menyusun dokumen akreditasi (LED dan LKPS), melakukan evaluasi diri prodi, mengelola bukti fisik dan sistem informasi yang lengkap, menjalin koordinasi tim, dan simulasi asesmen lapangan serta dan menghadapi visitasi asesor BAN-PT/LAM. Adapun kelemahan lainnya belum terselenggaranya pelatihan-pelatihan yang mendukung keberhasilan dalam proses akreditasi antara lain pelatihan penyusunan dokumentasi akreditasi (LED dan LKPS), pelatihan penggunaan sistem akreditasi online, pelatihan penyusunan dan review kurikulum berbasis Outcome-Based education (OBE), pelatihan peningkatan mutu Tridarma Perguruan Tinggi, pelatihan asesmen lapangan

(simulasi AL), pelatihan manajemen data dan pengelolaan dokumen, serta pelatihan kepemimpinan mutu untuk pimpinan prodi.

Perguruan Tinggi yang merupakan suatu organisasi, harus mampu meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan memperbaiki daya saing agar dapat mempertahankan eksistensinya (Ward dan Pepard: 2002). Daya saing perguruan tinggi didorong melalui kemandiriannya dalam mengembangkan program, memobilisasi sumberdaya manusia secara optimal dan peningkatan prestasi karyawannya., begitu Juga untuk Penilaian Akreditasi di Tingkat Program Studi Nilai akreditasi tertentu, misalnya A, mengindikasikan bahwa secara administrasi suatu prodi tersebut lebih berkualitas dibanding dengan prorgam studi yang nilai akreditasinya B atau C. Mengacu Permendikbudristek No.53 tahun 2023, Pasal 75 ayat 6, Status Akreditas terdiri dari : Terakreditasi, Terakreditasi Unggul atau Tidak Terakreditasi, kondisi ini membutuhkan usaha yang keras bagi Prodi untuk mewujudkan Prestasi lembaga yang lebih baik., meskipun banyak sekali factor yang mempengaruhi Kinerja Program Studi diantaranya Kualitas Dosen, jumlah kerja sama yang telah dan akan dilakukan baik lokal, regional, maupun Internasional dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas Akademik Prodi.

Peran pemimpin dalam lingkup prodi mencakup aspek personal, informasional dan pembuat keputusan. Peran personal menuntut pemimpin mampu memberikan motivasi, dan menjadi tokoh keteladanan di prodi tersebut. Peran informasional menuntut pimpinan menjadi penghubung dan sebagai juru bicara bagi prodi serta peran pembuat keputusan menuntut pimpinan mampu

membagi sumber daya yang terbatas dan sebagai penengah jika terjadi konflik. Berbagai fakta menunjukkan bahwa kinerja prodi belum dicapai secara maksimal, hal ini dapat dilihat dari hasil akreditasi, kualitas pembelajaran, publikasi ilmiah, dan kerjasama antar institusi. Masih terdapat prodi yang nilai akreditasinya rendah (C), bahkan belum terakreditasi padahal dari aspek sumber daya telah memadai. Dari segi kualitas pembelajaran ditemukan masih terdapat dosen yang kehadiran dalam mengajar tidak mencapai standar minimal 75% dan rendahnya publikasi ilmiah dosen di jurnal terakreditasi. Peran pimpinan di tingkat prodi sangat menentukan kinerja prodi itu sendiri. Kemampuan untuk memotivasi dosen untuk berprestasi, melayani, memberi solusi jika ada permasalahan dan jadi dinamisator kegiatan di tingkat prodi.(Martono, 2013).

Peran kepemimpinan dalam pengelolaan di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta, termasuk Program studi sangat penting, melakukan penataan agar menuju PTS yang sehat, meningkatkan mutu, relavansi dan daya saing terkait produk akademik, serta meningkatkan akuntabilitas dan pencitraan publik yang menjamin proses pendidikan yang baik, berdaya guna dan berprestasi yang unggul. Kehadiran pemimpin dengan pendekatan Nilai religuitas, *Khaadimul Integrity Leadership* yaitu pemimpin yang selalu melayani dengan orientasi keadilan baik untuk diri sendiri maupun untuk karyawan dan selalu berusaha memberdayakan karyawan dengan didasari nilai amanah, tanggung jawab, serta mewujudkan keseimbangan antara kepentingan dunia dan akherat, hal ini dilakukan untuk peningkatan kinerja karyawan dan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi. Fenomena yang ada menjelaskan masih terdapat beberapa permasalahan PTS di

lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah, hal ini disinyalir karena mengabaikan nilai-nilai Spiritual dalam menjalankan kegiatan organisasi.

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan riset gap dan fenomena gap yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah penelitian yang ada pada Prodi Perguruan tinggi Swasta di lingkungan LLDIKI VI Jawa Tengah, yang dihadapi adanya publikasi jurnal Internasional yang sedikit , kerjasama internasional belum maksimal , akreditasi prodi banyak yang belum unggul, kelemahan dalam proses akreditasi, dan pola kepemimpinan yang belum menerapkan konsep pelayanan dan berintegritas yang berdasarkan nilai-nilai ukhrowi.

Berdasarkan beberapa masalah penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis yang ada pada Prodi Perguruan tinggi Swasta di lingkungan LLDIKI VI Jawa Tengah, maka rumusan masalah studi ini adalah bagaimana meningkatkan Kinerja Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI VI Jawa Tengah melalui *Model Khaadimul Integrity Leadership dalam meningkatkan Kinerja Organisasi.*

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Khaadimul Integrity leadership* mampu mendorong Kinerja Organisasi.
2. Apakah *Management Competency* mampu mendorong *Khaadimul Integrity Leadership*.
3. Apakah *Khadijul Integrity Leadership* mampu memediasi *Management Competent* terhadap Kinerja Organisasi.
4. Bagaimana Model Pengembangan *Khaadimul Integrity Leadership* dalam meningkatkan Kinerja Organisasi.

1.3. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara Spiritual Leadership dengan Kinerja Organisasi yang berpusat pada konsepsi *Khaadimul Ummah Leadership*. Diharapkan dengan konsep *Khaadimul Integrity Leadership* dapat mewujudkan Kinerja Organisasi lebih meningkat dan berkelanjutan..

1.4. Manfaat.

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat mengembangkan manajemen sumber daya manusia, khususnya *Leadership Theory*, yakni *Khaadimul Integrity Leadership* sehingga dapat mewujudkan kinerja Organisasi.

2. Praktis

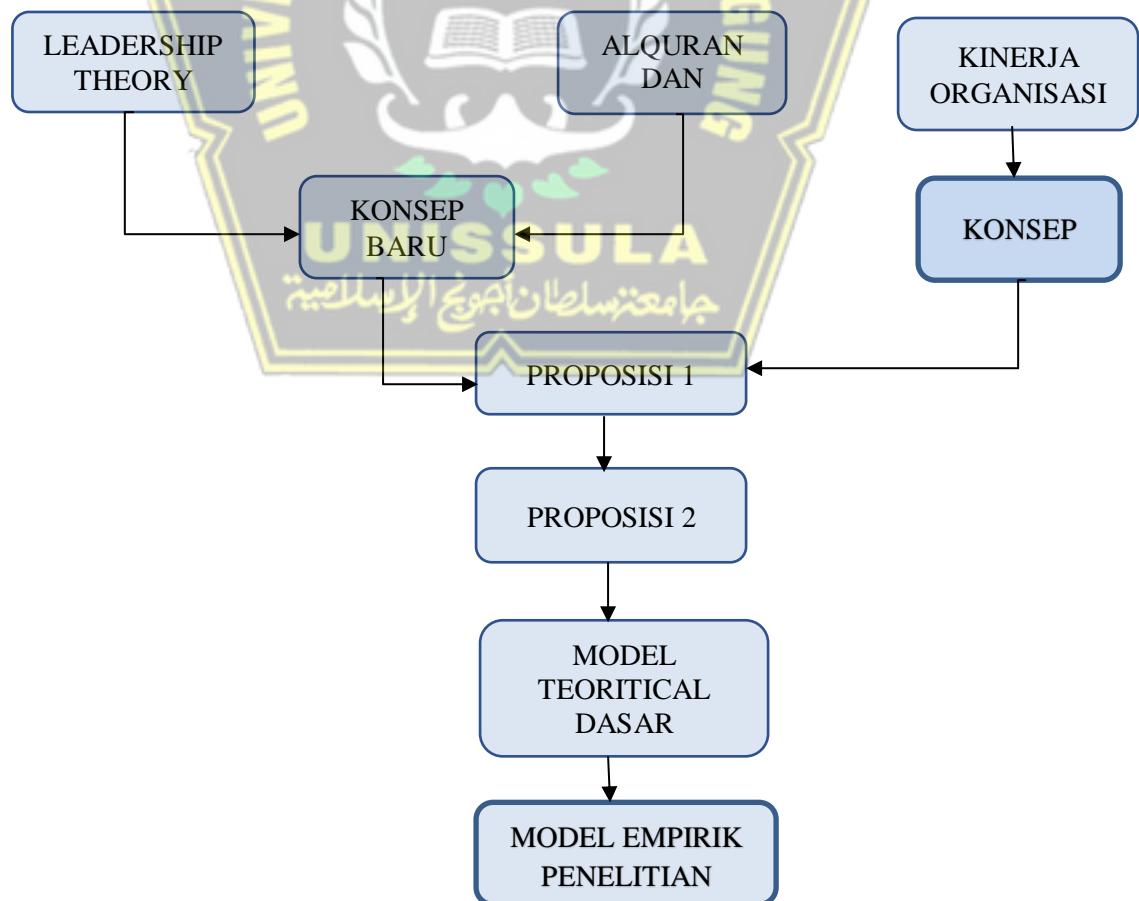
Studi ini diharapkan memiliki manfaat pada pimpinan Lembaga Perguruan Tinggi Swasta Khususnya Prodi S-1 Di Propinsi Jawa Tengah, Peranan Pemimpin yang dapat melayani untuk memotivasi sumber daya yang ada agar berprestasi yang baik dan di Ridhoi Allah SWT. Sehingga dapatterwujudnya Kinerja Organisasi yang meningkat dan berkelanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menjelaskan tentang dimensi-dimensi *Spiritual Leadership* yang didapat dari *Leadership Theory* dan Nilai-nilai Islam yang bersumber pada Al-Qur'an & Al-Hadist. Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut dihasilkan konsep baru. Keterkaitan tersebut menghasilkan sebuah “*Proposisi*”. Kemudian dalam dinamika internal dan eksternal variable menghasilkan sebuah “*Model Teoritikal Dasar (Grand Model Theory)*”. Akhirnya berdasarkan research gap dan fenomena muncul “*Model Empirik Penelitian*”. Secara piktografis alur kajian pustaka lihat Gambar 2.1

Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka



2.1. *Spiritual Leadership Theory*

Teori Kepimpinan yang banyak digunakan dalam kegiatan organisasi dan yang paling maju , yaitu teori *Spiritual Leadership* oleh (Fry & Cohen, 2009). Di mana kualitas *spiritual leadership* yang diusulkan Fry terdiri atas tiga dimensi yaitu: *vision*, *altruistic love* dan *faith/hope*. Sedangkan dalam Penelitian ini mengambil salah satu dimensinya yaitu *altruistic love*, menurut (Fry, 2003) mendefinisikan *altruistic love* adalah sebagai rasa keutuhan, harmonis dan pembentuk kesejahteraan melalui kepedulian, perhatian, dan menghargai diri sendiri dan orang lain. *Spiritual leadership* memerlukan pengembangan sosial/budaya organisasi berdasarkan *altruistic love*. Nilai-nilai *altruistic love* termasuk pengampunan (*forgiveness*), penerimaan (*acceptance*), rasa syukur(*gratitude*), kebaikan (*kindness*), **integritas** (*integrity*), empati/kasih sayang (*empathy/compassion*), kejujuran (*honesty*), kesabaran (*patience*), keberanian (*courage*), kepercayaan/loyalitas (*trust/loyalty*), kerendahan hati (*humility*).

Spiritual Leadership adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan dimensi spiritualitas dalam konteks kerja: pencarian makna dan tujuan (calling), hubungan antar manusia yang mendalam (membership), nilai-nilai seperti empati, keadilan, kejujuran, altruism, pelayanan, integritas, dan kualitas hubungan yang mendukung kesejahteraan individu dan organisasi. Unsur-unsur umumnya meliputi:Vision/Calling: Pemimpin membantu staf melihat makna pekerjaan mereka, menghubungkannya ke tujuan yang lebih besar. Membership: Rasa

keanggotaan, hubungan antar individu yang mempererat persatuan dan dukungan sosial. Nilai-nilai Spiritualitas: *Integrity*, altruism, kejujuran, empati, keadilan, pelayanan. Kesejahteraan / Well-Being Spiritual: Kesejahteraan spiritual pekerja yang muncul saat kebutuhan spiritual mereka terpenuhi, rasa makna, panggilan hidup. Sejak 2003 teori Fry telah diuji, diperluas, dikritisi, dan diperkaya dalam berbagai konteks. Beberapa poin perkembangan antara lain Validasi model di konteks beda budaya dan industry, sebagai variable mediator dan moderator, outcome yang semakin beragam, latar konteks budaya , agama, negara.

2.2. Nilai Khaadimul Ummah

Islam agama yang membahas kepimpinan pada posisi yang strategis, karena seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan baik dalam kehidupan keluarga, organisasi dan kepimpinan dalam konteks yang lebih luas. Nabi Muhammad SAW, yang diutus oleh Allah SWT, untuk menjadi seorang pemimpin, mempunyai kewajiban untuk melayani ummatnya dari segala aspek kehidupan baik masalah akhlaq, ibadah maupun muamalah yang biasa disebut Konsep kepimpinan Khaadimul Ummah (Melayani).

Menurut (Hafidhuddin & Tanjung, 2003) bahwa pengertian kepemimpinan dalam Islam dapat dijelaskan dalam dua pengertian: Umara atau Ulil amri Dan Khaadimul Ummah. Pertama, Umara atau Ulil Amri adalah seseorang atau sekelompok orang yang dipercayakan untuk mengurus urusan orang lain dalam masyarakat tertentu. Para pemimpin ini bertanggung jawab untuk mengelola kepentingan pengikut mereka. Mereka harus mampu merumuskan berbagai strategi dan pendekatan untuk meminimalkan konflik kepentingan yang mungkin

timbul di antara para pengikutnya. Kedua, **Khaadimul ummah** adalah diartikan sebagai pemimpin yang melayani rakyat. Para pemimpin harus ditempatkan pada posisi melayani kebutuhan rakyat. Dalam konteks perusahaan, pemimpin harus menciptakan keseimbangan kepentingan antara pemilik, karyawan dan lingkungan sekitar. Konsep kepemimpinan dalam Islam menggabungkan umara Dan Khaadimul Ummah. Perpaduan keduanya diperlukan untuk menghasilkan pemimpin yang berkualitas yang dapat membawa keharmonisan dan kesejahteraan dalam suatu organisasi (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

Kepemimpinan dalam Islam mempunyai makna dan tujuan yang holistik yaitu mengarahkan, membimbing anggotanya pada kebaikan dunia dan akhirat (Ali, 2009), mengutamakan persaudaraan, keadilan sosial ekonomi serta berusaha menciptakan keseimbangan antara kebutuhan material dan spiritual. Menurut Al-Buraey (1985), Islam adalah agama yang sempurna, mengatur Aqidah dan seluruh kehidupan baik muamalah maupun ibadah, Allah swt telah mengutus Nabi Muhammad (saw) sebagai panutan suri tauladan bagi seluruh ummah, Rasulullah SAW , telah menunjukkan bagaimana bersikap dalam mengelola umat, sekaligus menghadirkan contoh praktis terhadap pengikutnya. Firman Allah Swt , QS. Al Ahzab ayat 21 :

“Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharapkan rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan banyak mengingat Allah”

Kepemimpinan Islam, yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw, merupakan suatu kegiatan untuk membantu manusia agar hidup sesuai dengan

tuntunan sesuai Al Quran dan Al Hadist dan sebagai pedoman bagi kepentingan kehidupan di dunia dan di akhirat, konsep kepimpinan ini biasa disebut Khilafah, sedangkan yang disebut Umara adalah orang yang dipercayakan untuk mengurus urusan orang lain dalam masyarakat tertentu (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

Kepimpinan Khaadimul Ummah merupakan model kepemimpinan Rasulullah untuk membawa manusia dekat dengan Tuhannya, sejahtera dunia dan akherat yang bercirikan: Melayani, mempermudah tidak menyusahkan, membantu, Mengayommi, membebaskan kesulitan ummat dan membawa ummat kepada nilai-nilai Ketuhanan. Beberapa Hadist yang mendukung kepimpinan berdasarkan nilai islam Khaadimul ummah diantaranya Dari Abul Hasan ia berkata : “Amir bin Murrah , berkata kepada Muawiyah “ Sesungguhnya aku pernah mendengar Rasulullah SAW,bersabda: Tidaklah seorang Imam (pemimpin yang menutup pintunya (tidak mau menolong) orang yang mempunyai hajat kebutuhan dan kesulitan , melainkan Allah akan menutup pintu pintu langit untuknya dan tidak mau menolong hajat , kebutuhan dan kesulitannya”, Kemudian Mu’awiyah mengangkat seorang laki-laki yang diberi tugas untuk melayani rakyatnya “ (HR. Tirmidzi Juz 2, hal.395 , No. 1347) Dan dalam Hadist lain . , Rasulullah bersabda : Ya Allah, barangsiapa yang memegang suatu urusan umatku, lalu ia menyusahkan mereka, maka timpakan kesusahan padanya”.

Barangsiapa yang memegang urusan umatku dan memberikan kemudahan pada mereka, maka berilah kemudahan padanya.” (Hadist Riwayat Muslim dari Abdurrahman bin Syumamah radhiyallâhu‘anhu, Shahîh Muslim, juz VI, hal. 7, hadits no 4826). Juga Rasulullah bersabda:” Dan barangsiapa yang membebaskan

kesulitan seorang mukmin maka Allah akan pasti membebaskan berbagai kesulitannya pada hari kiamat." (Hadis Riwayat Muslim, Shahîh Muslim, dari Abu Hurairah radhiyallâhu ‘anhu, juz VIII, hal. 71, Hadits no. 7028).

Kepemimpinan dalam perspektif Islam, mempunyai beberapa definisi, menurut (Mutalib et al., 2017) misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai amanah, ini mewakili kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikut bahwa pemimpin akan berusaha untuk membimbing mereka, melindungi mereka, dan memperlakukan mereka dengan adil. Menurut kepemimpinan dalam Islam adalah proses (Supriyanto, A. S., Ekowati, 2020) inspirasi dan pembinaan pengikut sukarela dalam upaya untuk memenuhi visi yang jelas serta berbagi dan unsur penyerahan total kepada Allah, karena Islam tidak memisahkan kehidupan sehari-hari dari kehidupan spiritual, akan tetapi mengintegrasikan sosial-ekonomi, hukum, budaya dan semua aspek kehidupan manusia, termasuk di dalamnya pelaksanaan praktik kepimpinan. Oleh karena itu, masuk akal untuk mengeksplorasi bagaimana Islam mempengaruhi praktik kepemimpinan sehari-hari pengikutnya. Fokus kepemimpinan dalam Islam adalah berbuat kebaikan demi Allah, umat Islam dan umat manusia (Sari et al., 2021).

Kepemimpinan adalah elemen yang penting dalam organisasi, karena seorang pemimpin sebagai motor penggerak dan sebagai kunci dalam mengatur dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan suatu organisasi. Dalam Kehidupan yang berlandaskan Islam, terdapat juga konsep kepimpinan, dimana tujuan Kepimpinan dalam islam yaitu mengarahkan dan membimbing anggotanya pada kebaikan dunia dan akherat dan pemimpin mempunyai tanggungjawab atas keberhasilan

kehidupan ummatnya dengan mengutamakan persaudaraan, keadilan social ekonomi dan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan material dan spiritual (Fanani & Setiani, 2022). Dan hal ini masuk dalam teori *Leadership* Islam.

Ada suatu perbedaan pendekatan kepemimpinan Islam dengan pendekatan Kepimpinan Barat, Pertama Pendekatan kepimpinan islam dicirikan dengan semangat relegius dan moral, nilai-nilai islam dan standar etika yang mendominasi dari segala bidang pemerintahan dan administrasi pada jaman Rasulullah dan empat kholifahnya. Kedua, pendekatan kepemimpinan Islam mengakui sumber spiritual dan psikologis dari turunan dan perilaku manusia. Ketiga, pendekatan kepemimpinan Islam adalah pendekatan yang berorientasi pada manusia daripada pendekatan yang berorientasi pada produksi (Supriyadi et al., 2020).

Menurut bahasa arab kata Kepemimpinan sama dengan Khilafah, Umara atau Wilaya. Ibnu Khaldun menjelaskan kata tersebut Khilafah sebagai kegiatan untuk membantu manusia agar hidup sesuai dengan syariat Islam sebagai pedoman bagi kepentingannya di dunia dan di akhirat. Adapun tugas khalifah atas nama Allah untuk menjaga agama dan mengatur kehidupan, sedangkan, Umara yaitu orang yang dipercaya untuk mengurus urusan orang lain dalam masyarakat tertentu (Galanou & Farrag, 2015).

Kepemimpinan yang menggunakan pendekatan nilai islam adalah Khaadimul Ummah, yang juga merupakan bagian dari penerapan nilai kepimpinan berdasarkan etik. Studi Empirik (Hossain et al., 2024), menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan landasan nilai etik mempunyai nilai positif, mampu

meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan, dan kesejahteraan karyawan ini menunjukkan kualitas dan fungsi pengalaman karyawan dalam organisasi (Pawar, 2016). Studi Harter, Schmidt & Keyes (2004) menunjukkan, bahwa persepsi dan perasaan positif dari karyawan di tempat kerja, akan memiliki pengaruh positif pada loyalitas yang lebih tinggi (Harter et al., 2004), dan produktivitas organisasi yang lebih baik, akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan ini perlu menjadi perhatian penting dalam organisasi (Harter et al., 2004). Realitasnya karyawan tidak hanya menginginkan kompensasi lebih, tidak hanya sekedar material, namun mereka menginginkan pekerjaan mereka sebagai sebuah panggilan yang menyenangkan dan berguna secara social (Wrzesniewski et al., 1997). Disamping kesejahteraan, karyawan menginginkan mempunyai perilaku yang baik, kepribadian yang mulia dan apa yang dilakukan mempunyai kemaslahatan dan memperoleh keuntungan ukhrowi.

Pengalaman dan nilai etik diri diperlukan keterlibatan spiritual dari individu seorang pemimpin (Schwanda, 2010), keterlibatan spiritualitas ini secara ontologis mendukung potensi pengembangan nilai spiritualitas dan identitas diri seorang pemimpin (Sheep & Foreman, 2012). Identitas diri ini menjadi faktor penting dalam mengartikulasikan makna spiritualitas dalam organisasi (Roof, 2016), selaras dengan hal tersebut (Yuniarti & Adhiatma, 2021) mengungkapkan, bahwa keterlibatan spiritualitas dapat memberikan efek positif pada nilai dan etika diri, meningkatkan optimisme dan kecerdasan emosional (Roof, 2016).

Kepemimpinan yang berdasar relegiusitas juga akan memberikan pengaruh besar pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Chen et al., 2012), Nilai

relegiusitas yang mendasari setiap kegiatan seseorang dalam kehidupannya akan memberikan nilai positif dan motivasi yang kuat dalam bekerja, karena didasari nilai ketauhidan kepada Allah Swt, dan mengacu pada kepentingan Dunia dan Akherat (R. I. Beekun & Badawi, 2005). Dua sumber Akhlaq yaitu Alquran dan As-Sunnah, menjadi dasar intervensi pola kepimpinan yang berdasarkan Akhlaq dan Syariat.

Agama Islam telah memberikan penjelasan figur pemimpin ideal adalah Pemimpin dapat menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamin*), serta bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya, karena setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini Sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw: “Kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu akan ditanya tentang kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Orang laki-laki (suami) adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dalam rumah tanggasuaminya, dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Dan Masing-masing dari kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya.(HR. Bukhari dari Ibnu Umar , Juz 1, Hal.215), dan kepemimpinan Islam menurut Rosulullah, dimana Nabi Saw pernah bersabda: “Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut.” Oleh sebab itu, pemimpin hendaklah ia melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju (HR Ahmad, No. Hadist 2014).

Seorang pemimpin dalam Islam harus memiliki sifat Khaadimul Ummah, karena Khaadimul Ummah merupakan nilai agama yang mendasari seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya untuk , melayani, menciptakan keadilan baik untuk kepentingan pribadi maupun kepentingan karyawan , melaksanakan tugas kepimpinannya yang dilandasi amanah dan berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan yang seimbang dunia dan ukhrowi bagi karyawan , serta selalu memperhatikan dan menghormati terhadap bawahan, juga dalam pengambilan keputusan dengan menunjukkan suri tauladan yang baik, menjunjung tinggi norma etik dan moral. Model Khaadimul Ummah lihat Gambar 2.2

Gambar 2.2: Model Khaadimul Ummah



Kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh pada keberhasilan sebuah organisasi, .apalagi kepemimpinan yang didasari dengan nilai-nilai

keagamaan (*relegiusitas*). Riset mengenai nilai relegiusitas ini sangat menarik karena dikaitkan dengan kepimpinan yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Studi (Ahmed et al., 2019) mengenai relegiusitas dan kepemimpinan menunjukkan bahwa kapasitas dan nilai relegiusitas yang dimiliki seorang pemimpin dapat menjadi arah kendali proses kepemimpinan organisasi yang berpotensi lebih baik dan sehat. Studi tentang spiritualitas atau penerapan nilai-nilai agama didalam akativitas kerja atau organisasi akan meningkatkan tujuan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi (Markow & Klenke, 2005), dan nilai-nilai agama akan mendorong perilaku etis yang mendasari dalam prosses pengambilan keputusan (Vasconcelos, 2009), hal ini juga akan memberikan pengaruh besar pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Chen et al., 2012).

Demikian juga pola Kepemimpinan di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta khususnya Prodi yang selalu dituntut untuk menghasilkan efektivitas dalam pengelolaan organisasi, serta performace organisasi yang baik, dengan standar tertentu yang sudah ditetapkan oleh Dikti. Oleh karena itu untuk mewujudkan kewajiban tersebut, dapat dilakukan pendekatan pola kepimpinan *Khaadimul Integrity Leadership* sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi yang lebih baik dan berkelanjutan.

Khaadimul ummah merupakan suatu amalan Ibadah yang memiliki perilaku diantaranya yaitu:

1. Pemimpin yang bekerja dengan dasar Khaadimul Ummah akan Adil antara kepentingan melayani orang lain dan kepentingan pribadi atau keluarga, karena setiap pemimpin nantinya akan diminta pertanggung jawaban di akherat apa

yang dipimpinnya. Sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw:

“Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Ingatlah! (HR. Bukhori dari Ibnu Umar, Juz 1, Hal.215)

Dan Allah SWT berfirman Dalam QS Al Nahl ayat 90 , Perintah untuk setiap hambanya untuk berbuat Adil.

a. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Adil.

Allah berfirman: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku Adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan Permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran “(QS. An Nahl Ayat 90).

Tafsir Ibnu Katsir:

Allah Ta’ala m memberitahukan bahwa Dia memerintahkan hambaNya untuk berbuat adil, yakni mengambil sikap tengah dan penuh keseimbangan, serta menganjurkan untuk berbuat kebaikan. Yang demikian itu senada dengan Firman-Nya yang lain :” Dan Balasan suatu kejahatan adalah kejahatan serupa, Barangsiapa memaafkan dan berbuat baik, maka pahalanya atas tanggungan Allah” (QS. Asy-Syuura Ayat 40).

Ali bin Abi Thalhah mengatakan, dari Ibnu ‘Abbas” Sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berbuat adil”, dia mengatakan “Yaitu

Kesaksian , bawasannya tidak ada Ilah (yang berhak diibadahi) selain Allah”, Sufyan bin Uyainah mengatakan “Adil disini adalah sikap sama dalam melakukan amal untuk Allah, baik amal yang dilakukan secara sembunyi-sembunyimaupun terang-terangan. Ikhsan adalah, seseorang yang batinnya itu lebih baik dari yang nampak (zhahirnya). Alfahtsyah dan al-mungkar adalah seseorang yang zhahirnya itu lebih baik dari batinnya.

2. Pemimpin yang berlandaskan Khadimul Ummah selalu berusaha dalam menjalankan tugas penuh dengan **amanah, dan dilandasi kejujuran**, memberikan perhatian dalam bidang moral, pemberdayaan , dan mewujudkan kepribadian karyawan yang baik, dengan penuh tanggungjawab sehingga akan berpengaruh pada diri karyawan untuk lebih kreatif , sungguh-sungguh dalam bekerja , terbentuknya akhlak yang baik sehingga hasil pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan,,
 - a. Penafsiran ayat Allah mensucikan Akhlak yang tinggi.

Allah berfirman: “Sesungguhnya kami mensucikan mereka dengan Akhlak yang tinggi yaitu selalu mengingatkan manusia kepada negeri akherat (QS.AS Shad Ayat 46),

Tafsir Ibnu Katsir :

Firman Allah Ta’ala :” Sesungguhnya Kami telah menyucikan mereka (menganugerahkan kepada mereka) akhlak yang tinggi, yaitu selalu mengingatkan (manusia)kepada negeri akherat,” Mujahid berkata :”Yaitu , kami jadikan mereka beramal untuk akherat, dimana mereka tidak memiliki cita-cita lainnya.” Begitu pula as-Suddi berkata: “Ingatnya

mereka kepada akherat dan amalnya mereka untuknya,”Malik Bin Dinar berkata: Allah Ta’ala telah mencabutkecintaan dan ingatan duniadari hati mereka, serta memurnikan mereka untuk mwncintaidan mengingat Akherat. Demikian pula ‘Atha’al-khuraani berkata.

Dan Hadist Rasulullah Dari Anas bin Malik RA: Rasulullah SAW bersabda: Sesungguhnya setiap agama memiliki akhlaq dan akhlaq islami adalah Rasa malu” (Terdapat di Kitab Zuhud, Sunan Ibnu Majah hadist nomor.4141, Juz 1).

- b. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Amanah yaitu :

Firman Allah Swt :

“ Hai orang-orang yang beriman , janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan juga janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”(QS.Al-Anfaal Ayat 27).

Tafsir Ibnu Katsir:

Ali bin Abu Thalhah berkata : dari Ibnu Abbas, berkenaan dengan Firman Allah Swt :” Dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu”, Amanah adalah segla macamamal perbuatan yang diamanatkan Allah Ta’ala kepada hamba-hambaNya . Maksudnya adalah kewajiban, juga berkata:”Jangan berkhianat”, maksudnya Adalah : jangan melanggar amanatitu”. Dalam riwayat lain, ia berkata: Janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad ”, dengan meninggalkan sunnahnya dan melakukan kemaksiatan kepadanya.

c. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Amanah yaitu

Firman Allah Swt :

“Dan orang-orang yang memelihara amanah-amanah yang dipikulnya dan Janjinya” (QS.Al Mukminun Ayat 8).

Tafsir Ibnu Katsir :

Firman Nya “Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya)dan Jannjinya “ Yakni , jika mereka diberi kepercayaan , maka mereka tidak akan mengkhianatinya tetapi mereka menunaikannya kepada yang berhak. Dan jika mereka berjanji atau melakukan akad perjanjian, maka mereka menepatinya tidak seperti sifat-sifat orang munafik.

3. Pemimpin yang berlandaskan Khaadimul Ummah dalam melayani tidak terbatas pada peningkatan kesejahteraan karyawan berupa materi atau kepentingan dunia saja, akan tetapi memiliki **keseimbangan kesejahteraan** secara ukhrowinya sehingga membemberikan kemuliaan dalam kehidupan karyawannya.

a. Penafsiran ayat Al Quran :” Barang siapa yang mengerjakan kebaikan baik

laku-laki maupun perempuan maka akan diberikan pahala.”

Allah berfirman: “Barang siapa mengerjakan kebaikan baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan kami berikan kepadanya kehidupan yang lebih baik dan akan kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An Nahl Ayat 97).

Tafsir Ibnu Katsir:

Ini merupakan janji dari Allah Ta'ala bagi orang yang mengerjakan amal sholeh yaitu amal yang mengikuti Kitab Allah Ta'ala (Alquran) dan Sunnah Nabi-Nya, Muhammad saw, baik laki-laki maupun perempuan yang hatinya beriman kepada Allah dan RasulNya. Amal yang diperintahkan itu yang baik di dunia dan akan diberikan balasan di Akherat kelak, dengan balasan yang lebih baik daripada amalnya. Kehidupan yang baik itu mencakup seluruh bentuk ketenangan, bagaimanapun wujudnya, sebagaimana dalam Hadist, yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad dari Abdullah bin 'Umar, bahwa Rasulullah saw bersabda: “ Sungguh beruntung orang yang berserah diri, yang diberi rizki dengan rasa cukup, dan diberikan perasaan cukup oleh Allah atas apa yang telah dia berikan kepadanya (HR. Muslim, no. 1746).

Imam Ahmad juga meriwayatkan, dari 'Anas bin Malik, dia bercerita Rasulullah saw bersabda: “Sesungguhnya Allah tidak menzhalimi atas kebaikan orang mukmin yang Dia berikan di dunia dan Dia balas di Akherat kelak. Sedangkan orang kafir, maka dia akan diberikan berbagai kebaikannya di dunia sehingga apabila datang di alam akherat, maka tiada satupun kebaikan yang mendatangkan kebaikan baginya (HR. Muslim, no. 2808).

b. Penafsiran ayat Al Quran tentang keuntungan di akherat

Dan Allah berfirman: “Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akherat akan kami tambahkan keuntungan itu baginya, dan barang siapa

menghendaki keuntungan di dunia. Kami berikan sebagian darinya (keuntungan dunia) tetapi dia tidak akan mendapat bagian di akherat. (QS. Assyuraa Ayat 20).

Tafsir Ibnu Katsir :

Allah berfirman;” Barang siapa yang menfhendaki keuntungan di akherat.” Yakni.amal akherat” Akan Kami tambah keuntungan itu baginya.” Yaitu, Kami dukung dan kami bantu atas apa yang sedang diusahakannya, serta kami pertumbuhannya, dan Kami balas satu kebaikan dengan berbanding sepuluh hingga tujuh ratus kali lipat hingga batas yang dikehendaki Allah. “ Dan barang siapa siapa yang menghendaki keuntungan di dunia, Kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bagian pun di akherat.” Artinya: dan barang siapa yang usahanya hanya untuk mencapai bagian dunia, tidak ada satupun (ditujukan) untuk kepentingan akherat sama sekali, niscaya Allah mengharamkan baginya dunia dan akherat Jika Dia menghendaki, Dia akan berikan sebagian dari dunia, dan jika Dia tidak menghendaki, Dia tidak akan memperolehnya, baik dunia maupun akherat. Dengan niat ini, si pelaku akan memperoleh perniagaan yang merugi di dunia dan di akherat.

- c. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang keutamaan mencari pahala di negeri Akherat, akan tetapi jangan melupakan bagianmu di dunia.

Allah berfirman;” Dan carilah (pahala) negeri akherat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana

Allah telah berbuat baik kepadmu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.”(QS. Qasas Ayat 77).

Tafsir Ibnu Katsir:

Firman Allah swt dalam Al Qashash ayat 77 ini, mengandung arti Gunakanlah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadmu berupa harta yang melimpah dan kenikmatan yang panjang dalam berbuattaaat kepada Rabbmu serta bertaqrub kepadaNya dengan berbagai amal-amal yang dapat menghasilkan pahala dunia dan akherat. Dan firman Allah swt : “Dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari keselamatan dunia, yaitu : apa-apa yang dibolehkan oleh Allah swt didalmnya berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan pernikahan. Sesungguhnya Rabbmu memiliki hak , dirimu memiliki hak, keluargamu memiliki hak serta orang yang meminta kepadamupun memiliki hak, maka berikanlh setiap sesuatu dengan haknya.

4. Pemimpin yang berlandaskan Khadimul Ummah selalu berusaha untuk perhatian, menghormati bawahannya, penghormatan ini sebagai wujud bahwa bawahan menjadi tanggung jawab dalam pemenuhan kebutuhan prestasi, pembentukan kepribadian yang baik , menjunjung tinggi nilai etik, nilai moral dengan dasar suri tauladan dari seorang pemimpin.
 - a. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Rasulullah saw, berperilaku yang lemah lembut.

Firman Allah Swt :

“Maka berkat rahmat allah engkau Muhammad berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauh diri dari sekitarmu. (QS. Ali Imron Ayat 159).

Tafsir Ibnu Katsir :

Allah berfirman ditujukan kepada Rasulullah saw, mengingatkan atas karunia yang telah diberikan kepadanya dan kepada orang-orang yang beriman , tatkala allah menjadikan hati beliau lembutkepada ummatnya yang beriman, serta menjadikan beliau betutur kata yang baik kepada mereka, “maka disebabkan rahmat Allah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka, artinya dan tidak ada sesuatu yang menjadikan kamu bersikap lemah lembut kepada mereka kalu bukan rahmat Allah swt, yang diberikan kepadamu dan kepada mereka.

Al Hasan Al-Bashri berkata: “Yang demikian itu merupakan akhlaq Nabi Muhammad saw, yang dengannya Allah mengutusnya. Dan Ayat ini serupa dengan Firmannya: “Sesungguhnya telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri ,berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihanlagi penyanyang terhadap orang-orang yang beriman”(QS. Taubah ayat 128).

Allah berfirman “Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu”. Akan tetapi Allah menyatukan mereka semua kepadamu, dan Allah menjadikan sikap lembutmukepada mereka dimaksudkan untuk menarik hati mereka

sebagaimana yang dikatakan Abdullah bin Amr. Aku melihat sifat Rasulullah saw, dalam kitab-kitab terdahulu seperti itu dimana beliau tidak bertutur kata yang kasar dan tidak juga berhati keras, tidak suka berteriak-teriak di pasar, tidak pernah membalas kejahanatan dengan kejahanatan, tetapi beliau itu senantiasa memberi maaf.

b, Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Rasulullah suri tauladan yang baik.

Firman Allah Swt :

“Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharapkan rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan banyak mengingat Allah” (QS. Al Ahzab ayat 21)

Tafsir Ibnu Katsir:

Ayat yang mulia ini adalah pokok untuk mencontoh Rasulullah saw, berbagai perkataan, perbuatan dan perilakunya, untuk itu Allah Swt memerintahkan untuk mentauladani nabi Muhammad saw, pada hari Ahzab dalam kesabaran, keteguhan kepahlawanan perjuangan dan kesabarannya, dalam menanti pertolongan Allah swt.

Untuk itu Allah swt berfirman kepada orang-orang yang tergongcang jiwanya, gelisah, gusar, bimbang dalam perkara mereka pada hari Ahzab, Allah berfirman Sesungguhnya “pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu”. Yaitu mengapa kalian tidak mencontoh dan mensuritauladani sifat-sifatnya dan Allah berfirman Yaitu “bagi orang yang mengharap Rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan banyak menyebut Allah Swt”.

Ibnu Abas dan Qatadah berkata :Yang dimaksud dalam firman Allah swt, dalam surat Al Baqarah ayat 214.yang artinya :" Apakah kamu mengira bahwa

kamu akan masuk syurga padahal belum datang, kepadamu cobaan sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelummu, mereka ditimpa malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncang(berbagai macam cobaan) sehingga berkatalah Rasulullah dan orang-orang beriman bersamanya “Bilakah datangnya pertolongan Allah?” Ingatlah sesungguhnya pertolongan Allah itu amat dekat”(QS. Al- Baqarah Ayat 214), yaitu inilah apa yang dijanjikan Allah dan RasulNya berupa ujian dan cobaan yang membawa pertolongan yang amat dekat.”

- c. Penafsiran Ayat Al Quran Tentang Rasulullah suri tauladan yang baik, bersikap lembut terhadap umatnya. .

Firman Allah Swt :

“Dan Rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang beriman yang mengikutimu.” (QS. Asy syuara,215).

Tafsir Ibnu Katsir :

Allah swt berfirman memerintahkan agar manusia beribadah hanya kepadaNya, semata yang tidak ada sekutunya, dan jika mensekutunya akan mendapatkan azab, kemudian Allah swt berfirman, memerintahkan RasulNya, Muhammad untuk memperingatkan keluarganya yang terdekat, tidak ada yang dapat menyelamatkan seorangpun kecuali keimannya kepada rabbnya, serta Allah swt memerintahkan untuk bersikap lembut kepada para pengikutnya yang termasuk hamba-hamba Allah yang beriman.

Hadist dari Imam Ahmad meriwayatkan bahwa Ibnu Abbas berkata : Ketika Allah berfirman Dan” berikanlah peringatan kepada kerabat-kerabatmu dan berlaku lembut terhadap oaring-oarang yang beriman,” Maka Nabi mendatangi bukit shafa, lalu naik keatasnya memanggilnya Rasulullah Saw bersabda : “Ya Bani Abdul Muthalib, ya Bani Fihrya Bani Lu-ay, apa pendapat kalian

seandainya akau kabarkan bahwa ada satu pasukan dibalik gunung ini hendak menyerangmu, apakah kalian mempercayaiku, mereka menjawab Ya, beliaupun bersabda “Sesungguhnya aku adalah pemberi peringatan dihadapan rabb yang memeliki azab yang pedih.”

2.3. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan kegiatan yang mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kinerja organisasi sering dievaluasi melalui berbagai indikator, termasuk produktivitas, inovasi, kualitas produk atau layanan, kepuasan karyawan dan pelanggan, serta pertumbuhan keuangan. Penilaian kinerja dapat bersifat kuantitatif (misalnya, laba bersih, penjualan, biaya) atau kualitatif (misalnya, reputasi, kualitas kerja, kepuasan pelanggan) (Asbari et al., 2021). Sedangkan untuk model evaluasi kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC) adalah model evaluasi kinerja organisasi yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992) BSC memperkenalkan perspektif baru dalam mengukur kinerja dengan menggunakan empat dimensi utama: Keuangan (Financial), .Pelanggan (Customer), (Internal Business Processes), dan .Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth), Adapun Teori yang mendukung Kinerja Organisasi adalah *Teori Resource-Based View (RBV)* yang diperkenalkan oleh Jay Barney (1991), berpendapat bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada sumber daya unik yang dimiliki dan dikelola oleh organisasi. Sumber daya tersebut bisa berupa sumber daya fisik, manusia, atau organisasi, yang dianggap berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). RBV

menekankan pentingnya mengelola sumber daya internal untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya Stakeholder Theory, Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) yang diperkenalkan oleh R. Edward Freeman (1984), menekankan bahwa kinerja organisasi tidak hanya diukur melalui keberhasilan finansial, tetapi juga bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders) seperti pelanggan, karyawan, pemasok, dan masyarakat. Kinerja yang baik tergantung pada hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan tersebut. Selanjutnya *Theory of Organizational Learning*, Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*) berfokus pada bagaimana organisasi dapat terus belajar dan beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Pembelajaran organisasi dapat memperbaiki kinerja dengan meningkatkan kapabilitas untuk berinovasi, merespons perubahan pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional. Sedangkan teori selanjutnya *Contingency Theory*, yaitu teori Kontingensi Donaldson, L. (2001), berpendapat bahwa tidak ada satu pendekatan kepemimpinan atau struktur organisasi yang terbaik untuk semua situasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada sejauh mana struktur organisasi, proses, dan kepemimpinan sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal. Pemimpin harus menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan situasi yang dihadapi organisasi. Selanjutnya adalah *Innovation and Organizational Performance*. Kinerja organisasi sering kali dihubungkan dengan inovasi sebagai faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif. Inovasi melibatkan pengembangan produk, proses, atau model bisnis baru yang dapat

meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi yang berinovasi secara efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.

Kinerja yang unggul terjadi ketika sumber daya telah mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori berbasis sumber daya (Barney, 1991) menyoroti bahwa agar sumber daya dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, sumber daya harus unik yang artinya berharga langka, tak ada bandingnya dan sulit untuk diganti. Untuk menciptakan kualitas keunikan sumber daya (berharga, langka, tak ada bandingannya, sulit diganti, perlu sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang ditanamkan pada masing-masing dimensi *Intellectual capital* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Karenanya, menonjolkan *intellectual capital* adalah pendorong utama kinerja organisasi dan penciptaan kekayaan di masa depan (Bontis, 2000).

Menurut (Rachmaliya & Efendy, 2017) kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Pencapaian tujuan organisasi tidak lepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai aktor dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kinerja organisasi merupakan pencapaian maksimal dari kinerja pegawai. Ditegaskan oleh (Paais & Pattiruhu, 2020), Kinerja Organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karena itu, semakin tinggi kinerja karyawan, semakin tinggi kinerja organisasi. Pencapaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja (Primadi Candra Susanto et al., 2023).

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan

dan sasarannya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif. Secara umum konsep kinerja organisasi didasarkan atas gagasan di mana organisasi merupakan kumpulan dari aset produktif, termasuk manusia, fisik dan sumber daya modal, untuk maksud mencapai sebuah tujuan bersama. Indikator Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi, khususnya Program Studi (Martono, 2013), adalah sebagai berikut: 1). Kualitas Dosen 2). Kerja Sama Regional, Internasional, 3). Kualitas Pengajaran 4). Publikasi Ilmiah, 5). Gaya kepimpinan, dan 6). Budaya Organisasi.

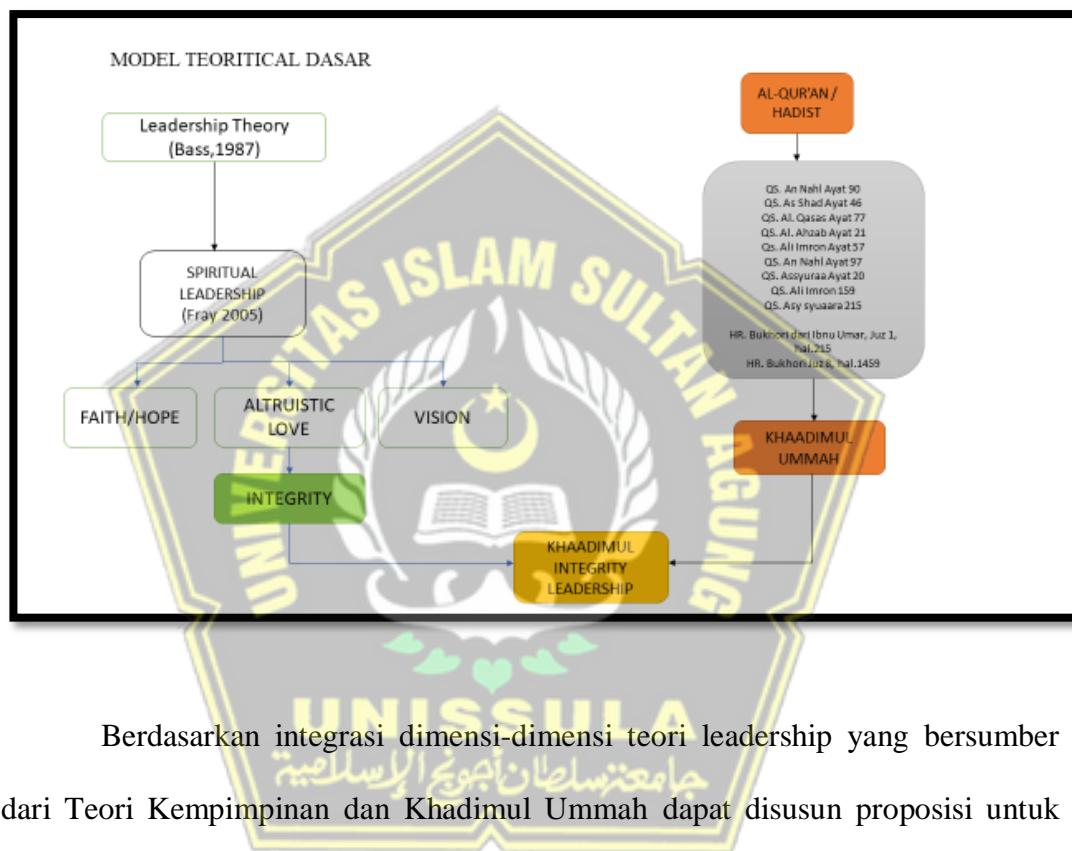
Kinerja organisasi menurut (Yuniarti & Mutiarachim, 2024) adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut (de Waal & Sivro, 2012), Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact.

Dengan penjelasan tersebut diatas, maka dapat dibuat definisi operasional Kinerja Organisasi suatu Prodi adalah kemampuan pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja organisasi suatu prodi dengan cara Selalu meningkatkan kualitas dosen , meningkatkan kerjasama baik regional maupun Internasional , selalu berusaha meningkatnya kualitas pengajaran dan mendorong semua dosen untuk meningkatkan jumlah publikasi Ilmiah dan menerapkan gaya kempimpinan yang mendukung keberhasilan organisasi serta menciptakan Budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dosen.

2.4. Model Theortikal Dasar (Grand Theory Model)

Berdasarkan kajian mengenai teori *Leadership* dan *Khaadimul Ummah* yang berdasarkan Al-Qur'an & Hadist dapat diintegrasikan yang akan menjadikan sebuah proposisi lihat Gambar 2.3.

Gambar 2.3. Integrasi Spiritual Leadership dan Al-Qur'an & Hadist.



Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi teori leadership yang bersumber dari Teori Kepimpinan dan Khadimul Ummah dapat disusun proposisi untuk membangun model teoritikal dasar. Proposisi tersebut adalah *Khaadimul Integrity Leadership* dimana proposisi ini diharapkan dapat menjadi penyempurna dari konsep *Spiritual Leadership* dan *Khaadimul Ummah*, Lihat Gambar 2.4

Berdasarkan integrasi dimensi-dimensi *Spiritual leadership* dan *Khaadimul Ummah*, dapat disusun proposisi 1 untuk membangun model teoritikal dasar, intensitas dan eksensitas *Khaadimul Integrity leadersip* yang komprehensif dan sistematik akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.4.1. Proposisi 1: *Khaadimul Integrity Leadership* Dan Kinerja Organisasi

Proposisi 1 *Khaadimul Integrity Leadership* Dan Kinerja Organisasi:

Khaadimul Integrity Leadership Adalah Kepimpinan yang mampu melayani seluruh komponen sumber daya manusia dan kegiatan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang didasari tanggung jawab dan didukung Creativity dengan *Khaadimul Integrity Leadership* berpotensi mewujudkan Kinerja Organisasi yang meningkat dan berkelanjutan.

Gambar 2.4 Proposisi 1



Khadimul Integrity Leadership (KIL) merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada integritas, etika, dan pelayanan kepada orang lain, konsep ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas individu dan tim. Kreativitas diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi cenderung memfasilitasi kebebasan berekspresi, sehingga karyawan merasa lebih berani untuk mengemukakan ide-ide baru.

Konsep *Creativity* yang mendukung Kepemimpinan yang melayani dan berintegritas adalah mengembangkan *creativity* bukan sebagai kemampuan bebas-ide tanpa arah, tetapi sebagai *alat strategis* untuk Melayani kebutuhan tim dan organisasi secara lebih efektif dan menjawab tantangan dengan solusi etis, transparan, yang akhirnya Kinerja organisasi dapat terwujudkan. Pemimpin yang mempunyai kreativitas akan mendorong meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, untuk berinovasi dan cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi, dengan kontribusi kinerja yang lebih baik. Dan Kreativitas pemimpin akan membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Organisasi yang memiliki Pemimpin yang kreatif lebih mampu merespons tantangan dan peluang baru, sehingga meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

Khadimul Integrity Leadership (KIL) adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada nilai-nilai integritas, etika, dan pengabdian kepada orang lain. diharapkan dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen karyawan, motivasi, dan kolaborasi tim, dapat menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, di mana karyawan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama, serta menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang etis dan bertanggung jawab. Keputusan yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dapat membawa dampak positif terhadap reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan pelaksanaan *Khaadimul Integrity Leadership*, dengan dukungan *Creativity* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi, ada variable Pokok yang harus diperhatikan yaitu *Management Competency* sehingga

dapat disusun proposisi 2.

2.4.2 Proposisi 2. *Management Competency Dan Khaadimul Integrity Leadership*

Proposisi 2 : *Management competency Dan Khaadimul Integrity Leadership*

Management Competency adalah Kemampuan untuk mengelola pekerjaan dan membangun interaksi dengan orang lain dengan dasar *Skill, Knowledge* dan *ability*. *Management Competency* berpotensi meningkatkan Kinerja Organisasi melalui *Khaadimul Integrity Leadership*.

Gambar 2.5: Proposisi 2



Gambar 2.5 menunjukkan bahwa *Management Competency* dapat memberikan pengaruh terhadap kemampuan pemimpin untuk mengelola dan membangun interaksi dengan orang lain dengan dasar *Skill, Knowledge Skill* dan *Ability*, hal ini akan berpontensi meningkatkan kinerja organisasi melalui *Khaadimul Integrity Leadership*.

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *Khaadimul Integrity Leadership* Dan Kinerja Organisasi dan proposisi 2 tentang *Management Competency* dengan

Khaadimul Integrity Leadership, menghasilkan Model Teoritikal Dasar (Grand Theory Model) disajikan dalam gambar 2.3. Model Teoritikal Dasar tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi diwujudkan melalui *Khaadimul Integrity Leadership* yang dibangun dengan intensitas dan ekstensitas *management competency*.

2.5. Model Empirik

2.5.1. Khaadimul Ummah

Khaadimul ummah kepimpinan yang melayani termasuk dalam kategori kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*). Khaadimul Ummah termasuk kepimpinan spiritual yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan spiritual sekarang ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan yang ada. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang sejati dan pemimpin yang sesungguhnya, dia memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, Integrity dan keteladanan yang luar biasa, bukan seorang pemimpin yang karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan kekayaan (Nurmayanti & Cahyono, 2021).

Pemimpin yang berdasarkan pendekatan khaadimul ummah selalu memotivasi karyawan agar berprestasi secara maksimal, dan selalu mendasarkan pada pola **Kepimpinan yang adil**. Yang dimaksud dengan kepimpinan yang adil adalah pemimpin yang dalam melaksanakan tugas melakukan keselarasan dan keadilan baik untuk kepentingan melayani pegawai atau melayani diri sendiri dan keluarga (HR. Bukhori dan Shahih Muslim, dalam kitab Al Imarah no.1829)

Setiap pemimpin akan diminta pertangungjawaban atas yang dipimpinnya di akherat, dan Allah Swt menyuruh setiap manusia untuk berbuat adil dan berbuat kebajikan (QS. An Nahl Ayat 90). Dengan penjelasan tersebut di atas, dapat diambil pengertian definisi operasionalnya adalah kepemimpinan yang adil adalah kepimpinan yang berlandaskan pada penentuan kepentingan yang adil, baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.

Variabel yang lainnya adalah **Kepimpinan yang amanah** yaitu kegiatan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dengan dasar amanah dan dilandasi dengan kejujuran dan meningkatkan kemampuan kapabilitas bawahan sekaligus membentuk kepribadian pegawai yang memiliki komitment, mempunyai akhlaq yang bagus dan hasil pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan. Akhlaq yang bagus akan membentuk pribadi yang baik, dapat bekerja dengan nyaman, ketenangan dan ketremtraman batin dalam bekerja, selamat dunia dan akherat. Sebagaimana Allah Swt telah mensucikan mereka dengan Akhlaq yang tinggi kepada hambaNya yaitu selalu mengingatkan manusia kepada negeri akherat. (QS. AS Shad Ayat 46), Dengan penjelasan tersebut diatas, definisi operasional dari variabel kepimpinan yang amanah yang dilandasi kejujuran yaitu kepimpinan Khaadimul Ummah melaksanakan kegiatan dengan penuh amanah, membentuk kepribadian yang baik, peningkatan kemampuan bagi kinerja pegawainya .

Adapun yang dimaksud dengan variable **Kesejahteraan yang seimbang** adalah peningkatan kesejahteraan tidak hanya terbatas pada peningkatan kesejahteraan berupa materi atau kepentingan dunia saja, akan tetapi harus ada

keseimbangan memiliki kesejahteraan yang bernilai ukhrowi, serta memberikan kemuliaan dalam kehidupan karyawan di Akherat. Sebagaimana Firman Allah Swt, Carilah pahala di akherat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, akan tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. (QS. Qasas Ayat 77). Dengan penjelasan tersebut di atas, definisi operasional dari Variabel kesejahteraan yang seimbang adalah kepimpinan Khaadimul Ummah dalam menetapkan kesejahteraan yang seimbang bagi karyawannya baik kepentingan dunia maupun akherat, adanya ketentraman dan kemuliaan dalam kehidupannya.

Sedangkan Variabel yang lain adalah Kepimpinan yang **perhatian dan menghormati Karyawan**, dimana seorang pemimpin harus selalu dapat memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan, kebutuhan untuk prestasi, tercukupinya kebutuhan kehidupan karyawan dan menghormati hak-hak karyawan. (QS. Ali Imron Ayat 159 dan QS. Asy syuaraa Ayat 215.) Dengan penjelasan tersebut di atas, definisi operasional dari Variabel Khaadimul Ummah Kepimpinan yang perhatian dan menghormati karyawan adalah Seorang pimpinan yang perhatian, menghormati karyawannya akan kebutuhannya dan menghormati hak-hak karyawan.

2.5.2. Management Competency

Konsep kompetensi telah dikembangkan oleh McClelland dan McBer and Company pada tahun 1970an. Terutama, makalah McClelland, "Menguji Kompetensi daripada Kecerdasan" (McClelland, 1973), memulai gerakan kompetensi pada tahun 1970an. Schoonover dkk. (2000) menyatakan bahwa kompetensi memberikan bantuan yang signifikan terhadap masalah-masalah utama seperti: memperjelas standar dan harapan tenaga kerja; dan menyelaraskan

individu dengan strategi bisnis organisasi.

Model Kompetensi Manajerial Menurut David MacClland 1980-an, kompetensi manajerial membantu organisasi menjadi lebih bersatu dan memungkinkan organisasi untuk menerapkan pendekatan terkoordinasi dalam merancang perbaikan terhadap karyawan dan pembelajaran organisasi serta manajemen karir di berbagai sektor seperti sektor swasta dan public. Model kompetensi Manajerial mencakup keterampilan yang komprehensif, hal ini dapat dilihat dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1. Model *Management Competency*

No	Author	Tahun	Kompetensi
1.	La la	1986	Komunikasi, Kompetensi, Pengambilan Keputusan, Kerendahan hati dan Cinta Kasih saying, Visi, Kerjasama Tim, Pelatihan, Stamina, Integritas, Manajemen manusia dan Keberanian.
2.	Cerdas	1998	Kecerdasan, KetrampilanAnalistik, Ketrampilan Strategis, Penilaian dan pengambilan Keputusan, pengambilan resiko, Pemain tim, Komunikasi ketegasan,Ambisi, kemampuanberadaptasi, Kreativitas , dan Keseimbangan dalam hidup.
3.	Pandit	2001	Komitment, Ketekunan, Pengambilan resiko, Perbedaan, Nilai, Pembelajaran, Persuasif, Focus pada pelanggan, Orientasihasil, Pemecah masalah, Ketrampilan Komunikasi.
4.	Abraham dkk.	2001	Ketrampilan kepimpinan, Fokus Pelanggan, orientasi hasil, Pemecah masalah, ketrampilan komunikasi dan pemimpin tim.

Sumber: Bhardwaj A, (2013).

Management Competency penting karena berwawasan ke depan, menggambarkan keterampilan dan sikap yang dibutuhkan staf untuk menghadapi

tantangan masa depan, membantu memperjelas harapan dan memberikan dasar yang kuat untuk standar kinerja yang konsisten dan obyektif dengan menciptakan bahasa bersama tentang apa yang dibutuhkan dan diharapkan dalam suatu organisasi, dan menjadi faktor yang paling efektif untuk meningkatkannya kinerja yang lebih baik.

Karns (1998) memberikan penjelasan bahwa *Management Competency* adalah sekelompok pengetahuan, keterampilan, dan atribut serupa yang penting untuk kinerja pekerjaan yang efektif. Sedangkan Boyatzis (2000) menggambarkan kompetensi manajerial sebagai karakteristik mendasar seseorang yang ia gunakan untuk memecahkan masalah yang muncul di tempat kerja, dalam kegiatan organisasi. Kompetensi manajerial dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Heffernan dan Flood (2000) dalam penelitiannya, hasilnya menegaskan bahwa penggunaan kerangka kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan karakteristik organisasi dan tercermin dalam kinerja organisasi yang lebih baik, seperti berkurangnya pergantian karyawan dan pertumbuhan industri.

Management competency adalah kumpulan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), sikap atau disposition (attitude), perilaku atau praktik (behaviors) yang dibutuhkan agar seorang manajer dapat menjalankan fungsi manajerialnya secara efektif dalam konteks organisasi yang berubah. Kompetensi ini meliputi aspek teknis, interpersonal, konseptual, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap lingkungan. Unsur yang ada Teknis atau Functional Skills: kemampuan spesifik terhadap bidang kerja/manajemen yang relevan. Interpersonal Skills, Social Skills: komunikasi, kolaborasi, membangun hubungan, empati. Conceptual

Skills, Strategic Thinking: melihat gambaran besar, merencanakan strategis, pemecahan masalah kompleks. Leadership , *Change Management*: memimpin tim, memotivasi, mengelola perubahan dan inovasi. *Adaptability, Learning Agility*: kemampuan belajar cepat, adaptasi terhadap teknologi, lingkungan, budaya, situasi yang tidak pasti. *Self-awareness , Ethical, Integrity*: sikap moral, kejujuran, integritas, orientasi terhadap nilai-nilai.

Management Competency yang dimiliki seorang pemimpin pada dasarnya merupakan perpaduan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif, (Bhardwaj, 2013). *Management Competency* ini sangat membantu organisasi menjadi lebih bersatu dan memungkinkan organisasi untuk menerapkan pendekatan terkoordinasi dalam merancang perbaikan terhadap karyawan dan pembelajaran organisasi serta manajemen karir di lingkungan perusahaan atau organisasi dengan koordinasi dan integrasi yang lebih baik (Bass et al., 1987).

Seorang pemimpin harus memiliki *Management Competency* dalam organisasi yang meliputi Kompetensi pemimpin itu sendiri Kompetensi keterampilan strategis, Kompetensi fokus pelanggan, Kompetensi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Luthans ,1998). Sedangkan Hellriegel dkk. (2002) telah mengembangkan enam kelompok kompetensi manajerial: manajemen mandiri; tindakan strategis; kesadaran global; kerja tim; perencanaan dan administrasi; dan komunikasi. Salah satu cara utama untuk memperoleh kompetensi adalah melalui proses pembelajaran, Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan memberikan dasar yang kuat untuk kinerja

program manajemen yang efektif. Dan *Management Competency* ini merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manager, sedangkan *competent* itu sendiri sama artinya dengan ***having ability, power, authority, skill, knowledge skill, attitude*** dan sebagainya.

Management Competency perkembangannya meliputi beberapa aspek diantaranya Digital Teknologi industry 4.0 dn 5.0, Kompetensi Global, Konteks spesifik, sector public, pendidikan, kesehatan, pemerintahan daerah, SMEs, sustainability dan leadership for transformative partnership, kompetensi untuk krisis dan resilien, kompetensi dalam lingkungan hybrid. Konsep kompetensi yang mendukung kepemimpinan yang melayani yaitu *Khaadimul Integrity Leadership*, semua pimpinan harus memiliki Kompetensi di bidang Integrastas yaitu kemampuan untuk bertindak konsisten sesuai nilai moral, etika, dan prinsip yang benar, Kompetensi dibidang Empati, yaitu kemampuan memahami perasaan dan kebutuhan orang lain, Kompetensi lainnya yaitu Komitmen pada pelayanan, Fokus pada pemenuhan kebutuhan orang lain bukan sekedar pencapaian pribadi. Dan kompetensi Kejujuran dan Transparansi yaitu keterbukaan dalam menyampaikan informasi dan niat. serta kompetensi Akuntabilitas yaitu bertanggung jawab atas keputusan dan dampaknya,

A. Pengaruh *Knowledge Skill* Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership* (H1).

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan salah satu faktor kunci yang mendukung efektivitas kepemimpinan, terutama dalam konteks *Khadimul Integrity Leadership*. Pemimpin dengan tingkat pengetahuan yang tinggi

cenderung memiliki kapasitas yang lebih besar untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip integritas dalam kepemimpinan mereka. Pengetahuan memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan yang lebih bijaksana, menerapkan nilai-nilai etis, dan menjaga hubungan yang positif dengan para pemangku kepentingan. Selain itu, pemimpin yang berpengetahuan luas mampu memberikan contoh yang baik dalam menjaga integritas, yang pada gilirannya dapat membangun kepercayaan dan moralitas di dalam organisasi.

Khadimul Integrity Leadership, yang menekankan pada kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai integritas dan pelayanan kepada organisasi serta komunitasnya, pengetahuan berfungsi sebagai fondasi utama untuk memahami dinamika organisasi dan mengelola tim secara efektif dengan cara yang transparan dan jujur. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan pada pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan berbasis integritas, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara Pengetahuan dengan *Integrity Leadership* menurut pendapat (*The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality*, 2024). Menyatakan pengetahuan berperan penting dalam pengembangan kepemimpinan autentik yang sering dikaitkan dengan integritas. Sedangkan (Mahdi & Nassar, 2021) menyatakan bahwa pengetahuan adalah salah satu aspek penting dalam kepemimpinan transformasional yang melibatkan integritas dan etika tinggi. Sedangkan menurut (Nonaka & Lewin, 1994) menekankan bahwa pemimpin yang berpengetahuan

luas bisa menciptakan nilai bagi organisasi, termasuk dalam dimensi kepemimpinan integritas.

Beberapa kasus, penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh hubungan antara *Knowledge Skill* dan *Integrity Leadership* tidak selalu signifikan, menurut McEvily, S. K., Das, S., & McEvily, B. (2000). Menyatakan bahwa pengetahuan ketrampilan yang merupakan factor penting, akan tetapi pengaruhnya terhadap berbagai aspek kepemimpinan termasuk integritas tidak signifikan bisa tergantung pada faktor lain, seperti konteks budaya dan hubungan antarindividu, sedangkan menurut Park, J., & Gagné, M. (2013) menyatakan bahwa pengetahuan yang luas dapat menjadi faktor pendorong, kepemimpinan yang efektif akan tetapi tergantung pada lebih banyak variabel daripada pengetahuan semata.

Studi emperis menunjukkan bahwa pengaruh pengetahuan terhadap *Integrity Leadership* dapat bervariasi tergantung pada bagaimana pengetahuan tersebut digunakan dan seberapa relevan pengetahuan itu dalam konteks integritas. Pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks organisasi dan sifat kepemimpinan sangat penting dalam menentukan apakah pengetahuan berperan positif, netral, atau bahkan kontraproduktif terhadap integritas dalam kepemimpinan. Pada dasarnya Pemimpin yang berpengetahuan luas dan terampil dalam menerapkan pengetahuan tersebut cenderung meningkatkan kualitas kepemimpinan berbasis integritas. Keputusan yang diambil pemimpin, pada gilirannya dapat meningkatkan moral kerja dan kinerja organisasi. Pandangan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan seorang pemimpin, maka semakin

besar dampaknya dalam memperkuat *Khaadimul Integrity Leadership*, sehingga dapat tercapainya kinerja organisasi yang baik, hasil ini mendukung penelitian sebelumnya,dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin tinggi *Knowledge Skill*, maka akan meningkatkan pelaksanaan *Khaadimul Integrity Leadership*.

B. Pengaruh *Skill* Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership* (H2)

Khadimul Integrity Leadership gaya kepemimpinan yang menekankan integritas, etika, dan pelayanan kepada orang lain. *Skill* atau keterampilan pemimpin yang bagus mencakup kemampuan teknis, interpersonal, dan konseptual yang dapat mendukung efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan aktivitasnya. Pemimpin yang memiliki keterampilan tinggi, terutama dalam berkomunikasi, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah, cenderung dapat lebih baik dalam menjaga integritas dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tim dan organisasi.

Keterampilan interpersonal yang dimiliki seorang pemimpin, sangat penting dalam membangun kepercayaan dan menjalin hubungan yang sehat dengan para pengikut atau karyawannya, dan Keterampilan dalam pengambilan keputusan dapat memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil selaras dengan prinsip etika dan integritas. Oleh karena itu, keterampilan pemimpin diyakini dapat memperkuat integritas dalam kepemimpinan dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan etis.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya pengaruh positif antara *Skill* (ketrampilan) terhadap *Integrity Leadership*, menurut (Mumford et al., 2000) . Menyatakan bahwa keterampilan kepemimpinan seperti pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan keterampilan interpersonal sangat penting dalam memecahkan masalah organisasi secara etis dan efektif, pada akhirnya memperkuat kepemimpinan berbasis integritas, sedangkan menurut Northouse, P. G. (2018). menjelaskan bahwa keterampilan interpersonal dan teknis memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan, terutama dalam membangun kepercayaan dan integritas. Keterampilan ini akan membantu pemimpin dalam menjaga kejujuran dan transparansi dalam kepemimpinan.

Beberapa kasus, penelitian lainnya menunjukkan bahwa pengaruh antara *Skill* dan *Integrity Leadership* tidak selalu signifikan, menurut Park, J., & Gagné, M. (2013). Penelitian ini menemukan bahwa keterampilan teknis pemimpin tidak selalu berkorelasi langsung dengan integritas dalam kepemimpinan. Meskipun keterampilan berperan dalam manajemen tim, faktor seperti motivasi dan nilai-nilai pribadi lebih berpengaruh dalam kepemimpinan berbasis integritas, sedangkan menurut (Becker & Knudsen, 2014). Menunjukkan bahwa keterampilan berbagi pengetahuan dan keahlian teknis tidak selalu memiliki dampak signifikan pada kepemimpinan berbasis integritas. Faktor-faktor seperti kepercayaan dan kolaborasi memainkan peran yang lebih penting.

Pemimpin yang memiliki keterampilan yang tinggi mampu menjaga dan memperkuat integritas dalam kepemimpinan. Mereka lebih efektif dalam

mengkomunikasikan visi, memberikan arahan, dan menetapkan contoh yang berintegritas dalam organisasi. Pandangan bahwa semakin tinggi keterampilan seorang pemimpin, maka semakin besar dampaknya dalam memperkuat *Khadimul Integrity Leadership*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, dengan demikian Hipotesis dalam penilitian ini adalah:

H2: Semakin tinggi *Skill*, maka akan meningkatkan Pelaksanaan *Khaadimul Integrity Leadership*.

C. Pengaruh Ability Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership* (H3)

Khaadimul Integrity Leadership menekankan pentingnya integritas, etika, dan pelayanan yang kuat dalam kepemimpinan. Ability dalam konteks kepemimpinan ini mencakup berbagai kemampuan yang diperlukan untuk mengelola organisasi secara efektif, diantaranya kemampuan intelektual, emosional, dan manajerial. Disamping itu Pemimpin dengan kemampuan yang tinggi dapat menerapkan prinsip-prinsip etis secara konsisten dalam pengambilan keputusan, karena mereka memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi yang kompleks dan mempertimbangkan berbagai aspek etika. Sedangkan untuk mempertahankan integritas dalam memimpin organisasi melalui kemampuan komunikasi yang efektif, pemahaman yang mendalam tentang organisasi, serta kepekaan emosional dalam mengelola hubungan interpersonal sangatlah diperlukan, serta menjaga pelayanan berkualitas tinggi kepada para pengikut dengan memastikan bahwa mereka mematuhi nilai-nilai moral dan etika dalam interaksi sehari-hari.

Pengertian *Ability* dalam konteks kepemimpinan yang melayani dan berintegritas yaitu Kemampuan yang mencakup keahlian dan kompetensi yang memungkinkan seorang pemimpin mendukung efektivitas tim atau organisasi. Dan *ability* mencakup keterampilan dan kompetensi konkret baik teknis maupun interpersonal, yang mendukung pelaksanaan kepemimpinan yang melayani secara efektif. Jadi, dalam kerangka kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan dan integritas: “ability” mencerminkan kemampuan nyata seorang pemimpin dalam hal kompetensi, keahlian, konteks kepemimpinan yang melayani dan berintegritas dapat dirumuskan sebagai berikut yaitu kompetensi, keahlian, dan kualitas perilaku yang memungkinkan seorang pemimpin untuk melayani secara efektif, mendukung pengembangan orang lain, dan menjaga konsistensi tindakan dengan nilai-nilai moral (integritas).

Kemampuan (*ability*) utama yang seharusnya dimiliki oleh pimpinan Perguruan tinggi atau fakultas dalam memimpin organisasinya antara lain , Kemampuan strategis dan Managerial , kepemimpinan akademik, komunikasi dan interpersonal, kemampuan Etis dan berintegritas, kemampuan adaptif dan inovatif, networking , kolaborasi, kemampuan administrasi dan digital. Pimpinan Perguruan tinggi atau fakultas wajib mempunyai kemampuan memimpin tim, karena ini menjadi bagian penting dalam menjalankan organisasinya, antara lain mencakup, kemampuan mengarahkan visi dan misi bersama, Kemampuan delegasi tugas dan pemberdayaan, Kemampuan membangun kolaborasi, Kemampuan memotivasi dan mengelola konflik.

Faktor-faktor utama yang mendukung *ability* pimpinan fakultas dalam memimpin organisasinya meliputi Pengalaman dan latar belakang professional, Kopetensi Individu, Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan, dukungan organisasi dan sistem Universitas, Budaya organisasi dan lingkungan kerja, Kepercayaan dan legimitasi dari anggota Fakultas, Ketersediaan Sumber daya, serta keseimbangan emosial dan mental.

Hasil Penelitian terdahulu terdapat pengaruh positif antara *Ability* dan *Integrity Leadership* hal ini menurut (Ali et al., 2020). Menyatakan bahwa keterampilan dan kemampuan pemimpin, termasuk keterampilan analitis dan interpersonal, berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan yang berbasis integritas. Sedangkan menurut (Fry & Cohen, 2009) menyatakan bahwa kemampuan dalam menyelesaikan masalah kompleks berhubungan erat dengan perilaku kepemimpinan yang etis dan integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang terampil lebih mungkin untuk mematuhi standar etika.

Beberapa kasus lainnya menunjukkan hasil penelitian bahwa *Ability* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Integrity Leadership* hal ini didukung pendapat Park, J., & Gagné, M. (2013). Menyatakan penelitian ini menemukan bahwa meskipun pemimpin memiliki kemampuan teknis yang baik, hal ini tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *Integrity Leadership*. Faktor-faktor seperti motivasi dan nilai-nilai personal lebih berpengaruh. Pendapat lainnya dari McEvily, S. K., Das, S., & McEvily, B. (2000). Menyatakan bahwa meskipun kemampuan pemimpin penting, tidak selalu berkontribusi signifikan pada

kepemimpinan berbasis integritas. Kepercayaan dan kolaborasi mungkin menjadi faktor yang lebih mendominasi.

Pada Prinsipnya Pemimpin dengan kemampuan tinggi dapat Menerapkan prinsip-prinsip etis secara konsisten dalam pengambilan keputusan karena mereka memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi kompleks dan mempertimbangkan berbagai aspek etika serta Mempertahankan integritas dalam memimpin organisasi melalui kemampuan komunikasi yang efektif, pemahaman mendalam tentang organisasi, dan kepekaan emosional dalam mengelola hubungan interpersonal serta Menjaga pelayanan berkualitas tinggi kepada para pengikut dengan memastikan bahwa mereka mematuhi nilai-nilai moral dan etika dalam interaksi sehari-hari.

Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi lebih cenderung mematuhi standar etika dan bertindak dengan integritas, karena mereka mampu memahami kompleksitas situasi yang memerlukan pendekatan etis. Dengan demikian, *ability* pemimpin mendukung terciptanya *Khadimul Integrity Leadership*. Pandangan bahwa semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin, semakin kuat potensi mereka untuk memperkuat pelaksanaan *Khadimul Integrity Leadership* dengan menjaga standar etika yang tinggi dan memberikan contoh kepemimpinan yang dapat dipercaya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Semakin tinggi *Ability*, maka akan meningkatkan Pelaksanaan *Khaadimul Intregrity Leadership*

2.5.3. Creativity

Kreativitas dalam penelitian Ilmiah adalah kemampuan untuk menghasilkan ide, solusi, atau produk yang baru, orisinal, dan bernilai. Kreativitas biasanya didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan karya yang baru (novel) dan bermanfaat (*appropriate*). Dua komponen utama kreativitas ini telah menjadi fokus utama dalam penelitian Originalitas (*Novelty*), Kegunaan (*Usefulness*), Runc & Jaeger (2012) menyarankan bahwa definisi operasional kreativitas harus melibatkan dua kriteria: orisinalitas dan efektivitas.

. Kreativitas merupakan faktor penting dalam keberhasilan dan keunggulan kompetitif organisasi (Gunawan & Hadis, 2024) saat ini, hampir semua organisasi menghadapi lingkungan dinamis yang ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, pemendekan siklus hidup produk, dan globalisasi. Organisasi, terutama yang berbasis teknologi, perlu menjadi lebih kreatif dan inovatif agar dapat bertahan, bersaing, tumbuh, dan memimpin (Rumanti et al., 2023). Sedangkan kreativitas dalam konteks kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong inovasi dan adaptabilitas organisasi di era yang terus berubah.

Konteks Kreativitas dalam Kepemimpinan (*Creative Leadership*) merupakan kemampuan pemimpin untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang dapat memecahkan masalah organisasi secara inovatif. Menurut Amabile dan Pratt (2022), *creative leadership* tidak hanya membantu organisasi dalam menghadapi tantangan yang kompleks tetapi juga mampu membangun

budaya organisasi yang mengedepankan inovasi. Pemimpin yang kreatif juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memberikan inspirasi kepada tim untuk berkontribusi pada inovasi organisasi. *Creative leadership* sering kali dikaitkan dengan *transformational leadership*, di mana pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir di luar batas dan melihat masalah dari perspektif baru, menurut Kim dan Lee (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kreativitas tinggi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, di mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide mereka tanpa takut akan kritik.

Kreativitas di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, baik dalam hal peningkatan produktivitas maupun inovasi produk. Studi oleh Williams et al (2023) menemukan bahwa perusahaan yang mendorong kreativitas dalam timnya mampu menghasilkan inovasi produk yang lebih tinggi dan memiliki daya saing yang lebih kuat di pasar. Selain itu, kreativitas dalam pengembangan proses kerja juga dapat meningkatkan efisiensi operasional. Kreativitas juga memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang secara tidak langsung berkontribusi pada kinerja organisasi. Lingkungan yang mendukung kreativitas biasanya cenderung lebih positif dan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga meningkatkan *employee retention* dan *engagement* (Thomas & Sung, 2023).

Kreativitas sangat diinginkan akan tetapi terdapat beberapa hambatan yang sering dihadapi, seperti struktur organisasi yang kaku, beban kerja yang berlebihan, dan kurangnya dukungan dari manajemen. Organisasi yang memiliki

struktur hirarkis cenderung kurang mendukung kreativitas karena proses birokratis yang membatasi inovasi (Jia et al., 2022). Hambatan lain termasuk persepsi risiko. Banyak organisasi cenderung menghindari ide-ide yang tidak konvensional karena dianggap berisiko tinggi, sehingga membatasi kreativitas karyawan (Chung & Evans, 2023).

Konsep *Creativity* yang mendukung Kepemimpinan yang melayani dan berintegritas adalah mengembangkan *creativity* bukan sebagai kemampuan bebas-ide tanpa arah, tetapi sebagai *alat strategis* untuk Melayani kebutuhan tim dan organisasi secara lebih efektif dan menjawab tantangan dengan solusi etis, transparan, dan berkelanjutan. Disamping itu kemampuan pimpinan untuk menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat dan etis, guna mendorong perbaikan sistem, memperkuat pemberdayaan tim, dan menyelesaikan masalah dengan cara yang memuliakan nilai kemanusiaan dan integritas.

Dimensi Kreativitas yang mendukung kepemimpinan melayani dan berintegritas antara lain kreativitas *Humanistic* yaitu menciptakan solusi dengan mempertimbangkan nilai-nilai moral, empati, dan kesejahteraan bersama., Kreativitas etis dan transparan yaitu Ide-ide baru yang dihasilkan tetap dalam bingkai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dan Kreativitas kolaboratif dan Pemberdayaan yaitu Kreativitas yang tumbuh dari partisipasi banyak pihak dan digunakan untuk membangun kapasitas orang lain. Sedangkan faktor pendukung Kreativitas pimpinan perguruan tinggi atau fakultas antara lain factor individu yaitu rasa ingin tahu tinggi dan komitmen etika, Budaya Organisasi adanya

keterbukaan dan penghargaan terhadap ide etis, faktor structural dan sistemik dalam bentuk mekanisme kolaborasi partisipatif, dan Nilai inti organisasi menerapkan moral pelayanan dan keadilan sebagai landasan inovasi.

Dalam konteks pimpinan Perguruan tinggi atau Fakultas, Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang relevan, bermanfaat, dan aplikatif dalam pengembangan akademik, organisasi, serta peningkatan mutu Tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat). Kreativitas itu penting bagi pimpinan Perguruan tinggi atau fakultas untuk menjawab tantangan akademik, Mendorong inovasi dosen dan mahasiswa, Pengembangan program dan kurikulum dan manajemen organisasi yang lincah dalam pengambilan keputusan strategis yang tidak kaku dan birokratis. Faktor Individual yaitu Rasa ingin tahu yang tinggi, kemampuan berpikir Divergen, mampu melihat satu masalah dari berbagai solusi alternative dan keberanian mengambil resiko Siap menghadapi kemungkinan gagal demi menemukan solusi yang inovatif, sedangkan faktor lingkungan organisasi yaitu Budaya Akademik yang inklusif dan terbuka, dukungan dari atasan dan institusi, ketersediaan sumber daya, system insentif dan pengakuan dan Tim yang kolaboratif dan multidisiplin.

Kreativitas pimpinan perguruan tinggi atau fakultas antara lain Bidang Kurikulum menyusun program interdisciplinary yang menggabungkan ilmu teknik kewirausahaan, bidang pembelajaran mendorong blended learning, proyek kolaboratif atau kuliah tamu internasional, riset dan publikasi membentuk kelompok riset inovatif bagi dosen senior dan muda, pengabdian masyarakat

merangcang program pengabdian masyarakat berbasis desingn thinking dan teknologi tepat guna, serta pengelolaan manajemen sumber daya manusia dengan menerapkan system insentif berbasis inovatif dosen dan staf.

A. Pengaruh *Khadimul Integrity Leadership*, Terhadap *Creativity* (H4)

Khadimul Integrity Leadership (KIL) merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada integritas, etika, dan pelayanan kepada orang lain. Dalam konteks organisasi, *Khadimul IntegrityLeadership* diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas individu dan tim. Kreativitas diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Untuk menumbuhkan kreativitas karyawan perlu didorong penciptaan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi cenderung memfasilitasi kebebasan berekspresi, sehingga karyawan merasa lebih berani untuk mengemukakan ide-ide baru. Pemimpin yang menerapkan *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) cenderung membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan tim mereka. Hubungan ini dapat meningkatkan kolaborasi dan pertukaran ide, yang merupakan kunci dalam proses kreatif, disamping itu perlu menekankan nilai-nilai etika dan tujuan organisasi. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi dan merasa terhubung dengan nilai-nilai tersebut, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif dalam mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya pemimpin *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) biasanya berfokus pada pengembangan potensi individu.

Dengan menyediakan pelatihan dan dukungan, pemimpin ini dapat membantu karyawan untuk mengasah keterampilan kreatif mereka dan menemukan cara-cara baru untuk berinovasi.

Penelitian menunjukkan bahwa *Integrity Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kreativitas pemimpin Menurut (Mumford et al., 2000). Amabile menjelaskan bahwa lingkungan yang mendukung, termasuk kepemimpinan yang integratif, berperan penting dalam meningkatkan kreativitas individu dan tim. Penelitian ini mendukung temuan bahwa *Integrity Leadership* dapat meningkatkan kreativitas pemimpin. sedangkan menurut (Kark & Carmeli, 2008), Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi meningkatkan kreativitas, sejalan dengan prinsip-prinsip *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) yang mengedepankan integritas dan dukungan. Karyawan yang dipimpin oleh individu dengan *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) merasa lebih terinspirasi dan terdorong untuk berinovasi, menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Lingkungan kerja yang dibangun oleh pemimpin *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) menciptakan rasa aman dan kolaboratif, meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif.

Dari beberapa penelitian juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan *Integrity Leadership terhadap Creativitas*, menurut Jha, S. (2015). Jha menemukan bahwa meskipun ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kreativitas, hasilnya tidak selalu signifikan, tergantung pada konteks organisasi

dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja, sedangkan menurut Simonton, D. K. (2003) menunjukkan bahwa banyak faktor lain yang mempengaruhi kreativitas individu di samping kepemimpinan, beberapa studi menemukan hasil yang tidak signifikan dalam hubungan ini. Menurut Chen, C. Y., & Chiu, C. H. (2016).

Studi empiris terdapat beragam mengenai hubungan antara *Integrity Leadership* dan kreativitas. dan beberapa faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. Pandangan bahwa semakin tinggi pelaksanaan *Khaadimul integrity leadership* maka akan semakin tinggi Creativitas, dengan demikian kepimpinan melayani yang mempunyai *intregrity* yang tinggi, akan dapat mempengaruhi kreativitas pemimpin itu sendiri untuk melakukan aktvitas dan tercapainya kinerja organisasi yang baik, hasil ini mendukung penelitian terdahulu, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Semakin tinggi Pelaksanaan *Khaadimul Integrity Leadership*, maka akan semakin tinggi *Creativity*

B. Pengaruh *Creativity* Terhadap Kinerja Organisasi (H5)

Kreativitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, solusi inovatif, dan cara-cara unik dalam memecahkan masalah. Dalam konteks organisasi, kreativitas dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kreativitas Pemimpin memungkinkan organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Inovasi ini dapat meningkatkan daya saing dan relevansi

organisasi dalam industri pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi

.Pemimpin yang mempunyai kreativitas akan mendorong meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, untuk berinovasi dan cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi, dengan kontribusi kinerja yang lebih baik. Dan Kreativitas pemimpin akan membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Organisasi yang memiliki Pemimpin yang kreatif lebih mampu merespons tantangan dan peluang baru, sehingga meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

Beberapa Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kreativitas dan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang mendukung kreativitas cenderung mencapai kinerja yang lebih baik, menurut Amabile, T. M. (1996). Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung kreativitas, termasuk pemberian kebebasan kepada karyawan, dapat meningkatkan inovasi dan, pada gilirannya, kinerja organisasi., sedangkan menurut Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). Penelitian ini mengindikasikan bahwa tim yang memiliki anggota kreatif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena kreativitas berkontribusi pada penciptaan solusi yang inovatif, sedangkan hasil yang signifikan menurut Caniëls, M. C. J., & Veldhoven, M. J. P. M. (2016). Penelitian ini memberikan bukti bahwa terdapat hubungan signifikan antara kreativitas seorang pemimpin dengan memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dan produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan beragam pengaruh kreativitas terhadap kinerja organisasi. Penting untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap konteks dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini, serta untuk merumuskan strategi yang tepat dalam memanfaatkan kreativitas untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

. Studi Empiris tentang *Creativitas* seorang pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. dengan kreativitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan banyak ide-ide atau gagasan untuk melakukan kegiatan guna penyelesian masalah yang dihadapi dalam organisasi. Berdasarkan studi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kreativitas pemimpin dapat meningkatkan kinerja organisasi dan hasil ini mendukung penelitian terdahulu, Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H 5: Semakin Tinggi *Creativity* maka akan semakin tinggi Kinerja Organisasi.

C. Pengaruh *Khaadimul Integrity Leadership* terhadap Kinerja Organisasi (H6)

Khadimul Integrity Leadership (KIL) adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada nilai-nilai integritas, etika, dan pengabdian kepada orang lain. Dalam konteks organisasi, *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) diharapkan dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen karyawan, motivasi, dan kolaborasi tim. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. *Khaadimul*

Integrity Leadership yang mengedepankan integritas dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terpercaya. Karyawan yang merasa percaya pada pemimpin mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja .disamping itu Pemimpin *Khaadimul Integrity Leadership* (KIL) biasanya mendorong partisipasi aktif dan pengembangan potensi individu. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, juga berfokus pada pengembangan hubungan yang baik antar anggota tim. Pemimpin yang menerapkan *Khaadimul Integrity Leadership* (KIL) dapat menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, di mana karyawan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama, meningkatkan efektivitas tim. Dan Pemimpin *Khaadimul Integrity Leadership* (KIL) menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang etis dan bertanggung jawab. Keputusan yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dapat membawa dampak positif terhadap reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Integrity Leadership* dan kinerja organisasi. Menurut Shahin, A., & Zairi, M. (2011). menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berintegritas dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan budaya yang mendukung kreativitas. Pemimpin yang menerapkan *Khaadimul Integrity Leadership* (KIL) dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung integritas, kepercayaan, dan motivasi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi, Sedangkan menurut Zhu, W., Chew, I. K.

H., & Spangler, W. D. (2005). Hasil penelitian ini menekankan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai integritas dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan motivasi karyawan. Penelitian lain terdapat pengaruh yang signifikan hal ini diungkapkan oleh García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara kepemimpinan yang berorientasi pada integritas dan kinerja organisasi, dengan fokus pada komitmen karyawan dan kolaborasi terdapat juga hasil penelitian adanya pengaruh yang tidak signifikan seperti yang jelaskan oleh López-Cabarcos, M. Á., & Suárez, J. A. (2015). Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu signifikan, tergantung pada konteks dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi. Sedangkan menurut D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, tidak semua bentuk kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan pada kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan beragam pengaruh *Integrity Leadership* terhadap kinerja organisasi. Penting untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap konteks dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini, serta untuk merumuskan strategi yang tepat dalam memanfaatkan *Khadimul Integrity Leadership* (KIL) untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

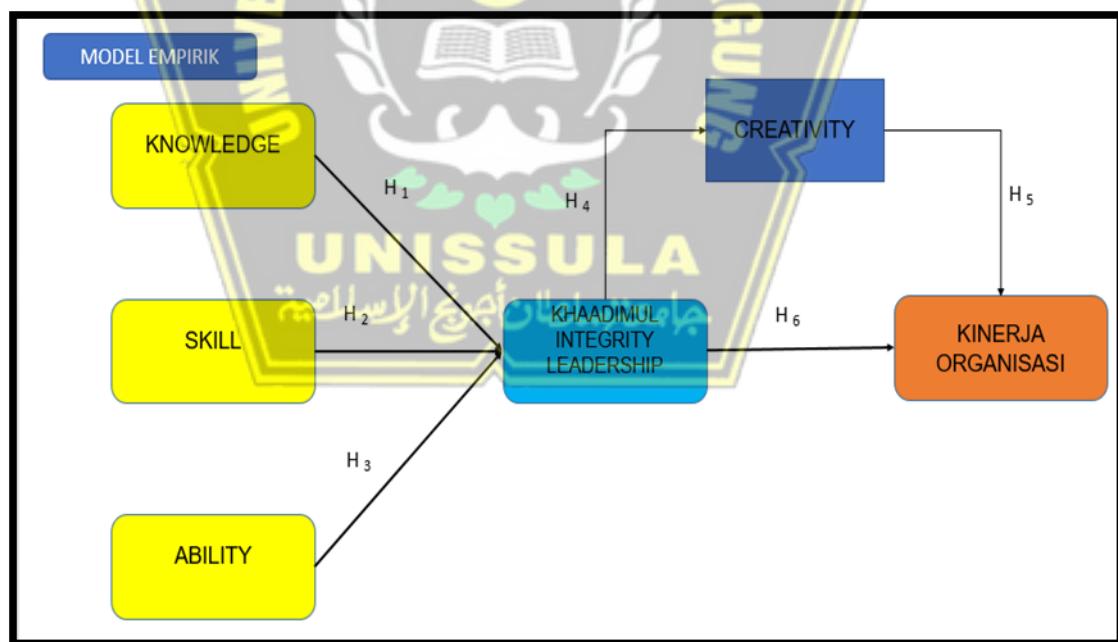
Studi Empiris yang ada tentang *Integrity Leadership* yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dengan Kepimpinan yang melayani

dan didasari integritas yang tinggi akan mampu untuk menggerakan organisasi berjalan lebih baik, sehingga kinerja organisasi dapat terwujud dan seustinable. Berdasarkan studi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Pandangan tentang penerapan *Khaadimul Integrity Leadership* yang tinggi dan konsisten dapat meningkatkan kinerja organisasi, hal ini mendukung penelitian terdahulu, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah

H 6: Penerapan *Khaadimul Intregrity Leadership* yang tinggi , maka akan semakin tinggi Kinerja Organisasi.

Berdasarkan Hipotesa dan kajian pustaka diatas, model empirik penelitian disajikan pada Gambar 2.6 dibawah ini.

Gambar 2.6. Model Empirik Penelitian



Integritas salah satu unsur yang penting dalam dimensi *Altruistic love*, menurut Palanski & Yammarino (2007) secara khusus memberikan penjelasan definisi integritas, yang menunjukkan bahwa integritas

digunakan untuk mengartikan berbagai hal yang berbeda. Ada lima makna integritas , yaitu : 1) integritas sebagai keutuhan; 2) integritas sebagai konsistensi antara perkataan dan tindakan; 3) integritas sebagai konsistensi dalam menghadapi kesulitan; 4) integritas sebagai kejujuran terhadap diri sendiri; 5) dan integritas sebagai moralitas/etika (termasuk definisi seperti kejujuran, dapat dipercaya, keadilan, dan kasih sayang). Palanski & Yammarino (2007) juga menyarankan bahwa domain integritas paling sesuai dengan kategori kedua dari lima kategori yang disebutkan di atas; yakni integritas sebagai konsistensi perkataan dan tindakan. Mereka berpendapat bahwa empat kategori integritas lainnya (yaitu, keutuhan, jujur pada diri sendiri, konsistensi dalam kesulitan, dan moralitas/etika) sudah ditetapkan sebagai kebajikan lain (misalnya, jujur pada diri sendiri dapat dianggap sebagai nilai-nilai utama).

Integritas dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1990) merupakan potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Sedangkan menurut Elvira Zahra (2011) Integritas didukung oleh 5 pilar karakter yang terdiri dari kejujuran, keadilan, kearifan, hemat, dan tanggung jawab., menurut Becker (1998) bahwa integritas diperlakukan sebagai hal yang sama dengan kejujuran dan keadilan, sedangkan integritas yang tinggi akan berdampak baik bagi organisasi, terlebih lagi bagi seorang pemimpin

Integritas diharapkan dapat mempengaruhi keberhasilan meraih cita-cita yang menjadi tujuan bersama, dalam sebuah perusahaan. Oleh Karena itu Integritas sangat penting untuk dilakukan oleh seorang pemimpin , tanpa

adanya integritas maka orang akan malas melakukan apa yang menjadi tugasnya , mereka bekerja hanya karena keterpaksaan , bukan keluar dari dalam hati nurani mereka. Jika ketiadaan integritas pada seorang pemimpin dan individu yang ada di perusahaan maka usaha untuk meraih Kinerja Organisasi dan tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

Dalam Hal ini disampaikan Intregrasi Indikator *Integrity* dan Khaadimul Ummah, yang dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 : Intregrasi Indikator *Integrity* dan Khaadimul Ummah.

INDIKATOR			
NO	INTEGRITY LEADERSHIP	KHAADIMUL UMMAH	KHAADIMUL INTEGRITY LEADERSHIP
1	Konsistensi	Harus Bersikap adil baik untuk kepentingan diri sendiri atau orang lain. QS. An Nahl 90 , QS. Al Maidah 8. QS. Qashas 26	Bersikap adil yang konsisten untuk kepentingan semua. (tidak mengeksploitasi bawahan, Menghilangkan Hak2 Bawahan).
2	Keterbukaan	Kepimpinan yang dilandasi Amanah, Qs. An nisa 58 QS. Anfaal 27	Bersikap amanah dan dilandasi dengan keterbukaan (Tuntas dalam pelaksanaan tugas, amanah dalam bidang moral , kepriodian bawahan).
3	Tanggung Jawab	Keseimbangan Kesejahteraan Dunia dan Akherat QS. An Nahl 97 QS.As syuraa 20 QS. Qasas 77 QS. Sad 46	Kesejahteraan yang seimbang, (tidak terfokus pada pemenuhan kebutuhan materi tapi juga kebutuhan ukhrowi).
4	Beretika	Perhatian, Menghormati, terhadap bawahan QS. Ali Imron 159, QS. Ahzab 21 QS. Asy syurara 215	Kepimpinan yang berdasar Etik dan moral. (Dasar Ketauladanannya bagi Pemimpin)

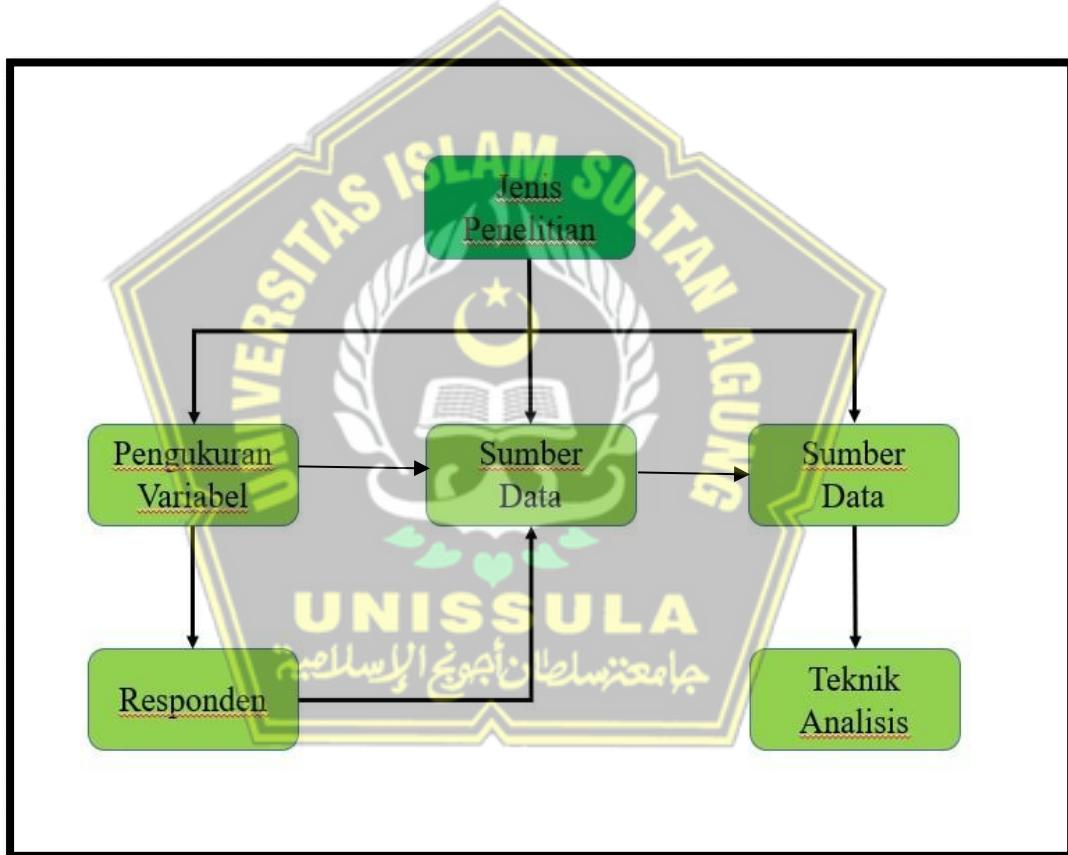
Tabel 2.2. Dapat menggambarkan bahwa Indikator dari *Integrity*, dan Khaadimul Ummah telah terkombinasi menjadi Novelty

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang: jenis penelitian, pengukuran variable, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta Teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian lihat Gambar 3.1.

Gambar 3. 1 Alur Bab III Metode Penelitian



3.1. Jenis Penelitian.

Jenis penelitian ini adalah “*Explanatory Research*” yaitu merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variable-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variable satu dengan variable lainnya (Sugiyono, 2017). Penelitian ini diawali dengan kegiatan mengeksplorasi teori dan konsep yang akan

digunakan. Adapun Tujuan Penelitian ini untuk mengkonfirmasi moder teortikal dan emperikal yang dibangun berdasarkan variable dari Novelty *Khadimul Integrity Leadership*.

3.2. Pengukuran Variabel

Studi empiric pada penelitian ini mencakup variabel. Melaksanakan kegiatan berdasar Kepimpinan yang Adil, Bersikap Amanah dilandasi Keterbukaan , Kesejahteraan yang seimbang, menjunjung Norma Etik dan Moral. .Adapun pengukuran (indikator) masing- masing variabel lihat Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Khaadimul Integrity Leadership Definisi operasionalnya adalah Kepemimpinan Khaadimul Integrity Leadership dalam melaksanakan kegiatan yang berorientasi pada keadilan dan konsisten, amanah didasari keterbukaan dan ,adanya keseimbangan kesejahteraan baik duniawi maupun ukhrowi, serta menjunjung tinggi moral.	A.Adil B.Amanah C.Keseimbangan D.Bermoral	Intregrasi Nilai Islam dan Integrity leadership, Elvira Zahra (2011)Avolio & Garden(2005)

2	<p>Management Competency</p> <p>Defenisi operasionalnya adalah Kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola pekerjaan dan membangun interaksi dengan orang lain dengan didasari peningkatan Pengetahuan, Keahlian dan Kemampuan.</p>	<p>A.Knowledge</p> <p>B.Skill</p> <p>C.Ability</p> <p>.</p>	M.Khafit Ashar dkk.(2018), John Smith, Emely brown, Adam johnson, Laura Johnson, Michacle page.John Dope
3	<p>Kinerja Organisasi</p> <p>Definisi Operasionalnya adalah kemampuan pemimpin yang dapat meningkatkan Kinerjas dosen, peningkatkan kerjasama baik regional, Internasional , kualitas pengajaran, dan peningkatan publikasi ilmiah.</p>	<p>a. Kinerja dosen</p> <p>b. Kerja sama Regional dan Internasional</p> <p>c. Kualitas Pengajaran</p> <p>d. Publikasi ilmiah</p>	S. Martono (2013)
4	<p>Creativity,</p> <p>Definisi Operasionalnya adalah Kemampuan seoarang pemimpin untuk menghasilkan ide baru, mempunyai fleksibilitas dalam pengambilan keputusan , dapat memanfaatkan teknologi modern,dan mampu menumbuhkan kreativitas.</p>	<p>a. Menghasilkan Ide Baru</p> <p>b. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan</p> <p>c. Pemanfaatan Teknologi Modern</p> <p>d. menumbuhkan Kreativitas</p>	Amabile (1996) Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) Mumford et al. (2002) Hunter, Bedell, & Mumford (2007) Basadur et al. (2000)

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup:

1. Data Primer

Sumber data pada studi ini mencakup data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Greener, 2008). Dan menurut Sugiyono (2017) yang dimaksud data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Adapun data primer dalam penelitian ini adalah Dekan, Direktur atau Ketua Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Propinsi Jawa Tengah, yang akreditasinya Baik Sekali, B, Baik, C Dan Belum Terakreditasi, yang berupa tanggapan responden terhadap Variabel penelitian yang ditetapkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul (Given, 2008). Data tersebut diperoleh dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini, sedangkan menurut Sugiyono (2017) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul (Sugiyono, 2017), sedangkan menurut Widodo (2014). Data yang telah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari Data Jumlah Prodi di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah, LLDIKTI VI dan Variabel-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung melalui media online berupa google form. Pernyataan mencakup terbuka dan tertutup. Pernyataan terbuka merupakan pernyataan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pernyataan-pernyataan sesuai dengan jalan pikirnya. Sedangkan pernyataan tertutup adalah pernyataan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

3.5. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa populasi adalah Wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya..sedangkan menurut Creswell (2008). Populasi adalah sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 864 Prodi, Strata S1 di lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah. Data Bulan Desember 2024.

Menurur Sugiyono (2016) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. yang menjadi objek penelitian. Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian

atau bertindak sebagai perwakilan dari populasi sehingga hasil penelitian yang berhasil diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan pada populasi. Muhamajir dan Maya Panorama (2018). Berdasarkan prosesnya, sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria sesuai dengan yang telah penulis tentukan. Oleh karena itu, sampel yang dipilih sengaja ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh penulis untuk mendapatkan sampel yang dapat digeneralisasikan pada populasi. Muhamajirin dan Maya Panorama (2018). Dalam hal ini Ketentuannya adalah Responden yang menjadi sampel adalah Prodi Starta 1, yang mempunyai Nilai Akreditasi Baik Sekali, B, Baik, C dan yang belum Terakreditasi berjumlah total 864. Di Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah.sedangkan Responden dalam penelitian ini Unit Pengelola Perguruan tinggi (UPPS) terdiri Dekan, Direktur, atau Ketua PTS

Responden dalam studi ini berjumlah 864 Prodi, dikarenakan jumlah sampel terlalu besar, maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus Slovin dimana mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

Perhitungan Slovin adalah sebagaimana berikut :

$$\text{Rumus Slovin : } \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Sebagaimana :

N = Jumlah Populasi

e = Error (Dalam Penelitian ini menggunakan 5%).

Sebagaimana :

N = Jumlah Populasi

e = Error (Dalam Penelitian ini menggunakan 5%).

$$= \frac{864}{1 + (864 \times 0.0025)} = \frac{864}{1 + (2,16)} = \frac{864}{3,16}$$

= 273,41 dibulatkan menjadi = 273

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah 273 Prodi. Sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik *Accidental Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2016).

Pengambilan data yang diperoleh melalui questioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skor, skala likert 1 s/d 10 sebagai berikut.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

3.6. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis

Statistik Diskriptif dan Analisis Inferensial dengan menggunakan *The Structural Equation Modelling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) dari paket software SmartPLS 3.0. Pada Teknik SEM dengan PLS Variable laten dapat diestimasi sesuai dengan kombinasi linier dari Variabel-variabel manifest yang terkait dengan suatu variable laten serta diperlakukan untuk mengantikan Variabel manifest. Penelitian ini adalah penelitian model reflektif dimana Variabel terbentuk dari indakatornya.

3.6.1. Convergent Validity

Convergent validity adalah bagian pada kriteria validitas, ditunjukkan dengan faktor formatif harus berkorelasi dan dapat memprediksi nilai faktor reflektif yang merupakan kriteria variabel laten David Garson (2016). Convergent validity dikatakan ada jika koefisien jalur *structural* lebih tinggi dari 0.7 Chin W W (1998).

3.6.2. Discriminant Validity

3.6.2.1. Cross Loading

Cross loading adalah salah satu uji *discriminant validity* yang menunjukkan bahwa model konstruk baik. Model konstruk dikatakan baik jika indaktor memuat dengan baik pada faktor yang dimaksudkan dan pemuatan silang dengan faktor lain dengan idealnya harus lebih besar dari 0.7 David Garson (2016).

3.6.2.2. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) dapat juga digunakan sebagai uji

validitas konvergen. Menurut David Garson (2016) *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan komunalitas rata-rata untuk setiap faktor laten dalam model reflektif. Menurut David Garson (2016); Ringle (2006) Variabel dapat dikatakan valid jika nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 serta lebih besar dari beban silang artinya setiap faktor harus dapat menjelaskan setengah varians dari masing- masing indikator.

3.6.2.3.The Fornell-Larcker Discriminant Validity Criterion

Untuk menetapkan validitas diskriminan dapat juga dilihat melalui skor *The Fornell-Larcker Discriminant Validity Creation*. *The Fornell-Larcker Discriminant Validity Creation* berdasarkan skor AVE yang harus lebih tinggi dari korelasi dengan variabel laten lainnya. Setiap variabel laten, varians yang dibagikan dengan blok indikatornya lebih daripada variansnya berbagi dengan variabel laten lainnya (David Garson, 2016).

3.6.3. Reability

3.6.3.1. Cronbach's alpha

Cronbach' Alpha adalah uji validitas konvergen selain composite reliability. Cronbach's alpha memiliki variasi skor 0 hingga 1, semakin mendekati 1 maka keandalan semakin sempurna. David Garson (2016) menyatakan bahwa cut off Cronbach alpha berlaku lebih besar atau sama dengan 0.80 untuk skala yang baik, 0.70 untuk skala yang dapat diterima, dan 0.60 untuk skala tujuan eksplorasi.

3.6.3.2. Composite Reliability

Composite Reliability adalah alternatif sebagai uji validitas konvergen

dalam model reflektif (David Garson, 2016). *Composite Reliability* memiliki variasi dari 0 hingga 1, semakin mendekati dengan 1 maka keandalan semakin sempurna. Menurut Chin W W (1998) untuk penelitian eksplorasi, *composite reliability* harus sama atau lebih besar dari 0.6 dan sama dengan atau lebih dari 0.70 untuk model *confirmatory analysis* Henseler, Ringle, and Sarstedt (2012). Indikator dapat dikatakan benar-benar *representative* jika *composite reliability* sangat tinggi atau lebih besar dari 0.90 (David Garson, 2016).

3.6.4. Model Fit

3.6.4.1. The Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

SRMR merupakan ukuran kecocokan sebuah model. Semakin rendah nilai pada SRMR maka model dikatakan lebih cocok. Model dikatakan cocok jika nilai SRMR kurang dari 0.8 David Garson (2016); Hu and Bentler (1998).

3.6.4.2. Multicollinearity in Reflective Models

Multikolinearitas adalah Ketika ada dua atau lebih variable independent saling berhubungan. Secara umum terjadi multikolinearitas Ketika nilai koefisien *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih tinggi dari 5.0 David Garson (2016).

Untuk model reflektif, variable laten dimodelkan sebagai *predictor* tunggal dari masing-masing indikatornya. Oleh karena itu dalam model pengukuran reflektif multikolinearitas tidak menjadi masalah, namun dalam penelitian ini akan memunculkan nilai multikolinearitas sebagai tambahan referensi.

3.6.5. Path Coefficient

3.6.5.1. Structural Path Coefficients

Structural Path Coefficient adalah bobot jalur yang menghubungkan

faktor satu sama lain dengan variasi skor jalur 0 hingga 1 (David Garson, 2016). Hubungan dikatakan semakin kuat jika jika skor mendekati 1. Selain skor pada hubungan jalur harus diperhatikan juga signifikan pada setiap variabel yang diteliti.

3.6.5.2. R-square

R-square adalah cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (*R square*) berada pada rentang 0 sampai dengan 1. Menurut Chin W W (1998) kriteria *R square* lebih dari 0,67 dikatakan kuat, dibawah 0,67 hingga 0,33 dikatakan moderat, dan dibawah 0,33 hingga 0,19 dikatakan lemah.

Adjusted *R-square* adalah nilai *R-square* yang telah dikoreksi berdasarkan nilai standar error. Nilai Adjusted *R-square* memberikan gambaran yang lebih kuat dibandingkan *R-square* dalam menilai kemampuan sebuah konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Oleh karena itu kami menggunakan nilai *adjusted r-square* untuk menjelaskan seberapa besar konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV menyajikan hasil penelitian dan pembahasan yang dirancang untuk menjawab rumusan masalah serta mencapai tujuan penelitian. Bab ini mencakup beberapa komponen utama, yaitu deskripsi masing-masing variabel, analisis outer model, inner model, serta pengujian hipotesis untuk mengidentifikasi pengaruh langsung, tidak langsung, maupun total antar variabel.

4.1. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti adalah *knowledge, skill, ability, khaadimul integrity leadership, creativity*, dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan kriteria skala 3, dengan interpretasi nilai adalah 1-4 = rendah; 4 - 7 = sedang ; dan 7 - 10 = tinggi (Ferdinand, 2006). Berdasarkan hasil penelitian terhadap Pimpinan Perguruan Tinggi di Jawa Tengah yang jumlah responden 273, masing-masing deskripsi variabel adalah sebagai berikut

4.1.1. *Knowledge*

Indikator variabel *knowledge* meliputi pengetahuan organisasi, pengetahuan strategis, pengetahuan tentang kepemimpinan, pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial, pengetahuan tentang inovasi dan teknologi. Statistic deskriptif jawaban responden tentang *knowledge* disajikan Tabel 4.1

Tabel 4.1: Statistik Diskriptif Knowledge.

No	Indikator	Mean	Standar Deviation	Kategori
1	Pengetahuan Organisasi	8,58	1,165	Tinggi
2	Pengetahuan Strategis	8,64	1,060	Tinggi
3	Pengetahuan Tentang Kepemimpinan	8,78	0,999	Tinggi
4	Pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial	9,02	0,864	Tinggi
5	Pengetahuan tentang inovasi dan teknologi	8,49	1,177	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,70		Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban responden berada pada kriteria 8,70 dengan rincian skor tertinggi adalah pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab social yaitu memiliki rata-rata sebesar 9,02, kemudian pengetahuan tentang kepemimpinan sebesar 8,78, pengetahuan strategis 8,64, pengetahuan organisasi sebesar 8,58. Nilai rata-rata paling rendah adalah pengetahuan tentang inovasi dan teknologi yaitu sebesar 8,49, akan tetapi masih masuk dalam kategori tinggi. Artinya, semua indakator menunjukkan kriteria Tinggi.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif *knowledge* disajikan Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Deskriptif Knowledge

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Pengetahuan organisasi	Memperoleh pengetahuan mengenai tujuan organisasi
2	Tinggi	Pengetahuan strategis	Memperoleh pengetahuan mengenai rencana rencana strategis yang akan dilakukan organisasi
3	Tinggi	Pengetahuan tentang kepemimpinan	Memperoleh pengetahuan mengenai kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi
4	Tinggi	Pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial	Memperoleh pengetahuan mengenai etika dan tanggungjawab yang seharusnya dilakukan terhadap lingkungan organisasi
5	Tinggi	Pengetahuan tentang inovasi dan teknologi	Memperoleh pengetahuan mengenai cara menciptakan inovasi dan lincah terhadap penggunaan teknologi

Hasil penelitian juga menunjukkan deskriptif *knowledge* dengan temuan berdasarkan jawaban responden. Berdasarkan statistic deskriptif pada kriteria Tinggi dan temuan dari responden dapat disimpulkan bahwa *knowledge* dianggap mampu memberikan pemahaman kepada pimpinan perguruan tinggi untuk memperoleh manajemen pengetahuan agar tercipta *Khaadimul integrity leadership, creativity*, dan kinerja organisasi di perguruan tinggi.

4.1.2. Skill

Indikator variabel *skill* meliputi kemampuan komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi tim, kemampuan memimpin perubahan, dan kemampuan membangun hubungan kerja. Statistic deskriptif jawaban responden tentang *skill* disajikan Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Skill

No	Indikator	Mean	Standar Deviation	Kategori
1	Keterampilan Komunikasi	8,93	0,855	Tinggi
2	Keterampilan Pengambilan Keputusan	8,85	0,875	Tinggi
3	Keterampilan memotivasi tim	8,91	0,827	Tinggi
4	Keterampilan memimpin perubahan	8,63	1,013	Tinggi
5	Keterampilan membangun hubungan kerja	8,68	0,975	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan				8,80 Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban responden berada pada angka 8,80 termasuk dalam kategori kriteria tinggi dengan rincian nilai rata-rata masih indikator tertinggi adalah keterampilan komunikasi sebesar 8,93, keterampilan memotivasi tim sebesar 8,91, keterampilan pengambilan keputusan sebesar 8,85, keterampilan membangun hubungan kerja sebesar 8,68. Sementara keterampilan memimpin perubahan berada pada angka paling rendah yaitu sebesar 8,63, namun masih masuk dalam kriteria tinggi. Seluruh indikator menunjukkan kriteria tinggi.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif *skill* disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Deskriptif Skill

No	Kriteria Indikator	Temuan
1	Tinggi Keterampilan komunikasi	Mampu melakukan komunikasi dengan rekan kerja dan relasi dengan baik
2	Tinggi Keterampilan pengambilan keputusan	Mampu mengambil keputusan dengan mempertimbangkan berbagai aspek
3	Tinggi Keterampilan memotivasi tim	Memberikan motivasi kepada rekan kerja mengenai tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam organisasi
4	Tinggi Keterampilan memimpin perubahan	Memberikan tujuan organisasi dengan cara mempersiapkan berbagai pelatihan
5	Tinggi Keterampilan membangun hubungan kerja	Memiliki banyak kerja sama dengan perguruan tinggi lain

Hasil penelitian juga menunjukkan deskriptif *skill* dengan temuan berdasarkan jawaban responden. Berdasarkan statistic deskriptif pada kriteria Tinggi dan temuan dari responden dapat disimpulkan bahwa *skill* dianggap mampu memberikan pemahaman kepada pimpinan perguruan tinggi untuk memiliki ketrampilan manajemen untuk tercipta *khaadimul integrity leadership, creativity*, dan kinerja organisasi di perguruan tinggi.

4.1.3. Ability

Indikator variabel *ability* meliputi kemampuan memimpin tim, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan adaptasi lingkungan, dan kemampuan inovasi. Statistik deskriptif jawaban responden tentang *ability* disajikan Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Ability

No	Indikator	Mean	Standar Deviation	Kategori
1	Kemampuan memimpin tim	8,90	0,851	Tinggi
2	Kemampuan memecahkan masalah	8,79	1,016	Tinggi
3	Kemampuan adaptasi lingkungan	8,55	1,041	Tinggi
4	Kemampuan berinovasi	8,75	0,874	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,74		Tinggi

Hasil Penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban responden berada pada angka 8,74 masuk pada kriteria tinggi, dengan rincian kemampuan memimpin tim sebesar 9,90, kemampuan memecahkan masalah sebesar 8,79, kemampuan berinovasi sebesar 8,75, dan kemampuan adaptasi lingkungan sebesar 8,55. Semua indikator menunjukkan kriteria tinggi.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif *ability* disajikan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Deskriptif Ability

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kemampuan memimpin tim	Mampu mencapai akreditasi perguruan tinggi yang baik
2	Tinggi	Kemampuan memecahkan masalah	Mampu memberikan keputusan organisasi dengan musyawarah
3	Tinggi	Kemampuan adaptasi lingkungan	Mengikuti perkembangan organisasi yang dinamis
4	Tinggi	Kemampuan berinovasi	Mampu berinovasi dengan pengetahuan yang didapatkan

Hasil penelitian juga menunjukkan deskriptif *ability* dengan temuan berdasarkan jawaban responden. Berdasarkan statistic deskriptif pada kriteria Tinggi dan temuan dari responden dapat disimpulkan bahwa *ability* dianggap mampu memberikan pemahaman kepada pimpinan perguruan tinggi untuk memiliki kemampuan manajemen untuk *khaadimul integrity leadership*, *creativity*, dan kinerja organisasi di perguruan tinggi.

4.1.4. *Khaadimul Integrity Leadership*

Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi lebih cenderung mematuhi standar etika dan bertindak dengan integritas, karena mereka mampu memahami kompleksitas situasi yang memerlukan pendekatan etis. Indikator dari *khaadimul integrity leadership* diantaranya adalah adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral. Statistic deskriptif jawaban responden tentang dimensi *khaadimul integrity leadership* disajikan Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif *Khaadimul Integrity Leadership*

No	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kategori
1	Pengambilan keputusan yang adil secara konsisten	8,68	0,989	Tinggi
2	Pengambilan keputusan yang adil didasari amanah	8,87	0,939	Tinggi
3	Pengambilan keputusan yang adil dilandasi keseimbangan kehidupan	8,21	1,248	Tinggi
4	Pengambilan keputusan yang adil berdasarkan nilai moral	8,68	1,036	Tinggi
5	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dengan dasar keadilan	8,78	0,985	Tinggi
6	Melaksanakan kegiatan yang dilandasi sikap amanah	8,90	0,893	Tinggi

7	Melaksanakan kegiatan dengan amanah didasari keseimbangan kehidupan	8,32	1,135	Tinggi
8	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dilandasi nilai moral	8,65	0,971	Tinggi
9	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang berlandaskan keadilan	8,40	1,135	Tinggi
10	Menetapkan kesejahteraan yang didasari amanah	8,69	0,968	Tinggi
11	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang	8,47	1,116	Tinggi
12	Menetapkan kesejahteraan yang dilandasi nilai moral	8,59	1,017	Tinggi
13	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keadilan secara konsisten	8,68	0,959	Tinggi
14	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi amanah	8,98	0,812	Tinggi
15	Menjunjung tinggi norma moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keseimbangan dalam kehidupan	8,38	1,100	Tinggi
16	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan	8,93	0,814	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		8,64		Tinggi

Hasil penelitian tentang persepsi pimpinan yang berintegritas yang dilihat dari dimensi *khaadimul integrity leadership* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan pimpinan perguruan tinggi yang memiliki sikap yang **adil** dalam pengambilan keputusan, **sikap Amanah** atas tanggung jawab atas tugas dan jabatan yang diberikan, kesejahteraan yang seimbang dan menjunjung nilai nilai moralitas pimpinan berada pada level tinggi. Artinya, secara parsial pimpinan memiliki *khaadimul integrity Leadership* yang tinggi yakni pimpinan tidak hanya bertanggung jawab pada masalah-masalah dunia, tetapi juga harus mampu bertanggung jawab ukhrowi.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif *khaadimul integrity leadership* disajikan. Hasil deskriptif untuk masing-masing indikator disajikan Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Deskriptif *Khaadimul Integrity Leadership*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Pengambilan keputusan yang adil secara konsisten	Dalam mengambil keputusan selalu adil
2	Tinggi	Pengambilan keputusan yang adil didasari Amanah	Mengambil keputusan sesuai dengan pedoman dan regulasi yang berlaku
3	Tinggi	Pengambilan keputusan yang adil dilandasi keseimbangan kehidupan	Mengambil keputusan berdasar pada keseimbangan yang dirasakan rekan kerja
4	Tinggi	Pengambilan keputusan yang adil berdasarkan nilai moral	Mengambil keputusan yang bermoral
5	Tinggi	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dengan dasar keadilan	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dengan dasar keadilan
6	Tinggi	Melaksanakan kegiatan yang dilandasi sikap Amanah	Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan aturan yang ada
7	Tinggi	Melaksanakan kegiatan dengan amanah didasari keseimbangan kehidupan	Pelaksanaan kegiatan dengan amanah didasari keseimbangan kehidupan
8	Tinggi	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dilandasi nilai moral	Melaksanakan kegiatan penuh amanah dilandasi nilai moral
9	Tinggi	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang berldaskan keadilan	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang berldaskan keadilan
10	Tinggi	Menetapkan kesejahteraan yang didasari amanah	Menetapkan kesejahteraan yang didasari amanah
11	Tinggi	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang	Menetapkan Kesejahteraan yang seimbang

12 Tinggi	Menetapkan kesejahteraan yang dilandasi nilai moral	Menetapkan kesejahteraan yang dilandasi nilai moral
13 Tinggi	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keadilan secara konsisten	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keadilan secara konsisten
14 Tinggi	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi Amanah	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi amanah
15 Tinggi	Menjunjung tinggi norma moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keseimbangan dalam kehidupan	Menjunjung tinggi norma moral dalam kepemimpinan yang dilandasi keseimbangan dalam kehidupan
16 Tinggi	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan	Menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan

Temuan deskriptif dari responden tentang variabel *khaadimul integrity leadership* menunjukkan bahwa pemimpin pada Perguruan Tinggi di Jawa Tengah telah memahami pentingnya menjadi pemimpin yang berintegritas yang berlandaskan ada nilai *khaadimul* yaitu adil, amanah, mengutamakan kesejahteraan yang seimbang dengan hidup dan bermoral. Temuan indikator memberikan keputusan yang adil dan sesuai dengan aturan yang ada sesuai syariat yang telah ditetapkan oleh Allah SWT.

4.1.5. *Creativity*

Indikator variabel *creativity* meliputi menghasilkan ide baru, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi modern, dan menumbuhkan kreativitas. Statistic deskriptif jawaban responden tentang knowledge disajikan Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif *Creativity*

No	Indikator	Mean	Standar Deviation	Kategori
1	Menghasilkan ide baru	8,59	0,942	Tinggi
2	Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan	8,52	0,972	Tinggi
3	Pemanfaatan teknologi modern	8,75	0,866	Tinggi
4	Menumbuhkan kreativitas	8,78	0,914	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,66		Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban responden berada pada angka 8,66 termasuk dalam kategori kriteria tinggi dengan rincian nilai rata-rata indikator tertinggi adalah menumbuhkan kreativitas sebesar 8,78, disusul dengan pemanfaatan teknologi modern sebesar 8,75, menghasilkan ide baru sebesar 8,59, dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan sebesar 8,52. Seluruh indikator menunjukkan kriteria tinggi.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif *creativity* disajikan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Deskriptif *Creativity*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Menghasilkan ide baru	Menciptakan ide baru dalam organisasi
2	Tinggi	Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan	Mampu bekerja dimana saja dan kapan saja
3	Tinggi	Pemanfaatan teknologi modern	Menggunakan teknologi untuk memenuhi kebutuhan organisasi
4	Tinggi	Menumbuhkan kreativitas	Banyak terciptanya pengetahuan baru yang unik

Hasil penelitian juga menunjukkan deskriptif *creativity* dengan temuan berdasarkan jawaban responden. Berdasarkan statistic deskriptif pada kriteria Tinggi dan temuan dari responden dapat disimpulkan bahwa *creativity* dianggap mampu memberikan pengaruh pada kinerja organisasi di perguruan tinggi dengan menciptakan ide baru pada organisasi, kemampuan bekerja dimana dan kapan saja, menggunakan teknologi untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dan banyak terciptanya pengetahuan baru yang unik.

4.1.6. Kinerja Organisasi

Indikator variabel Kinerja organisasi meliputi Kinerja dosen, Kerjasama regional dan internasional, kualitas pengajaran, dan publikasi ilmiah. Statistic deskriptif jawaban responden tentang Kinerja Organisasasi disajikan Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Statistik Deskriptif Kinerja Organisasi

No	Indikator	Mean	Standar Deviation	Kategori
1	Kinerja Dosen	8,75	0,983	Tinggi
2	Kerjasama Regional dan Internasional	8,08	1,196	Tinggi
3	Kualitas Pengajaran	8,84	0,900	Tinggi
4	Publikasi Ilmiah	8,30	1,039	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		8,50		Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata keseluruhan jawaban responden berada pada angka 8,50 masuk pada kriteria tinggi, dengan rincian indikator yang memiliki rata-rata tertinggi masing-masing adalah kualitas pengajaran sebesar 8,84, kemudian kinerja dosen sebesar 8,75, disusul dengan publikasi ilmiah sebesar 8,30, dan kerjasama regional dan internasional sebesar 8,08. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perguruan tinggi mengenai kinerja organisasi berada pada level tinggi. Artinya, secara simultan pimpinan mampu meningkatkan kinerja organisasinya dengan baik.

Kemudian nilai standar deviasi dihasilkan dari masing-masing indikator terdapat angka yang kecil. Artinya nilai standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa data cenderung berkumpul di sekitar rata-rata, yang berarti bahwa model lebih stabil dan prediktif. Selanjutnya deskriptif kinerja organisasi disajikan. Hasil deskriptif untuk masing-masing indikator disajikan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Deskriptif Kinerja Organisasi

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kinerja dosen	Seluruh dosen melaporkan kinerjanya pertiap semester dengan baik
2	Tinggi	Kerjasama Regional dan Internasional	Perguruan Tinggi telah melakukan kerjasama pada beberapa Perguruan tinggi di Regional dan Internasional
3	Tinggi	Kualitas pengajaran	Seluruh dosen menyiapkan materi ajar dengan baik
3	Tinggi	Publikasi ilmiah	Publikasi karya ilmiah yang diunggah di jurnal bereputasi atau tidak predator

Hasil penelitian juga menunjukkan deskriptif kinerja organisasi dengan temuan berdasarkan jawaban responden. Berdasarkan statistic deskriptif pada kriteria Tinggi dan temuan dari responden dapat disimpulkan bahwa pimpinan dianggap mampu memberikan kinerja organisasi dengan baik pada perguruan tinggi dengan memastikan bahwa seluruh dosen telah melaporkan kinerjanya pertiap semester dengan baik, melakukan kerjasama pada beberapa Perguruan tinggi di Regional dan Internasional, para dosen menyiapkan materi ajar dengan baik, dan output publikasi karya ilmiah yang diunggah di jurnal bereputasi atau tidak predator

4.2. Pembahasan

4.2.1. Uji Bootstrapping

Nilai t-statistik dan p-value yang dihasilkan dari bootstrapping memberikan informasi tentang signifikansi hubungan antara indikator dan variabel laten. Uji ini untuk menentukan indikator mana yang berkontribusi signifikan terhadap pengukuran variabel laten. Dengan ketentuan jika t-statistik suatu indikator lebih besar dari nilai kritis tertentu (1,96 untuk tingkat signifikansi 5%), maka indikator tersebut dianggap signifikan secara statistik. Dan jika p-value suatu indikator lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (biasanya 0,05), maka indikator tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4. 13 Hasil Bootstrapping Indikator

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P- Values
AB.1 <- Ability	0,298	0,296	0,017	7,911	0,000
AB.2 <- Ability	0,236	0,237	0,029	8,238	0,000
AB.3 <- Ability	0,309	0,308	0,018	7,305	0,000
AB.4 <- Ability	0,269	0,268	0,016	6,339	0,000
Adil.1 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,070	0,070	0,002	3,641	0,000
Adil.2 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,071	0,071	0,002	4,995	0,000
Adil.3 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,067	0,067	0,003	4,152	0,000
Adil.4 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,071	0,071	0,002	4,266	0,000
Amanah.1 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,067	0,067	0,002	3,510	0,000
Amanah.2 <- Khaadimul Integrity Leadership	0,069	0,069	0,002	3,043	0,000
Amanah.3 <- Khaadimul Integrity	0,075	0,075	0,002	4,479	0,000

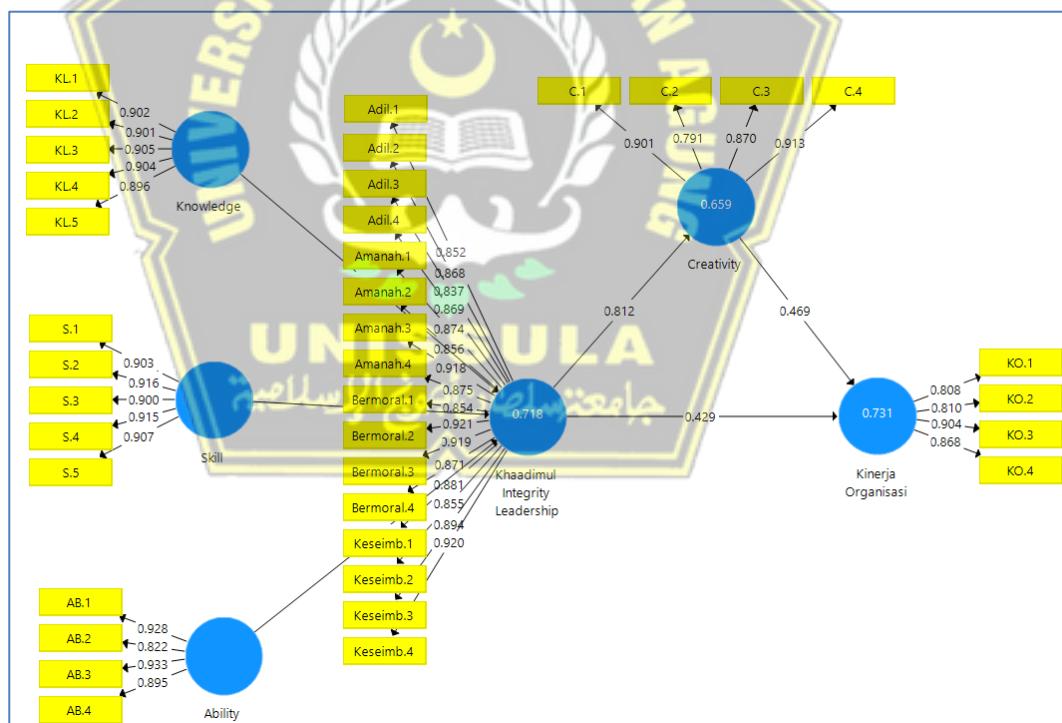
Leadership					
Amanah.4 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,069	0,069	0,001	5,929	0,000
Bermoral.1 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,067	0,067	0,002	6,092	0,000
Bermoral.2 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,076	0,076	0,002	4,401	0,000
Bermoral.3 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,075	0,075	0,002	4,665	0,000
Bermoral.4 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,069	0,069	0,002	3,872	0,000
C.1 <- Creativity	0,299	0,299	0,011	2,435	0,000
C.2 <- Creativity	0,264	0,264	0,015	7,610	0,000
C.3 <- Creativity	0,289	0,289	0,010	7,968	0,000
C.4 <- Creativity	0,297	0,296	0,009	3,701	0,000
KL.1 <- Knowledge	0,216	0,216	0,005	5,061	0,000
KL.2 <- Knowledge	0,221	0,221	0,006	8,998	0,000
KL.3 <- Knowledge	0,200	0,200	0,005	8,977	0,000
KL.4 <- Knowledge	0,219	0,219	0,004	5,553	0,000
KL.5 <- Knowledge	0,219	0,219	0,006	9,183	0,000
KO.1 <- Kinerja Organisasi	0,280	0,280	0,013	2,992	0,000
KO.2 <- Kinerja Organisasi	0,268	0,268	0,012	3,156	0,000
KO.3 <- Kinerja Organisasi	0,323	0,323	0,015	2,871	0,000
KO.4 <- Kinerja Organisasi	0,305	0,306	0,012	2,673	0,000
Keseimb.1 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,071	0,071	0,002	3,839	0,000
Keseimb.2 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,072	0,072	0,002	3,631	0,000
Keseimb.3 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,072	0,071	0,002	4,701	0,000
Keseimb.4 <-					
Khaadimul Integrity Leadership	0,076	0,076	0,002	4,052	0,000
S.1 <- Skill	0,222	0,222	0,005	4,697	0,000

S.2 <- Skill	0,228	0,228	0,005	4,704	0,000
S.3 <- Skill	0,218	0,218	0,006	3,984	0,000
S.4 <- Skill	0,212	0,212	0,005	4,656	0,000
S.5 <- Skill	0,222	0,222	0,004	5,510	0,000

4.2.2. Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dilakukan menggunakan teknik *PLS Algorithm* dengan merujuk pada nilai *loading factor*. Hasil dari nilai *loading factor* tersebut ditampilkan pada Gambar 4.1

Gambar 4.1 Uji Validitas



Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki korelasi

dengan variabel laten di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing indikator dapat merepresentasikan konstruk variabel laten secara memadai. Oleh karena itu, model konstruk dinyatakan layak untuk digunakan dalam tahapan pengujian selanjutnya.

4.2.3. Discriminant Validity

4.2.3.1. Cross Loading

Pengujian *discriminant validity* dilakukan menggunakan teknik PLS algorithm dengan merujuk pada nilai *cross loading*. Hasil dari nilai *cross loading* ditampilkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Cross Loading

	Ability	Khaadimul Integrity Leadership	Creativity	Knowledge	Kinerja Organisasi	Skill
AB.1	0,928	0,789	0,764	0,908	0,731	0,911
AB.2	0,822	0,626	0,629	0,703	0,561	0,723
AB.3	0,933	0,819	0,778	0,868	0,759	0,878
AB.4	0,895	0,714	0,803	0,814	0,726	0,808
Adil.1	0,693	0,852	0,718	0,693	0,721	0,699
Adil.2	0,691	0,868	0,734	0,682	0,708	0,720
Adil.3	0,724	0,837	0,688	0,690	0,638	0,738
Adil.4	0,762	0,869	0,708	0,752	0,681	0,766
Amanah.1	0,667	0,874	0,678	0,655	0,674	0,678
Amanah.2	0,633	0,856	0,734	0,674	0,722	0,639
Amanah.3	0,791	0,918	0,769	0,765	0,742	0,767
Amanah.4	0,710	0,875	0,694	0,710	0,672	0,731
Keseimb.1	0,767	0,881	0,679	0,724	0,724	0,749
Keseimb.2	0,697	0,855	0,719	0,687	0,751	0,672
Keseimb.3	0,773	0,894	0,679	0,709	0,717	0,758
Keseimb.4	0,762	0,920	0,785	0,735	0,769	0,756
Bermoral.1	0,714	0,854	0,638	0,696	0,666	0,723
Bermoral.2	0,753	0,921	0,751	0,770	0,759	0,788
Bermoral.3	0,793	0,919	0,762	0,785	0,731	0,810
Bermoral.4	0,711	0,871	0,665	0,704	0,706	0,722
C.1	0,768	0,726	0,901	0,768	0,747	0,738

C.2	0,618	0,624	0,791	0,572	0,677	0,561
C.3	0,709	0,719	0,870	0,777	0,707	0,697
C.4	0,795	0,750	0,913	0,832	0,713	0,797
KL.1	0,812	0,757	0,774	0,902	0,688	0,858
KL.2	0,819	0,700	0,757	0,901	0,677	0,820
KL.3	0,796	0,694	0,745	0,905	0,612	0,800
KL.4	0,901	0,803	0,781	0,904	0,741	0,893
KL.5	0,830	0,702	0,779	0,896	0,738	0,811
KO.1	0,594	0,666	0,645	0,604	0,808	0,574
KO.2	0,571	0,626	0,630	0,523	0,810	0,528
KO.3	0,748	0,754	0,756	0,763	0,904	0,770
KO.4	0,720	0,695	0,732	0,696	0,868	0,691
S.1	0,837	0,761	0,786	0,868	0,739	0,903
S.2	0,859	0,782	0,750	0,864	0,706	0,916
S.3	0,826	0,749	0,726	0,838	0,663	0,900
S.4	0,851	0,730	0,687	0,830	0,653	0,915
S.5	0,854	0,762	0,709	0,820	0,696	0,907

Temuan penelitian menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan indikator masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi indikatornya sendiri secara lebih akurat daripada indikator milik konstruk lain.

4.2.3.2. Average Variance Extracted

Uji validitas dilakukan dengan Teknik PLS algorithm dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE disajikan Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Ability	0,802	Valid
Creativity	0,757	Valid
Khaadimul		Valid
Integrity	0,773	
Leadership		
Kinerja Organisasi	0,720	Valid

Knowledge	0,813	Valid
Skill	0,825	Valid

Hasil penelitian menunjukkan nilai semua variabel berada diatas 0,5

artinya seluruh variabel *valid* dan mampu menjelaskan masing-masing indikator sesuai dengan David Garson (2016); Ringle (2006). Dengan demikian seluruh variabel valid dan dapat digunakan pada pengujian berikutnya.

4.2.3.3.The Fornel-Larcker Discriminant Validity Criterion

Uji Discriminat *Validity* juga dilakukan dengan Teknik PLS algorithm dengan melihat nilai *The Fornell-Larcker Discriminant Validity Criterion*. Nilai *The Fornell-Larcker Discriminant Validity Criterion* disajikan Tabel 4.16.

Tabel 4.16. The Fornell-Larcker Discriminant Validity Criterion

	Ability	Creativity	Khaadimul Integrity Leadership	Kinerja Organisasi	Knowledge	Skill
Ability	0,896					
Creativity	0,833	0,870				
Khaadimul Integrity Leadership	0,828	0,812	0,879			
Kinerja Organisasi	0,781	0,817	0,810	0,848		
Knowledge	0,924	0,851	0,813	0,768	0,902	
Skill	0,931	0,806	0,834	0,762	0,930	0,908

Hasil penelitian menunjukkan nilai variabel tinggi dari korelasi dengan variabel laten lainnya sehingga dapat dikatakan *valid* (David Garson, 2016). Dengan demikian seluruh variabel *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian berikutnya.

4.2.4.Reliability

4.2.4.1. Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dilakukan dengan Teknik PLS algorithm dengan melihat

nilai *Cronbach's alpha*. Nilai *Cronbach's alpha* disajikan Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil
Ability	0,917	Reliabel
Creativity	0,892	Reliabel
Khaadimul		Reliabel
Integrity	0,980	
Leadership		
Kinerja Organisasi	0,869	Reliabel
Knowledge	0,943	Reliabel
Skill	0,947	Reliabel

Hasil penelitian menunjukkan skor semua variabel berada pada skala diatas 0.80 artinya seluruh variabel memiliki keandalan yang baik (David Garson, 2016). Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh variabel reliabel dan dapat digunakan pada pengujian berikutnya.

4.2.4.2.Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan dengan Teknik PLS algorithm dengan melihat nilai *composite reliability*. Semua variabel memiliki hasil nilai sehingga dapat dikatakan semua variabel laten berkonstruk reflektif. Nilai *composite reliability* disajikan Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Composite Reliability

	Composite Reliability	Hasil
Ability	0,942	Reliabel
Creativity	0,926	Reliabel
Khaadimul Integrity Leadership	0,982	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,911	Reliabel
Knowledge	0,956	Reliabel
Skill	0,959	Reliabel

Tabel 4.22 menunjukkan masih Analisa semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan dengan skor *composite reliability* lebih dari 0.7 sesuai dengan Henseler, Ringle, and Sarstedt (2012). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini reliabel dan dapat digunakan pada pengujian selanjutnya.

4.2.5. Model Fit

4.2.5.1. The Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Uji model fit dilakukan dengan Teknik PLS algorithm dengan melihat *The Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) pada *Model Fit*. Nilai SRMR disajikan Tabel 4.19.

Tabel 4.19 The Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

	Saturated Model	Estimated Model	Hasil
SRMR	0,050	0,064	Good fit

Hasil penelitian menunjukkan skor SRMR adalah 0.050 atau lebih kecil dari 0.08 artinya *model fit* dalam penelitian ini terpenuhi. Dengan demikian model pada penelitian ini *good fit* dan dapat digunakan untuk pengujian berikutnya.

4.2.5.2. Multicollinearity in Reflective Models

Uji *Multicollinearity* dilakukan dengan Teknik PLS Algoritm dengan melihat *outer VIFValues*. Skor VIF disajikan Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Outer VIF Values

Indikator	VIF
AB.1	3,884
AB.2	2,114
AB.3	4,152
AB.4	3,208
Adil.1	3,882
Adil.2	2,978
Adil.3	5,421
Adil.4	5,505
Amanah.1	5,578
Amanah.2	3,118
Amanah.3	4,205
Amanah.4	4,850
Bermoral.1	4,401
Bermoral.2	3,938
Bermoral.3	2,460
Bermoral.4	3,156
C.1	3,643
C.2	1,908
C.3	2,853
C.4	4,540
KL.1	3,498
KL.2	3,564
KL.3	3,728
KL.4	3,398
KL.5	3,410
KO.1	2,202
KO.2	2,074
KO.3	3,158
KO.4	2,612
Keseimb.1	1,171
Keseimb.2	4,360
Keseimb.3	2,875
Keseimb.4	3,962
S.1	3,589
S.2	3,982
S.3	3,668
S.4	4,358
S.5	3,994

Hasil penelitian menunjukkan skor VIF lebih kecil dari 5, artinya indikator mampu menggambarkan variabelnya. Hasil uji, nilai VIF pada

indikator adil 4 sebesar 5,505 dan amanah 5,578, artinya mendekati angka 5 dan masih dikatakan tidak terjadi masalah multikolinieritas yang serius. Dalam model pengukuran reflektif multikolinearitas tidak menjadi masalah, namun dalam penelitian ini akan memunculkan nilai multikolinearitas sebagai tambahan referensi. Dengan demikian penelitian ini tidak terjadi *multicollinearity* dan dapat digunakan untuk pengujian berikutnya.

4.2.6. Path Coefficient

4.2.6.1. Structural Path Coefficients

Uji *Structural Path Coefficient* dilakukan dengan Teknik PLS *Bootstrapping* dengan melihat nilai *path coefficient*. Nilai *path coefficient* disajikan Tabel 4.21.

Tabel 4.21. Structural Path Coefficient

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values	Hasil
H1	Knowledge -> Khaadimul Integrity Leadership	0,367	6,125	0,000	Signifikan
H2	Skill -> Khaadimul Integrity Leadership	0,363	4,687	0,000	Signifikan
H3	Ability -> Khaadimul Integrity Leadership	0,263	3,454	0,001	Signifikan
H4	Khaadimul Integrity Leadership -> Creativity	0,812	31,593	0,000	Signifikan
H5	Creativity -> Kinerja Organisasi	0,469	7,892	0,000	Signifikan
H6	Khaadimul Integrity Leadership -> Kinerja Organisasi	0,430	7,040	0,000	Signifikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge berpengaruh langsung

terhadap *khaadimul integrity leadership* ditunjukkan dengan nilai *T Statistics* sebesar 6,125 dengan *probability* sebesar 0.000, ini menunjukkan *T Statistic* 6,125 >1,96 dan *P Value* 0.000 < 0.05. Variabel skill pada *management competence* menunjukkan berpengaruh langsung dengan *khaadimul integrity leadership* ditunjukkan dengan nilai *T Statistics* sebesar 4,687 > 1.96 dan *P Value* 0.000 < 0.05. Variabel ability memiliki pengaruh langsung terhadap *khaadimul integrity leadership* ditunjukkan dengan nilai *T Statistics* sebesar 3,454 >1.96 dan *P Value* 0.001 < 0.05. Variabel *khaadimul integrity leadership* Memiliki pengaruh langsung terhadap *creativity* ditunjukkan dengan nilai *T Statistics* sebesar 31,593 > 1.96 dan *P Value* 0.000 < 0.05. Variabel *creativity* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dibuktikan dengan nilai *T Statistics* sebesar 7,892 > 1.96 dan *P Value* 0.000 < 0.05. Kemudian *khaadimul integrity leadership* menunjukkan hubungan secara langsung terhadap kinerja organisasi dibuktikan dengan nilai *T Statistics* 7,040 > 1.96 dan *P Value* 0.000 < 0.05.

4.2.6.2. R-Square

Uji R-Square dilakukan dengan Teknik PLS Algoritm dengan melihat

nilai R-Square. Nilai R-Square disajikan Tabel 4.22.

Tabel 4.22. R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Hasil
Creativity	0,659	0,658	Tinggi
Khaadimul Integrity Leadership	0,718	0,715	Tinggi
Kinerja Organisasi	0,731	0,729	Tinggi

Hasil penelitian *r-square* menunjukkan pengaruh *creativity* secara bersama-sama dan simultan pada *khaadimul integrity leadership* sebesar 0.659

dengan nilai *adjusted r-square* 0.658. Artinya, variabel *khaadimul integrity leadership* secara bersamaan mempengaruhi creativity sebesar 66%. Variabel *khaadimul integrity leadership* secara bersama-sama dan simultan pada *management competence* sebesar 0.718 dengan nilai *adjusted r-square* 0.715. Artinya, variabel *management competence* secara serentak mempengaruhi *khaadimul integrity leadership* sebesar 71,8%. Variabel kinerja organisasi secara bersama-sama dan simultan pada *management competence*, *khaadimul integrity leadership*, dan *creativity* sebesar 0.731 dengan nilai *adjusted r-square* 0.729. Artinya, variabel *management competence*, *khaadimul integrity leadership*, dan *creativity* secara serentak mempengaruhi kinerja organisasi sebesar 73,1%.

4.2.7. Pengujian Hipotesis

4.2.7.1. Pengaruh *Knowledge* Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership*

Hipotesis 1 menghubungkan antara *knowledge* yang merupakan dimensi dari *management competency* terhadap *khaadimul integrity leadership*, dimana *knowledge* dijelaskan melalui 5 indikator yaitu pengetahuan organisasi, pengetahuan strategis, pengetahuan tentang kepemimpinan, pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial, pengetahuan tentang inovasi dan teknologi. *Khaadimul integrity leadership* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa bila *knowledge* semakin tinggi maka *khaadimul integrity leadership* juga akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh *knowledge* terhadap *khaadimul integrity*

leadership menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 6,125 dengan *probability* sebesar 0.000, ini menunjukkan *T Statistic* $6,125 > 1,96$ dan *P Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan secara statistik **Hipotesis 1 diterima.**

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *khaadimul integrity leadership* dapat dibangun melalui *knowledge*. Penelitian ini sejalan dengan studi Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010) yang menjelaskan bahwa individu dengan pengetahuan yang tinggi terkadang bisa menyalahgunakan pengetahuan mereka untuk keuntungan pribadi, yang dapat mengurangi integritas kepemimpinan. Pemimpin yang berpengetahuan luas bisa menciptakan nilai bagi organisasi, termasuk dalam dimensi kepemimpinan integritas (Nonaka & Lewin, 1994).

Salah satu indikator *knowledge* yaitu pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial. Artinya, pemimpin yang memiliki *khaadimul integrity* akan cenderung menjalankan pengetahuan mengenai etika kerja yang benar dan tanggung jawab sosial yang harus dijalankan. Sedangkan menurut Pfeffer, J. (2016) berpendapat bahwa pengetahuan dan keterampilan teknis yang kuat tidak selalu berarti pemimpin akan bertindak etis, pengetahuan justru bisa digunakan untuk memanipulasi atau menghindari akuntabilitas, sehingga mengarah pada kepemimpinan yang bertentangan dengan nilai-nilai integritas.

Ini menunjukkan pentingnya kita sebagai pemimpin untuk pengetahuan yang baik dalam menjalankan pekerjaan dengan didasar pada etika kerja dan tanggung jawab sosial. Jika pimpinan perguruan tinggi memiliki pengetahuan kerja dengan dasar pada etika kerja dan tanggung jawab sosial maka pemimpin akan semakin mudah dalam menyerap pengetahuan dalam lingkungan kerja

sehingga *khaadimul integrity* pada pemimpin akan semakin meningkat.

Dengan demikian jika pemimpin akan meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dengan meyakini bahwa pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh pimpinan adalah tanggung jawab yang akan dimintai pertanggung jawabannya di hadapan Allah SWT, sehingga pemimpin harus memberikan pengetahuan kepada para rekan kerja dengan baik.

4.2.7.2 . Pengaruh Skill Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership*

Hipotesis 2 menghubungkan antara *skill* yang merupakan dimensi dari *management competency* terhadap *khaadimul integrity leadership*, dimana *skill* dijelaskan melalui 5 indikator yaitu keterampilan komunikasi, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan memotivasi tim, keterampilan memimpin perubahan, dan keterampilan membangun hubungan kerja. *Khaadimul integrity leadership* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *skill* semakin tinggi maka *khaadimul integrity leadership* semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *skill* berpengaruh terhadap *khaadimul integrity leadership* dengan hasil statistik bahwa nilai *T Statistics* sebesar $4,687 > 1.96$ dan *P Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan secara statistik **Hipotesis 2 diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *khaadimul integrity leadership* dapat dibangun melalui *skill*. Penelitian ini sejalan dengan studi Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya pengaruh positif antara *Skill* (ketrampilan) terhadap *Integrity Leadership*, memurut Mumford, M. D.,

Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Menyatakan bahwa keterampilan kepemimpinan seperti pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan keterampilan interpersonal sangat penting dalam memecahkan masalah organisasi secara etis dan efektif dan pada akhirnya memperkuat kepemimpinan berbasis integritas. Sedangkan menurut Northouse, P. G. (2018) menjelaskan bahwa keterampilan interpersonal dan teknis memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan, terutama dalam membangun kepercayaan dan integritas. Keterampilan ini akan membantu pemimpin dalam menjaga kejujuran dan transparansi dalam kepemimpinan.

Salah satu indikator indikator yang memiliki kontribusi tertinggi pada *skill* yaitu keterampilan komunikasi. Artinya, pemimpin yang memiliki *khaadimul integrity* akan cenderung memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan informasi kepada staf dan rekan kerjanya. Sedangkan menurut Pfeffer, J. (2016) menyatakan bahwa keterampilan teknis yang kuat tidak selalu menghasilkan kepemimpinan yang berintegritas. Pemimpin yang sangat terampil secara teknis mungkin menggunakan keterampilan mereka untuk memanipulasi sistem atau mencari keuntungan pribadi, yang merusak kepercayaan dan integritas kepemimpinan.

Ini menunjukkan pentingnya kita sebagai pemimpin untuk keterampilan berkomunikasi yang baik ketika menjadi seorang pemimpin agar mampu menyampaikan pengetahuan dengan baik supaya tidak terjadi salah paham dalam organisasi. Jika pimpinan perguruan tinggi memiliki keterampilan komunikasi maka pemimpin akan semakin mudah dalam menyampaikan

maksud dari pola pikir, mindmapping, dan informasi yang harus disampaikan kepada rekan kerja sehingga *khaadimul integrity* pada pemimpin akan semakin meningkat.

Dengan demikian jika pemimpin akan meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dengan meyakini bahwa keterampilan komunikasi yang baik sesuai asal sumber informasi yang disampaikan dan dapat dipertanggungjawabkan, hal itu harus dilakukan oleh pimpinan sebagai wujud tanggung jawab yang nantinya harus dipertanggung-jawabkan oleh pemimpin kepada Allah SWT.

4.2.7.3. Pengaruh Ability Terhadap *Khaadimul Integrity Leadership*

Hipotesis 3 menghubungkan antara *ability* yang merupakan dimensi dari *management competence* terhadap *khaadimul integrity leadership*, dimana *ability* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu kemampuan memimpin tim, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan adaptasi lingkungan, dan kemampuan inovasi. *Khaadimul integrity leadership* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *ability* semakin tinggi maka *khaadimul integrity leadership* semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ability* berpengaruh terhadap *khaadimul integrity leadership* dengan hasil statistik bahwa nilai *T Statistics* sebesar $3,454 > 1.96$ dan *P Value* $0.001 < 0.05$ maka dapat disimpulkan secara statistik **Hipotesis 3 diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *khaadimul integrity leadership* dapat dibangun melalui *ability*. Penelitian ini sejalan dengan studi

oleh Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Menyatakan bahwa keterampilan dan kemampuan pemimpin, termasuk keterampilan analitis dan interpersonal, berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan yang berbasis integritas. Juga sejalan dengan penelitian Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000) yang menyatakan bahwa kemampuan dalam menyelesaikan masalah kompleks berhubungan erat dengan perilaku kepemimpinan yang etis dan integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang terampil lebih mungkin untuk mematuhi standar etika.

Salah satu indikator yang memiliki kontribusi tertinggi pada variabel *ability* yaitu kemampuan memimpin tim. Artinya, pemimpin yang memiliki *khaadimul integrity* akan cenderung memiliki kemampuan untuk memimpin tim dengan baik. Sedangkan menurut McEvily, S. K., Das, S., & McEvily, B. (2000) menyatakan bahwa meskipun kemampuan pemimpin penting, tidak selalu berkontribusi signifikan pada kepemimpinan berbasis integritas. Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi dapat digunakan untuk tujuan manipulatif, yang bertentangan dengan prinsip integritas dalam kepemimpinan. Pemimpin yang sangat terampil mungkin tergoda untuk menyalahgunakan kemampuan mereka.

Ini menunjukkan pentingnya kita sebagai pemimpin untuk kemampuan memimpin tim yang baik pada prinsipnya Pemimpin dengan kemampuan tinggi dapat Menerapkan prinsip-prinsip etis secara konsisten dalam pengambilan keputusan karena mereka memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi kompleks dan mempertimbangkan berbagai aspek etika serta Mempertahankan

integritas dalam memimpin organisasi melalui kemampuan komunikasi yang efektif, pemahaman mendalam tentang organisasi, dan kepekaan emosional dalam mengelola hubungan interpersonal serta Menjaga pelayanan berkualitas tinggi kepada para pengikut dengan memastikan bahwa mereka mematuhi nilai-nilai moral dan etika dalam interaksi sehari-hari sehingga *khaadimul integrity* pada pemimpin akan semakin meningkat.

Dengan demikian jika pemimpin akan meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dengan meyakini bahwa kemampuan memimpin tim yang baik, hal itu harus dilakukan oleh pimpinan sebagai wujud tanggung jawab dan konsistensi fikiran dan tindakan yang nantinya harus dipertanggung-jawabankan oleh pemimpin kepada Allah SWT.

4.2.7.4. Pengaruh *Khaadimul Integrity Leadership* Terhadap *Creativity*

Hipotesis 4 menghubungkan antara *khaadimul integrity leadership* terhadap *creativity*, dimana *khaadimul integrity leadership* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral. *Creativity* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu menghasilkan ide baru, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi modern, dan menumbuhkan kreativitas.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *khaadimul integrity leadership* semakin tinggi maka *Creativity* juga akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh *khaadimul integrity leadership* terhadap *creativity* menunjukkan bahwa nilai *T Statistics* sebesar $31,593 > 1.96$ dan *P Value* $0.000 <$

0.05 maka dapat disimpulkan secara statistic **Hipotesis 4 diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *creativity* dapat dibangun melalui *khaadimul integrity leadership*, hal ini sejalan dengan penelitian Amabile, T. M. (1996) yang menjelaskan bahwa lingkungan yang mendukung, termasuk kepemimpinan yang integratif, berperan penting dalam meningkatkan kreativitas individu dan tim. Merujuk pada penelitian Kark, R., & Carmeli, A. (2009) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi meningkatkan kreativitas, sejalan dengan prinsip-prinsip *khaadimul integrity leadership* yang mengedepankan integritas dan dukungan. Karyawan yang dipimpin oleh individu dengan *khaadimul integrity leadership* merasa lebih terinspirasi dan terdorong untuk berinovasi, menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Salah satu indikator yang berkontribusi paling tinggi pada *variable khaadimul integrity leadership* adalah melaksanakan kegiatan yang dilandasi sikap amanah. Artinya, pemimpin yang amanah menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah amanah dari Allah SWT, rekan kerja, dan lembaga, sehingga harus dijaga dan dijalankan dengan sebaik-baiknya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *khaadimul integrity leadership* adalah variabel penting dalam meningkatkan creativitas melalui pemimpin yang Amanah. Pemimpin tersebut menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan integritas tinggi, mengutamakan kepentingan bersama, dan bertindak jujur serta adil. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya ide-ide baru dan inovasi di kalangan

sivitas akademika.

4.2.7.5. Pengaruh *Creativity* Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 5 menghubungkan antara *creativity* terhadap kinerja organisasi, dimana *creativity* dijelaskan melalui melalui 4 indikator yaitu menghasilkan ide baru, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi modern, dan menumbuhkan kreativitas.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa *creativity* semakin tinggi maka kinerja organisasi semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh *creativity* terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar $7,892 > 1.96$ dan *P Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan secara statistic

Hipotesis 5 diterima.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dibangun melalui *creativity* sejalan dengan studi Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009) yang mengindikasikan bahwa tim yang memiliki anggota kreatif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena kreativitas berkontribusi pada penciptaan solusi yang inovatif. Salah satu indikator *creativity* yaitu menumbuhkan kreativitas. Artinya, pemimpin telah menumbuhkan kreativitas dalam lingkungan kerja untuk mencapai kinerja organisasi yang baik. Oleh karena itu menumbuhkan kreativitas dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi karena pemimpin akan memiliki cara-cara yang unik dan program kerja yang bervariasi di era yang dinamis seperti sekarang ini.

4.2.7.6. Pengaruh *Khaadimul Integrity Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi

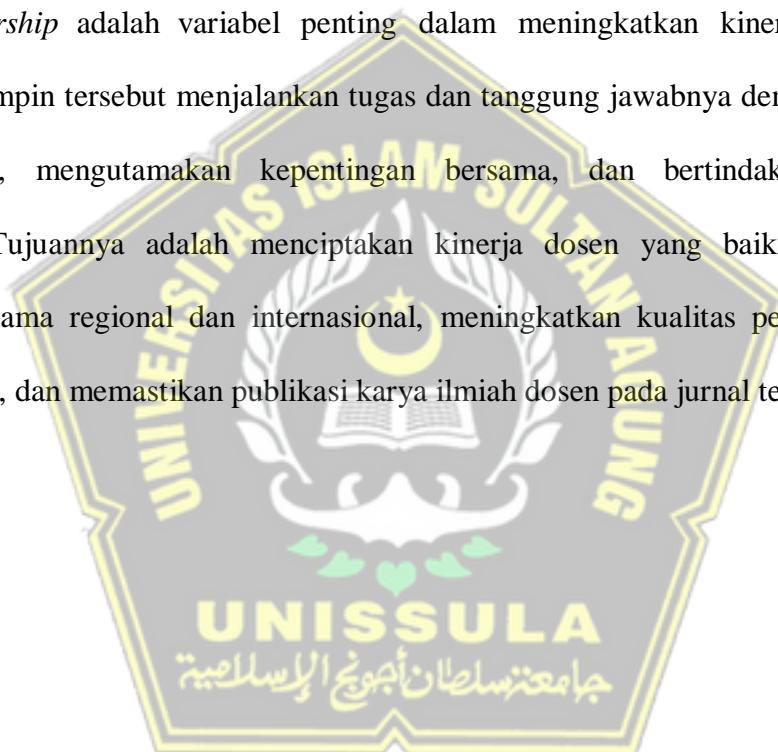
Hipotesis 6 menghubungkan antara *khaadimul integrity leadership* terhadap kinerja organisasi Dimana *khaadimul integrity leadership* dijelaskan melalui 4 indikator yaitu adil, amanah, kesejahteraan yang seimbang, dan bermoral. Kinerja organisasi dijelaskan melalui 4 indikator yaitu kinerja dosen, Kerjasama regional dan internasional, kualitas pengajaran, dan publikasi ilmiah.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *khaadimul integrity leadership* semakin tinggi maka kinerja organisasi juga akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh *khaadimul integrity leadership* terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa nilai *T Statistics* $7,040 > 1.96$ dan *P Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan secara statistic **Hipotesis 6 diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dibangun melalui *khaadimul integrity leadership*, hal ini sejalan dengan penelitian Shahin, A., & Zairi, M. (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berintegritas dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan budaya yang mendukung kreativitas. Pemimpin yang menerapkan *khaadimul integrity leadership* dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung integritas, kepercayaan, dan motivasi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi yang dipimpin oleh individu dengan *khaadimul integrity leadership* merasa lebih terinspirasi dan terdorong untuk berinovasi, menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Salah satu indikator yang berkontribusi paling tinggi pada variable *khaadimul integrity leadersip* adalah melaksanakan kegiatan yang dilandasi sikap amanah. Artinya, pemimpin yang amanah menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah amanah dari Allah SWT, rekan kerja, dan lembaga, sehingga harus dijaga dan dijalankan dengan sebaik-baiknya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *khaadimul integrity leadership* adalah variabel penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin tersebut menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan integritas tinggi, mengutamakan kepentingan bersama, dan bertindak jujur serta adil. Tujuannya adalah menciptakan kinerja dosen yang baik, memperluas kerjasama regional dan internasional, meningkatkan kualitas pengajaran para dosen, dan memastikan publikasi karya ilmiah dosen pada jurnal terindeks.

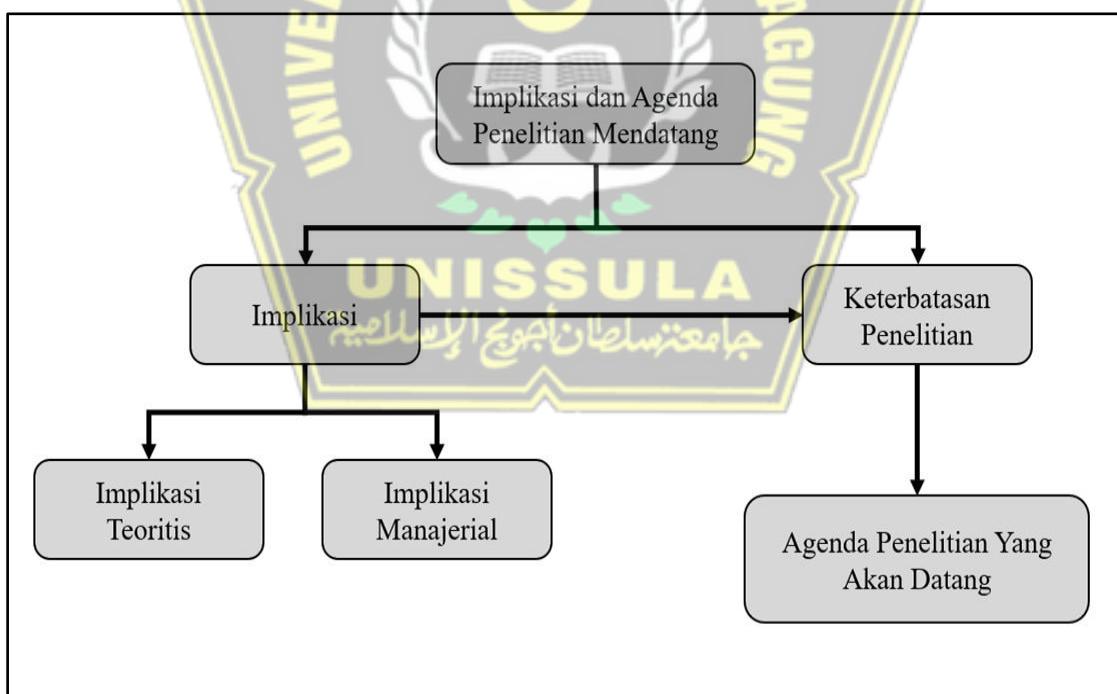


BAB V

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang dibangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Selanjutnya keterbatasan studi ini menjadi rekomendasi agenda penelitian di masa mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup disajikan Gambar 5.1

Gambar 5. 1 Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



5.1. Implikasi Teoritis

Studi ini memberikan implikasi pada konsep *Leadership Theory* dan konsep *khaadimul integrity leadership*. Konsep *leadership theory* disajikan

sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk kinerja yang lebih tinggi. Dimulai dari teori kepemimpinan *Transformasional* dikembangkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1987). Teori ini mengemukakan bahwa pemimpin *transformasional* menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikut mereka untuk mencapai lebih dari yang diharapkan.

Teori kepemimpinan selanjutnya, teori kepemimpinan transaksional menekankan hubungan kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja yang dihasilkan oleh pengikut. Kemudian muncul *servant leadership theory*, teori ini pertama kali diperkenalkan oleh (Robert K. Greenleaf 1978), teori ini menekankan bahwa pemimpin yang ideal adalah mereka yang melayani orang lain terlebih dahulu. Pemimpin pelayan berfokus pada kesejahteraan dan perkembangan pengikutnya.

Teori kepemimpinan selanjutnya adalah *authentic leadership theory* atau teori kepemimpinan otentik yang berfokus pada keaslian pemimpin dalam hubungan mereka dengan pengikut. pemimpin otentik memiliki kesadaran diri yang kuat, transparansi, moral yang tinggi, dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. teori ini dikembangkan oleh bruce avolio dan fred luthans (2005). Adapun *Distributed Leadership Theory* atau Teori Kepemimpinan Terdistribusi menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya berasal dari satu individu tetapi disebarluaskan di seluruh organisasi. Teori selanjutnya adalah *Adaptive Leadership Theory*, yaitu Teori Kepemimpinan Adaptif dikembangkan

oleh Ronald Heifetz dan Marty Linsky (2002), teori ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Pemimpin adaptif mengajarkan organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan yang terus berubah, adapun karakteristiknya yaitu menghadapi tantangan adaptif, mendorong pembelajaran organisasi dan memberdayakan orang untuk berinovasi.

Dengan berbagai teori kepemimpinan ini, maka penelitian tentang *leadership* terus berkembang, menggali bagaimana pemimpin dapat menginspirasi, mengelola perubahan, dan mencapai kesuksesan baik untuk individu maupun organisasi. Dalam studi ini memberikan kontribusi pengembangan konsep pada theory kepemimpinan bahwa *khaadimul integrity leadership* memiliki peran penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, dan *Competency management* yang harus dimiliki oleh para pemimpin menjadi asset penting bagi organisasi karena *knowledge, skill, dan ability* yang dimiliki oleh para pemimpin akan sulit ditransfer dan diaplikasikan dengan baik jika seorang pemimpin tidak memiliki jiwa integritas yang baik guna keberlangsungan organisasi bersama. Melalui *khaadimul integrity leadership* para pemimpin akan mengelola pengetahuan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki *prinsip khaadimul integrity leadership* akan dengan sendirinya mampu meningkatkan kompetensi dan mengembangkan dirinya, hal ini yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan teori spiritual leadership yang dikembangkan oleh Fry (2003), di mana teori tersebut memfokuskan pada

integrasi dimensi fisik, mental, emosional, dan spiritual dalam kepemimpinan. Meskipun teori ini telah berkontribusi besar dalam menjawab kebutuhan kepemimpinan holistik, namun belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan moralitas dan etika dalam konteks kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai religius, khususnya Islam. Beberapa kelemahan utama teori spiritual leadership antara lain nilai-nilai spiritual yang diusung masih bersifat universal dan tidak menyentuh nilai-nilai transendental seperti amanah, ukhrowi, dan ketundukan kepada Allah SWT.

Implementasi nilai spiritual dalam organisasi masih bersifat normatif dan abstraktif, belum ada pedoman aplikatif dalam pengambilan keputusan dan pelayanan organisasi. Sebagai solusi atas kelemahan tersebut, penelitian ini mengembangkan sebuah konsep baru yang disebut *khaadimul integrity leadership*, yakni sebuah model kepemimpinan yang berakar dari nilai-nilai Islam, terutama pada prinsip pelayanan kepada umat, integritas moral, dan akuntabilitas ukhrowi. Model ini diperkuat dengan nilai-nilai seperti keadilan, amanah, moralitas, dan keseimbangan dunia-akhirat yang bersumber dari Al-Qur'an, Hadist, serta praktik para khalifah dan ulama terdahulu. Konsep *khaadimul integrity leadership* tidak hanya sebagai pelengkap dari teori spiritual leadership, melainkan sebagai kontribusi teoritis dalam mengisi gap teori yang ada. Model ini diyakini mampu menjembatani hubungan antara management competency (*knowledge, skill, ability*) dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, kontribusi teoretis meliputi enam poin penting berikut:

1. Untuk meningkatkan *knowledge* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab social, pengetahuan tentang kepemimpinan, pengetahuan strategi, pengetahuan organisasi sebesar, dan pengetahuan tentang inovasi dan teknologi.
2. Untuk meningkatkan *skill* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan komunikasi, keterampilan memotivasi tim, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan membangun hubungan kerja, keterampilan memimpin perubahan.
3. Untuk meningkatkan *ability* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan memimpin tim, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan berinovasi dan kemampuan adaptasi lingkungan.
4. Untuk meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dapat dilakukan dengan memiliki sikap yang adil dalam pengambilan keputusan, sikap Amanah atas tanggung jawab atas tugas dan jabatan yang diberikan, kesejahteraan yang seimbang dan menjunjung nilai nilai moralitas.
5. Untuk meningkatkan *creativity* dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan kreativitas sebesar, memanfaatkan teknologi modern, menghasilkan ide baru dan memiliki fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.
6. Untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan adanya kualitas pengajaran, kinerja dosen, publikasi ilmiah dan kerjasama regional dan internasional.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi

praktis dalam peningkatan kinerja, tetapi juga kontribusi ilmiah dalam pengembangan teori *management competency* dan kepemimpinan berbasis nilai Islam yang aplikatif dan kontekstual.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil analisis, maka implikasi manajerial model pengembangan *management competency* dan *khaadimul integrity leadership* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi LLDIKTI Wilayah VI di Jawa Tengah sebagai berikut:

- 1) Memastikan bahwa seluruh pemimpin dan calon pemimpin dalam organisasi memiliki pemahaman yang kuat mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan yang efektif, pengambilan keputusan strategis, dan manajemen perubahan. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan rutin, program mentoring, serta pembelajaran berbasis studi kasus kepemimpinan sukses. Investasi dalam *leadership knowledge* akan mendorong pemimpin untuk mengambil tindakan yang tepat dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan strategisnya.
- 2) Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi antar individu dan tim. Manajemen perlu membangun budaya komunikasi yang terbuka, dua arah, dan konstruktif, serta memberikan pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal dan komunikasi publik bagi para pemimpin tim. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyaluran visi organisasi secara jelas, memperkuat koordinasi antarbagian, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee*

engagement).

- 3) Para pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan praktis dalam mengelola dan memotivasi tim. Oleh karena itu, organisasi perlu menilai dan mengembangkan *team leadership ability* melalui penilaian kompetensi, rotasi jabatan, dan proyek lintas fungsi. Pemberdayaan tim dan penguatan peran pemimpin tim akan menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan produktif.
- 4) Konsep *Khadimul integrity leadership* menekankan pentingnya pemimpin yang melayani dan berlandaskan nilai moral serta amanah. Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai spiritualitas dan integritas dalam sistem rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan kepemimpinan. Praktik ini menciptakan kepercayaan (*trust*), loyalitas, dan budaya kerja yang beretika tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi dan keberlanjutan organisasi. Pemimpin organisasi harus amanah dengan tanggung jawab pekerjaan akan selesai dengan baik yang berpegang teguh amanah adalah tanggung jawab yang besar terhadap diri sendiri yang nantinya akan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada Allah SWT. Sehingga menjadi seorang pemimpin harus mampu menanamkan dalam hati bahwa mempunyai kewajiban untuk melayani ummatnya dari segala aspek kehidupan baik masalah akhlaq, ibadah maupun muamalah.
- 5) Manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan berpikir kreatif, termasuk memberikan ruang untuk

berekspresi, mengelola kegagalan secara positif, dan merangsang kolaborasi lintas fungsi. Selain itu, penting untuk membangun sistem penghargaan terhadap ide-ide inovatif. Pemimpin juga perlu dilatih untuk menjadi fasilitator ide, bukan hanya pengendali proses, agar organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan proses awal hingga akhir *research* yang di lakukan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Sampel dan objek penelitian terbatas, dapat diperluas pada wilayah pengambilan sampel atau mengambil objek penelitian di tempat yang lain misalnya pada perusahaan multinasional yang basicnya menerapkan konsep religiusitas.
- 2) Sampel yang digunakan dalam penelitian ini pimpinan yang ada di Perguruan Tinggi, sehingga dapat dilakukan penelitian pada pimpinan di instansi lain.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan hasil studi, diperlukan kajian-kajian mendatang sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini belum menguji secara langsung peran *management competence* terhadap *creativity* dan kinerja organisasi. Sehingga penelitian mendatang dapat melakukan pengujian secara langsung peran

management competency terhadap *creativity* dan kinerja organisasi.

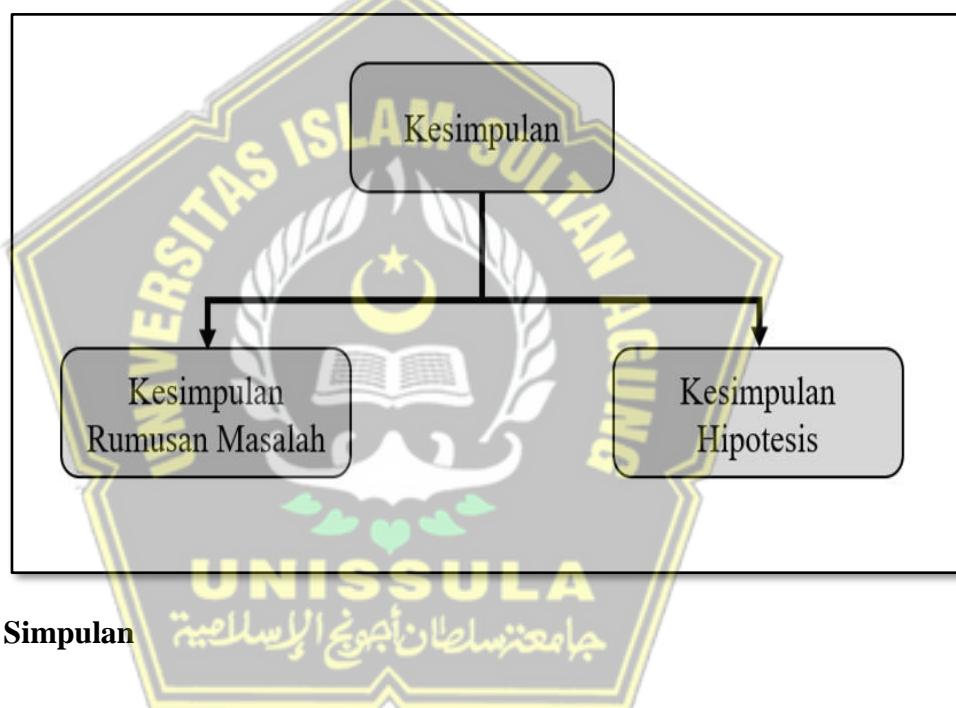


BAB VI

PENUTUP

Bab kesimpulan menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah yang menjawab rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan. Secara piktografis rangkaian bab kesimpulan disajikan Gambar 6.1

Gambar 6. 1 Piktografis Kesimpulan



6.1. Simpulan

1. Masalah Penelitian

Kesimpulan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu menjawab *question research* yaitu bagaimana meningkatkan kinerja Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI VI Jawa Tengah melalui *Model Khaadimul Integrity Leadership* dalam meningkatkan Kinerja Organisasi.

Pertanyaan penelitian pertama yaitu apakah *Khaadimul Integrity leadership* mampu mendorong Kinerja Organisasi. Hasil penelitian

menunjukkan pengaruh langsung *khaadimul integrity leadership* terhadap kinerja organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin yang memiliki integritas yang berdasar pada aturan Allah SWT, dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pertanyaan penelitian kedua yaitu apakah *Management Competency (knowledge, skill, ability, dan mampu mendorong Khaadimul Integrity Leadership*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara *knowledge* terhadap *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin yang memiliki pengetahuan dapat meningkatkan *khaadimul integrity leadership*. Pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks organisasi dan sifat kepemimpinan sangat penting dalam menentukan apakah pengetahuan berperan positif, netral, atau bahkan kontraproduktif terhadap integritas dalam kepemimpinan.

Skill terhadap *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa Pemimpin yang memiliki keterampilan yang tinggi mampu menjaga dan memperkuat integritas dalam kepemimpinan. Mereka lebih efektif dalam mengkomunikasikan visi, memberikan arahan, dan menetapkan contoh yang berintegritas dalam organisasi. Hasil ini mendukung pandangan bahwa semakin tinggi keterampilan seorang pemimpin, maka semakin besar dampaknya dalam memperkuat *khadimul integrity leadership*.

Ability terhadap *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin dengan kemampuan yang tinggi dapat menerapkan prinsip-prinsip etis secara konsisten dalam pengambilan keputusan, karena mereka memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi yang kompleks dan mempertimbangkan berbagai aspek etika. Sedangkan untuk mempertahankan integritas dalam memimpin organisasi melalui kemampuan komunikasi yang efektif, pemahaman yang mendalam tentang organisasi, serta kepekaan emosional dalam mengelola hubungan interpersonal sangatlah diperlukan, serta menjaga pelayanan berkualitas tinggi kepada para pengikut dengan memastikan bahwa mereka mematuhi nilai-nilai moral dan etika dalam interaksi sehari-hari.

Pertanyaan penelitian tiga yaitu apakah *Khadimul Integrity Leadership* mampu memediasi *Management Competency* terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan total pengaruh tidak langsung *management competency* terhadap kinerja organisasi melalui *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin yang mampu memiliki pengetahuan terutama tentang etika dan tanggung jawab sosial, dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui perilaku kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai integritas dan pelayanan kepada organisasi serta komunitasnya, pengetahuan berfungsi sebagai fondasi utama untuk memahami dinamika organisasi dan mengelola tim secara efektif dengan cara yang transparan

dan jujur. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan pada pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan berbasis integritas.

Hasil penelitian menunjukkan total pengaruh tidak langsung *skill* terhadap kinerja organisasi melalui *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin yang mampu memiliki keterampilan, terutama keterampilan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui perilaku kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai integritas dan pelayanan kepada organisasi serta komunitasnya, keterampilan menjadi cara untuk mengerjakan pekerjaan dalam organisasi secara efektif sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan *skill* pada pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan berbasis integritas.

Hasil penelitian menunjukkan total pengaruh tidak langsung *ability* terhadap kinerja organisasi melalui *khaadimul integrity leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ini menggambarkan bahwa pemimpin yang mampu memiliki kemampuan memimpin tim dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui perilaku kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai integritas dan pelayanan kepada organisasi serta komunitasnya, keterampilan menjadi cara untuk mengerjakan pekerjaan dalam organisasi secara efektif sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan *skill* pada pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan berbasis integritas. Hal ini terjadi karena pengetahuan yang dimiliki dianggap sebagai hal penting karena berlandasan dengan nilai-nilai syariah sehingga pemimpin

memberikan pengetahuan yang diperoleh kepada rekan kerja yang lain dengan baik. Pertanyaan ketiga dapat juga terjawab melalui hasil dukungan pengujian hipotesis.

Dukungan hipotesis 1, 2, 3, dan 6 studi menyatakan pengetahuan berperan penting dalam pengembangan kepemimpinan autentik yang sering dikaitkan dengan integritas.

Pertanyaan penelitian keempat yaitu Bagaimana Model Pengembangan *Khaadimul Integrity Leadership* dalam meningkatkan Kinerja Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *khaadimul integrity leadership* harus dilakukan oleh para pemimpin. Hasil penelitian membuktikan bahwa menjadi seorang pemimpin harus adil, pemimpin harus amanah dengan tanggung jawab pekerjaan akan selesai dengan baik sehingga kan menjadi panutan dosen dan staff. *khaadimul integrity leadership* yang mengedepankan integritas dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terpercaya. Karyawan yang merasa percaya pada pemimpin mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Disamping itu pemimpin dengan berlandasan pada *khaadimul integrity leadership* dapat mendorong partisipasi aktif dan pengembangan potensi individu. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, juga berfokus pada pengembangan hubungan yang baik antar anggota tim. Pemimpin yang menerapkan *khaadimul integrity leadership* dapat menciptakan suasana kerja yang

kolaboratif, di mana karyawan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama, meningkatkan efektivitas tim. Pemimpin *khaadimul integrity leadership* menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang etis dan bertanggung jawab. Keputusan yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dapat membawa dampak positif terhadap reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) *Knowledge* berpengaruh signifikan terhadap *khaadimul integrity leadership*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dibangun oleh *knowledge* berupa pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial. Keyakinan pengetahuan tentang etika dan tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh pimpinan adalah tanggung jawab yang akan dimintai pertanggung jawabannya di hadapan Allah SWT, sehingga pemimpin harus memberikan pengetahuan kepada para rekan kerja dengan baik.

- 2). *Skill* berpengaruh signifikan terhadap *khaadimul integrity leadership*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *khaadimul integrity leadership* dapat dibangun oleh *skill* berupa keterampilan komunikasi. Meningkatnya *khaadimul integrity leadership* bagi seorang pemimpin dengan didukung keterampilan komunikasi yang baik, keakuratan asal sumber informasi yang disampaikan dan dapat dipertanggungjawabkan, hal itu

harus dilakukan oleh pimpinan sebagai wujud tanggung jawab yang nantinya harus dipertanggung-jawabkan oleh pemimpin kepada Allah SWT.

3). *Ability* berpengaruh signifikan terhadap *khaadimul integrity leadership*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *khaadimul integrity leadership* dibangun oleh *ability* berupa kemampuan memimpin tim. Dengan meningkatnya *khaadimul integrity leadership* diwujudkan dengan kemampuan memimpin tim yang baik, hal itu harus dilakukan oleh pimpinan sebagai wujud tanggung jawab dan konsistensi fikiran dan tindakan yang nantinya harus dipertanggung-jawabkan oleh pemimpin kepada Allah SWT.

4). *Khaadimul integrity leadership* berpengaruh signifikan terhadap *creativity*.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *creativity* dibangun oleh *khaadimul integrity leadership* berupa menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi amanah.

Dapat disimpulkan bahwa *khaadimul integrity leadership* adalah variabel penting dalam meningkatkan kreativitas melalui pemimpin yang Amanah. Dengan tumbuhnya kreativitas Pemimpin tersebut dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan integritas tinggi, mengutamakan kepentingan bersama, dan bertindak jujur serta adil. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya ide-ide baru dan inovasi di kalangan sivitas akademika.

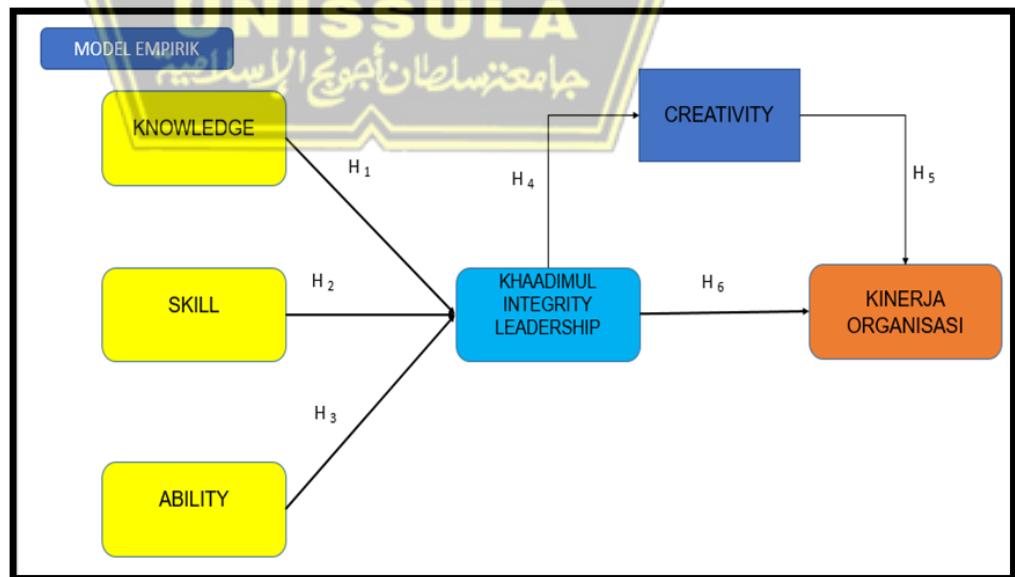
5). *Creativity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dibangun oleh *creativity* berupa menumbuhkan kreativitas.

- 6). *Khaadimul integrity leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi berupa menjunjung tinggi nilai moral dalam kepemimpinan yang dilandasi amanah dibangun oleh *khaadimul integrity leadership*. Berdasarkan kesimpulan hipotesis diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan kinerja organisasi dibangun oleh *khaadimul integrity leadership* dan *creativity*. Kemudian *khaadimul integrity leadership* dibangun oleh *knowledge*, *skill*, dan *ability*. Secara keseluruhan dan piktografi disajikan Gambar 6.2.

Gambar 6.2. Model Pengembangan *Khaadimul Integrity Leadership*



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2014). *KONSEPSI ISLAM DALAM MERUMUSKAN PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN*. 1–10.
- Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2019). The influence of spiritual values on employee 's helping behavior : the moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 235–263. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1572529>
- Ali, A. (2009). Islamic perspectives on leadership: a model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(2), 160–180. <https://doi.org/10.1108/mf.2008.00934jaa.001>
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423. <https://doi.org/10.1002/job.2437>
- Altalib, H. (1991). Training Guide for Islamic Workers. *Human Development Series*, 1.
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 74–85. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediation. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496–515. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Becker, M. C., & Knudsen, M. P. (2014). *Intra and Inter-Organizational Knowledge Transfer Processes Identifying the Missing Links DRUID Working Paper No . 06-32 Intra and Inter-Organizational Knowledge Transfer Processes : Identifying the Missing Links By Markus C . Becker and Mette Præst Knudsen (Issue March)*.

- Beekun, R., & Badawi, J. (1999). The leadership process in Islam. *Proteus-Shippensburg*, 16(October), 33–38.
<http://en.scientificcommons.org/42902264>
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>
- Bolden, R. (2007). Distributed Leadership. *Leadership, The Key Concepts*.
<https://doi.org/10.4324/9780203076934.ch5>
- Bontis, N. (2000). ASSESSING KNOWLEDGE ASSETS: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital.
- 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 Societies1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890–938. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00834.x>
- de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- Fanani, M. Y. rifki, & Setiani, S. (2022). Pengaruh Islamic Leadership, Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Pengurus Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Kota Mojokerto. *Jurnal Manajemen STIE* ..., 8(1), 18–32.
<http://www.journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1027%0Ahttps://www.journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/viewFile/1027/536>
- Fansori, R., Wardhana, K. E., & Bighas, K. A. (2024). The Concept of Leadership in the Philosophy of Educational Management from the Perspective of the Qur'an and Hadith. *Fikroh: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 17(1), 11–28. <https://doi.org/10.37812/fikroh.v17i1.1449>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 265–278.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development*, 34(8), 882–

900. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0096>
- Ghorbani, A. (2023). A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76–95.
<https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.24638.1560>
- Gunawan, H., & Hadis, A. (2024). Strategy for Increasing the Creative Performance of Civil Servants in Public Services: Effectiveness of Education and Training through Teamwork. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 04(03), 190–198.
<https://doi.org/10.55677/ijssers/v04i3y2024-04>
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2003). Manajemen Syariah Dalam Praktik. *Integrative Psychological and Behavioral Science*.
<https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived.*, 205–224. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hossain, M. Z., Islam, M. S., Ali, I., Baikady, R., Azman, A., & Uddin, M. K. (2024). The interplay of religious values, servant leadership and teacher job satisfaction in Bangladeshi education institutions. *Discover Global Society*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00042-y>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jahroni, J., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). Spiritual Leadership, Religiosity, and Change Management Effectiveness: A Study in Educational Organisations. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 1069–1082.
<https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.942>
- KARK, R., & CARMELI, A. (2008). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Marriage and Family*, 30(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Liang, C. J., Lin, Y. L., & Huang, H. F. (2013). Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. *Journal of Air Transport Management*, 31(1), 23–26.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.11.005>
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). *The Business Model of Sustainable*

Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. 1–27.

Markow, F., & Klenke, K. (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. <https://doi.org/10.1108/eb028995>

Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30–45.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)

Mutalib, M. A., Hussin, S. A., Mohd, N., Noor, K. M., Mohd, W., & Azdi, F. (2017). *Islamic Leadership Behaviour Practices among Muslim Women Managers*. 7, 35–51. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i13/3183>

Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 49–55. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>

Nonaka, I., & Lewin, A. Y. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *International Journal of Technology Management*, 5(1), 14–37.

Nurmayanti, Y., & Cahyono, B. (2021). Upaya Peningkatan Organization Citizenship Behavior Melalui Spirituality Dan Islamic Work Ethics. *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Ekonomi*, 1(1), 131–149. <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/kimue/article/view/17871/6014>

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>

Pawar, B. S. (2016). Employee Relations : The International Journal Article information : *Employee Relations*, 43(5), 1–43.

Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, & Ryan Firdiansyah Suryawan. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>

- Rachmaliya, N. S., & Efendy, H. (2017). Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment. *Human Resource Research*, 1(1), 41. <https://doi.org/10.5296/hrr.v1i1.11740>
- Roof, R. A. (2016). The Relationship Between Spiritual Engagement and Authentic Leadership : Exploring the Core of Leadership Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in O. *Published by ProQuest LLC (2016)*, 87.
- Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100045. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>
- Sari, Y. I., Mislan Cokrohadisumarto, W. bin, Fachrunnisa, O., & Ismail, A. G. (2021). Experience-Based Knowledge in Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)*, 5(2), 71–85. <https://doi.org/10.28918/ijibec.v5i2.2886>
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). *Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road*. 7(3), 317–321.
- Schwanda, T. (2010). “Hearts Sweetly Refreshed”: Puritan Spiritual Practices Then and Now. *Journal of Spiritual Formation and Soul Care*, 3(1), 21–41. <https://doi.org/10.1177/193979091000300103>
- Sheep, M. L., & Foreman, P. O. (2012). An Integrative Framework for Exploring Organizational Identity and Spirituality. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(4), 11–29.
- Subhaktiyasa, P. G., Agung, A., Agung, G., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2024). Spiritual Leadership and Lecturer Performance: Mediating Role of Work Motivation. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(6), 3653~3662. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.29175>
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, D., Syafitri, L. N. H., Widodo, S. F. A., Wahidi, R., Arinta, Y. N., Nabhan, F., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., Sunarsi, D., & Cahyono, Y. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: What is the role of psychological capital? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 383–393. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.8.56>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated

process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.

The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. (2024). Journal of Dynamic Management and Business Analysis The.

Vasconcelos, A. F. (2009). Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: A religion-based framework. *Management Decision*, 47(6), 930–949. <https://doi.org/10.1108/00251740910966668>

Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). *THE IMPACT OF MANAGERIAL COMPETENCIES ON BUSINESS PERFORMANCE: SME's IN KOSOVO.* I(30), 1648–7974.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology.* 2, 231–240. <https://doi.org/10.4324/9781003097761-26>

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Yuniarti, N. A., & Adhiatma, A. (2021). Increasing Career Satisfaction for Millennial Workers: The Mediating Role of Job Engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(18). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i18/11620>

Yuniarti, N. A., & Mutiarachim, A. (2024). Digital Agility and Knowledge Sharing to Increase MSMEs Performance : An Empirical Study in MSMEs in Semarang City. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 202–211. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2730>

Zahra, E. (2011). Pengaruh Integritas, Kompetensi Dan Loyalitas Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Para Bawahan Di Sbu Perkapalan Pt. Pusri Palembang. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 4(November), 113–121.