

INTERAKSI *VISIONARY LEADERSHIP* DOSEN, *ADAPTIVE CULTURE*, RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK DAN BEHAVIORISTIK

DISERTASI

Oleh

**USASTIAWATY CIK AYU SAADIAH ISNAINY
NPM: 2033031009**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
TAHUN 2023**

INTERAKSI *VISIONARY LEADERSHIP* DOSEN, *ADAPTIVE CULTURE*, RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK DAN BEHAVIORISTIK

DISERTASI

Oleh

USASTIAWATY CIK AYU SAADIAH ISNAINY

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat

DOKTOR

Pada

Program Studi Doktor Pendidikan



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
TAHUN 2023**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN DAN PUBLIKASI ISI DISERTASI

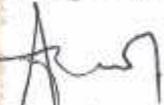
Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Disertasi yang berjudul ***“INTERAKSI VISIONARY LEADERSHIP DOSEN, ADAPTIVE CULTURE, RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK DAN BEHAVIORISTIK”*** ini adalah karya penelitian saya sendiri dan bebas plagiat, serta tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis digunakan sebagai acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber acuan serta daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam Permendiknas No. 17, Tahun 2010.
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi Disertasi pada jurnal atau forum ilmiah lain harus seijin dan menyertakan tim pembimbing sebagai *author* dan FKIP Unila sebagai institusinya. Apabila dalam waktu sekurang-kurangnya satu semester atau enam bulan sejak pengesahan Disertasi saya tidak melakukan publikasi dari sebagian atau keseluruhan Disertasi ini, maka Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP Unila berhak mempublikasikan pada jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Program Studi Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP Unila. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, 30 Mei 2023



Yang membuat pernyataan,


Usastawaty Cik Ayu Saadiah Isnainy
NPM. 2033031009

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**INTERAKSI *VISIONARY LEADERSHIP* DOSEN, *ADAPTIVE CULTURE*,
RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU
DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK
DAN BEHAVIORISTIK**

DISERTASI

Oleh:

USASTIAWATY CIK AYU SAADIAH ISNAINY

NPM: 2033031009

Komisi

Pembimbing

Nama

Tanda Tangan

Promotor

Prof. Dr. AG. Bambang S, MA.Ph.D.
NIP 19590528 1986101001



Ko-Promotor I

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 196003281986032002



Ko-Promotor II

Dr. Aprina, S.Kp.M.Kes.
NIP 196404291988032001



Telah dinyatakan memenuhi syarat

Pada Tanggal 17 Juni 2023

Ketua Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Lampung,



Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd.
NIP 19620330 198603 2 001

PENGESAHAN PENGUJI

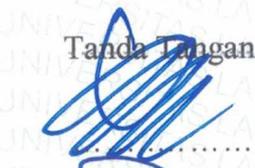
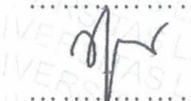
**INTERAKSI *VISIONARY LEADERSHIP* DOSEN, *ADAPTIVE CULTURE*,
RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU
DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK
DAN BEHAVIORISTIK**

DISERTASI

Oleh:

**USASTIAWATY CIK AYU SAADIAH ISNAINY
NPM: 2033031009**

Tim Penguji

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	Dr. Ayi Ahadiat, S.E., MBA. NIP 19650307 199103 1 001	
Sekretaris	Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd. NIP 19620330 198603 2 001	
Anggota	Prof. Dr. Sunyono, M.Si. NIP 19651230 199111 1 001	
	Prof. Dr. AG. Bambang S, MA.Ph.D. NIP 19590528 1986101 0 016	
	Dr. Riswanti Rini, M.Si. NIP 19600328 198603 2 002	
	Dr. Aprina, S.Kp.M.Kes. NIP 19640429 198803 2 001	
	Hasan Hariri, S.Pd, M.B.A., Ph.D. NIP 19670521 200012 1 001	

Telah dipertahankan di depan penguji pada sidang terbuka
dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 01 Agustus 2023



Dekan FKIP Unila,
Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001



Direktur Pascasarjana,
Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal lulus ujian disertasi : 17 Juni 2023

ABSTRAK

INTERAKSI *VISIONARY LEADERSHIP* DOSEN, *ADAPTIVE CULTURE*, RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN: DITINJAU DARI PERSPEKTIF HUMANISTIK DAN BEHAVIORISTIK

Oleh

Usastiawaty Cik Ayu Saadiah Isnainy

Kinerja dosen telah mampu menghasilkan para ahli di bidangnya. Namun, lulusan perguruan tinggi lebih tertinggal dari kemajuan dunia. Implementasi kepemimpinan visioner dan keterampilan budaya adaptif yang dilengkapi dengan resiliensi meningkatkan kinerja dosen dan mampu mengantisipasi tuntutan kebutuhan jauh ke depan sehingga menghasilkan lulusan yang kompatibel dengan laju perkembangan dunia. Dengan menggunakan skala pengukuran yang dihasilkan dari riset ini, yang selama ini belum ada instrumen pengukuran prediksi kinerja dosen, perguruan tinggi mampu memproyeksikan kebutuhan dosen yang visioner, adaptif, dan resilien. Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan unit analisis dan responden sebanyak 203 dosen dari 32 perguruan tinggi di Provinsi Lampung. Instrumen dikirim ke responden melalui *google form*. Menganalisis data menggunakan konsep model persamaan struktural (SEM). Hasil utama penelitian menunjukkan skor pengaruh: *pertama*, variabel laten kepemimpinan visioner terhadap variabel laten resiliensi sebesar -0,889, dan variabel laten kinerja dosen sebesar 0,215; *kedua*, budaya adaptif terhadap variabel laten resiliensi sebesar 1,724 dan variabel laten kinerja dosen sebesar 0,038; *ketiga*, variabel laten resiliensi terhadap variabel laten kinerja dosen sebesar 0,599; *keempat*, secara simultan variabel laten kepemimpinan visioner dan variabel laten budaya adaptif terhadap variabel laten resiliensi sebesar 0,808; *kelima*, variabel laten kepemimpinan visioner dan variabel laten budaya adaptif terhadap kinerja dosen sebesar 0,660; dan *keenam*, kepemimpinan visioner terhadap kinerja dosen melalui variabel laten resiliensi sebesar -.533; dan budaya adaptif terhadap kinerja dosen melalui variabel laten resiliensi sebesar 1,032. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa dengan memadukan karakteristik pendekatan behaviorisme (*visionary leadership*) dan pendekatan humanisme (*adaptive culture* dan resiliensi) sebagai dasar pengelolaan dosen maka dapat tercipta profil dosen berprestasi dan dapat menciptakan profil output dan outcome perguruan tinggi yang berkualitas.

Kata kunci: kinerja dosen, resiliensi, *visionary leadership*, *adaptive culture*

ABSTRACT

INTERACTIONS OF LECTURERS VISIONARY LEADERSHIP, ADAPTIVE CULTURE, RESILIENCE, AND LECTURERS PERFORMANCE: REVIEW FROM A HUMANISTIC PERSPECTIVE AND BEHAVIORISTIC

By

Usastiawaty Cik Ayu Saadiah Isnainy

Lecturer performance has been able to produce experts in their fields. However, university graduates are far behind the progress of the world. The implementation of visionary leadership and adaptive cultural skills complemented by resiliensi increases the performance of lecturers and is able to anticipate far-reaching needs so as to produce graduates who are compatible with the pace of world development. By using the measurement scale resulting from this research, where so far there has been no instrument for predicting the performance of lecturers, universities and higher education institutions are able to project the needs of lecturers who are visionary, adaptive and resilient. The method used is a quantitative survey with units of analysis and respondents as many as 203 lecturers from 32 universities in Lampung Province. Instruments were sent to respondents via Google Form. Analyze data using the concept of structural equation model (SEM). The main results of the study show the influence score: first, the latent variable of visionary leadership to the latent variable of resiliensi is -0.889, and the latent variable of lecturer performance is 0.215; second, the adaptive culture of the resiliensi latent variable is 1.724 and the lecturer performance latent variable is 0.038; third, the resiliensi latent variable to the lecturer performance latent variable is 0.599; fourth, simultaneously the latent variable of visionary leadership and the latent variable of adaptive culture to the latent variable of resiliensi is 0.808; fifth, the visionary leadership latent variable and the adaptive culture latent variable on lecturer performance are 0.660; and sixth, visionary leadership on lecturer performance through a resiliensi latent variable of -.533; and adaptive culture to lecturer performance through the resiliensi latent variable of 1.032. The researcher can conclude that by combining the characteristics of the behaviorism approach (visionary leadership) and the humanism approach (adaptive culture and resiliensi) as the basis for managing lecturers, a profile of outstanding lecturers can be created and can create a profile of quality university output and outcomes.

Keywords: lecturer performance, resiliensi, visionary leadership, adaptive culture

SANWACANA

Peneliti menyampaikan apresiasi dan penghargaan yang tinggi serta ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., Rektor Universitas Lampung sebagai penanggung jawab pada level Universitas yang telah memfasilitasi kegiatan akademik di lingkungan Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung sebagai penanggung jawab pada level Program yang telah memfasilitasi kegiatan akademik di lingkungan Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Sunyono. M.Si., Dekan Fakultas Keguru dan dosenan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung sebagai penanggung jawab fakultas, yang telah memfasilitasi kegiatan akademik di lingkungan FKIP Universitas Lampung dan penguji satu pada ujian disertasi ini.
4. Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd., Ketua Program Studi Doktor Pendidikan FKIP Universitas Lampung.
5. Dr. Dina Maulina, S.Pd., M.Pd., sekretaris Program Studi Doktor Pendidikan FKIP Universitas Lampung.
6. Prof. Dr. AG. Bambang S, M.A., Ph.D., sebagai Promotor dalam Penelitian disertasi.
7. Dr. Riswanti Rini, M.Si. sebagai Ko-Promotor 1 dalam Penelitian disertasi.
8. Dr. Aprina, S.Kp. M.Kes., sebagai Ko-Promotor 2 dalam Penelitian disertasi.
9. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S. sebagai pembahas I yang telah memberikan pembahasan dan masukkan untuk disertasi ini.
10. Hasan Hariri, S.Pd, M.B.A., Ph.D. sebagai pembahas II yang telah memberikan pembahasan dan masukkan untuk disertasi ini.
11. Seluruh Dosen Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguru dan dosenan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memberikan pengetahuan, wawasan dan diskusi yang mencerahkan.

12. Suami sekaligus teman kuliah Program Studi Doktor Pendidikan 2020 FKIP Unila, M. Arifki Zainaro, S.Kep., Ns., M.Kep. dan anak ku tercinta Aquinsha Hafizah Saski beserta calon adiknya yang masih dalam kandungan.
13. Rekan Angkatan 1 Program Studi Doktor Pendidikan 2020 FKIP Unila, Ridwan, S.Pd., M.Pd., Rias Tusianah, S.Pd., M.Pd., Dominikus Djago Joa, S.T., M.Pd., Tubagus Ali Rachman Puja Kesuma, S.Pd., M.Pd., Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd., Iwan Maryawan, S.E., M.Pd., Hasyimkan, S.Si., M.A., Eka Sofia Agustina, S.Pd., M.Pd., Evi Fitri Aglina, S.Pd., M.Pd., Yunisca Nurmalisa, S.Pd., M.Pd., Edy Irawan, S.Pd., M.Pd., Khoiriah, S.Pd., M.Pd., Angkatan 2021, Drs. Sulpakar, MM., Herdian, S.Pd., M.Pd., Angkatan 2022 Hamid Mukhlis, M.Psi., Psikolog.
14. Bayu Saputra, S.Pd., M.Pd., Eva Oktryana, S.Pd., Tyas Abror Huda, S.Pd., M.Pd., dan staf sekretariat Pascasarjana Prodi Doktor Pendidikan Fakultas Keguru dan dosenan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi kelancaran kegiatan akademik di lingkungan Pascasarjana Prodi Doktor Pendidikan FKIP Unila.

Sebagai penutup, peneliti berdoa, semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Peneliti berharap semoga disertasi ini dapat bermanfaat. Atas semua saran dan masukan konstruktif yang diberikan, peneliti menghaturkan terima kasih.

Bandar Lampung, 08 April 2023

Usastiawaty Cik Ayu Saadiah Isnainy
NPM 2033031001

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN DAN PUBLIKASI ISI	
DISERTASI	II
PERSETUJUAN UJIAN TERTUTUP	III
PENGESAHAN PENGUJI	IV
ABSTRAK	V
ABSTRACT	VI
SANWACANA	VII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR TABEL	XI
DAFTAR GAMBAR	XIV
DAFTAR LAMPIRAN	XV
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG.....	2
B. IDENTIFIKASI MASALAH	11
C. PEMBATASAN MASALAH	13
D. RUMUSAN MASALAH.....	14
E. TUJUAN PENELITIAN	15
F. MANFAAT PENELITIAN	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. KAJIAN PUSTAKA	19
1. <i>Pendidikan Tinggi</i>	19
2. <i>Pendidikan Humanistik</i>	21
a. <i>Konsep Pendidikan Humanistik</i>	21
b. <i>Perspektif Pendidikan Humanistik terhadap Adaptive Culture</i>	24
c. <i>Perspektif Pendidikan Humanistik terhadap Resiliensi</i>	26
3. <i>Pendidikan Behavioristik</i>	27
a. <i>Konsep Pendidikan Behavioristik</i>	27
b. <i>Perspektif Pendidikan Behavioristik terhadap Visionary Leadership</i>	30
4. <i>Kepemimpinan</i>	32
5. <i>Kepemimpinan Visioner</i>	34
6. <i>Adaptive Culture</i>	43
7. <i>Resiliensi</i>	51
8. <i>Kinerja Dosen</i>	65
B. KERANGKA BERPIKIR	78
C. HIPOTESIS PENELITIAN	81
BAB III METODE PENELITIAN	86
A. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN	86
B. RANCANGAN PENELITIAN	86
C. POPULASI, SAMPEL, DAN SAMPLING	86

D. DEFENISI KONSEPTUAL.....	87
A. KINERJA DOSEN	87
B. RESILIENSI.....	87
C. VISIONERY LEADERSHIP	88
D. ADAPTIVE CULTURE.....	88
E. DEFINISI OPERASIONAL.....	88
F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	90
G. TEKNIK ANALISIS DATA	91
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	111
A. HASIL.....	111
1. Deskripsi Data	111
2. Uji Faktor	112
3. Uji Exploratory Faktor Analysis (EFA).....	130
4. Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	159
5. Pengujian Hipotesis.....	172
B. PEMBAHASAN	175
1. Pengaruh Visionary Leadership terhadap Resiliensi.....	175
2. Pengaruh Visionary Leadership terhadap Kinerja Dosen	182
3. Pengaruh Adaptive Culture terhadap Resiliensi	200
4. Pengaruh Adaptive Culture terhadap Kinerja	209
5. Pengaruh Resiliensi terhadap Kinerja Dosen	220
6. Pengaruh visionary leadership melalui resiliensi terhadap kinerja dosen	225
7. Pengaruh Adaptive Culture melalui resiliensi terhadap kinerja dosen ..	235
8. Pengaruh simultan Visionary Leadership dan Adaptive Culture terhadap Resiliensi.....	237
9. Pengaruh simultan Visionary Leadership, Adaptive Culture dan Resiliensi terhadap Kinerja Dosen.....	238
10. Redesain Visionary Leadership, Adaptive Culture dan Resiliensi terhadap Kinerja Dosen dalam Prespektif Humanistik dan Behavioristik.....	240
D. LUARAN.....	256
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, KONTRIBUSI KEILMUAN DAN SARAN.....	257
A. SIMPULAN.....	257
B. IMPLIKASI	258
B. KONTRIBUSI KEILMUAN.....	258
D. SARAN	260
DAFTAR PUSTAKA.....	261

DAFTAR TABEL

TABEL 1. DEFENISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN	89
TABEL 2 <i>GOODNESS OF FIT INDICES</i>	98
TABEL 3 PERTIMBANGAN ANALISIS DATA.....	105
TABEL 4 BEBERAPA SYARAT KECOCOKAN MODEL	109
TABEL 5 OUTPUT KMO AND BARTLETT'S TEST.....	112
TABEL 6 COMPONENT TRANSFORMATION MATRIX OUTPUT VISIONARY LEADERSHIP (VL).....	114
TABEL 7 OUTPUT KMO AND BARTLETT'S TEST VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	114
TABEL 8 OUTPUT ANTI-IMAGE CORRELATION VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	115
TABEL 9 OUTPUT COMMUNALITIES VARIABEL ADAPTIVE CULTURE.....	115
TABEL 10 OUTPUT TOTAL VARIANCE EXPLAINED VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	116
TABEL 11 OUTPUT COMPONENT MATRIXA VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	117
TABEL 12 OUTPUT ROTATED COMPONENT MATRIXA VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	117
TABEL 13 OUTPUT COMPONENT SCORE COVARIANCE MATRIX VARIABEL ADAPTIVE CULTURE	118
TABEL 14 OUTPUT KMO AND BARTLETT'S TEST VARIABLE RESILIENSI.....	118
TABEL 15 OUTPUT ANTI-IMAGE MATRICES VARIABLE RESILIENSI	119
TABEL 16 <i>OUTPUT COMMUNALITIES VARIABLE RESILIENSI</i>	120
TABEL 17 <i>OUTPUT TOTAL VARIANCE EXPLAINED VARIABLE RESILIENSI</i>	121
TABEL 18 <i>OUTPUT COMPONENT MATRIXA VARIABLE RESILIENSI</i>	122
TABEL 19 <i>OUTPUT ROTATED COMPONENT MATRIXA VARIABLE RESILIENSI</i>	123
TABEL 20 <i>OUTPUT COMPONENT TRANSFORMATION MATRIX VARIABLE RESILIENSI</i> .	124
TABEL 21 <i>OUTPUT KMO AND BARTLETT'S TEST VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	125
TABEL 22 <i>OUTPUT ANTI-IMAGE MATRICES VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	125
TABEL 23 <i>OUTPUT COMMUNALITIES VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	126
TABEL 24 <i>OUTPUT TOTAL VARIANCE EXPLAINED VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	127
TABEL 25 <i>OUTPUT TOTAL VARIANCE EXPLAINED VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	128
TABEL 26 <i>OUTPUT ROTATED COMPONENT MATRIXA VARIABLE KINERJA DOSEN</i> ...	129
TABEL 27 <i>OUTPUT COMPONENT TRANSFORMATION MATRIX VARIABLE KINERJA DOSEN</i>	130
TABEL 28 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS</i>	131
TABEL 29 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS</i>	133
TABEL 30 <i>COMPARE MEAN INDEX NORMS (CMIN)</i>	134
TABEL 31 <i>BASELINE COMPARISONS</i>	134
TABEL 32 <i>ROOT MEANS SQUARE ERROR APPROXIMATION (RMSEA)</i>	134

TABEL 33 <i>THE GOODNESS OF FIT</i>	135
TABEL 34 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS ADAPTIVE CULTURE</i>	136
TABEL 35 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS ADAPTIVE CULTURE</i>	137
TABEL 36 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS ADAPTIVE CULTURE</i>	138
TABEL 37 <i>COMPARE MEAN INDEX NORMS (CMIN) ADAPTIVE CULTURE</i>	138
TABEL 38 <i>BASELINE COMPARISONS ADAPTIVE CULTURE</i>	138
TABEL 39 <i>ROOT MEANS SQUARE ERROR APPROXIMATION (RMSEA) ADAPTIVE CULTURE</i>	139
TABEL 40 <i>THE GOODNESS OF FIT INDEX ADAPTIVE CULTURE</i>	139
TABEL 41 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT RESILIENSI</i>	140
TABEL 42 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS RESILIENSI</i>	141
TABEL 43 <i>REGRESSION WEIGHTS RESILIENSI</i>	143
TABEL 44 <i>REGRESSION WEIGHTS RESILIENSI</i>	144
TABEL 45 <i>COMPARE MEAN INDEX NORMS (CMIN) RESILIENSI</i>	145
TABEL 46 <i>BASELINE COMPARISONS RESILIENSI</i>	145
TABEL 47 <i>ROOT MEAN SQUARE ERROR APPROXIMATION (RMSEA) RESILIENSI</i>	145
TABEL 48 <i>THE GOODNESS OF FIT RESILIENSI</i>	146
TABEL 49 <i>REGRESSION WEIGHTS KINERJA DOSEN</i>	148
TABEL 50 <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS KINERJA DOSEN</i>	149
TABEL 51 <i>COMPARE MEAN INDEX NORMS (CMIN) KINERJA DOSEN</i>	149
TABEL 52 <i>BASELINE COMPARISONS KINERJA DOSEN</i>	150
TABEL 53 <i>ROOT MEAN SQUARE ERROR APPROXIMATION (RMSEA) KINERJA DOSEN</i>	150
TABEL 54 <i>THE GOODNESS OF FIT INDEX KINERJA DOSEN</i>	150
TABEL 55 <i>DIMENSI DAN ITEM BARU VISIONARY LEADERSHIP</i>	151
TABEL 56 <i>NAMA DIMENSI BARU VARIABEL VISIONARY LEADERSHIP</i>	151
TABEL 57 <i>ITEM DENGAN FACTOR LOADING < 0,50 VARIABEL VISIONARY LEADERSHIP</i>	152
TABEL 58 <i>DIMENSI DAN ITEM BARU ADAPTIVE CULTURE</i>	153
TABEL 59 <i>NAMA DAN MANIFES BARU VARIABEL ADAPTIVE CULTURE</i>	153
TABEL 60 <i>ITEM DENGAN FACTOR LOADING < 0,50 VARIABEL ADAPTIVE CULTURE</i>	154
TABEL 61 <i>DIMENSI DAN ITEM BARU RESILIENSI</i>	154
TABEL 62 <i>NAMA DAN MANIFES BARU VARIABEL RESILIENSI</i>	155
TABEL 63 <i>ITEM DENGAN FACTOR LOADING < 0,50 VARIABEL RESILIENSI</i>	155
TABEL 64 <i>DIMENSI DAN ITEM BARU KINERJA DOSEN</i>	156
TABEL 65 <i>NAMA DAN MANIFES BARU VARIABEL KINERJA DOSEN</i>	156
TABEL 66 <i>ITEM DENGAN FACTOR LOADING < 0,50 VARIABEL KINERJA DOSEN</i> ..	158
TABEL 67 <i>CMIN MODEL STRUKTURAL</i>	159
TABEL 68 <i>RMR, GFI</i>	160

TABEL 69 RMR, GFI MODEL STRUKTURAL	161
TABEL 70 <i>BASELINE COMPARISONS MODEL STRUKTURAL</i>	162
TABEL 71 <i>PARSIMONY-ADJUSTED MEASURES MODEL STRUKTURAL</i>	163
TABEL 72 <i>NON-CENTRALITY PARAMETER MODEL STRUKTURAL</i>	163
TABEL 73 <i>INDEKS MODEL FIT MODEL STRUKTURAL</i>	164
TABEL 74 <i>ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) MODEL STRUKTURAL</i>	165
TABEL 75 <i>AKAIKE INFORMATION CRITERION (AIC) MODEL STRUKTURAL</i>	165
TABEL 76 <i>EXPECTED CROSS VALIDATION INDEX MODEL STRUKTURAL</i>	166
TABEL 77 <i>HOELTER MODEL STRUKTURAL</i>	167
TABEL 78 <i>RUJUKAN MODEL FIT</i>	168
TABEL 79 <i>THE GOODNESS OF FIT INDEX MODEL STRUKTURAL</i>	169
TABEL 80 <i>REGRESSION WEIGHTS</i>	170
TABEL 81 <i>STANDARDIZED DIRECT EFFECTS RESILIENSI</i>	170
TABEL 82 <i>STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS</i>	171
TABEL 83 <i>SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS</i>	171

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 <i>NETWORK VISUALIZATION VARIABEL VISIONARY LEADERSHIP</i>	40
GAMBAR 2 <i>NETWORK VISUALIZATION VARIABEL ADAPTIVE CULTURE</i>	48
GAMBAR 3 <i>NETWORK VISUALIZATION VARIABEL RESILIENSI</i>	61
GAMBAR 4 <i>NETWORK VISUALIZATION KINERJA DOSEN</i>	73
GAMBAR 5. <i>KERANGKA BERPIKIR</i>	80
GAMBAR 6 <i>DIAGRAM EXPLORATORY FAKTOR ANALYSIS (EFA) AMOS VARIABEL VISIONARY LEADERSHIP, ADAPTIVE CULTURE, RESILIENSI, DAN KINERJA DOSEN</i>	94
GAMBAR 7 <i>GRAFIK AMOS UJI MODEL VISIONARY LEADERSHIP</i>	132
GAMBAR 8 <i>GRAFIK AMOS UJI MODEL ADAPTIVE CULTURE</i>	137
GAMBAR 9 <i>GRAFIK AMOS UJI MODEL RESILIENSICE</i>	142
GAMBAR 10 <i>GRAFIK AMOS UJI MODEL KINERJA DOSEN</i>	147
GAMBAR 11 <i>GRAFIK AMOS VARIABEL PENELITIAN</i>	159

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 SURAT IZIN PENELITIAN LAMPIRAN 1 SURAT IZIN PENELITIAN.....	290
LAMPIRAN 2 METRIKS KUESIONER	291
LAMPIRAN 3 FAKTOR ANALISIS	298
LAMPIRAN 4 PENGELOMPOKAN DIMENSI BARU BERDASARKAN VARIABEL	272
LAMPIRAN 5 CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS	277

BAB I PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kebutuhan terpenting yang tidak terkecuali saat ini dapat dilakukan karena pentingnya status pendidikan. Dengan bantuan pendidikan, potensi siswa dipersiapkan untuk tugas-tugas masa depan seperti kehidupan profesional, dll. Pendidikan memiliki dampak besar pada banyak hal lain dalam hidup kita. Semakin baik pendidikan yang kita terima dan terima, semakin baik gaya hidup kita saat ini dan potensi masa depan kita, terutama bagi mereka yang bercita-cita menjadi guru dan karir kepemimpinan.

Pada dasarnya setiap orang adalah pemimpin. Salah satu ciri kepemimpinan terbaik adalah pemimpin visioner yang memahami gambaran besar dan memberikan jalan jangka panjang bagi tim atau agensi mereka untuk mencapai visi tersebut. Walaupun ini mungkin tampak seperti konsep sederhana, banyak pemimpin gagal karena kurangnya visi. Kepemimpinan visioner yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner individu (diri) fakultas, bukan kepemimpinan orang lain.

Budaya adaptif adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lancar dan cepat terhadap perubahan keadaan. Kami berbicara tentang budaya adaptif ketika dapat mengikuti transisi sistemik. Institusi semacam itu selalu siap bergerak ke arah yang dipaksakan oleh kekuatan yang ada.

Resiliensi adalah kemampuan untuk mengatasi dan pulih dari keterpurukan. Orang yang tetap tenang dalam menghadapi bencana adalah orang yang tangguh. Orang dengan ketangguhan mental dapat menggunakan keterampilan dan kekuatan mereka untuk menghadapi tantangan hidup.

Kuliah adalah pelaksanaan pekerjaan atau tugas seorang dosen selama menyelesaikan gelar sarjana dalam pekerjaan Tri Dharma. Prestasi atau prestasi dapat diartikan sebagai representasi produk kerja, hasil kerja, produk kerja, hasil

kerja atau prestasi kerja. Pengukuran kinerja dosen berkaitan dengan Tridharma perguruan tinggi. Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, definisi, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

A. Latar Belakang

Perubahan dunia dan pengaruh globalisasi telah memaksa universitas untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan relatifnya agar universitas dapat bersaing dengan universitas lain tidak hanya di tingkat nasional tetapi bahkan global (Antonowicz et al., 2021; Hazelkorn, 2018; Ramirez, 2020).

Ranking perguruan tinggi menjadi tren akhir-akhir ini di mana menggambarkan pencapaian peringkat tinggi dan menunjukkan reputasi yang baik. Kinerja dosen merupakan faktor terpenting dalam mencapai keunggulan kompetitif dan komparatif perguruan tinggi (Abusharekh et al., 2019; Reznik & Yudina, 2018; Sitnicki, 2018). Oleh karena itu, upaya perguruan tinggi dan fakultas untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan komparatif dapat diwujudkan melalui penerapan pengukuran beban kerja dosen (BKD) untuk masing-masing fakultas. Tuntutan BKD bertujuan untuk menyelaraskan kinerja dosen dengan tujuan dan sasaran standar universitas (Amirah, 2019).

Penyelenggaraan BKD dosen mendukung terciptanya suasana dosen sesuai standar Dikti, menggalakkan aktivitas dan memperkuat jiwa keilmuan, menjaga karakter lembaga pendidikan sebagai pusat pembelajaran yang berkembang dari waktu ke waktu dan menciptakan hal-hal baru. Di Indonesia, beberapa perguruan tinggi, terutama yang terakreditasi sebagai lembaga “unggul”, sudah mulai menilai BKD dan lebih baik tidak hanya dari segi hasil, tetapi juga dari segi hasil dalam upaya pengendalian mutu kinerja fakultas (Darmawan, 2018; Dewi, 2018).

Universitas yang baik memenuhi standar kualitas yang ditetapkan untuk menghasilkan lulusan berkualitas tinggi, dan prosesnya sangat berpengaruh dalam hal ini. Pendidikan menyatakan dalam pelaksanaannya bahwa pendidikan tinggi bermutu apabila (1) menentukan dan menemukan visinya melalui amanatnya, dan (2) memenuhi kebutuhan pemangku kepentingannya, yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerja, dan profesional. Pendidikan tinggi tidak terlepas dari proses pendidikan

yang lebih baik akan mendukung tercapainya pembangunan nasional yang baik pula (Kemendiknas, 2010).

Standar Nasional Pendidikan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 menyebutkan dalam Pasal 2 bahwa kriteria nilai pendidikan ada delapan, yaitu isi, proses, lulusan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, manajemen, pembiayaan, dan pendidikan. Kriteria evaluasi untuk kegiatan yang melibatkan manusia dalam pembelajaran mengajar. Tercapai tidaknya mutu pendidikan di perguruan tinggi akan tergantung pada mutu berbagai bidang ilmu yang ditekuni oleh para dosennya. Kualitas pendidikan terletak pada kinerja dosen terkait tri dharma perguruan tinggi (Kemendiknas, 2010).

Sumardjoko (2010a) mengatakan bahwa dalam pendidikan terdapat sistem setelah manusia artinya manusia adalah faktor penentu kuatnya pendidikan. Dosen berperan vital dalam perguruan tinggi dan menentukan terbentuknya generasi baru yang siap berkompetisi di era globalisasi zaman sekarang (Albaqami, 2016).

Hasil kinerja dosen dapat dikatakan bermutu pendidikan baik apabila dosen melaksanakan kegiatan mengajar sesuai dengan beban tanggung jawabnya. Beban tersebut tidak dapat dipisahkan dari tugas dosen yaitu kegiatan kependidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Dewi, 2019). Dosen di institusi pendidikan memiliki peran yang strategis, salah satunya terkait dengan mahasiswa.

Hal penting yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi untuk bersaing yaitu mutu mahasiswanya. Kualitas dosen adalah prasyarat mutu mahasiswa. Mahasiswa yang melakukan kegiatan pembelajaran di suatu perguruan tinggi memiliki harapan tersendiri terhadap proses pembelajaran yang disampaikan oleh dosen kepada mereka. Jika mahasiswa menjalankan proses pembelajaran yang ditugaskan oleh dosen sesuai dengan yang diharapkan, maka mahasiswa merasa senang dengan proses pembelajaran yang sedang berjalan (Kemendiknas, 2010).

Kinerja dosen adalah tanggung jawab profesional dosen untuk menghasilkan hasil yang konsisten dengan fungsinya sebagai pendidik. Ketidakpuasan peserta didik dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu disiplin waktu, materi perkuliahan, motivasi, strategi perkuliahan, dan sikap dosen yang

merupakan domain kinerja dosen. Hasil studi menunjukkan kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen (Lussianda, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa semakin bermutu mahasiswa dalam proses pembelajaran maka semakin baik pula kinerja dosen dalam kegiatan belajar mengajar. Hasil studi menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi kerja, pembayaran, dan pendidikan berpengaruh secara substansial terhadap kinerja dosen. Hal ini menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen selain kompetensi, motivasi kerja, dan pendidikan, yang harus ditingkatkan yaitu kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat karena merupakan tugas pokok dan fungsi dosen (I'tidal & Jam'an, 2016).

Penelitian Artopo (2016) mengklaim terbukti dan menunjukkan bahwa isi dan pendekatan perkuliahan berpengaruh signifikan terhadap mutu mahasiswa terhadap efektivitas dosen. Materi perkuliahan berpengaruh signifikan terhadap mutu mahasiswa berbadang lurus terhadap kinerja dosen. Long et al. (2014) menemukan bahwa kompetensi faktual, kreativitas mengajar, kejelasan presentasi, interaksi dengan siswa, penjelasan hasil belajar, catatan kuliah, dan kegiatan kursus semuanya memiliki hubungan positif dengan kepuasan siswa. Hasil dan kesimpulan juga menunjukkan bahwa pengetahuan instruktur tentang kursus adalah yang paling penting untuk kepuasan mahasiswa.

Mempertahankan kinerja akademik, kesuksesan, dan retensi di institusi pendidikan tinggi merupakan tantangan global. Tantangan-tantangan tersebut mempengaruhi produktivitas lulusan pendidikan, yang dapat menyebabkan kekurangan lulusan bermutu sehingga *output* perguruan tinggi yang kompeten menjadi penting. Beberapa penelitian telah dilakukan yang mengidentifikasi prediktor atau indikator kinerja akademik serta faktor-faktor lain yang umumnya menyebabkan kinerja siswa (Mthimunye, 2019).

Tercapai tidaknya kualitas pendidikan perguruan tinggi akan sangat tergantung pada kualitas dosen pada masing-masing bidang keilmuan yang ditekuninya. Baik atau buruknya kualitas pendidikan tergantung pada kemampuan dosen dalam belajar mengajar (Dedeh, 2018). Sumardjoko (2010a) menyatakan bahwa manusia dalam sistem pembelajaran yang paling besar pengaruhnya, artinya

manusia adalah faktor utama dalam derajat pendidikan. Dosen memiliki peran yang signifikan dalam pendidikan tinggi dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pembentukan *new* generasi yang sudah siap berkompetisi di zaman globalisasi yang semakin maju (Torres & Schugurensky, 2002).

Dosen yang melaksanakan kegiatan mengajar sesuai dengan tanggung jawabnya dapat menjadi bukti pendidikan yang bermutu. Tanggung jawab dan kegiatan dosen adalah bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Yuliawati, 2012).

Dosen perguruan tinggi memainkan peran penting, termasuk interaksi dengan mahasiswa. Harus dipastikan bahwa perguruan tinggi dapat bersaing demi mutu belajar mahasiswanya. Oleh karena itu, kualitas dosen sebagai pionir sangat diperlukan. Mahasiswa memiliki harapan sebagaimana yang dimiliki dosen terhadap harapan masa depan pembelajaran. Jika mahasiswa berpikir bahwa pembelajaran guru sudah sesuai, mereka akan bermutu sesuai dengan pembelajaran tersebut. Mutu Pendidikan menggambarkan kepuasan terhadap tugas atau tujuan diukur dengan seberapa sesuai dengan harapan atau pencapaian (Smith et al., 2007; Yuliawati, 2012).

Menghadapi perubahan dunia yang diakibatkan oleh ilmu pengetahuan terutama Teknologi Informatika memerlukan ketahanan. Namun demikian, selama dua dekade terakhir, konsep *resiliensi* telah berubah secara signifikan dari pendekatan yang berorientasi pada sifat menjadi pendekatan yang berorientasi pada hasil melalui proses. Pendekatan berorientasi sifat mengasumsikan bahwa ketahanan terutama ditentukan oleh tipe kepribadian tertentu (sering disebut sebagai 'kepribadian tangguh'), yang meningkatkan adaptasi individu terhadap stres atau kesulitan (Chmitorz *et al.*, 2018; Hiebel *et al.*, 2021; Hu *et al.*, 2015). Ketahanan yang dikonseptualisasikan sebagai sifat dianggap sebagai atribut intrinsik dan stabil. Namun, hingga saat ini, hanya ada bukti empiris yang lemah yang mendukung asumsi tersebut (Brown & Schafft, 2011; Chmitorz *et al.*, 2018; Schoon, 2006). Sebaliknya, kepribadian tampaknya menjadi salah satu dari banyak faktor ketahanan atau risiko untuk mempertahankan atau mendapatkan kembali kesehatan mental (Shastri, 2013; Trivedi *et al.*, 2011).

Beberapa tahun terakhir, ketahanan semakin dianggap sebagai hasil (pendekatan berorientasi hasil) yang berarti bahwa kesehatan mental dipulihkan atau dipertahankan meskipun ada stres atau kesulitan yang signifikan (Calundu, 2018; Ulum, 2014). Di sini, paparan terhadap risiko atau kesulitan besar merupakan prasyarat utama ketahanan (Masten, 2015; Patterson, 2002). Dalam nada ini, ketahanan psikologis seseorang hanya dapat ditentukan jika individu tersebut sedang atau sedang terkena stres atau trauma. Ketahanan sebagai hasil dipandang dapat dimodifikasi (Chmitorz *et al.*, 2018) dan sebagian ditentukan atau diprediksi oleh beberapa faktor ketahanan (Shastri, 2013).

Faktor ketahanan mengacu pada sumber daya yang melindungi seseorang dari potensi efek negatif dari stresor yang dihadapi dengan memodifikasi respons individu terhadap stres dan kesulitan (Davydov *et al.*, 2010). Ini termasuk faktor internal, seperti (epi) genetik, (ketahanan-kondusif) ciri-ciri kepribadian (misalnya, optimisme, tahan banting) atau keyakinan (misalnya, *self-efficacy*) (Reivich & Shatté, 2002; Southwick & Charney, 2012). Selain perspektif individu, peran sumber daya eksternal dan lingkungan untuk ketahanan (misalnya, sumber daya sosial, material atau energi), akses ke sumber daya tersebut dan stabilitas akses ditunjukkan (Hobfoll *et al.*, 2015). Misalnya, orang yang tinggal di lingkungan yang banyak sumber daya telah didokumentasikan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menahan kesulitan daripada orang yang tinggal di lingkungan yang kurang beruntung. Hal ini karena faktor internal dan eksternal yang mendorong resiliensi merupakan prediktor, harus dibedakan dengan resiliensi sebagai hasil akhirnya. (Hartmann *et al.*, 2020).

Resiliensi berfokus pada pengembangan pribadi yang kuat dan adaptif, hal ini sama dengan fokus dari pendidikan humanistik sehingga keduanya memiliki hubungan erata. Secara keseluruhan, pendidikan humanistik dapat memainkan peran penting dalam membangun resiliensi individu. Dengan memfokuskan pada pemahaman diri, empati, hubungan sosial, keterampilan penyelesaian masalah, pertumbuhan pribadi, dan pemberdayaan individu, pendidikan humanistik membantu individu untuk menjadi lebih tangguh, adaptif, dan mampu mengatasi tantangan kehidupan (Stefaroi, 2012).

Resiliensi dipengaruhi oleh visi. Visi adalah berpikir tentang masa depan. Orang yang memiliki visi masa depannya diyakini memiliki resiliensi (Simon & Randalls, 2016). Begitu juga dengan sebuah organisasi. Organisasi memerlukan ketahanan. Ketahanan organisasi berawal dari visi pemimpin, disinilah diperlukan pemimpin yang visioner (Southwick *et al.*, 2017). Resiliensi merujuk pada kemampuan seseorang atau organisasi untuk bertahan dan pulih dari stres, tekanan, atau kegagalan. Ini melibatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan sikap yang positif, fleksibilitas, dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Pendidikan humanistik membantu individu mengembangkan resiliensi dengan memperkuat aspek-aspek seperti pemahaman diri, penyesuaian diri, pemecahan masalah, dan dukungan sosial. Pendidikan humanistik mendorong refleksi diri, mengajarkan keterampilan pemecahan masalah yang adaptif, dan membantu individu membangun hubungan yang sehat dengan orang lain. Melalui pendidikan humanistik, individu didorong untuk mengembangkan optimisme, ketahanan emosional, dan keyakinan diri yang kuat, yang merupakan faktor penting dalam membangun resiliensi (Amir & Standen, 2019).

Perkembangan pendidikan di tengah tantangan revolusi industri 4.0 membutuhkan *visioner leadership*, tetapi perlu dikembangkan cara berpikir seorang pemimpin pendidikan bukan hanya untuk menjadi mampu merumuskan visi untuk masa depan tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pengguna jasa Pendidikan institusi (Avolio & Bass, 2001; Muff *et al.*, 2013). *Visionary leadership* dalam *Total Quality Management* (TQM) berusaha untuk memberikan konsep kepemimpinan yang mampu merumuskan tujuan masa depan dan disertai oleh aktivitas yang memenuhi kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus (Prestiadi *et al.*, 2019b; Zairi, 2002).

Kepemimpinan dosen sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan tinggi (Kiplangat, 2017). Sergiovanni (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan pembelajaran serta pengembangan mahasiswa, dosen dan efektivitas pembelajaran di kelas. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap semangat mahasiswa (Day & Sammons, 2016). Melalui kepemimpinan dosen memberikan konsep-konsep

strategis yang dapat mendorong mahasiswa untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya (Hilliard, 2015). Dengan memperhatikan gaya dan fungsi kepemimpinan dosen dapat diketahui sejauh mana peran dosen dalam menjalankan tugasnya (Sewang, 2016). Era revolusi industri 4.0 mensyaratkan para pemimpin pendidikan memiliki kapasitas berpikir dan membayangkan visi masa depan (Ilmi *et al.*, 2020).

Kepemimpinan visioner memiliki pendekatan yang berfokus pada perubahan perilaku yang terlihat dan diukur secara langsung hal ini sama halnya dengan perspektif pendidikan behavioristik. Dalam konteks kepemimpinan visioner, pendekatan behavioristik cenderung menekankan pada pemahaman dan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang konkret dan terukur (Ahmed & Bruinsma, 2006).

Dalam pendidikan behavioristik, dosen visioner akan dipandang sebagai model perilaku yang diharapkan ditiru oleh orang lain. Dosen visioner akan mengkomunikasikan visi mereka dengan jelas dan memberikan arahan yang spesifik kepada mahasiswa mereka. Dalam pendekatan behavioristik, dosen visioner juga akan menggunakan penguatan positif, seperti pengakuan atau penghargaan, untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mahasiswa (Khatri, 2005; Kowalski, 2010).

Konsep kepemimpinan visioner merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh dosen dalam menghadapi kemajuan teknologi yang sedang terjadi di bidang pendidikan (Grooms & Reid-Martinez, 2011). Dosen yang memiliki visi masa depan dapat menjadi modal dalam menghadapi tuntutan perubahan dan idealitas pendidikan di masa perkembangan teknologi yang pesat (Duderstadt, 2007). Salah satu prinsip kepemimpinan abad 21 yang dibutuhkan Dosen untuk berhasil memimpin sekolahnya adalah seorang pemimpin harus menghasilkan visi yang baik (Murniati & Usman, 2009).

Selain faktor kepemimpinan, budaya organisasi telah diusulkan sebagai antededen inovasi dengan mengidentifikasi berbagai jenis budaya organisasi dan bagaimana mereka mendukung inovasi (Büschgens *et al.*, 2013; Naranjo-Valencia *et al.*, 2016; Yiing & Ahmad, 2009). Studi ini didasarkan pada tipologi budaya yang

berbeda (Quinn & Spreitzer, 1991). Salah satu tipologi yang paling berpengaruh adalah tipologi (Iglesias, 1984), yang mengemukakan bahwa budaya adalah hasil dari tekanan lingkungan. Sejalan dengan perspektif ini, (Quinn & Rohrbaugh, 1983) mengusulkan kerangka nilai bersaing, yang mengidentifikasi empat jenis budaya (model hubungan manusia, model proses internal, model sistem terbuka, dan model tujuan rasional) berdasarkan dimensi orientasi internal-eksternal dan orientasi fleksibilitas kontrol.

Budaya adaptif (*adaptive culture*) mengacu pada lingkungan organisasi yang mendorong fleksibilitas, inovasi, pembelajaran, dan adaptasi terhadap perubahan. Budaya ini memberikan ruang bagi individu untuk mengembangkan diri, berkolaborasi, dan mengambil risiko yang sehat untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, pendidikan humanistik menekankan pada pengembangan penuh potensi manusia, pemahaman empati, nilai-nilai humanistik, dan pertumbuhan personal. Ketika budaya adaptif dan pendidikan humanistik diintegrasikan, mereka dapat saling memperkuat. Budaya adaptif menciptakan konteks yang mendukung penerapan pendekatan pendidikan humanistik, sementara pendidikan humanistik memberikan landasan nilai dan prinsip yang memandu perkembangan budaya adaptif yang inklusif dan berpusat pada mahasiswa (Denhardt, J., & Denhardt, R. 2010). Pendidikan humanistik dapat berperan dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan memperkuat resiliensi individu dan organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Pendekatan pendidikan yang holistik ini berfokus pada pengembangan aspek-aspek emosional, sosial, dan moral, yang mendukung kemampuan individu dan organisasi untuk beradaptasi dan pulih dari situasi yang sulit (Madi Odeh et al., 2023).

Didasarkan pada kerangka ini, (Büschgens *et al.*, 2013) melakukan tinjauan meta-analitik budaya dan inovasi organisasi dan menyimpulkan bahwa institusi mengejar strategi inovasi radikal harus membangun budaya pengembangan tetapi kelompok dan budaya rasional juga sesuai dengan tujuan organisasi yang inovatif. Studi lain, berasal dari model (Quinn & Rohrbaugh, 1983), terkait *adhocracy*, di mana *adhocracy* adalah bentuk manajemen bisnis yang menekankan inisiatif individu dan pengorganisasian diri untuk menyelesaikan tugas. Hal ini berbeda

dengan birokrasi yang mengandalkan seperangkat aturan yang ditetapkan dan hierarki yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi dan budaya hierarkis dengan inovasi teknis (Sanz-Valle *et al.*, 2011). Dari perspektif ini, budaya organisasi adalah keyakinan kolektif dan nilai-nilai bersama oleh individu. (Barney, 1986; Hofstede *et al.*, 1993) yang memandu kelompok dan mengkristal dari waktu ke waktu (Denison, 1990), membentuk inersia organisasi (Greenwood *et al.*, 1988; Hannan & Freeman, 1984) dan sering menyebabkan stasis jangka panjang dan penguncian (Hannan *et al.*, 2004).

Faktor *visionary leadership* salah satu model kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh dosen dalam menghadapi perubahan teknologi yang berkembang di bidang pendidikan, *adaptive culture* atau budaya adaptabilitas adalah budaya yang menghargai perilaku yang mendukung kemampuan institusi untuk memahami, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal lingkungan menjadi tindakan baru. Jenis budaya ini sering diamati di lingkungan yang membutuhkan respons cepat dan keputusan berisiko tinggi, resiliensi mengacu pada fenomena bahwa banyak orang tidak atau hanya sementara menjadi sakit mental meskipun ada beban psikologis atau fisik yang signifikan. Kinerja Dosen merupakan sebuah tanggung jawab dari profesinya yang memberikan hasil sesuai fungsi sebagai pendidik dalam kegiatan belajar mengajar sangat penting dalam mensukseskan pelaksanaan pembelajaran (Fahrurrazi, 2020).

Pendekatan behavioristik mungkin tidak sepenuhnya mampu mengukur dan mengembangkan aspek-aspek *visionary leadership* secara efektif (Richardson, B. 1994). Dalam kesimpulannya, perspektif pendidikan behavioristik dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan keterampilan dan perilaku kepemimpinan visioner yang konkret dan terukur. Namun, perlu diimbangi dengan pendekatan lain yang mampu menggali aspek-aspek abstrak dari kepemimpinan visioner seperti pemikiran strategis dan inspirasi yang merupakan pendekatan pendidikan humanistik, yang mampu mengembangkan aspek-aspek *adaptive culture* dan *resiliensi*, oleh karena itu dalam peningkatan kinerja dosen perlu mengintegrasikan pendekatan pendidikan behavioristik dan humanistik (Weare, K. 2003).

Berdasarkan pemikiran yang telah peneliti kemukakan di atas, menarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Interaksi *Visionary Leadership* Dosen, *Adaptive Culture*, Resiliensi, dan Kinerja Dosen: Ditinjau dari Perspektif Humanistik dan Behavioristik”** dengan bertujuan untuk mengecek dan mengeksplorasi variabel kepemimpinan visioner, budaya adaptif, resiliensi, dan kinerja dosen untuk meredefinisikan konsep variabel-variabel yang bercirikan kekhasan Indonesia dengan pendekatan pendidikan behaviorisme (*visionary leadership*) dan pendidikan humanisme (*adaptive culture* dan resiliensi).

B. Identifikasi Masalah

Kinerja telah menjadi fokus kajian yang signifikan selama beberapa dekade terakhir, dan hal ini dikaitkan dengan kinerja dosen (Beauvais *et al.*, 2014; Jeffreys, 2012; Mthimunya, 2019; Schmidt & MacWilliams, 2011). Berdasarkan kajian literatur, Peneliti mengidentifikasi bidang pengetahuan yang kurang dalam penelitian sebelumnya tentang kinerja dosen. Ini mencakup beberapa aspek yang belum teruji yang baru-baru ini menjadi minat dalam penelitian di setiap bidang ilmu. (Taylor, 2019). Kinerja dosen layak dieksplorasi lebih lanjut untuk memberikan pemahaman bagaimana dengan kinerja dosen untuk menjawab tantangan perubahan zaman. Selain itu, para peneliti telah mendokumentasikan bahwa masih sedikit investigasi yang memanfaatkan instrumen yang telah dibuat. Akibatnya, peneliti menemukan celah penelitian dalam pengujian ulang instrumen tersebut (psikometrik) variabel kinerja dosen. Dengan demikian luaran dari penelitian ini juga berbentuk instrumen hasil pengujian ulang (psikometrik) baru.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: kompetensi, motivasi, budaya, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Peneliti mengidentifikasi kekurangan penelitian yang ditemukan sebelumnya tentang *visionary leadership*. Selain itu, studi sebelumnya tidak atau hanya secara dangkal membahas topik yang sedang dibahas tentang *visionary leadership* dosen (Poorman & Mastorovich, 2004; Prestiadi *et al.*, 2019b; Sewang, 2016). *Visionary leadership* perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memberikan pemahaman bagaimana dengan *visionary leadership* dosen dalam konteks Provinsi Lampung. Identik dengan variabel kinerja dosen, psikometrik instrumen *visionary leadership* tidak banyak dan tidak sepopuler

visionary leadership itu sendiri. Oleh karena itu, pengujian *visionary leadership* adalah celah penelitian terlbih instrumen *visionary leadership* yang memiliki kekhasan Indonesia.

Demikian pula dengan resiliensi telah menjadi fokus penelitian yang signifikan selama beberapa dekade terakhir, dan hubungannya dengan kinerja dosen telah didokumentasikan. Banyak telah mendedikasikan penelitian untuk konsep resiliensi dalam konteks korelasi. Peneliti akan mengidentifikasi bidang-bidang yang kurang dalam penelitian sebelumnya tentang resiliensi. Ini mencakup beberapa aspek yang belum teruji yang baru-baru ini mendapat perhatian di bidang lain. (Brown & Schafft, 2011; Chmitorz *et al.*, 2018; Davydov *et al.*, 2010). Resiliensi perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya resiliensi bagi dosen untuk menghadapi tantangan permasalahan yang semakin kompleks (Dahles & Susilowati, 2015).

Sebagaimana penelitian kuantitatif yang berangkat dari keraguan, ditemukan data empiris yang menunjukkan bahwa sulit menemukan pengujian yang dilakukan di berbagai daerah terlebih di Indonesia. Data empiris ini memberikan ruang (gap) untuk mendapatkan peluang pengujian instrumen yang ada saat ini. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan instrumen baru yang memiliki ciri kelokalan bangsa Indonesia.

Adaptive culture dapat membangun elemen-elemen yang memungkinkan tercapainya *output* dan *outcome* kinerja dosen (Alghamdi, 2018; Boisot & Child, 1999). Ada kesenjangan pengetahuan praktis dalam penelitian sebelumnya tentang *visionary leadership*, *adaptive culture*, resiliensi dan kinerja dosen. Terdapat kekurangan dalam penelitian yang melibatkan komponens variabel tersebut dalam literatur yang lalu dan ada penelitian praktis atau praktik terbatas di lapangan. variabel-variabel *visionary leadership*, *adaptive culture*, resiliensi dan kinerja dosen. Ini penting dan layak diselidiki dalam konteks mengembangkan pengetahuan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja dosen. Investigasi masalah ini penting karena resiliensi dapat diubah oleh banyak hal dan ditingkatkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor tersebut adalah *visionary leadership* dan *adaptive culture*.

Peneliti menjumpai fakta bahwa di Indonesia psikometrik instrumen *adaptive culture* masih jarang dilakukan oleh peneliti lain. Umumnya instrumen *adaptive culture* menggunakan instrumen versi barat. Belum banyak peneliti yang melakukan pengecekan ulang kekuatan instrumen dan kesesuaian berdasarkan faktor demografi (ciri tertentu) Indonesia yang secara nyata berbudaya berbeda dari budaya lahirnya instrumen yang ada selama ini.

Berdasarkan analisis yang peneliti telah lakukan jika didapatkan instrumen yang adekuat dan data empiris berdasarkan penelitian maka peneliti dapat mengajukan alternatif penyelesaian masalah tentang kinerja dosen ke depan yang komprehensif dengan pendekatan pendidikan behaviorisme (*Visionary Leadership*) dan pendidikan humanisme (*Adaptive Culture* dan Resiliensi).

C. Pembatasan Masalah

Identifikasi masalah merupakan prasyarat untuk pembatasan masalah, yang mencegah penelitian peneliti menyimpang dari fokus penelitian dan berfokus pada variabel yang diminati. Berikut peneliti sajikan pembatasan masalah sebagai berikut.

1. Sampel dibatasi pada dosen di institusi Perguruan Tinggi Propinsi Lampung.
2. Semua peserta survei di dalam Propinsi Lampung.
3. Tidak ada ketentuan untuk pertanyaan terbuka dalam survei ini.
4. Responden dan unit analisis dari Propinsi Lampung.
5. Penelitian ini terbatas pada persepsi atas dosen yang memilih untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.
6. Studi ini mengandalkan kejujuran peserta untuk melaporkan persepsi mereka. Karena sifat rahasia dari penelitian ini, tidak ada cara untuk memverifikasi tujuan terukur tahunan yang dilaporkan.
7. Studi ini mengandalkan peserta untuk melaporkan data demografis mereka secara akurat. Karena anonimitas peserta, tidak ada cara untuk memverifikasi data demografis yang dilaporkan.
8. Desain penelitian ini dirancang untuk menunjukkan kekuatan suatu hubungan yang bersifat konfirmatori. Oleh karena itu, kehati-hatian harus digunakan saat meninjau data.

D. Rumusan Masalah

Pemimpin visioner melukis gambaran masa depan dengan maksud meyakinkan orang lain untuk berkontribusi dalam mewujudkan masa depan yang spesifik. Kepemimpinan visioner juga merangsang kreativitas dan inovasi tim karena kepemimpinan visioner mempromosikan penyelarasan tujuan di antara anggota tim yang, pada gilirannya, memfasilitasi kreativitas dan inovasi tim dan kreativitas dan inovasi adalah hasil kinerja tim yang diinginkan (Mascareño et al., 2020). Perilaku pemimpin visioner berorientasi pada visi yang disosialisasikan, dan memfasilitasi kinerja peran kolektif tim (Kim *et al.*, 2022).

Berikut disajikan pengaruh dari budaya adaptif. Variabel budaya adaptif ditemukan secara parsial memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap resiliensi organisasi (Madi Odeh et al., 2021). Organisasi dengan budaya adaptif lebih mungkin untuk bertahan hidup risilensi (Costanza et al., 2016).

Seorang dosen akan memiliki resiliensi dalam menyambut tantangan untuk memajukan pendidikan dengan berbekal pengetahuan tentang *visionary leadership* dan *adaptive culture* sehingga dosen mampu melihat jauh ke depan permasalahan-permasalahan dunia pendidikan terlebih dunia dengan tantangan yang semakin banyak dan kompleks sehingga mampu menyiapkan lulusan yang memiliki *resiliensi* yang tangguh dan budaya adaptasi yang tinggi. Namun demikian, belum ada penelitian yang mengkaji tentang pentingnya dosen memiliki jiwa *visionary leadership*, *adaptive culture*, yang mempengaruhi *resiliensi* yang berdampak kepada kinerja dosen. Sebagaimana kita tahu, apabila kondisi ini tetap dibiarkan tanpa adanya penelitian permasalahan ini tetap ada dan kita tidak tahu bagaimana kita memulai menyelesaikan masalahnya.

Perlunya instrumen pengukuran yang mampu memprediksikan kinerja dosen baik untuk perekrutan dan pembinaan dosen (instrumen baru yang sesuai dengan karakteristik bangsa dan negara Indonesia). Perlunya variabel yang membangun konstelasi padu untuk peningkatan kinerja dosen (variabel *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture*, dan Resiliensi) dalam perspektif ke-Indonesiaan yang multietnis dan budaya. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut peneliti merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian bagaimana:

1. Pengaruh langsung *Visionary Leadership* terhadap Resiliensi?
2. Pengaruh langsung *Visionary Leadership* terhadap Kinerja Dosen?
3. Pengaruh langsung *Adaptive Culture* terhadap Resiliensi?
4. Pengaruh langsung *Adaptive Culture* terhadap Kinerja Dosen?
5. Pengaruh langsung *Resiliensi* terhadap Kinerja Dosen?
6. Pengaruh tidak langsung *Visionary Leadership* melalui Resiliensi terhadap Kinerja Dosen?
7. Pengaruh tidak langsung *Adaptive Culture* melalui Resiliensi terhadap Kinerja Dosen?
8. Pengaruh *Visionary Leadership* dan *Adaptive Culture* secara simultan terhadap *Resiliensi*?
9. Pengaruh *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture*, dan Resiliensi secara simultan terhadap Kinerja Dosen?
10. Bagaimana redesain kesadaran *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture* dan Resiliensi untuk kinerja dosen dalam prespektif humanistik dan behavioristik?

E. Tujuan Penelitian

Peran *visionary leadership*, dan *adaptive culture* sangat penting dalam kaitannya dengan kinerja dosen secara keseluruhan untuk mengatasi tantangan dan perubahan yang berbeda sifatnya. Dosen, selama beberapa tahun terakhir, telah menerima perhatian yang meningkat dari pemerintah tentang pendidikan yang menekankan pentingnya pelaksanaan peran yang efektif dan kompeten untuk mencapai tujuan pendidikan (Møller & Ottesen, 2011).

Dosen bertanggung jawab atas mutu lulusan mahasiswa. Selain itu, mereka harus berhubungan dengan ekspektasi internal dan eksternal yang muncul dari lokasi yang berbeda. Pelaksanaan tanggung jawab ini membutuhkan ekspektasi untuk berhasil (resiliensi) di sejumlah area fungsi yang berbeda (Hartmann *et al.*, 2020). Sejumlah besar penelitian telah menunjukkan bahwa resiliensi memengaruhi kinerja dosen (Oducado, 2019). Oleh karena itu, orang dapat berasumsi bahwa pelaksanaan profesi memerlukan keterampilan kepemimpinan sistem adaptasi (Boisot & Child, 1999; Prestiadi *et al.*, 2019b) yang berkembang dengan baik, dan bahwa dosen sebaiknya mengalami tingkat resiliensi diri yang tinggi di bidang ini

untuk menangani efisien dengan tugas mereka. Beberapa studi empiris telah dilakukan pada resiliensi dosen tetapi tampaknya tidak ada kesepakatan umum tentang bagaimana konstruksi harus dikonseptualisasikan atau bagaimana itu harus diukur (Hiebel *et al.*, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan alternatif pengukuran pada perekrutan dan pembinaan dosen melalui mendeskripsikan mengapa dan bagaimana:

1. Pengaruh *Visionary Leadership* terhadap Resiliensi.
2. Pengaruh *Visionary Leadership* terhadap Kinerja Dosen.
3. Pengaruh *Adaptive Culture* terhadap Resiliensi.
4. Pengaruh *Adaptive Culture* terhadap Kinerja Dosen.
5. Pengaruh *Resiliensi* terhadap Kinerja Dosen.
6. Pengaruh tidak langsung *Visionary Leadership* melalui Resiliensi terhadap Kinerja Dosen.
7. Pengaruh tidak langsung *Adaptive Culture* melalui Resiliensi terhadap Kinerja Dosen.
8. Pengaruh *Visionary Leadership*, dan *Adaptive Culture* secara simultan terhadap Kinerja Dosen.
9. Pengaruh *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture*, dan Resiliensi secara simultan terhadap Kinerja Dosen?
10. Redesain kesadaran *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture* dan Resiliensi untuk kinerja dosen dalam prespektif humanistik dan behavioristik?

F. Manfaat Penelitian

Salah satu prinsip dasar penelitian dan praktik dalam komunitas perbaikan institusi menyangkut dampak yang tampak kuat dari dosen adalah pada proses yang berkaitan dengan efektivitas dan peningkatan perguruan tinggi. Temuan penelitian dari berbagai negara dan konteks perguruan tinggi menarik kesimpulan yang serupa. Institusi yang membuat perbedaan dalam pembelajaran mahasiswa yang dilaksanakan oleh dosen memberikan kontribusi yang signifikan dan terukur terhadap efektivitas pembelajaran mahasiswa.

Satu kesimpulan menyatakan bahwa dosen selalu diharapkan untuk menjalankan berbagai peran, misalnya, peran pendidik, manajemen, dan sebagai fundamental bagi prinsip tersebut. Lebih lanjut, bahwa efektivitas dosen dicapai dengan menemukan keseimbangan yang tepat di antara peran-peran ini untuk konteks perguruan tinggi tertentu. Artinya dosen dalam menjalankan masa tugasnya melakukan penyesuaian yang memadai sesuai dengan kebutuhan organisasinya (Artopo, 2016; Darmawan, 2018).

Menjalankan berbagai peran tersebut, dosen telah dibekali sejumlah keterampilan yang ia miliki dan dapatkan selama menempuh pendidikan seperti, pengalaman kerja, praktik kepemimpinan di ruang kelas, manajerial ruang kelas, motivasi, dan juga komitmen keprofesiannya yang dapat membentuk resiliensi. Semua bekal tersebut mampu menggerakkan sejumlah besar manusia yang menjadi bagian organisasi yang ia pimpin. Itu mengapa dosen juga memiliki daya tawar sehingga pihak tertentu mengkapitalisasikanya (Dewi, 2019).

Sebagaimana peneliti uraikan, penelitian ini memberikan kontribusi secara:

1. **Praxis**; penelitian ini berkontribusi terbentuknya instrumen kinerja dosen, reliensi, *visionary leadership* dan *adaptive culture* versi Indoensia dan mengarusutamakan praktik manajemen dan kepemimpinan yang efektif.
2. **Ilmu**; penelitian ini menambah literatur tentang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan dalam organisasi dengan menjelaskan prosesnya dan terbentuknya dimensi baru dengan nilai kelokalan versi Indonesia atas variabel yang diteliti.

3. **Teori;** penelitian ini ingin meninjau variabel yang diteliti dari sudut pandang nilai kelokalan versi Indonesia.

Demikian penyajian bab 1 telah peneliti uraikan. Selanjutnya, peneliti menyajikan bab 2. Bab 2 adalah pemaparan tentang ontologi semua variabel terkait penelitian yang menjadi sandaran nya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua ini menyajikan tinjauan pustaka yang meliputi Kajian Pustaka, Kerangka Pikir, dan Hipotesis Penelitian. Berikut paparannya secara berurutan.

A. Kajian Pustaka

Berikut peneliti sajikan teori dan konsep tentang Pendidikan Tinggi, Konsep Pendidikan Humanistik, Konsep Pendidikan Behavioristik, Kepemimpinan, Kepemimpinan Visioner, *Adaptive Culture*, *Resiliensi*, dan Kinerja Dosen. Pertama peneliti menyajikan tentang pendidikan tinggi.

1. Pendidikan Tinggi

Konsep *community development* dalam pendidikan merupakan proses yang mendorong berkembangnya manusia yang beradab. Pendidikan tidak hanya sekedar memberikan pengetahuan, tetapi juga mendorong pengembangan kemampuan dan pembentukan karakter dan peradaban bangsa yang bermartabat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini bertujuan untuk melatih peserta didik agar menjadi masyarakat yang mengikuti perintah Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, sehat, terampil, mandiri, kreatif, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (Setyo et al., 2021; Winarsih, 2017). Dari tujuan dan fungsi pendidikan diharapkan bangsa Indonesia memiliki perpaduan untuk mencapai keseimbangan aspek kognitif, afektif dan motorik. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, komunitas pendidikan nasional menghadapi masalah utama peningkatan mutu dan relevansi pendidikan. Masalah ini adalah komponen terpenting dari pembangunan pendidikan negara. (Hanafy, 2014).

Pendidikan memiliki dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara (Ardiansyah et al., 2022). Untuk meningkatkan kualitas penduduk Indonesia, pemerintah bukanlah entitas otonom yang terpisah dari sektor

swasta dan masyarakat (Rukmana, 2015). Hubungan pemerintah, publik dan swasta merupakan bagian integral dari peran mereka dalam meningkatkan keadilan dan kualitas dalam pendidikan (Abdussamad & Amala, 2016).

Untuk menjamin kualitas dan mutu pendidikan, penyelenggara pendidikan, pemerintah dan masyarakat semua harus memberikan perhatian yang cukup besar. Karena dalam sistem pendidikan nasional saat ini, tanggung jawab mutu tidak hanya berada pada perguruan tinggi atau pemerintah, melainkan gabungan dari berbagai komponen termasuk masyarakat. Untuk mencapai penjaminan mutu tersebut diperlukan kegiatan yang sistematis dan terencana dalam bentuk manajemen mutu (Khorri, 2016).

Mutu pendidikan adalah suatu cara pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan, yang dimaksudkan agar setiap orang yang terlibat ikut serta dalam proses itu dengan penuh semangat dan memberikan kontribusi untuk meningkatkan pelaksanaan tugas guna menghasilkan pelayanan yang tepat dan bahkan unggul kepada “pelanggan pendidikan” (Sayuti, 2016).

Paradigma kebijakan pemerintah sejalan dengan perkembangan teknologi yang telah membawa perubahan besar di hampir setiap aspek kehidupan manusia. Berbagai permasalahan dapat diatasi dengan upaya untuk menguasai dan meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, upaya tersebut bermanfaat bagi kehidupan manusia, namun di sisi lain perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat (Sutikno, 2007). Untuk berpartisipasi dalam persaingan global, sebagai sebuah negara, kita harus terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan keniscayaan dan harus diwujudkan secara “terencana”, “otonom”, “intensif”, “efektif”, “efisiensi tinggi” dan “produktif” dalam proses pembangunan (Rahmat & TPD).

Urgensi peningkatan kualitas sumber daya manusia mendorong pemerintah dan swasta untuk bekerjasama dan terus mencapai tujuan tersebut melalui berbagai upaya yang ditujukan untuk peningkatan kualitas Pendidikan (Hamzah, 2013).

Kajian ini juga membahas tentang konsep humaniora, yaitu representasi abstrak dan umum dari hal-hal yang berupaya menjelaskan objek, ide, atau peristiwa.. Konsep juga dapat direpresentasikan sebagai rangkaian pernyataan, gagasan atau konsep yang saling terkait dan menjadi landasan bagi penelitian. Konsep unik untuk setiap individu dan dapat berbeda dari orang ke orang. Konsep diperoleh melalui pengalaman dan studi. Kata "konsep" berasal dari kata Latin "conceptum", yang berarti sesuatu yang dapat dipahami dengan penjelasannya.

2. Pendidikan Humanistik

a. Konsep Pendidikan Humanistik

Humanisme adalah doktrin filosofis yang menghargai dan mengakui pentingnya manusia dan menggunakannya sebagai dasar untuk semua yang lain. Humanisme, dengan kata lain, dapat dikatakan memiliki tujuan utama: kodrat esensial manusia beserta keterbatasan dan kecenderungan kodratinya. Pendidikan humanistik merupakan sintesa dari konsep liberalisme, progresifisme, dan demokrasi. Humanisme adalah suatu bentuk etika yang berasal dari reformasi negara-negara Kristen pada awal abad ke-16. Konsep kebebasan manusia sebagai dasar takdir manusia merupakan ciri khas kebangkitan humanisme (Lenggono, 2021).

Humanisme identik dengan rasionalisme, liberalisme, yang terakhir ini merupakan keturunan biologis Renaisans yang memiliki tujuan berbeda. Jika rasionalisme adalah sebuah proyek yang berusaha untuk menegaskan keberadaan akal, dan liberalisme adalah sebuah kampanye yang dimaksudkan untuk mempromosikan bidang kompetisi yang terbuka dan kompetitif (Davies, 2008).

Humanisme didedikasikan untuk keyakinan bahwa manusia memiliki kapasitas, keinginan, kecerdasan, dan tunduk pada regulasi intelektual. Manusia memiliki kemampuan untuk memahami sesuatu secara logis dengan menerapkan prinsip matematika. Dalam konteks ini, nama Hugo Grotius bisa dibilang seorang humanis sejati yang mencoba mencari landasan baru bagi hukum alam manusia itu sendiri (Bangsawan, 2018).

Alhasil, humanisme sebenarnya adalah filosofi/pandangan dunia (Dewey, 2021), yang berpusat pada memanusiakan manusia. Kemanusiaan adalah totalitas kemanusiaan, termasuk aspek spiritual dan fisiknya. Sebagai bentuk pendidikan yang mengedepankan cita-cita demokrasi, pendidikan humanistik memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi. Pendidikan humanistik berfokus pada totalitas individu saat mereka berkembang sepanjang hidup mereka.

Sepanjang sejarah, manusia telah menjadi penggerak pemikiran pembebasan. Mereka menghadapi dua pilihan: memanusiakan atau tidak memanusiakan. Seleksi seperti itu dimungkinkan pada manusia (Freire, 1970). Humanisasi dibedakan dengan dehumanisasi, yaitu kondisi yang kurang manusiawi atau kurang manusiawi, perbedaan ini juga dilakukan terhadap mereka yang telah dirampas kemanusiaannya, tetapi (dengan cara yang berbeda) juga digunakan untuk menandai mereka yang telah merampas kemanusiaan orang lain. Dia percaya bahwa meskipun kedua metode ini adalah pilihan yang layak, hanya humanisasi yang melekat pada sifat manusia (Dewey, 2021). Sebaliknya, dehumanisasi adalah metode upaya mengubah cita-cita menjadi individu yang lebih utuh. Akibatnya, cepat atau lambat kaum tertindas akan mengangkat senjata melawan mereka yang telah merendahkan rekan senegarannya. Agar konflik ini bermanfaat, kaum tertindas tidak boleh berusaha untuk mendapatkan kembali kemanusiaannya, melainkan menjadi penindas dari para penindas (Freire, 1996).

Dalam konteks melawan dehumanisasi ini pentingnya nilai pendidikan untuk kaum tertindas di mana pendidikan yang dilakukan untuk kaum tertindas (individu atau kelompok) bukan untuk kaum yang tertindas (pribadi). Pendidikan ini menginspirasi kaum tertindas untuk mempertimbangkan penyebab penindasan dari situ mereka akan bergabung dalam perjuangan kemerdekaan diri. Di tengah konflik ini, pendidikan bagi kaum tertindas akan terus berubah (Huseini, 2016).

Pendidikan harus menjadi satu-satunya sarana kebebasan permanen, ia memahami bahwa prosesnya terdiri dari dua langkah. Pertama, manusia menjadi sadar akan penindasan yang dialaminya, ia harus ikut serta dalam praktik mengubah yang tertindas. Kedua, pembangunan stabilitas berdasarkan apa yang telah dicapai

pada tahap pertama merupakan proses permanen yang diisi dengan tindakan budaya yang membebaskan (Hikam & Magnis-Suseno, 1996)

Patut disimak apa yang sudah menjadi pengetahuan umum, khususnya di kalangan pakar pendidikan, konsep bahwa pendidikan adalah proses mengubah manusia atau insan menjadi sesuatu yang manusiawi. Rumusan ini seolah mengecilkan manusia dan menyamakannya dengan organisme lain. Oleh karena itu, menurut definisi ini mengacu pada fungsi pendidikan yang paling fundamental: penyadaran manusia sebagai subjek pendidikan tentang kedudukan dan peranannya di dunia ini. Dia percaya bahwa kata kesadaran memiliki makna dan implikasi mendasar karena akan berinteraksi dengan aspek kehidupan manusia yang paling mendalam, khususnya dinamika psikologis dan spiritual. Kedua aspek inilah yang menyebabkan manusia membangun pola hidup yang berbudaya dan beradab (Huseini, 2016).

Pengajaran yang efektif adalah pengajaran yang berpusat pada siswa. Terutama para siswa yang berkomitmen bahwa pembelajaran mereka untuk kebaikan orang lain. Siswa yang berkomitmen pada pembelajaran spiritual berdedikasi penuh pada kepekaan dan pengabdian spiritual, yang bermanfaat bagi upaya individu dan sosial (Thoyib, 2017). Oleh karena itu pendidikan humanistik menekankan pentingnya mengembangkan komunikasi yang efektif dan hubungan pribadi antara individu dan kelompok dalam komunitas sekolah. Dengan mengembangkan dan memelihara hubungan tersebut, siswa akan mampu menampilkan diri sedemikian rupa sehingga pengalaman belajar membangun hubungan yang bermakna dengan komunitas sekolah. Dengan demikian, ciri yang paling penting dari pendidikan humanis yang efektif adalah proses belajar yang optimal dari rasa hormat, respek, dan komunikasi, meskipun ruang lingkungannya berbeda-beda (Akrim, 2022).

Membangun pendidikan sebagaimana dimaksud membutuhkan kerjasama atau ikatan yang kuat antara sekolah dan masyarakat. Pengacara pendidikan progresif John Dewey, menjelaskan bahwa sistem pendidikan gagal karena mengabaikan prinsip fundamental: yaitu sekolah adalah miniaturisasi masyarakat (Gordon & Schultz, 2020). Oleh karena itu, pendidikan modern menekankan bahwa

sekolah itu seperti sebuah komunitas, sehingga Ia berpendapat bahwa sekolah tidak mungkin dipisahkan dari masyarakat. Karena itu, tanggung jawab dan mentalitas anak harus diubah dan dibimbing sesuai dengan pola kehidupan masyarakat. Hanya saja keterbatasan masyarakat menghalanginya untuk melaksanakan tugas pendidikan tersebut, dan akibatnya tanggung jawab pendidikan tersebut dialihkan kepada lembaga khusus, yaitu sekolah tempat proses pendidikan itu akan dilaksanakan (Endro, 2020).

Inilah mengapa perguruan tinggi memiliki dua tanggung jawab utama: yang pertama adalah memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi. Tanggung jawab kedua adalah menanamkan perkembangan sosial pada mahasiswa. Tanggung jawab ini mengarahkan mahasiswa sedemikian rupa sehingga minat dan kecenderungan mereka selaras dengan kemajuan masyarakat. Juga, mengarahkan mereka untuk memiliki kapasitas untuk memahami, mematuhi peraturan dan berpartisipasi dalam perbaikan masyarakat (Sitompul, 2016). Selanjutnya peneliti menyajikan penyajian tentang konsep pendidikan behavioristik. Berikut peneliti menyajikan bahasan tentang perspektif pendidikan humanistik terhadap *adaptive culture*.

b. Perspektif Pendidikan Humanistik terhadap *Adaptive Culture*

Budaya adaptif (*adaptive culture*) mengacu pada lingkungan organisasi yang mendorong fleksibilitas, inovasi, pembelajaran, dan adaptasi terhadap perubahan. Budaya ini memberikan ruang bagi individu untuk mengembangkan diri, berkolaborasi, dan mengambil risiko yang sehat untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, pendidikan humanistik menekankan pada pengembangan penuh potensi manusia, pemahaman empati, nilai-nilai humanistik, dan pertumbuhan personal (Brown & Harvey, 2021; Denhardt & Denhardt, 2010).

Hubungan antara budaya adaptif dan pendidikan humanistik menurut Ryan *et al.* (2011) dalam konteks pendidikan dapat mencakup hal-hal berikut:

- 1) Lingkungan belajar yang inklusif: Budaya adaptif dalam pendidikan menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana individu dihormati dan dihargai sebagai pribadi yang unik. Hal ini sejalan dengan pendekatan

humanistik yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan, mengakui perbedaan individual, dan mendorong pengembangan potensi individu secara menyeluruh.

- 2) PEMBERDAYAAN SISWA: Budaya adaptif dan pendidikan humanistik sama-sama menekankan pada pemberdayaan individu. Dalam budaya adaptif, siswa didorong untuk mengambil peran aktif dalam proses pembelajaran, mengemukakan ide-ide, berkolaborasi, dan mengambil inisiatif. Pendekatan humanistik juga berfokus pada pemberdayaan siswa, memberikan mereka otonomi dalam pembelajaran, membangun kemandirian, dan mendorong pertumbuhan pribadi yang holistik.
- 3) PENGEMBANGAN KETERAMPILAN SOSIAL DAN EMOSIONAL: Budaya adaptif dan pendidikan humanistik mengakui pentingnya pengembangan keterampilan sosial dan emosional. Dalam budaya adaptif, siswa diberi kesempatan untuk berinteraksi, bekerja sama dalam tim, dan membangun keterampilan komunikasi yang efektif. Pendidikan humanistik juga menekankan pada pengembangan empati, pemahaman interpersonal, dan keterampilan sosial yang positif.
- 4) PENGAJARAN YANG BERPUSAT PADA SISWA: Baik budaya adaptif maupun pendidikan humanistik mengedepankan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa. Dalam budaya adaptif, guru berperan sebagai fasilitator pembelajaran, menghormati keberagaman siswa, dan mendorong keaktifan mereka dalam mencari pengetahuan. Pendekatan humanistik juga menekankan pada hubungan yang positif antara guru dan siswa, pengakuan keunikan siswa, dan penyesuaian pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan individu.
- 5) PEMBELAJARAN SEPANJANG HAYAT: Budaya adaptif dan pendidikan humanistik mendorong konsep pembelajaran sepanjang hayat. Dalam budaya adaptif, adaptasi terhadap perubahan dan perkembangan terus-menerus dianggap penting. Pendidikan humanistik juga mempromosikan pembelajaran sepanjang hayat dengan mengembangkan minat dan kesadaran diri, mengapresiasi nilai pendidikan seumur hidup, dan mendorong eksplorasi berkelanjutan (Denhardt & Denhardt, 2010).

Ketika budaya adaptif dan pendidikan humanistik diintegrasikan, mereka dapat saling memperkuat. Budaya adaptif menciptakan konteks yang mendukung penerapan pendekatan pendidikan humanistik, sementara pendidikan humanistik memberikan landasan nilai dan prinsip yang memandu perkembangan budaya adaptif yang inklusif dan berpusat pada mahasiswa. Selanjutnya peneliti menyajikan penjelasan tentang perspektif pendidikan humanistik terhadap resiliensi.

c. Perspektif Pendidikan Humanistik terhadap *Resiliensi*

Pendidikan humanistik dan resiliensi memiliki hubungan erat karena keduanya berfokus pada pengembangan pribadi yang kuat dan adaptif. Berikut adalah beberapa kaitan antara pendidikan humanistik dan resiliensi:

- 1) Pemahaman akan nilai-nilai diri: Pendidikan humanistik menekankan pentingnya pemahaman diri, penghargaan terhadap nilai-nilai personal, dan penerimaan diri yang positif. Ketika seseorang memiliki pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai, kekuatan, dan kelemahan pribadi mereka, mereka memiliki dasar yang kuat untuk membangun ketahanan diri (resiliensi). Pemahaman akan nilai-nilai diri membantu seseorang untuk mengatasi tantangan dan tetap teguh dalam menghadapi rintangan.
- 2) Pemahaman empati dan hubungan sosial: Pendidikan humanistik mendorong perkembangan empati dan pemahaman terhadap orang lain. Hal ini berhubungan erat dengan resiliensi, karena kemampuan untuk memahami perasaan dan perspektif orang lain membantu seseorang untuk membangun hubungan sosial yang kuat dan mendapatkan dukungan saat menghadapi kesulitan. Hubungan sosial yang sehat dan dukungan sosial adalah faktor penting dalam membangun resiliensi.
- 3) Pengembangan keterampilan penyelesaian masalah: Pendidikan humanistik mempromosikan perkembangan keterampilan penyelesaian masalah yang kritis dan kreatif. Keterampilan ini berkontribusi pada resiliensi, karena individu yang mampu menghadapi tantangan dan menemukan solusi yang efektif cenderung lebih tangguh dalam menghadapi perubahan dan kesulitan.

- 4) Fokus pada pertumbuhan dan pengembangan pribadi: Pendidikan humanistik mendorong individu untuk mengembangkan potensi pribadi secara menyeluruh. Pendekatan ini memperkuat sikap mental yang mendasari resiliensi, seperti rasa percaya diri, ketekunan, dan keyakinan akan kemampuan untuk mengatasi kesulitan. Dengan memandang tantangan sebagai peluang untuk tumbuh dan mengembangkan diri, individu yang terlibat dalam pendidikan humanistik dapat mengembangkan kekuatan dan kesiapan mental yang dibutuhkan untuk menghadapi stres dan rintangan.
- 5) Pemberdayaan individu: Pendidikan humanistik dan resiliensi sama-sama menekankan pada pemberdayaan individu. Pendidikan humanistik memberikan peserta didik kontrol yang lebih besar atas proses pembelajaran dan perkembangan mereka, sementara resiliensi melibatkan pemahaman akan kekuatan internal dan kontrol atas tanggapan terhadap situasi. Dengan memberdayakan individu dan meningkatkan rasa kontrol diri, pendidikan humanistik dapat mendukung perkembangan resiliensi yang lebih baik.

Secara keseluruhan, pendidikan humanistik dapat memainkan peran penting dalam membangun resiliensi individu. Dengan memfokuskan pada pemahaman diri, empati, hubungan sosial, keterampilan penyelesaian masalah, pertumbuhan pribadi, dan pemberdayaan individu, pendidikan humanistik membantu individu untuk menjadi lebih tangguh, adaptif, dan mampu mengatasi tantangan kehidupan (Petru Stefaroi, 2012).

3. Pendidikan Behavioristik

a. Konsep Pendidikan Behavioristik

Teori belajar perilaku menyatakan bahwa belajar adalah perubahan tingkah laku akibat adanya hubungan antara stimulus dan respon. Dari beberapa teori belajar behavioris dapat disimpulkan bahwa penguatan diperlukan untuk memperoleh respon yang diinginkan. Teori perilaku menyatakan bahwa belajar adalah perubahan tingkah laku. Jika perilaku seseorang berubah, ia dianggap telah belajar. Belajar adalah hasil dari interaksi stimulus dan respon. Stimuli adalah alat bantu yang diberikan instruktur untuk membantu siswa belajar. Sebaliknya,

tanggapan adalah tanggapan siswa terhadap rangsangan yang ditanamkan oleh guru dan dosen (Pavlov, 1906).

Waktu antara stimulus dan respon diabaikan karena tidak dapat diamati atau diukur. Yang diamati adalah stimulus dan responnya. Oleh karena itu, (stimuli) yang diberikan oleh guru dan dosen harus dapat diamati dan diukur (Skinner, 1935). Mazhab psikologi yang paling besar pengaruhnya terhadap arah teori dan praktik pendidikan adalah behaviorisme. Konsep ini menekankan bahwa perkembangan tingkah laku merupakan hasil belajar. Respon atau tindakan dapat dipelajari karena dikondisikan dengan cara tertentu dengan menggunakan metode pembiasaan. Perilaku lebih menonjol ketika mereka dihargai atau diminta. Teori ini masih digunakan dalam proses pembelajaran di Indonesia hingga saat ini. Hal ini dapat diamati mulai dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, di mana perilaku yang terbentuk melalui kebiasaan seringkali disertai dengan hukuman (Susanti, 2007).

Pendekatan behavioris terhadap teori belajar memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang abadi. Oleh karena itu, belajar adalah proses memperoleh pengetahuan sedangkan mengajar adalah proses menyampaikan pengetahuan kepada orang yang sedang belajar. Diharapkan rekan-rekan mahasiswa memiliki pemahaman yang sama terhadap ilmu yang diberikan. Dapat dikatakan bahwa apa yang dipahami guru dan dosen, harus dipahami oleh mahasiswa (Epstein et al., 1980).

Teori humanis sering kita dengar dan diskusikan dalam mata kuliah pendidikan. Padahal, kata humanisme itu sendiri adalah pemahaman tentang bagaimana memanusiakan manusia. Dengan demikian, teori humanis adalah teori yang mencoba menjelaskan proses belajar yang harus dimulai dan berfokus pada manfaat memanusiakan seseorang. Teori ini menekankan perlunya memahami masalah siswa dari berbagai perspektif termasuk kognitif, afektif, dan motorik (Javadi & Tahmasbi, 2020).

Teori belajar humanistik menjelaskan pengaruh penguatan diri dan lingkungan serta aktivitas kognitif siswa, yang kesemuanya dipadukan dengan filosofi dasar teori yaitu “memanusiakan manusia”, filosofi ini yang utama. alasan kemampuan siswa untuk belajar dengan “meniru perilaku orang lain”. Selain itu, proses pembelajaran utama dalam teori ini adalah kreativitas, pilihan pribadi, dan aktualisasi setiap individu (Batmang, 2020).

Teori humanis berbeda dengan teori behavioristik. Teori perilaku percaya bahwa belajar adalah perubahan perilaku yang diharapkan. Perilaku ini dapat ditanamkan jika rangkaian pembelajaran dipersiapkan dengan baik dan siswa diberi penghargaan yang bermakna. Sebaliknya, teori belajar humanistik berpendapat bahwa belajar adalah proses di mana siswa mengembangkan kemampuan individu yang unik (tidak dimiliki oleh orang lain) untuk mengatasi lingkungan. Dengan kata lain, siswa di sekolah ini mengeluarkan kemampuan terbaik mereka (Rahmat & TPD).

Kedua teori memiliki kekurangan yang sama: masing-masing masih melihat siswa dari sudut pandangnya sendiri. Dalam teori behaviorisme, siswa masih dianggap mekanis, sedangkan dalam humanisme, siswa dianggap mampu mengambil keputusan tanpa pengaruh dari luar. Pada kenyataannya, siswa tidak dapat hidup sendiri, tidak dapat diisolasi dan tidak berdaya, tetapi selalu menjadi bagian dari situasi sosial, dan situasi sosial juga merupakan bagian dari diri mereka sendiri. Apa yang siswa lakukan seringkali diajarkan oleh keluarga, teman sebaya dan lingkungannya (Daniel & Auriac, 2011).

Jika seorang guru atau dosen hanya mengandalkan salah satu dari teori tersebut, seperti behaviorisme, maka guru atau dosen tersebut akan mengalami kesulitan belajar karena penguatan yang dimaksud dirancang secara teratur namun hilang karena konteks sosial masyarakat. murid. Misalnya, jika seorang guru atau dosen ingin menyuruh siswanya untuk tidak mencuri tetapi mengetahui bahwa orang tuanya sering mencuri di rumah, maka akan sulit bagi siswa untuk mengikuti perilaku tidak mencuri secara konsisten. Selain itu, akan sulit bagi guru dan dosen untuk mengelola lingkungan sosial siswa jika teman sebaya di lingkungan tersebut sering mencuri (Hume *et al.*).

Akan tetap sama jika hanya humanisme yang dipelajari melalui teori oleh guru dan instruktur lainnya. Guru dan dosen juga akan mengalami kesulitan jika mereka ingin membiarkan siswanya mengejar minat unik mereka sendiri, karena minat masing-masing siswa berasal dari lingkungan sosialnya yang spesifik. Dapat dikutip sebagai contoh salah satu siswa di kelas yang marah dan mengganggu jalannya pelajaran dikucilkan dan dibenci oleh siswa lainnya. Di sini, guru dan konselor tidak akan pernah membiarkan siswa terlibat dalam perilaku seperti itu. Sebagai tanggapan, guru dan konselor akan mengambil tindakan (Herod, 2003).

Oleh karena itu, proses pembelajaran seharusnya tidak hanya bertumpu pada satu teori pembelajaran tertentu, tetapi harus mampu menggabungkan beberapa teori untuk mencapai hasil belajar yang optimal dan sesuai dengan harapan dan tujuan. Selanjutnya untuk memperkuat peneliti membahas tentang perspektif pendidikan behavioristik terhadap *visionary leadership* dengan penjelasannya di bawah ini.

b. Perspektif Pendidikan Behavioristik terhadap *Visionary Leadership*

Visi kepemimpinan (*visionary leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan seorang pemimpin untuk memiliki dan mengartikulasikan visi yang jelas dan inspiratif untuk organisasi atau institusi. Dosen sebagai pemimpin yang visioner mampu menggambarkan tujuan jangka panjang yang menarik dan memotivasi mahasiswa untuk mencapainya. Di sisi lain, pendidikan behavioristik adalah pendekatan pendidikan yang berfokus pada perilaku observabel dan penggunaan stimulus dan respons untuk membentuk perilaku yang diinginkan. Teori behavioristik menekankan pada pengajaran yang terstruktur, pengulangan, dan penguatan positif atau negatif untuk membentuk perilaku yang diharapkan (Parco-Tropicales & de Guzman, 2014). Ketika hubungan antara *visionary leadership* dan pendidikan behavioristik dilihat, dapat ditemukan beberapa kaitan antara keduanya:

- 1) Menyajikan visi yang jelas: Seorang pemimpin yang visioner dapat menggunakan pendekatan behavioristik dalam pendidikan untuk menyajikan visi yang jelas kepada para anggota timnya. Dengan mengomunikasikan tujuan yang konkret dan memadukan prinsip-prinsip behavioristik seperti penguatan

positif, pemimpin dapat memotivasi anggota tim untuk mencapai hasil yang diharapkan.

- 2) Merancang lingkungan pembelajaran yang mendukung: Pemimpin yang visioner dapat menggunakan prinsip-prinsip behavioristik dalam merancang lingkungan pembelajaran yang mendukung perkembangan individu. Pemilihan stimulus, pengaturan aturan dan ekspektasi yang jelas, serta memberikan umpan balik yang terarah dapat membantu memperkuat perilaku yang diinginkan dan mendorong pembelajaran yang efektif.
- 3) Menggunakan penguatan positif: Prinsip penguatan positif dalam pendekatan behavioristik dapat digunakan oleh pemimpin yang visioner untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim yang mencapai atau melampaui tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat memperkuat perilaku yang diinginkan dan mendorong semangat untuk terus berprestasi.
- 4) Mengembangkan keterampilan kepemimpinan: Pendekatan behavioristik dalam pendidikan dapat membantu pemimpin yang visioner dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif. Dengan pemahaman tentang teori belajar dan perilaku manusia, pemimpin dapat merancang strategi pengajaran yang sesuai, mengelola kelas atau tim dengan efisien, serta menerapkan tindakan korektif yang efektif ketika diperlukan (Parco-Tropicales & de Guzman, 2014).

Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa pendekatan pendidikan tidak terbatas pada satu teori atau prinsip saja. Terdapat berbagai teori dan pendekatan pendidikan lainnya yang dapat saling melengkapi. Sementara pendekatan behavioristik dapat digunakan dalam pendidikan, pemimpin juga dapat mengintegrasikan elemen-elemen dari teori lain, seperti pendekatan kognitif atau konstruktivis, untuk memperkaya pengalaman pembelajaran dan pengembangan individu.

4. Kepemimpinan

Memimpin adalah konsep kompleks yang memiliki banyak definisi. Stogdill mengklaim bahwa ada banyak definisi kepemimpinan karena banyak orang yang mencoba mendefinisikannya (Stogdill, 1974). Bennis memperkirakan bahwa pada akhir abad ke-21, setidaknya akan ada 650 definisi kepemimpinan dalam literatur (Harley, 2017). Angka itu tampaknya meningkat, menurut wawancara Volkmann, Kellerman berkomentar bahwa dia mendengar sekitar 1.400 definisi berbeda untuk kata pemimpin dan kepemimpinan. Angka-angka ini, akurat atau tidak, hanya menunjukkan bahwa tidak ada konsensus umum tentang apa itu kepemimpinan. Jadi pencarian definisi yang lebih tepat akan terus berlanjut (Khashane, 2021).

Kepemimpinan tidak didasarkan pada senioritas atau posisi seseorang dalam hirarki kelembagaan. Terlalu banyak diskusi tentang kepemimpinan kelembagaan berkaitan dengan eksekutif tingkat tertinggi dalam organisasi. Mereka dianggap eksekutif senior. Kepemimpinan tidak ditanamkan pada seseorang setelah mereka mencapai penghasilan tertentu. Saya harap Anda menemukannya di sana, tetapi tidak ada jaminan (Kondalkar, 2020).

Kepemimpinan tidak didasarkan pada gelar. Identik dengan argumen di atas, satu-satunya cara yang pasti untuk menjadi seorang pemimpin adalah fakta di lapangan. Semua pembahasan ini adalah tentang kebenaran pernyataan bahwa kepemimpinan tidak membutuhkan gelar. Bahkan, siapa saja bisa menjadi pemimpin di tempat ibadah, bangsal, atau pemimpin keluarga tanpa gelar (Sadler-Smith, 2010).

Kepemimpinan tidak didasarkan pada karakteristik pribadi. Ketika ditanya apa arti kata "pemimpin" bagi mereka, mayoritas mungkin akan mengasosiasikannya dengan individu dengan karisma kuat yang mendominasi dan bertanggung jawab. Seringkali, kita mengaitkan ikon-ikon dari masa lalu dengan tokoh-tokoh seperti Jenderal Patton atau Presiden Lincoln. Namun, kepemimpinan bukanlah istilah yang bisa diterapkan. Kita tidak membutuhkan ciri-ciri kepribadian yang ramah dan karismatik untuk mempraktikkan kepemimpinan. Orang yang menarik tidak mengontrol secara otomatis (Eatwell, 2006).

Kepemimpinan bukanlah manajemen. Ini yang paling penting. Kepemimpinan dan manajemen bukanlah hal yang sama. Pemimpin juga seorang manajer. Pemimpin membuat kebijakan dan manajer bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan. Agar berfungsi secara efektif, manajer harus merencanakan, mengukur, memantau, mengoordinasikan, menyelesaikan, mempekerjakan, memecat, dan menangani berbagai masalah. Biasanya, manajer mengarahkan aktivitas, dan pemimpin bertanggung jawab kepada yang dipimpinnya (Kotter, 1999).

Maxwell mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, tidak lebih, tidak kurang. Maxwell tertarik pada minimalisme, tetapi reduksi ini terlalu ekstrem. Penjahat yang membawa senjata memiliki "bobot" atas korbannya. Seorang pemimpin memiliki kemampuan memecat rekan-rekannya yang memiliki banyak kekuasaan. Tetapi apakah sifat ini menjadikan penjahat atau manajer sebagai pemimpin? Definisi Maxwell mengecualikan sumber pengaruh (Sunstrum *et al.*, 2019).

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang memaksimalkan upaya orang lain untuk mencapai tujuan. Perhatikan komponen penting dari definisi ini, 1) Kepemimpinan berasal dari pengaruh sosial, bukan otoritas atau kekuasaan. 2) Kepemimpinan membutuhkan orang lain, artinya mereka tidak harus menjadi "mitra dekat". 3) Tanpa menyebutkan ciri-ciri kepribadian, atribut, atau gelar; ada beberapa metode kepemimpinan yang efektif. 4) Ini mencakup tujuan, bukan mempengaruhi tanpa hasil yang diinginkan. Selain itu, definisi ini berbeda dengan banyak definisi akademis lainnya karena dimasukkannya "upaya maksimal". Sebagian besar pekerjaan saya didedikasikan untuk keterlibatan karyawan, dan karyawan yang terlibat memiliki tingkat upaya tambahan (Chemers, 2014).

Pemimpin bertanggung jawab atas persepsi kualitas di dalam lembaga, apakah lembaga mau menerima pengaruh atau perubahan atau tidak. Pemimpin yang efektif mendorong ide-ide yang berlawanan, ini merupakan komponen penting dari kreativitas. Saya sedang membahas proses para pemimpin dalam membangun fondasi organisasi, konsep keabadian, budaya organisasi (Hikam & Magnis-Suseno, 1996).

Banyak definisi yang dipengaruhi oleh berbagai praktik kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diusulkan, dan akumulasi gaya dalam setiap gaya kepemimpinan dijelaskan di bawah ini. Menurut hasil kajian literatur (Ng & Sears, 2012), setidaknya terdapat sembilan pendukung pendekatan teori kepemimpinan.

Pendekatan teoritis kepemimpinan dapat disederhanakan dan dibingkai dalam (1) pendekatan *Great Man Theory* dan *Trait Theory*; (2) Pendekatan *Behavioral Theory*, terdiri dari *Managerial Nets Theory*, *Likert Management System*, *Role Theory*, *X and Y Theories*, *University of Iowa Study*, *Ohio University Study*, dan *University of Michigan Study*; (3) Pendekatan *Contingency Theory*, yang terdiri dari Teori Situasional, Teori Strategis, Teori Jalur Tujuan, Teori Pengambilan Keputusan, Teori Integratif, dan Kepemimpinan Bersama; (4) Pendekatan Teori Kepemimpinan Transaksional, yang terdiri dari LMX dan Full Range (Laissez Faire, Transaksional, dan Transformasional), Teori Transaksional, Teori Relasional, Kepemimpinan Otentik, Kepemimpinan Adaptif, Kepemimpinan Enabling, dan Kepemimpinan Administratif.

Merujuk pada penjelasan mengenai banyaknya gaya kepemimpinan tersebut, peneliti terutama memfokuskan pada kesadaran dosen dalam memimpin dirinta yang telah dijelaskan pada bab pendahuluan, seperti kesadaran kepemimpinan visioner, budaya adaptif, dan resiliensi, ketiga gaya kepemimpinan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dosen. Berikut penjelasan pertama tentang *visionary leadership* (kepemimpinan visioner).

5. Visionary Leadership

Visionary leadership atau kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki visi masa depan yang jelas dan berkomitmen untuk itu dengan konsensus dan dedikasi yang tinggi untuk mewujudkannya. Seorang pemimpin visioner menginspirasi pengikut dan memerintahkan kekaguman rekan-rekan mereka, dia akan memimpin organisasi menuju era baru kesuksesan. Ini melibatkan menciptakan masa depan yang diinginkan dan menginspirasi orang lain dalam organisasi untuk berpartisipasi dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk pencapaiannya (Nwankwo & Richardson, 1996).

Kepemimpinan visioner memiliki standar kepemimpinan ganda yang dipersepsikan oleh masyarakat sebagai model kepemimpinan yang menyelesaikan persoalan di masa depan lembaga pendidikan, model ini berdampak signifikan pada semua aspek pendidikan modern. Tidak jarang kepemimpinan visioner ini ikut serta dalam kegiatan proyek yang menggerakkan atau menggelitik orang lain karena mereka di luar kebiasaan menurut standar zamannya (Dhammika, 2016).

Pemimpin visioner memiliki kemampuan menembus “awan gelap” masa depan, membaca pesan-pesan di lingkungan, dan menafsirkan kebutuhan hari esok. Pada kenyataannya, mereka dapat berpikir dan bertindak sebelum waktu habis. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik bagi suatu organisasi atau unit yang terus tumbuh dan berkembang, karena hakikat visi adalah mendorong cita-cita yang berdasarkan nilai dan dapat dicapai. Hal ini dicapai dengan memiliki citra visual dan verbal yang unggul, hal ini meniscayakan terciptanya kemungkinan-kemungkinan yang menginspirasi dan menawarkan tatanan baru yang lebih menantang, hal ini menghasilkan kualitas organisasi yang lebih kompetitif, akibatnya pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk menggambarkan unsur-unsurnya. visi mereka untuk mengarahkan gambaran arah dan langkah yang akan diambil organisasi (Dhammika, 2016).

Singkatnya, kepemimpinan visioner dapat digambarkan sebagai kapasitas pemimpin untuk merancang, menyusun, mendistribusikan, dan mentransmisikan, mengubah, Dan menerapkan konsep ideal yang berasal dari diri mereka sendiri atau dikomunikasikan secara sosial dengan anggota organisasi dan pemangku kepentingan tepercaya mereka untuk menetapkan tujuan masa depan organisasi. Masa depan harus diwujudkan dan dicapai melalui kewajiban semua personel (Manz & Sims, 2001).

Kepemimpinan visioner dianggap sebagai pemimpin yang memiliki visi. Ini adalah filosofi kepemimpinan yang melibatkan penciptaan masa depan yang sulit direkayasa. Kepemimpinan ini ditandai dengan kepala madrasah sebagai manajer di sekolah yang memiliki kemampuan kreatif yaitu kemampuan berinovasi dan mengembangkan madrasah dalam hubungannya dengan kejelian, hal ini

memungkinkan kepala madrasah untuk mengembangkan dalam rangka meningkatkan efektifitas dan daya saing madrasah nya. pendidikan. Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan harus mampu mengantisipasi segala hal yang terkait, peluang dan tantangan yang akan dihadapi, serta ancaman yang mungkin timbul dalam usahanya memajukan lembaga pendidikan. Pemahaman dan perspektif inilah yang dimiliki pemimpin yang memfasilitasi perluasan institusi melalui kepemimpinan visioner (Suwandi & Umam, 2021).

Pemimpin visioner harus memiliki visi yang mengarahkan perilaku stafnya, termasuk kapasitas untuk memicu perubahan yang akan mengarah pada transformasi masa depan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menjelaskan ide kepada pengikut, jika tidak, mereka tidak akan memahaminya. Mereka harus mengungkapkan visi mereka dan memiliki kapasitas untuk melakukannya dalam berbagai cara, melalui persyaratan pemimpin visioner: (1) komunikasi visi, (2) keterbukaan pikiran untuk menerima masa depan, (3) kemampuan berjejaring dan kerja tim serta menumbuhkan budaya kerja yang positif; (4) kemampuan berkomunikasi dua arah dengan masyarakat, menyadari pentingnya komunitas dan partisipasi, dan; (5) berkembangnya kebiasaan pribadi yang dapat diandalkan seperti berkomunikasi dengan jelas, secara asertif, belajar dari kegagalan sebagai pengalaman yang menciptakan peluang, memahami kelemahan bawahan, dan memanfaatkan saran untuk memperbaiki organisasi.

Visi sangat penting bagi kepemimpinan visioner. Ide yang baik dapat diubah menjadi misi yang strategis dan kondusif untuk mencapai visi tersebut. Banyak kegiatan program strategis dapat direncanakan sedemikian rupa sehingga fasilitas yang diperlukan akan disiapkan, lingkungan yang mendukung akan tercipta, ancaman akan diatasi, serangkaian kegiatan akan berlangsung, dan mekanisme evaluasi yang komprehensif akan tercipta. Kepemimpinan visioner memiliki pandangan yang "waspada" terhadap potensi skenario masa depan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kemajuan sekolah.

Kepemimpinan visioner didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan visioner penting dan karakteristik pribadi yang perlu ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk memiliki dampak positif pada organisasi (Sashkin & Rosenbach,

1996). Pemimpin yang efektif memiliki visi. Pemimpin suka berpikir dalam kerangka masa depan dan bukan hanya untuk saat ini (Mascareño et al., 2020; Sashkin & Walberg, 1993).

Visi adalah pernyataan ideologis seorang pemimpin tentang masa depan jangka panjang yang diinginkan bagi sebuah organisasi dalam dunia bisnis. Visi menggambarkan masa depan ideal yang ingin diciptakan oleh seorang pemimpin, dan diartikulasikan dalam apa yang disebut pernyataan visi. Sebagian besar pernyataan visi tidak dimaksudkan untuk sepenuhnya dicapai pada jadwal yang direncanakan; sebaliknya, mereka dimaksudkan untuk dikejar atau dikerjakan setiap hari dalam jangka panjang. Visi sering dikomunikasikan melalui contoh-contoh konkret, cerita, atau analogi yang secara jelas menggambarkan keadaan jangka panjang yang diinginkan. Misalnya, pernyataan visi dari seorang penjual bunga adalah bahwa mereka tidak menjual bunga, mereka menjual keindahan (Smith & Peterson, 1988)). Perubahan, perkembangan, dan keberhasilan organisasi yang cepat di sektor publik bergantung pada pemimpin sebagai orang yang penting dalam mengembangkan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor kunci penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Keberhasilan organisasi tidak tergantung pada proses, budaya, teknologi, teknik, dan manajemen ilmiah, tetapi lebih karena peran pemimpin dengan visi dan kekuatan untuk menentukan masa depan mereka (Cohen & Tichy, 1997).

Perilaku kepemimpinan visioner berbeda dari pengembangan visi dan komunikasi, dan memiliki definisi yang berbeda-beda di seluruh teori kepemimpinan. Kepemimpinan yang visioner dikatakan memiliki efek positif pada hasil pengikut, hal ini menghasilkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin, tingkat komitmen yang tinggi terhadap pemimpin, dan tingkat kinerja yang tinggi bagi pengikut secara keseluruhan, serta kinerja organisasi keseluruhan yang tinggi (Kirkpatrick, 2004). Kepemimpinan visioner diturunkan dari kepemimpinan transaksional yang luas, termasuk kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan budaya (Temeeyasuwan, 2007). Lima prinsip kepemimpinan visioner meliputi: 1) pemimpin menantang pekerjaan, menciptakan inovasi, dan menginspirasi orang lain dengan memiliki

inisiatif baru; 2) motif dan semangat inspirasional melalui visi bersama; 3) peningkatan kerja tim dan dukungan untuk orang lain; 4) contoh yang baik untuk diikuti; 5) kesuksesan yang signifikan dengan cara yang berkomitmen.

Setiap organisasi perlu memiliki empat kompetensi kepemimpinan, antara lain 1) memahami konteks lingkungan dan manusia yang berakal; 2) menghubungkan hubungan antar organisasi; 3) menggambarkan visi masa depan; dan 4) mengembangkan pedoman baru untuk mencapai visi (Ancona, 2012; Bhaduri, 2019).

Pemangku kepentingan pendidikan, ada banyak spekulasi tentang sifat, tindakan, karakteristik, dan perilaku yang menjadi ciri pemimpin yang efektif. Secara historis, kepemimpinan sebagai sebuah konsep telah dieksplorasi, ditafsirkan kembali, dan didefinisikan ulang dalam pendidikan (Johnson & Uline, 2005). Praktik dan filosofi kepemimpinan yang berbeda telah menimbulkan minat dan kontroversi di antara para pemimpin yang mengidentifikasi dan menghubungkan diri mereka dengan pendekatan kepemimpinan tertentu.

a. Kepemimpinan Visioner dan Masa Depan

Menempatkan pandangan bukan hanya jalan baru untuk mengatakan menempatkan tujuan atau persiapan jangka panjang. Ini adalah tanggung jawab utama bagi para pemimpin sekolah saat ini, dan itu melewati puncak dalam pemikiran ke depan, persiapan inovatif, dan keterlibatan kelompok. Itu tugas yang sulit tapi bukan yang menakutkan. Kepemimpinan visioner yang terlibat 1) penilaian serius tentang persiapan Anda di masa lalu dan sekarang, pencapaian Anda, dan keinginan untuk merevisi tujuan; 2) mengidentifikasi tren dan masalah yang muncul, dan memikirkan kemungkinan pengaruhnya terhadap pendekatan dan agenda; 3) menetapkan tujuan yang dapat dicapai. Mengacu pada pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh pemimpin dari masa lalu dan penentuan kebutuhan di masa depan; 4) dedikasi terhadap visi (tidak pernah ada badan yang berhasil melakukan upaya yang tidak dilakukan oleh orang-orang yang bersekutu); 5) keterlibatan orang lain dalam mengembangkan visi dan pemberdayaan mereka

untuk bertindak berdasarkan visi tersebut; aplikasi; dan 6) kesepakatan untuk melakukan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan peluang keberhasilan.

b. Karakteristik *Visionary Leadership*

Tipe kepemimpinan ini bersifat visioner dan memiliki karakteristik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya. Kata kepemimpinan visioner menggambarkan warna kepemimpinan yang ditampilkan untuk menciptakan identitas yang berbeda yang didasarkan pada substansinya dan kontras dengan gaya kepemimpinan lainnya. Ciri-ciri ini berfungsi sebagai sarana untuk memahami kepemimpinan visioner dan membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya. Khususnya, gaya kepemimpinan yang sedang populer saat ini. Namun, ada contoh persetujuan atau ketidaksepakatan.

Kualitas kepemimpinan visioner ini difasilitasi oleh partisipasi para ahli dalam perumusannya. Nanus (1992) menggambarkan pemimpin visioner sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh yang didasarkan pada aspek-aspek berikut: (1) konsisten memiliki strategi, (2) mengetahui hasil aktual, (3) merangkul ide-ide baru yang diperlukan dan masuk akal, (4) menyampaikan visi, (5) meyakinkan orang lain untuk mendukung mereka, dan (6) menginspirasi sumber daya untuk mencapai visi. Dapat ditambahkan bahwa seorang pemimpin visioner dicirikan oleh: (1) pandangan ke arah masa depan yang menantang dan kemampuan untuk mengatasinya; (2) agen perubahan tingkat atas; (3) pelatih yang memahami fokus; (4) pemimpin yang terampil; (5) membimbing individu menuju profesionalisme dalam pekerjaan yang diharapkan.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin visioner memiliki tiga ciri: memikirkan masa depan, menciptakan dan menggambarkan visi yang ringkas, dan mendukung visi mereka dengan orang lain. Pertama, dia memikirkan masa depan, dan dia memfokuskan energi utamanya untuk merancang masa depan yang penuh tantangan. Ia juga mahir dan lihai dalam menyongsong masa depan, mengantisipasi dan mempersiapkan transformasi yang akan terjadi akibat globalisasi, reformasi, dan penerapan *good governance* bagi lembaga-lembaga yang dipimpinnya ke depan. Kedua, ia menciptakan dan menggambarkan visi ringkas yang dapat dicapai.



Gambar 1 *Network Visualization Variabel Visionary Leadership*

Dia menggunakan metode untuk mencapai visi ini. Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang menarik, menginspirasi, dan tepat karena mereka adalah pemikir strategis. Ketiga, mengejar visi bersama orang lain, pemimpin visioner selalu memberdayakan orang lain dan mempengaruhi mereka untuk mencari dukungan guna mewujudkan visi.

Nwabueze (2011) menganjurkan seorang pemimpin dengan visi dan misi, atau dianggap dalam setiap asosiasi sebagai pemimpin visioner, dekat dengan klien, dengan ide-ide cemerlang, dan semangat yang tinggi. Visioner telah mengalami Kesuksesan Pribadi. Dengan membiasakan menjadi proaktif, dengan membayangkan hasil akhir terlebih dahulu, dengan memprioritaskan hal yang paling penting, dan dengan meregenerasi diri sendiri.

c. Kajian literatur berdasarkan Vos Viewer dan Penelitian Relevan

Berdasarkan gambar 1 terlihat bahwa dalam grafik VOS (*Variables of Strategic Opportunity*) Viewer, variabel "*visionary leadership*" belum terhubung atau belum banyak diteliti langsung dengan variabel "*adaptive culture*" dan "*resiliensi*".

Penelitian kepemimpinan visioner banyak dilakukan di berbagai bidang dan sektor, termasuk bisnis, organisasi non-profit, pemerintahan, dan pendidikan. Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan mampu mengilhami orang lain untuk mencapainya. Visi ini biasanya berhubungan dengan tujuan jangka panjang yang menantang dan membawa perubahan positif. Beberapa bidang di mana penelitian kepemimpinan visioner sering dilakukan meliputi:

1. **Bisnis:** Para peneliti tertarik untuk memahami bagaimana kepemimpinan visioner mempengaruhi kinerja bisnis, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini dapat membantu dalam mengidentifikasi strategi dan praktik kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada visi (Sibeko & Barnard, 2020).

2. **Organisasi non-profit:** Kepemimpinan visioner dalam organisasi non-profit penting untuk memastikan misi organisasi dijalankan dengan efektif dan efisien. Penelitian ini dapat membantu memahami bagaimana pemimpin non-profit dapat menggerakkan dan memotivasi staf, sukarelawan, dan anggota untuk mencapai tujuan organisasi (Masoud & Basahal, 2023).

3. **Pemerintahan:** Penelitian mengenai kepemimpinan visioner dalam pemerintahan berkaitan dengan bagaimana para pemimpin publik dapat mengartikulasikan dan menerapkan visi untuk masyarakat yang lebih baik. Kepemimpinan visioner dalam pemerintahan dapat mempengaruhi kebijakan publik, program, dan pembangunan berkelanjutan (Wahid, 2021).

4. **Pendidikan:** Kepemimpinan visioner dalam konteks pendidikan berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah, rektor, atau administrator pendidikan lainnya dapat memimpin sekolah menuju peningkatan kualitas pendidikan dan prestasi siswa. Penelitian ini juga dapat mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan visioner mempengaruhi budaya sekolah dan keterlibatan orang tua (Chen & Yuan, 2021).

Penelitian di bidang kepemimpinan visioner sering kali menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, termasuk studi kasus, survei, wawancara, dan analisis statistik. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi para pemimpin dan praktisi dalam berbagai bidang untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka dan mencapai visi jangka panjang yang diinginkan.

Penelitian mengenai kepemimpinan visioner pada dosen belum sebanyak penelitian kepemimpinan visioner pada sektor-sektor lain seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Meskipun kepemimpinan visioner sangat relevan dalam konteks pendidikan tinggi dan lingkungan akademis, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi dan menganalisis peran dan dampak kepemimpinan visioner pada dosen masih terbatas.

Beberapa alasan mengapa penelitian ini mungkin belum sebanyak pada sektor lain adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada aspek akademis lainnya: Dalam konteks pendidikan tinggi, penelitian cenderung lebih fokus pada aspek-aspek lain seperti pembelajaran dan pengajaran, riset, kurikulum, dan isu-isu lain yang terkait langsung dengan mahasiswa dan peningkatan kualitas pendidikan.

2. Kurangnya kesadaran akan pentingnya kepemimpinan visioner: Beberapa institusi pendidikan mungkin belum sepenuhnya menyadari pentingnya kepemimpinan visioner dalam menggerakkan dan memotivasi dosen serta mengarahkan jalannya institusi ke arah yang lebih baik.

3. Tantangan penelitian di lingkungan akademis: Penelitian di lingkungan akademis seringkali menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, waktu yang terbatas bagi dosen untuk terlibat dalam penelitian, dan proses birokrasi yang kompleks.

Namun demikian, penting untuk diakui bahwa kepemimpinan visioner pada dosen memiliki potensi besar untuk meningkatkan kualitas pengajaran, memotivasi mahasiswa, dan mengarahkan institusi ke arah yang lebih baik. Dengan semakin meningkatnya kesadaran akan pentingnya kepemimpinan visioner dalam konteks pendidikan tinggi, diharapkan akan muncul lebih banyak penelitian yang mendalam mengenai hal ini di masa depan.

6. Adaptive Culture

Pada kajian pustaka *Adaptive Culture* Peneliti memaparkan tentang pengertian budaya, budaya organisasi, macam-macam budaya organisasi, manfaat budaya, dan budaya kinerja tinggi.

a. Pengertian Budaya

Organisasi merupakan bagian dari kehidupan manusia. Melalui kerja, manusia memenuhi segala kebutuhannya. Bekerja di organisasi memang sulit. Karyawan harus memahami dan beradaptasi dengan budaya dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Budaya tersebut berkembang sebagai pedoman bagi karyawan untuk tetap bekerja dengan sebaik-baiknya. Menurut beberapa ahli, berikut adalah pengertian budaya:

- 1) Wood *and* Zeffane (2001) menyatakan budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi yang memandu perilaku anggotanya sendiri.
- 2) Tosi *et al.* (1994) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir, merasakan dan menanggapi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada di dalam atau di beberapa bagian organisasi.
- 3) Robbins (1996) mengatakan budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dipegang oleh anggota organisasi.
- 4) Schein (2010) mengungkapkan budaya organisasi merupakan pola dasar perilaku dan pemecahan masalah yang diterima oleh organisasi, membentuk pegawai yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota organisasi.
- 5) Cushway *and* Lodge (2000) menjelaskan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang mempengaruhi cara kerja dilakukan dan bagaimana karyawan berperilaku.
- 6) Schein (1991) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dianut oleh organisasi, terutama dalam menyikapi permasalahan yang dihadapi organisasi.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan terciptanya budaya yang tepat, efisiensi organisasi dapat ditingkatkan dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. (Cooke & Rousseau, 1988; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Shahzad *et al.*, 2017). Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja apabila telah disepakati sebagai strategi kelembagaan. Pemberdayaan budaya organisasi tidak hanya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga akan menentukan keberhasilan lembaga. Menjadikan budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Alghamdi, 2018; Fernández *et al.*, 2003).

c. Macam-macam Budaya Organisasi

Para ahli mengusulkan beberapa kategori budaya organisasi. Dua hal yang menjadi acuan, yaitu (1) kurikulum invarian, yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan kondisi persaingan; (2) teknologi yang menitikberatkan pada faktor dua dimensi karyawan internal dan pelanggan eksternal (Chang & Lee, 2007).

Berdasarkan saran tersebut, Chang dan Lee membagi kelas budaya organisasi menjadi empat, yaitu (1) Budaya adaptif. Ini adalah budaya yang dapat disesuaikan dan eksternal sehingga dapat memenuhi tuntutan klien dengan berkonsentrasi terutama pada lingkungan luar;

(2) Budaya misi. Ini adalah budaya yang bertahan lama dan ekstrinsik, dan dengan demikian sebuah organisasi dengan tujuan dan versi tujuan yang jelas. Anggota organisasi dapat berkomitmen untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif. Organisasi berjanji untuk memberikan penghargaan khusus kepada karyawan;

(3) Budaya klan. Ini adalah budaya internal yang fleksibel, dengan demikian menekankan bahwa anggotanya harus berfungsi secara efisien, mereka juga harus menunjukkan rasa tanggung jawab pengembangan yang kuat dan peningkatan komitmen organisasi;

(4) Budaya birokrasi. Merupakan budaya internal yang tidak berubah sehingga organisasi memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam segala aktivitasnya. Melalui kepatuhan dan kerjasama para anggotanya, suatu organisasi dapat meningkatkan gerak organisasi dan efisiensi kerja (Chang & Lee, 2007; Denison & Mishra, 1995).

a. Manfaat Budaya

Budaya organisasi dalam suatu organisasi adalah mode dasar tindakan dan pemecahan masalah yang diterima dalam organisasi, dan pembentukan karyawan yang dapat beradaptasi dengan lingkungan untuk mempersatukan anggota organisasi (Schein, 1992).

Para pemimpin harus mengajari anggota, termasuk anggota baru, cara yang benar untuk belajar, berpikir, dan merasakan tentang masalah yang mereka hadapi. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya adalah sistem bersama yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.

Beberapa keunggulan budaya organisasi adalah sebagai berikut. (1) Budaya membingkai ulang peran pengaturan batas-batas, yang berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan yang lain; (2) Budaya menyampaikan rasa keunikan kepada anggota organisasi; (3) Budaya mempromosikan dedikasi untuk sesuatu yang lebih holistik daripada minat diri sendiri; (4) budaya untuk meningkatkan keseimbangan sistem sosial; (5) budaya sebagai kesadaran dan mekanisme tata kelola yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Olson, 2003; Robbins & Judge, 2003).

Dalam hal ini, budaya atau aturan dan standar menentukan bagaimana karyawan berinteraksi di tempat kerja. Nilai memotivasi karyawan untuk beroperasi secara efisien untuk perbaikan organisasi, sehingga menjadi organisasi yang unggul untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kelima kekuatan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan untuk melakukan aktivitas dalam organisasi, dan budaya perlu ditanamkan pada setiap orang sedini mungkin.

b. Pengertian Budaya Kinerja Tinggi

Dalam menghadapi perkembangan ekonomi yang pesat saat ini, budaya kinerja tinggi dituntut untuk terus bersaing dengan organisasi terkemuka lainnya. Budaya kinerja tinggi dapat merancang sistem masa depan. Budaya kinerja tinggi adalah strategi komprehensif yang berasal dari proses manajemen yang berfokus pada keunggulan kinerja (Sullivan, 2004). Budaya yang dibangun untuk mendukung kesuksesan organisasi harus memiliki karakteristik seperti misi kelembagaan yang menarik, menghasilkan komitmen pelanggan, menginspirasi kepercayaan karyawan, dan nilai-nilai yang memandu perilaku dan melibatkan karyawan dalam praktik bisnis.

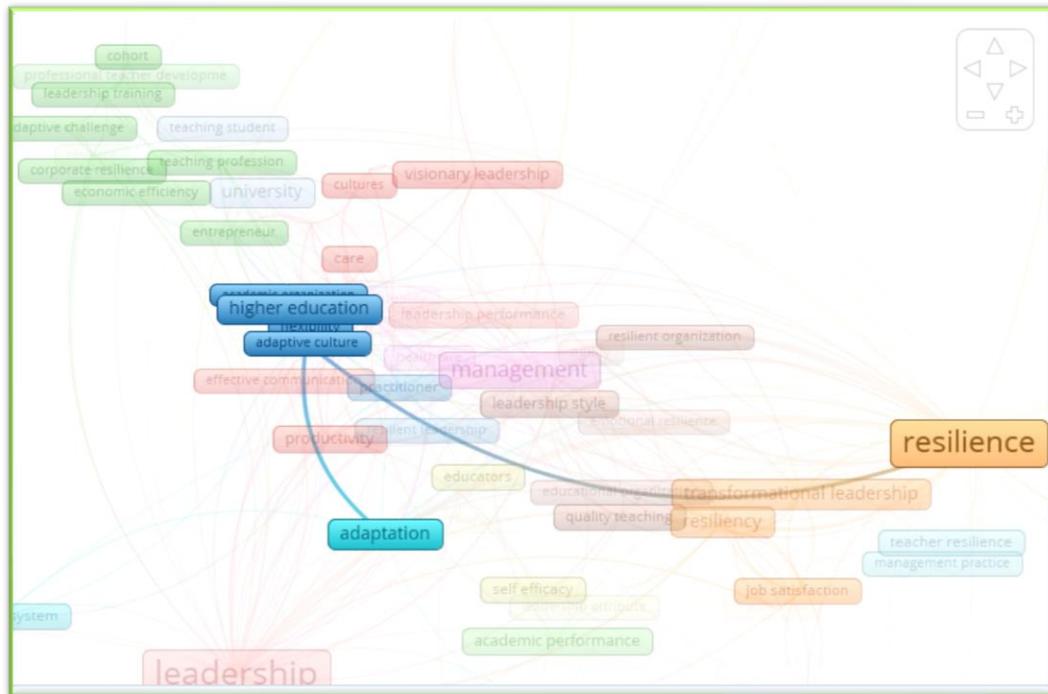
Budaya ini dibangun di atas komponen budaya kinerja tinggi dan merupakan jenis budaya keluarga, yang fleksibel dan intrinsik, sehingga menekankan bahwa anggotanya harus menciptakan kembali peran mereka dengan efisiensi tinggi dan juga harus menunjukkan semacam kesadaran dan tanggung jawab. Kesadaran perkembangan yang kuat dan menunjukkan peningkatan komitmen organisasi. Budaya kinerja tinggi memiliki lima dimensi, yaitu sebagai berikut (Murphy, 2008):

- 1) Tekanan untuk mencapai tujuan. Dalam budaya kinerja tinggi, karyawan diharapkan bekerja sebaik mungkin dan mencapai tujuan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini memberikan tekanan pada tujuan karyawan yang ingin dicapai.
- 2) Hubungan dengan manajer. Di setiap organisasi, manajer memegang kendali untuk membentuk budaya organisasi. Manajer yang berhubungan langsung dengan karyawan harus menjaga kinerja karyawan dan memberikan kritik yang membantu meningkatkan kinerja karyawan. Manajer yang rendah hati memengaruhi efektivitas organisasi dengan merancang lingkungan yang memotivasi karyawan. Hubungan manajer-karyawan yang baik menciptakan suasana yang nyaman di mana setiap orang dapat bekerja secara efektif (Hartnell *et al.*, 2011; Ou, 2011).
- 3) Budaya organisasi. Pentingnya konten budaya yang memenuhi dan sesuai dengan kondisi objektif lembaga tuan rumah. Budaya organisasi dikatakan baik

jika diselaraskan dengan sektor industri yang ditentukan oleh strategi organisasi atau strategi bisnis. Semakin besar kecocokan dengan lingkungan, semakin banyak konflik kinerja dengan lingkungan, dan sebaliknya, semakin buruk kinerjanya. Dengan demikian, tidak ada kriteria umum untuk apa yang merupakan budaya yang baik, satu ukuran untuk semua yang bekerja dengan baik di organisasi mana pun. Kritik terhadap budaya organisasi jenis ini adalah bahwa lingkungan kelembagaan tidak pernah berubah, tetapi selalu berubah, sehingga apa yang dianggap sesuai pada suatu waktu mungkin tidak sesuai pada waktu yang lain. Implikasinya adalah bahwa budaya organisasi harus beradaptasi dengan perubahan persyaratan lingkungan (Kotter, 2008).

- 4) Kualitas kerja atau keseimbangan hidup. Budaya organisasi dapat menciptakan kualitas pekerjaan dan kehidupan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Semua karyawan akan menggunakan jam kerjanya secara produktif jika dapat menciptakan keharmonisan antara kehidupan dan pekerjaan. Ini akan meningkatkan kesadaran karyawan dan memberikan layanan berkualitas (Akram *et al.*, 2020).
- 5) Peluang Pengembangan Karir. Budaya organisasi yang baik memberikan prospek bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Pada dasarnya pengembangan karir adalah untuk meningkatkan dan meningkatkan efektifitas kinerja pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan bisnis lembaga (Paais & Pattiruhu, 2020).

c. Kajian literatur berdasarkan Vos Viewer dan Penelitian *Adaptive Culture*



Gambar 2 Network Visualization Variabel *Adaptive Culture*

Berdasarkan gambar 2, dengan mengetahui bahwa terhubungnya variabel-variabel ini menunjukkan aarti penting variabel-variabel penelitian pada kajian manajemen dan pemimpin organisasi agar dosen sebagai pemimpian bagi mahasiswanya dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memperkuat budaya adaptif. Diperlukan pengembangan kajian yang lebih visioner untuk memperkuat faktor-faktor yang mendukung *adaptive culture*, atau meningkatkan upaya untuk meningkatkan kinerja dan ketahanan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai variabel budaya adaptif atau *adaptive culture* telah banyak dilakukan pada berbagai bidang, terutama dalam konteks organisasi dan manajemen. Budaya adaptif mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan memperbarui diri sesuai kebutuhan. Hal ini dianggap penting karena organisasi yang memiliki budaya adaptif cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang cepat berubah.

Berikut adalah beberapa bidang di mana penelitian mengenai budaya adaptif telah banyak dilakukan:

1. Manajemen Organisasi: Penelitian di bidang manajemen organisasi seringkali mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi yang adaptif dapat meningkatkan kinerja organisasi, inovasi, kepuasan karyawan, dan daya saing perusahaan. Penelitian ini dapat membantu pemimpin organisasi dalam mengembangkan strategi yang memfasilitasi budaya adaptif (Chen et al., 2021).

2. Sumber Daya Manusia (SDM): Penelitian di bidang SDM berfokus pada bagaimana kebijakan dan praktik sumber daya manusia dapat mempengaruhi budaya adaptif dalam organisasi. Ini mencakup aspek seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan motivasi (Park & Park, 2019).

3. Perubahan Organisasi: Penelitian mengenai perubahan organisasi sering melibatkan analisis tentang bagaimana organisasi dapat menghadapi perubahan eksternal atau internal dan bagaimana budaya adaptif dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan (Hanelt et al., 2021).

4. Keuangan dan Bisnis: Di bidang keuangan dan bisnis, penelitian tentang budaya adaptif berfokus pada bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar, teknologi, atau regulasi guna memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis (Pathiranage, 2019).

5. Pendidikan dan Pembelajaran: Dalam konteks pendidikan, penelitian tentang budaya adaptif berfokus pada bagaimana sekolah atau institusi pendidikan dapat menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan perubahan untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pencapaian siswa (Ali & Abdel-Haq, 2021).

6. Kewirausahaan: Dalam bidang kewirausahaan, penelitian tentang budaya adaptif membahas bagaimana wirausahawan dapat menghadapi tantangan dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah (Madi Odeh et al., 2023).

7. Pemerintahan: Penelitian di bidang pemerintahan mencari cara untuk menciptakan budaya adaptif dalam organisasi pemerintahan, yang dapat membantu meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik dan mengatasi masalah kompleks yang dihadapi pemerintah (Mees et al., 2019).

Penelitian tentang budaya adaptif ini sering melibatkan pendekatan interdisipliner, menggabungkan teori dan metode dari berbagai bidang seperti manajemen, psikologi organisasi, sosiologi, antropologi, dan ilmu lainnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan dan wawasan bagi para pemimpin dan praktisi di berbagai sektor dalam menciptakan dan memelihara budaya yang adaptif dan inovatif.

Penelitian mengenai variabel budaya adaptif atau adaptive culture pada bidang kajian dosen atau dalam konteks perguruan tinggi masih terbatas. Meskipun budaya adaptif dapat memiliki dampak signifikan pada lingkungan akademis dan keberhasilan dosen dalam menghadapi perubahan dan tantangan, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi aspek ini belum sebanyak pada bidang-bidang lain. Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Fokus pada penelitian pendidikan yang lain: Penelitian di bidang pendidikan seringkali lebih terfokus pada aspek lain seperti pembelajaran dan pengajaran, peningkatan kualitas pendidikan, kurikulum, dan isu-isu lain yang terkait langsung dengan mahasiswa dan proses belajar-mengajar.

2. Prioritas penelitian yang beragam: Setiap bidang studi dalam kajian dosen memiliki prioritas penelitian masing-masing, dan budaya adaptif mungkin belum menjadi prioritas utama pada beberapa bidang studi.

3. Tantangan penelitian di lingkungan akademis: Penelitian di lingkungan akademis seringkali menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, waktu yang terbatas bagi dosen untuk terlibat dalam penelitian, dan proses birokrasi yang kompleks.

Meskipun demikian, penting untuk diakui bahwa budaya adaptif pada dosen dapat berdampak besar pada kualitas pengajaran, penelitian, dan kinerja akademis mereka. Pengembangan budaya adaptif di antara dosen dapat membantu meningkatkan kualitas pembelajaran mahasiswa, menghadapi perubahan tren pendidikan, dan memajukan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu (Mirata et al., 2020).

Dalam beberapa tahun terakhir, mungkin ada peningkatan penelitian mengenai budaya adaptif atau adaptive culture pada bidang kajian dosen karena kesadaran akan pentingnya kepemimpinan dan adaptabilitas di lingkungan akademis. Namun, untuk informasi terbaru tentang perkembangan ini, disarankan untuk mencari literatur terbaru atau sumber-sumber penelitian terkini dalam bidang kajian dosen atau pendidikan tinggi secara umum.

7. Resiliensi

Kajian pustaka tentang resiliensi menyajikan pembahasan tentang definisi, aspek-aspek terbentuknya resiliensi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi.

a. Definisi Resiliensi

Resiliensi digambarkan sebagai kelenturan, kekuatan, kemampuan, atau kapasitas manusia yang dimiliki oleh individu, kelompok, atau komunitas yang memungkinkan mereka menghadapi, mengendalikan, meminimalkan, atau bahkan menghilangkan pengaruh buruk dari kondisi yang tidak menyenangkan, atau membuat kondisi hidup yang menyedihkan menjadi hal yang wajar untuk diatasi (Pahwa & Khan, 2022).

Rojas (2015) menyatakan Resiliensi adalah kemampuan untuk menghadapi tantangan dan terjadi ketika seseorang menghadapi pengalaman yang sulit dan tahu bagaimana cara mengatasi atau beradaptasi. Rudow *et al.* (2014) mendefinisikan resiliensi sebagai proses beradaptasi dengan baik terhadap keadaan trauma, tragedi, atau peristiwa stres lainnya. Melangkah lebih jauh, resiliensi bukanlah ciri kepribadian tetapi melibatkan perilaku, pemikiran, atau tindakan yang dapat dipelajari siapa pun.

Resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memilah untuk pulih dari kesedihan dan peristiwa kehidupan yang menantang dengan meningkatkan pengetahuan mereka untuk beradaptasi dan mengatasi situasi buruk serupa di masa depan (Keye and Pidgeon (2013). Meichenbaum (2017) mengatakan resiliensi tersebut merupakan proses interaktif yang melibatkan berbagai karakteristik lingkungan individu, keluarga dan masyarakat luas. Reivich dan Shatte mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan untuk merespon secara sehat dan produktif dalam menghadapi kesulitan atau trauma, dimana mengelola stres kehidupan sehari-hari adalah penting (Reivich & Shatté, 2002).

Resiliensi adalah kemampuan seseorang untuk merespons dengan cara yang sehat dan produktif saat menghadapi trauma, dan mengelola stresor kehidupan sehari-hari. Resiliensi menghasilkan dan mempertahankan sikap positif untuk eksplorasi. Orang yang tangguh memahami bahwa kesalahan bukanlah akhir dari segalanya. Individu menarik makna dari kesalahan mereka dan menggunakan pengetahuan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi. Individu fokus pada diri sendiri, memecahkan masalah dengan bijak, tuntas, dan positif. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dan menurut beberapa ahli dapat dipahami dan disimpulkan bahwa resiliensi adalah kemampuan untuk bertahan dan menghadapi tahapan tersulit dalam hidup seseorang, kemampuan untuk menghadapi masalah atau kesulitan hidup secara positif. (Reivich & Shatté, 2002).

b. Aspek-Aspek Resiliensi

Ada tujuh kemampuan atau aspek-aspek yang membentuk Resiliensi (Reivich & Shatté, 2002), yaitu antara lain:

1) Pengendalian Emosi

Pengendalian emosi adalah suatu kemampuan untuk tetap tenang meskipun berada di bawah tekanan. Individu yang mempunyai *resiliensi* yang baik, menggunakan kemampuan positif untuk membantu mengontrol emosi, memusatkan perhatian dan perilaku. Mengekspresikan emosi dengan tepat adalah bagian dari *resiliensi*. Individu yang tidak *resiliensi* cenderung lebih mengalami kecemasan, kesedihan, dan kemarahan dibandingkan dengan individu yang lain,

dan mengalami saat yang berat untuk mendapatkan kembali kontrol diri ketika mengalami kekecewaan. Individu lebih memungkinkan untuk terjebak dalam kemarahan, kesedihan atau kecemasan, dan kurang efektif dalam menyelesaikan masalah.

2) Kemampuan untuk mengontrol impuls

Kemampuan mengendalikan impuls berhubungan dengan pengendalian emosi. Orang yang pandai mengendalikan impuls mereka seringkali mampu mengendalikan emosi mereka. Emosi yang menantang meningkatkan kemampuan untuk mengendalikan impuls, mengarah pada pemikiran yang lebih tepat, mengarah pada kontrol emosi yang lebih baik, dan mengarah pada perilaku yang lebih tangguh.

3) Optimis Individu dengan resiliensi yang baik

Optimis Orang dengan resiliensi yang baik adalah orang optimis yang percaya bahwa segalanya akan menjadi lebih baik. Individu memiliki harapan akan masa depan dan mengendalikan arah hidupnya. Optimisme membuat Anda lebih sehat dan tidak mudah depresi. Optimisme menunjukkan bahwa individu percaya pada kemampuannya untuk mengatasi kesulitan yang tak terelakkan di masa depan. Ini berkaitan dengan kemanjuran diri, atau keyakinan pada kemampuan Anda untuk memecahkan masalah dan menguasai dunia Anda, kemampuan penting dalam resiliensi. Penelitian menunjukkan bahwa optimisme dan *self-efficacy* terkait. Optimisme mendorong individu untuk mencari solusi dan bekerja untuk memperbaiki situasi..

4) Kemampuan untuk menganalisis penyebab dari masalah

Analisis sebab adalah cara berpikir yang sangat penting untuk menganalisis sebab, yaitu bagaimana cara penjelasan. Merupakan kebiasaan individu untuk menjelaskan hal-hal baik atau buruk yang terjadi pada mereka. Orang yang resiliens sebagian besar dapat beradaptasi secara kognitif dan mampu mengidentifikasi semua penyebab signifikan dari kesulitan yang mereka hadapi tanpa terjebak dalam cara tertentu untuk menjelaskannya. Individu tidak secara refleks menyalahkan orang lain untuk menjaga harga diri atau membebaskan diri

dari rasa bersalah. Seorang individu tidak menyalahkan persediaan ketahanannya yang berharga untuk memikirkan peristiwa atau keadaan di luar kendalinya. Individu mengarahkan dirinya sendiri ke sumber masalah, mengubahnya menjadi faktor yang dapat dikelola, dan menyebabkan perubahan (Reivich & Shatté, 2002).

5) Kemampuan untuk berempati

Beberapa orang pandai membaca apa yang disebut psikolog sebagai bahasa nonverbal orang lain, seperti ekspresi wajah, nada suara, bahasa tubuh, dan menentukan apa yang dipikirkan dan dirasakan orang lain. Meskipun individu tidak dapat menempatkan diri pada posisi orang lain, mereka mampu mengantisipasi perasaan orang lain dan mengantisipasi tindakan yang mungkin dilakukan orang lain. Dalam hubungan interpersonal, kemampuan membaca sinyal nonverbal sangat bermanfaat, dimana orang perlu merasakan dan dipahami oleh orang lain.

6) *Self-efficacy*

Self-efficacy adalah keyakinan bahwa individu dapat memecahkan masalah, mungkin melalui pengalaman dan keyakinan pada kemampuan seseorang untuk berhasil dalam hidup. Efikasi diri membuat seseorang lebih efektif dalam hidup. Seseorang yang tidak yakin dengan kemampuannya seperti kehilangan identitasnya, secara tidak sengaja menimbulkan keraguan diri. Orang dengan efikasi diri yang baik, memiliki kepercayaan diri dan peningkatan pengetahuan bahwa mereka memiliki bakat dan keterampilan yang dapat mereka gunakan untuk mengendalikan lingkungannya..

7) Kemampuan untuk meraih apa yang diinginkan

Resiliensi memungkinkan individu untuk meningkatkan aspek positif dari kehidupan mereka. Resiliensi adalah sumber dari kemampuan untuk mencapai. Beberapa orang takut mencapai sesuatu karena berdasarkan pengalaman masa lalu, situasi sulit selalu dihindari. Ketakutan bahwa memperkirakan batas sebenarnya dari kemampuan seseorang akan memengaruhi sesuatu tentang orang lain.

Beberapa aspek yang telah dijelaskan di atas dapat dipahami dan disimpulkan bahwa aspek resiliensi yang penting untuk diperhatikan adalah pengendalian emosi, kemampuan mengendalikan dorongan hati, optimisme individu dengan resiliensi yang baik, kemampuan menganalisis penyebab masalah, keterampilan memecahkan masalah, empati, *Self-Efficacy*, kemampuan untuk mencapai apa yang Anda inginkan.

Lima dimensi resiliensi diidentifikasi, yaitu: a) kemampuan pribadi, standar tinggi, dan ketekunan; b) keyakinan pada diri sendiri, toleransi terhadap emosi negatif, dan resiliensi terhadap stres; c) penerimaan positif terhadap perubahan dan membangun hubungan yang baik dengan hubungan orang lain; d) pengendalian diri e) pengaruh spiritual (Connor & Davidson, 2003).

Berdasarkan beberapa aspek yang telah diuraikan di atas, dapat dipahami dan disimpulkan bahwa aspek penting Resiliensi yang perlu diperhatikan adalah pengendalian emosi, kemampuan mengendalikan dorongan hati, optimisme pribadi dengan Resiliensi yang baik, kemampuan menganalisis alasan, kemampuan untuk berempati, *Self-efficacy*, kemampuan untuk mencapai apa yang Anda inginkan, kompetensi pribadi, standar yang tinggi, dan ketekunan. Percaya pada diri sendiri, memiliki toleransi terhadap pengaruh negatif, kuat dalam menghadapi tekanan dan menerima perubahan secara positif, membangun hubungan yang baik dengan orang lain, pengendalian diri dan pengaruh spiritual.

c. Faktor-Faktor Terbentuknya Resiliensi

Faktor-faktor resiliensi yang dapat membantu individu mengatasi berbagai adversities dengan mengelompokkannya menjadi tiga faktor, antara lain (Grotberg, 2003):

- 1) *External support* merupakan faktor di luar individu yang dapat meningkatkan kemampuan *Resiliensi*. Grotberg (2003) menjelaskan bahwa sebagai (*I Have*), yaitu individu dalam satu atau lebih anggota keluarga yang dapat dipercaya dan dicintai, dan satu atau lebih individu di luar keluarga dapat dipercaya dengan pembatasan perilaku. *Role model* yang baik banyak memberikan kontribusi, role model adalah seseorang yang dapat menunjukkan apa yang harus

dilakukan individu, seperti informasi tentang sesuatu, dan mendorong individu tersebut untuk mengikutinya. Selain rumah komunitas yang stabil, akses ke fasilitas kesehatan, pendidikan dan sosial yang dibutuhkan juga penting. Selain dukungan dari orang-orang terdekat seperti suami, istri, orang tua dan anak, terkadang seseorang membutuhkan dukungan dan kasih sayang dari orang lain yang dianggap mampu memberikan kasih sayang yang mungkin tidak didapatkan dari orang-orang terdekatnya..

- 2) Faktor *Inner Strength (I am)*, Adalah sesuatu yang dimiliki dan akan dikembangkan oleh individu, seperti yang dijelaskan oleh Grotberg, sifat-sifat yang dimiliki individu dapat digambarkan sebagai *(I am)*, antara lain percaya pada kemampuan sendiri, optimis, disukai banyak orang, memiliki keinginan untuk berprestasi di masa depan, kualitas seperti empati. Faktor *I am* ini berasal dari kekuatan individu itu sendiri. seperti perilaku, perasaan, dan kepercayaan yang dimiliki seseorang.
- 3) *Problem Solving (I can)*, Meliputi kemampuan memunculkan ide-ide baru, mampu menyelesaikan tugas, menggunakan humor untuk meredakan ketegangan, mampu mengkomunikasikan pikiran dan perasaan saat berkomunikasi dengan orang lain, mampu memecahkan berbagai masalah (akademik, pekerjaan, pribadi dan sosial).), mampu mengendalikan perilaku, dan mampu merespons saat dibutuhkan Mintalah bantuan saat Anda perlu mengukur temperamen Anda sendiri dan orang lain. Oleh karena itu, seseorang dengan Resiliensi harus memiliki tiga faktor ini, yaitu *I am, I have dan I can*, dan orang yang hanya memiliki salah satu faktor tersebut tidak dapat dikatakan sebagai orang resiliensi.

Berdasarkan beberapa yang dijelaskan di atas tentang faktor-faktor yang membentuk Resiliensi dalam diri seseorang dapat dipahami dan disimpulkan bahwa faktor eksternal (*I Have*), faktor inner strength (*I am*), dan problem solving ialah faktor-faktor yang membentuk Resiliensi dalam diri individu.

d. Faktor-faktor yang Memengaruhi Resiliensi

Herrman *et al.* (2011) mengatakan bahwa sumber-sumber resiliensi meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Faktor kepribadian, meliputi ciri-ciri kepribadian, *self-efficacy*, *self-esteem*, *internal locus of control*, optimisme, kecerdasan, konsep diri yang positif, faktor demografis (usia, jenis kelamin, ras), harapan, ketahanan, pengaturan emosi, dll..
- 2) Faktor biologis, lingkungan awal dapat mempengaruhi perkembangan dan struktur fungsi otak dan sistem neurobiologis.
- 3) 3) Faktor lingkungan Tingkat lingkungan terdekat meliputi dukungan sosial, termasuk hubungan dengan keluarga dan teman sebaya, keterikatan yang aman dengan ibu, stabilitas keluarga, hubungan yang aman dan terjamin dengan orang tua, dan dukungan sosial dari teman sebaya. Lingkungan ini terkait dengan tingkat resiliensi. Selain itu, lingkungan yang lebih luas, sistem masyarakat, seperti lingkungan sekolah yang baik, pelayanan masyarakat, kesempatan olahraga dan seni, faktor budaya, spiritualitas dan agama, dan pengalaman yang berkaitan dengan kekerasan, dikaitkan dengan tingkat resiliensi.

Southwick *et al.* (2015) mengajukan faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi adalah:

- 1) *Social support*, yakni berupa dukungan masyarakat, dukungan pribadi, dukungan keluarga, serta budaya dan kehidupan pribadi masyarakat.
- 2) *Cognitive skill*, ini termasuk kecerdasan, pemecahan masalah, kemampuan untuk menghindari menyalahkan diri sendiri, kontrol pribadi dan spiritualitas.
- 3) *Psychological resources*, yaitu *internal locus of control*, empati dan rasa ingin tahu, dengan kecenderungan mencari hikmah dari setiap pengalaman dan selalu tetap fleksibel dalam setiap situasi.

Berdasarkan pemaparan faktor-faktor pembentuk resiliensi di atas, dapat dirangkum dan dipahami faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain faktor kepribadian, faktor biologis, dan faktor lingkungan, *cognitive skill, Psychological resources, social support*.

e. Karakteristik Individu yang Resiliensi

Murphey (2013) mengatakan bahwa orang yang memiliki ketahanan tinggi dicirikan dengan mudah bergaul dan bersosialisasi, memiliki kemampuan berpikir yang baik (biasanya disebut kecerdasan, yang juga mencakup keterampilan sosial dan kemampuan untuk menilai sesuatu), dikelilingi oleh orang-orang yang mendukung, dan memiliki satu atau lebih bakat atau keunggulan. , percaya pada diri sendiri dan percaya pada kemampuannya untuk mengambil keputusan dan memiliki keyakinan spiritual atau agama. Wolin (2004) membagi menjadi tujuh karakteristik, yang selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Insight*, adalah kemampuan individu untuk memahami diri sendiri dan orang lain atau lingkungannya, yang dapat digunakan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi. Sederhananya, wawasan adalah kapasitas mental seseorang untuk dapat bertanya dan menjawab pertanyaan dengan jujur.
- 2) Kemandirian adalah Kemampuan untuk melepaskan diri secara emosional dan fisik dari sumber masalah dalam hidup. Selain itu, kemandirian dapat dipahami sebagai perilaku seseorang untuk hidup mandiri tanpa bergantung pada orang lain..
- 3) Hubungan, orang yang resiliensi tentu dapat mengembangkan hubungan hidup yang jujur, saling mendukung dan berkualitas, atau memiliki panutan yang sehat.
- 4) Inisiatif, Orang yang resiliensi bersifat proaktif dan bertanggung jawab atas kehidupan dan masalah yang mereka hadapi. Dalam hal ini, orang yang *Resiliensi* selalu berusaha memperbaiki diri atau meningkatkan kemampuannya.
- 5) Kreativitas, dalam hal ini melibatkan kemampuan untuk memikirkan berbagai alternatif, dan konsekuensinya ketika menghadapi tantangan hidup. Orang

yang resiliensi dapat mempertimbangkan konsekuensi dari setiap tindakan yang mereka pilih dan membuat keputusan yang baik.

- 6) Humor, kemampuan untuk menemukan kebahagiaan dalam situasi apa pun. Dengan selera humor, orang yang ulet dapat melihat tantangan hidup dengan cara baru yang ringan.
- 7) Moralitas, Hal ini ditandai dengan keinginan individu untuk dapat hidup bahagia dan produktif. Orang yang resiliensi dapat mengevaluasi berbagai hal dan membuat keputusan. Berdasarkan beberapa ciri-ciri individu resiliensi yang telah dijelaskan dan diuraikan oleh beberapa ahli di atas, dapat dipahami dan disimpulkan bahwa individu resiliensi adalah kemampuan berpikir seseorang yang baik, yaitu kreatif dan produktif, humoris, beretika, giat dan mampu membangun hubungan masyarakat. pandai bergaul dengan lingkungan.

f. Tahapan-tahapan Resiliensi

Coulson (2006) berpendapat setidaknya terdapat empat proses yang dapat terjadi ketika seseorang mengalami situasi cukup menekan yaitu:

- 1) *Succumbing* (mengalah) adalah istilah yang menggambarkan suatu kondisi kemunduran di mana seorang individu mengalah atau menyerah setelah menghadapi kondisi yang mengancam atau menekan. Tingkatan ini adalah ketika individu menjumpai atau mengalami kemalangan yang terlalu berat bagi dirinya. Munculnya (akibat) individu dalam situasi ini cenderung mengalami depresi dan sering menggunakan narkoba sebagai pelarian, dan pada tingkat ekstrim dapat memicu bunuh diri oleh individu tersebut.
- 2) *Survival* (bertahan) Pada level ini, individu tidak dapat mencapai atau memulihkan fungsi mental dan emosional yang positif setelah menghadapi stres. Efek dari pengalaman stres mencegah individu untuk kembali ke fungsi normal (pemulihan), dan melemah dalam beberapa hal. Individu dalam situasi ini mungkin mengalami emosi, perilaku, dan kognisi negatif jangka panjang, seperti penarikan diri, penurunan kepuasan kerja, dan depresi..

- 3) *Recovery* (pemulihan) Dalam kondisi seperti itu, individu dapat memperoleh kembali (*bounce back*) fungsi mental dan emosional yang normal serta mampu beradaptasi dengan kondisi stres, meskipun pengaruh emosi negatif tetap ada. Individu dapat melanjutkan aktivitas kehidupan sehari-hari untuk menampilkan diri mereka sebagai individu yang resiliensi.
- 4) *Thriving* (berkembang dengan pesat) Dalam hal ini, individu tidak hanya dapat kembali ke tingkat fungsi sebelumnya setelah mengalami situasi stres, tetapi mereka mampu melampaui tingkat ini setidaknya dalam beberapa aspek.

Proses pengalaman menghadapi dan mengatasi kondisi stres dan menantang dalam hidup mengarah pada kemampuan baru yang membuat individu menjadi orang yang lebih baik. Ini memanifestasikan dirinya dalam aspek perilaku, emosional, dan kognitif seperti rasa tujuan hidup, visi yang jelas, rasa hormat yang lebih besar terhadap kehidupan, dan keinginan untuk interaksi atau hubungan sosial yang positif. Resiliensi melewati empat tahapan yaitu antara lain a) *Overcoming* (proses mengatasi); b) *Streering thought* (melalui sistem pengendalian); c) *Boucing back*; dan d) *Reaching out* (tahap penjangkauan) (Reivich & Shatté, 2002)

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas mengenai tahaptahap Resiliensi dapat dipahami dan dapat dipahami empat proses yang dapat terjadi dan dilewati ketikaseseorang mengalami situasi yang cukup menekan, orang yang melakukan Resiliensi itu akan melewati fase atau tahapan mengalah, bertahan, pemulihan, dan kemudian terjadi perkembangan dengan pesat, *overcoming* (proses mengatasi), *streering thought* (melalui sistem pengendalian), *boucing back*, *reaching out* (tahap penjangkauan).

g. Kajian literatur berdasarkan Vos Viewer dan Penelitian Resiliensi



Gambar 3 Network Visualization Variabel Resiliensi

Berdasarkan gambar 3 (VOS Viewer), terdapat dua informasi penting yang perlu diperhatikan. Visualisasi Resilience dan *Adaptive Culture*: Jika visualisasi menunjukkan celah penelitian atau tidak adanya hubungan antara variabel resilience (resilience) dan adaptive culture (budaya adaptif), ini mengindikasikan bahwa ada potensi untuk menjalankan penelitian lebih lanjut guna memahami hubungan antara kedua variabel tersebut. Celah penelitian ini bisa menjadi area yang menarik untuk dieksplorasi karena menunjukkan bahwa belum ada cukup bukti atau pemahaman tentang bagaimana adaptive culture mempengaruhi resilience atau sebaliknya.

Hubungan *Visionary Leadership*, Kinerja, dan *Resilience*: Jika visualisasi menunjukkan bahwa variabel visionary leadership (kepemimpinan visioner) dan kinerja terhubung dengan resilience, ini menandakan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan penting dalam mencapai atau mempengaruhi tingkat ketahanan organisasi.

Dari dua informasi di atas, terdapat beberapa implikasi yang bisa diambil:
Fokus Penelitian: Area penelitian ini difokuskan pada eksplorasi hubungan atau pengaruh antara adaptive culture dan resilience. Hal ini akan membantu dalam memahami bagaimana budaya adaptif mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bertahan dan pulih dari gangguan atau krisis yang yercermin dari diri dosen. Selain itu, melihat apakah ada faktor-faktor lain yang memoderasi hubungan ini juga fokus menjadi pertimbangan.

Pentingnya *Visionary Leadership* dan Kinerja bermakna bahwa *visionary leadership* dan kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan resilience, maka organisasi perlu mempertahankan atau meningkatkan aspek-aspek tersebut sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan ketahanan mereka. Memiliki dosen yang memiliki jiwa kepemimpinan yang visioner dan mencapai kinerja yang baik dapat menjadi faktor kunci dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang mungkin terjadi.

Penelitian mengenai variabel resiliensi atau ketangguhan telah banyak dilakukan pada berbagai bidang. Resiliensi merujuk pada kemampuan individu atau kelompok untuk beradaptasi dan pulih dari tekanan, stres, atau perubahan yang mengganggu, serta untuk tetap berfungsi secara efektif dalam menghadapi tantangan. Berikut adalah beberapa bidang di mana penelitian mengenai resiliensi telah banyak dilakukan:

1. Psikologi: Penelitian di bidang psikologi seringkali mengeksplorasi faktor-faktor yang berkontribusi pada pembangunan dan penguatan resiliensi individu, seperti dukungan sosial, pengaturan emosi, optimisme, dan koping yang efektif. Penelitian ini membantu memahami bagaimana orang dapat mengatasi situasi stres dan trauma, dan bagaimana meningkatkan daya tahan mental (IJntema et al., 2019).

2. Kesehatan Mental: Resiliensi menjadi topik utama dalam penelitian kesehatan mental untuk memahami faktor-faktor yang melindungi individu dari risiko gangguan mental, dan juga untuk mengembangkan intervensi yang meningkatkan ketahanan mental (Ungar & Theron, 2020) .

3. Pendidikan: Penelitian di bidang pendidikan sering mengidentifikasi bagaimana resiliensi berperan dalam prestasi akademis siswa dan kemajuan pendidikan. Studi-studi ini berusaha untuk mengembangkan strategi yang meningkatkan ketangguhan siswa dalam menghadapi tantangan belajar dan lingkungan akademis (Naidu, 2021) .

4. Sumber Daya Manusia (SDM): Penelitian di bidang SDM berfokus pada bagaimana perusahaan dan organisasi dapat mengidentifikasi dan mendukung pegawai yang memiliki resiliensi tinggi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif (Edeh et al., 2021).

5. Lingkungan Kerja: Dalam konteks lingkungan kerja, penelitian resiliensi berfokus pada bagaimana organisasi dapat membangun budaya yang mendukung resiliensi karyawan, serta bagaimana mengatasi tekanan dan stres di tempat kerja.

6. Manajemen Bencana dan Krisis: Resiliensi menjadi faktor penting dalam penelitian tentang manajemen bencana dan krisis, karena melibatkan kemampuan individu dan komunitas untuk pulih dari bencana dan krisis dengan cepat (Alkaabi et al., 2022) .

7. Olahraga dan Kesehatan Fisik: Penelitian juga mengeksplorasi bagaimana resiliensi dapat mempengaruhi kinerja olahragawan dan berkontribusi pada pemulihan fisik setelah cedera (Jefferies et al., 2019).

Penelitian mengenai resiliensi umumnya melibatkan pendekatan interdisipliner, yang melibatkan berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, kesehatan, pendidikan, dan manajemen. Hasil penelitian ini berperan penting dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi, serta mengembangkan strategi dan intervensi untuk meningkatkan ketangguhan individu dan kelompok dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan kehidupan (Naderpajouh et al., 2020).

Penelitian mengenai variabel resiliensi pada bidang kajian dosen atau dalam konteks perguruan tinggi masih terbatas, dan ada beberapa alasan yang menjelaskan mengapa penelitian ini belum banyak dilakukan:

1. Fokus pada aspek pendidikan lainnya: Penelitian di bidang pendidikan cenderung lebih fokus pada aspek-aspek lain seperti pembelajaran dan pengajaran, peningkatan kualitas pendidikan, kurikulum, dan isu-isu lain yang terkait langsung dengan mahasiswa dan proses belajar-mengajar.

2. Perbedaan prioritas penelitian: Setiap bidang studi dalam kajian dosen memiliki prioritas penelitian masing-masing, dan resiliensi mungkin belum menjadi fokus utama pada beberapa bidang studi.

3. Tantangan penelitian di lingkungan akademis: Penelitian di lingkungan akademis seringkali menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, waktu yang terbatas bagi dosen untuk terlibat dalam penelitian, dan proses birokrasi yang kompleks.

4. Terbatasnya kesadaran akan pentingnya resiliensi pada dosen: Mungkin belum ada kesadaran yang cukup tinggi di kalangan institusi pendidikan tentang pentingnya penelitian mengenai resiliensi pada dosen, sehingga hal ini belum menjadi fokus utama dalam program penelitian.

Meskipun penelitian mengenai resiliensi pada bidang kajian dosen masih terbatas, penting untuk diakui bahwa resiliensi sangat relevan dalam lingkungan akademis. Dosen berhadapan dengan berbagai tekanan dan tuntutan, termasuk tuntutan akademis, beban kerja yang tinggi, dan tantangan dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan. Memahami resiliensi dan bagaimana memperkuatnya pada dosen dapat membantu mereka mengatasi tantangan ini, meningkatkan kesejahteraan, dan meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian.

Dengan semakin meningkatnya kesadaran akan pentingnya resiliensi pada dosen dan kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan dosen, diharapkan akan ada lebih banyak penelitian di masa depan yang mengeksplorasi aspek ini dengan lebih mendalam. Penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi institusi pendidikan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong resiliensi dosen.

8. Kinerja Dosen

Penjelasan tentang kinerja dosen meliputi pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen, peningkatan kinerja dosen, pengukuran kinerja, indikator kinerja dosen, kajian literatur dan undang-undang tentang kinerja guru dan dosen dan dosen.

a. Pengertian

Kinerja Dosen Kinerja berasal dari kata "*Job Performance atau Actual Performance*" yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Pitriani, 2021; Sikula, 1973; Sunnia, 2018). Kinerja adalah akar kata bahasa Indonesia "kerja", diterjemahkan dari bahasa asing menjadi kata prestasi, yang juga dapat berarti hasil kerja (Sanusi Hamid, 2014).

Kinerja adalah perilaku nyata yang diperlihatkan oleh setiap individu yang dinyatakan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi. Perilaku realistik yang diperlihatkan seseorang sebagai hasil dari prestasi kerja sesuai dengan perannya. Oleh karena itu, kinerja dapat dipahami sebagai prestasi kerja, yaitu hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Sarinah, 2020).

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang misi utamanya adalah mentransformasikan, mengembangkan, dan mengkomunikasikan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk menjalankan fungsi, peran dan jabatan yang sangat strategis tersebut, diperlukan instruktur yang profesional dan berkualitas. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen adalah tindakan nyata yang dilakukan dosen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik atau sumber daya manusia di perguruan tinggi untuk mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian ke masyarakat (Ahmad, 2016).

Kinerja dosen memiliki ciri-ciri tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu (1) menyukai petualangan dan tantangan, (2) kecenderungan untuk menetapkan tujuan, (3) kebutuhan yang kuat untuk bekerja, (4) Memiliki kemampuan merencanakan. Seorang dosen dengan prestasi kerja dapat dilihat memiliki beberapa karakteristik kinerja dalam menjalankan tugasnya, salah satunya adalah menyukai tantangan dan berani mengambil risiko. Hal ini menunjukkan bahwa dosen memiliki motivasi yang tinggi dan menggunakan tantangan dan risiko sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian meningkatkan efisiensi kerja dosen yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap pendidikan perguruan tinggi (McClelland, 2005).

Tri Darma Perguruan Tinggi menjadi tolak ukur seberapa produktif dosen dalam menghasilkan lulusan yang siap mengisi lapangan kerja, begitu juga dengan peneliti (Leuwol *et al.*, 2020). Tiga faktor yang mempengaruhi produktivitas individu, (1) kemampuannya menyelesaikan pekerjaan, (2) tingkat usaha, (3) dukungan yang diberikan orang tersebut (Mathis *et al.*, 2015). Produktivitas kinerja dosen dapat ditingkatkan apabila dosen mampu memenuhi tanggung jawabnya baik secara struktural maupun fungsional, yang tidak hanya memungkinkan pengajaran tetapi juga meningkatkan budaya penelitian di kalangan dosen.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen

Secara makro faktor yang mempengaruhi kinerja dosen antara lain kompetensi, budaya, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja. Namun, secara mikro kinerja seorang dosen dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, di mana faktor internal maupun eksternal. Ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu secara mikro yaitu: *Ability* (kemampuan), *Motivation* (motivasi), *Support* (dukungan), *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Organizational Commitment* (komitmen organisasi) (Mathis *et al.*, 2015). Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen dapat dipengaruhi oleh lima faktor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*Ability*) Merupakan potensi individu untuk memperoleh keahlian atau penilaian atas perilaku seseorang dalam melakukan berbagai tugas di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan kompetensi, yaitu kemampuan individu

saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan. Selanjutnya, kapabilitas pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu (Judge & Robbins, 2017): (1) Kemampuan intelektual (*Intellectual abilities*), kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental (berfikir), penalaran, dan pemecahan masalah. (2) Kemampuan fisik (*Physical abilities*), Kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik yang serupa.

- 2) Motivasi (*Motivation*), Upaya untuk mencapai tujuan organisasi mencerminkan minat individu terhadap perilaku kinerja. Motivasi mencakup tiga faktor utama intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menggambarkan betapa sulitnya seseorang mencapai suatu tujuan. Ini adalah elemen terpenting dalam motivasi. Intensitas yang tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik kecuali upaya itu untuk keuntungan organisasi. Upaya yang terfokus dan selaras dengan tujuan organisasi merupakan jenis kinerja yang harus dihasilkan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini adalah ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan bisnisnya. Orang yang termotivasi bertahan pada tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.
- 3) Dukungan/bantuan (*Support*), dukungan dari orang lain meningkatkan kemungkinan kita mencapai tujuan kita. Anehnya, mungkin klaim ini salah. Pertama, berbagai penelitian telah menemukan bahwa bantuan dalam bentuk saran dan bimbingan orang lain seringkali tidak membawa kita ke tempat yang kita inginkan. Kedua, nasihat dan bantuan seperti itu seringkali membuat kita kurang percaya diri dalam mencapai tujuan kita. Semakin banyak bantuan yang ditawarkan, semakin negatif dan stres perasaan kita tentang tujuan kita.
- 4) Kepuasan kerja (*Job satisfaction*), menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang berasal dari evaluasi karakteristiknya. Emosi atau kepuasan yang dialami seseorang saat melakukan pekerjaan yang secara positif memengaruhi organisasi dalam bentuk produktivitas, kualitas, dan layanan kerja.
- 5) Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*), sejauh mana seorang individu percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap

produktif dalam organisasi. Individu yang relatif setia kepada organisasi lebih mungkin mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Tinggi rendahnya kinerja dosen dalam perguruan tinggi, secara tidak langsung dapat dipengaruhi oleh kemampuan, kompensasi, teknologi, lingkungan kerja (Sanusi Hamid, 2014). Berikut penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen:

1) Kemampuan

Kompetensi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh dosen dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi memberikan kontribusi terhadap kinerja dosen. Kemampuan yang disertai dengan kemauan yang besar akan menimbulkan motivasi untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang diinginkan. Namun di lapangan, kemampuan dosen dalam mengimplementasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut masih tergolong rendah. Misalnya, dosen jarang melakukan penelitian karena kebanyakan dosen tidak memahami metode penelitian dan dana untuk melakukan penelitian sangat terbatas. Idealnya dosen memiliki kapasitas untuk melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, tidak perlu ada alasan tidak dapat melaksanakan kegiatan tersebut karena keterbatasan dana, karena sebenarnya dengan kapasitas yang dimiliki dosen dapat mencari sumber pendanaan di luar anggaran Perguruan Tinggi. Bahkan dapat diperoleh dari sponsor institusi, Pembiayaan nasional untuk sektor pendidikan, pemerintah daerah dan lembaga asing.

2) Kompensasi

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, artinya jika kompensasi dosen meningkat maka akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dosen. Kompensasi yang dimaksud berupa kompensasi finansial (kenaikan gaji, gratifikasi, bonus) dan kompensasi non finansial seperti cuti ala kantin, promosi jabatan fungsional dan struktural.

3) Teknologi

Dampak teknologi terhadap kinerja instruktur berdampak positif. Hal ini menunjukkan bahwa teknik berdasarkan evaluasi instruktur akan menyebabkan kinerja instruktur yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika sarana dan prasarana penilaian instruktur tidak dikembangkan dengan baik, maka kinerja instruktur juga akan menurun. Fakta di lapangan, teknologi hanya ada pada saat akan dilakukan akreditasi, apalagi sebelum asesor Perguruan Tinggi hadir. Teknologi tidak mempengaruhi kinerja dosen karena teknologi tidak sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja dosen. Misalnya, peralatan proyektor LCD tersedia, tetapi dosen tidak dapat menggunakannya ketika mengajar, dan dosen jarang mengoperasikannya, karena penggunaannya dibatasi oleh institusi itu sendiri. Idealnya, dosen memiliki akses terhadap seluruh teknologi dalam pengajaran dan kegiatan lainnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Jika dosen tidak dapat mengoperasikannya, maka staf atau karyawan bertugas membantu mengoperasikannya sampai dosen mampu mengoperasikannya sendiri. Teknologi yang tersedia sangat mendukung kelancaran proses belajar mengajar para dosen. Berkaitan dengan hal tersebut, Wispandono menyatakan bahwa teknologi, motivasi berprestasi, kemampuan akademik dan kemampuan riset memiliki dampak positif terhadap kinerja.

4) Lingkungan Kerja

Pentingnya dampak kompensasi terhadap kinerja instruktur merupakan salah satu jawaban atas upaya peningkatan kinerja instruktur Perguruan Tinggi, khususnya yang mengajar di program studi yang terakreditasi. Dengan demikian Perguruan Tinggi berpeluang menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dibutuhkan dosen untuk mencapai tingkat persepsi dosen yang sangat tinggi.

5) Kepemimpinan

Kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan atau atasan berdampak positif terhadap kinerja dosen. Sifat atau perilaku kepemimpinan yang memotivasi dosen juga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas dosen dalam memenuhi tanggung jawabnya di perguruan tinggi.

c. Peningkatan Kinerja Dosen

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja dosen berikut penjelasannya:

- 1) *Penyadaran (Awareness)* Merupakan bentuk yang berupaya membangkitkan kesadaran dosen, menekankan pada substansi karya. Pimpinan perguruan tinggi harus menyadari bahwa dosen adalah manusia dengan dua substansi, jiwa dan raga. Aspek fisik adalah perilaku penceramah atau petunjuk dari aspek jiwa, jadi jika jiwanya baik, tentu tubuhnya juga bisa berbuat baik dan bisa memotivasi dirinya sendiri..
- 2) *Budaya Kerja (Corporate culture)* Pola kebiasaan berdasarkan sudut pandang seseorang atau cara memberi makna pada pekerjaan seseorang, menanamkan emosi dan keyakinan yang kuat dengan nilai-nilai yang dianutnya dan mewujudkannya dengan semangat yang sungguh-sungguh dalam bentuk kinerja atau prestasi kerja.
- 3) *Desain Pekerjaan (Job Design)* Desain pekerjaan mengacu pada pengorganisasian tugas, kewajiban, dan tanggung jawab untuk menciptakan produktivitas. Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja dosen, terutama jika menyangkut motivasi dosen yang dapat berdampak besar.

d. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dosen adalah pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan seorang dosen di perguruan tinggi dalam kurun waktu tertentu dan menggunakan hasil pengukuran tersebut untuk evaluasi di masa yang akan datang. Andy Neely menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu. Bisa kita pahami bahwa mengukur kinerja dosen dianggap sebagai ukuran evaluasi yang diperlukan atas tugas dan tanggung jawab dosen di perguruan tinggi. Hal tersebut bertujuan: (1) meningkatkan kualitas pengajaran, (2) mengembangkan diri dosen, (3) meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran, (4) meningkatkan kepuasan kerja dosen, (5) tercapainya tujuan prodi/fakultas/perguruan tinggi, (6) meningkatkan penilaian masyarakat terhadap prodi/fakultas/perguruan tinggi.

Pengukuran kinerja dosen sesuai dengan tugas pokok dosen yang tertuang dalam Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi oleh Dirjen Dikti tahun 2010. Berikut tugas utama dosen:

1. Tugas di bidang Pendidikan dan Pengajaran:
 - a) Melaksanakan perkuliahan, menguji, dan praktik di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;
 - b) Membimbing seminar Mahasiswa;
 - c) Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL)
 - d) Membimbing tugas akhir penelitian dan pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
 - e) Penguji pada ujian akhir;
 - f) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
 - g) Mengembangkan program perkuliahan;
 - h) Mengembangkan bahan pengajaran;
 - i) Menyampaikan orasi ilmiah;
 - j) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
 - k) Membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya;
 - l) Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.
2. Tugas di bidang Penelitian dan Pengembangan Karya Ilmiah
 - a) Menghasilkan karya penelitian;
 - b) Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
 - c) Mengedit/menyunting karya ilmiah;
 - d) Membuat rancangan dan karya teknologi;
 - e) Membuat rancangan karya seni.
3. Tugas melakukan Pengabdian kepada Masyarakat
 - a) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
 - b) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
 - c) Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;

- d) Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
 - e) Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.
4. Tugas penunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi
- a) Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi;
 - b) Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
 - c) Menjadi anggota organisasi profesi;
 - d) Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga;
 - e) Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;
 - f) Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
 - g) Mendapat tanda jasa/penghargaan;
 - h) Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah;
 - i) Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

e. Indikator kinerja dosen

Indikator kinerja dosen merupakan ukuran keberhasilan seorang dosen yang menggambarkan pencapaian tujuan atau sasaran dalam menjalankan dan melaksanakan tugasnya. Sebelum menentukan indikator kinerja dosen, perlu diketahui tentang indikator utama kinerja (*Key Performance Indicator*), di mana serangkaian tindakan yang berpusat pada aspek-aspek kinerja yang terpenting bagi kesuksesan organisasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Indikator utama kinerja dosen, yaitu tugas dosen yang sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, pengajaran, penelitian dan pengabdian. Terdapat empat kompetensi yang harus dikuasai dosen dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, pengabdian, manajemen pendidikan dan pengelolaan mahasiswa. Kompetensi tersebut yaitu sebagai berikut: a) Kompetensi Pedagogis; b) Kompetensi Profesional; c) Kompetensi Sosial; d) Kompetensi Kepribadian (Febriana, 2021).

f. Kajian literatur berdasarkan Vos Viewer dan Penelitian Kinerja Dosen



Gambar 4 Network Visualization Kinerja Dosen

Berdasarkan gambar 4 (VOS Viewer), terdapat beberapa informasi penting mengenai kinerja dosen dan hubungannya dengan variabel lain:

Visualisasi Kinerja Dosen dan *Adaptive Culture*: Visualisasi menunjukkan adanya celah penelitian atau tidak adanya hubungan antara variabel kinerja dosen dan adaptive culture (budaya adaptif), hal ini menunjukkan bahwa ada potensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam rangka memahami bagaimana adaptive culture mempengaruhi kinerja dosen. Celah penelitian ini bisa menjadi area yang menarik untuk dieksplorasi guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya budaya adaptif dalam meningkatkan kinerja dosen.

Hubungan Visionary Leadership dan Resilience: Visualisasi menunjukkan bahwa variabel *visionary leadership* (kepemimpinan visioner) dan resilience (ketahanan) terhubung dengan kinerja dosen, ini menandakan bahwa kedua variabel tersebut memiliki peran penting dalam mencapai atau mempengaruhi tingkat kinerja dosen.

Dari dua penjelasan di atas, ada berimplikasi pada terdapat celah pada area penelitian yang menarik untuk dijelajahi lebih lanjut adalah bagaimana adaptive culture (budaya adaptif) dapat mempengaruhi kinerja dosen. Hal ini dapat melibatkan analisis lebih mendalam tentang bagaimana budaya adaptif dalam lingkungan akademik dan organisasi pendidikan dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, atau faktor lain yang berkontribusi pada kinerja dosen.

Pentingnya Visionary Leadership dan *Resilience* menunjukkan bahwa *visionary leadership* (kepemimpinan visioner) dan *resilience* (ketahanan) telah terhubung dengan kinerja dosen, maka penting untuk tetap memperhatikan dan mengembangkan aspek-aspek tersebut dalam konteks manajemen dan kepemimpinan di institusi pendidikan. Memiliki pemimpin yang visioner dan dosen yang memiliki tingkat ketahanan yang baik dapat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja akademik.

g. Kompetensi Dosen dalam Undang-undang guru dan dosen Nomor 14 tahun 2015

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan status profesi. Pengakuan terhadap jabatan guru dan dosen dapat dibuktikan dengan adanya sertifikat pendidik. Sebagai tenaga profesional, kedudukan guru dan dosen berdampak pada peningkatan harkat dan peran guru dan dosen sebagai mata pelajaran dan peningkatan mutu pendidikan nasional. Kedudukan guru dan dosen ditujukan untuk menyelenggarakan sistem pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, dan bertakwa. cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Setiap profesi atau pekerjaan memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Begitu juga dengan guru dan dosen. Guru dan dosen memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing yang membedakannya dari profesi lain. Dengan mengetahui dan memahami fungsi dan tanggung jawabnya, seharusnya guru dan dosen dapat memposisikan dirinya sebagai pendidik yang baik dan benar.

Fungsi dan tanggung jawab guru dan dosen adalah sebagai berikut: a) Guru dan dosen sebagai pendidik sehingga harus memiliki pengetahuan yang luas, penguasaan berbagai materi pembelajaran, penguasaan teori dan praktik pendidikan, penguasaan kurikulum dan metode pembelajaran. b) Guru dan dosen adalah anggota masyarakat, dan setiap guru dan dosen harus pandai bergaul dengan masyarakat. Oleh karena itu, guru dan dosen dituntut untuk menguasai psikologi sosial, hubungan interpersonal, memiliki kemampuan membudayakan dan bekerja dalam tim, serta dapat bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan tugas. c) Guru dan dosen sebagai pemimpin, setiap guru dan dosen adalah pemimpin, harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan, prinsip interpersonal, kemampuan komunikasi, menguasai semua aspek kegiatan organisasi sekolah. d) Guru dan dosen Sebagai administrator, setiap guru dan dosen akan menghadapi berbagai tugas administrasi yang harus dilakukan di sekolah, oleh karena itu guru dan dosen harus memiliki kejujuran, ketelitian, dan kerja keras, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan. e) Guru dan dosen sebagai motivator, selain itu guru dan dosen diharapkan mampu memberikan dorongan kepada mahasiswa. Penting bagi siswa untuk termotivasi dan sadar diri, untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka (Wardana, 2013).

Secara singkat penjelasan keempat kompetensi di atas adalah sebagai berikut:

1) Kompetensi Pedagogik Dalam Standar Nasional Pendidikan

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dijelaskan bahwa Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi tersebut meliputi memahami peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan mengembangkan peserta didik untuk mewujudkan potensi dirinya secara maksimal. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan mengajar adalah suatu kemampuan yang berkaitan dengan pemahaman siswa dan pengelolaan pembelajaran dialog pendidikan. Kompetensi ini pada hakekatnya meliputi memahami peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk mewujudkan potensi dirinya

secara maksimal (Jamin, H, 2018). Singkatnya, kompetensi mengajar adalah kemampuan guru dan dosen dalam mengelola pembelajaran. Guru dan dosen harus mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, guru harus mampu menggunakan ilmu teori belajar dan pengembangannya untuk menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien serta mencapai hasil yang terbaik (Sulfemi, W. B. 2019). Dengan kata lain, kompetensi pedagogik adalah seni mendidik dan mengajar. Jika dianalisis dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dan Dosen, paling tidak ada sekitar 7 kompetensi yang harus dimiliki seorang guru dan dosen dalam ranah kompetensi pedagogik adalah: a) Menguasai karakteristik peserta didik b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran c) Mengembangkan kurikulum d) Merancang pembelajaran yang mendidik dan dialogis e) Memanfaatkan teknologi pembelajaran f) Mengevaluasi proses dan hasil belajar g) Mengembangkan potensi peserta didik

2) Kompetensi Kepribadian Dalam Standar Nasional Pendidikan

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan berkepribadian yang mantab, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Oleh karena itu, singkatnya kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mewujudkan kepribadian yang mantab, mantap, dewasa, arif, dan berwibawa. Sebagai teladan dan akhlak mulia peserta didik, selain sifat dan sikap tersebut di atas, juga termasuk sifat-sifat kepribadian yang harus dimiliki guru (Jamin, H, 2018). Jika dianalisis dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, paling tidak ada sekitar 3 kompetensi yang harus dimiliki seorang guru dalam ranah kompetensi kepribadian adalah: a) Berkepribadian Mantab, Stabil, dan Dewasa b) Disiplin, Arif, dan Berwibawa c) Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan.

3) Kompetensi Sosial Dalam Standar Nasional Pendidikan

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir b dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Hal ini lebih lanjut dijelaskan dalam RPP tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan guru dan dosen untuk berfungsi sebagai bagian dari masyarakat yang paling kurang memiliki kompetensi sebagai berikut: (Helmi, J. 2015). a) Berkomunikasi secara lisan, tertulis, dan dengan gerak tubuh b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara efektif c) Berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik d) Berinteraksi secara santun dengan masyarakat sekitar. Namun jika kita telaah dari Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang standar akademik dan kemampuan guru dan dosen, maka dalam bidang kemampuan sosial, guru dan dosen setidaknya harus memiliki tiga macam kemampuan, yaitu: a) komunikasi dan kemampuan sosial yang efektif. interaksi b) keadilan dan keterbukaan c) Penggunaan teknologi komunikasi dan informasi secara efektif

4) Kompetensi Profesional Dalam Standar Nasional Pendidikan

Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memungkinkan guru dan dosen dapat membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Dengan kata lain, kemampuan profesional seorang guru dan dosen merupakan gambaran kemampuan yang harus dimiliki. Artinya, kemampuan yang ditunjukkan merupakan ciri profesionalismenya. Ada dua faktor yang mempengaruhi kompetensi profesional, salah satunya adalah faktor internal, meliputi latar belakang pendidikan guru dan dosen, pengalaman mengajar, kesejahteraan dan kesehatan. Kedua, faktor eksternal yang meliputi fasilitas pendidikan, penegakan disiplin sekolah, dan pengawasan kepala sekolah (Dudung, A. 2018). Jika dianalisis dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, paling

tidak ada sekitar 3 kompetensi yang harus dimiliki seorang guru dan dosen dalam ranah kompetensi kepribadian adalah: a) Menguasai materi ajar dan mampu mengorganisasikannya b) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan c) Memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi untuk mengembangkan potensi.

B. Kerangka Berpikir

Secara umum, kerangka pikir adalah garis besar alur logika penelitian yang dapat digambarkan menggunakan diagram yang di dalamnya menjelaskan hubungan antar variabel. Istilah lain kerangka pemikiran seperti kerangka konseptual, kerangka teori, atau model teoretis.

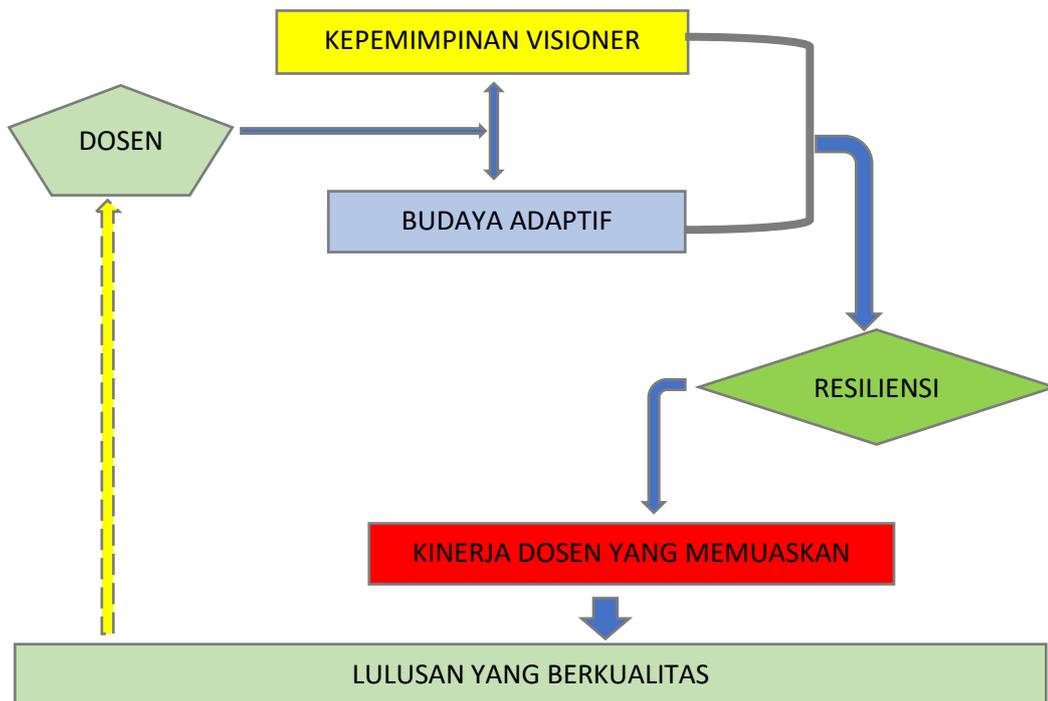
Disajikan kerangka teoretis dari perspektif penerapan, *Resiliensi* sangat penting bagi dosen karena kaitan positifnya dengan kinerja (Ainsworth & Ellis, 2021; Campos, 2020; Capstick, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa *Resiliensi* dosen menjadi prediktor untuk berkinerja efektif, seperti mampu menciptakan budaya kampus dan lainnya yang dapat dimodifikasi untuk mendorong peningkatan kinerja dan prestasi mahasiswa yang lebih tinggi (Mohamed & Nagy, 2017; Oliveira & Braga, 2016; Rajabpour-Nikfam, 2016). Dosen yang efektif mampu menilai kelemahan dan kekuatan budaya sekolah dan fokus pada perbaikan area kelemahan dan membangun kekuatan mereka.

Kinerja dosen ditandai dengan keyakinan yang kuat terhadap tujuan organisasi, kemauan bekerja ekstra untuk organisasi, dan loyalitas untuk terus melayani organisasi. Kinerja adalah perilaku nyata yang diperlihatkan oleh setiap individu yang dinyatakan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi. Perilaku realistis yang diperlihatkan seseorang sebagai hasil dari prestasi kerja sesuai dengan perannya. Oleh karena itu, kinerja dapat dipahami sebagai prestasi kerja, yaitu hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang staf sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. (Sarinah, 2020).

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan terciptanya budaya yang tepat, efisiensi organisasi dapat ditingkatkan dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi (Cooke & Rousseau, 1988; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Shahzad *et al.*, 2017). Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja apabila telah disepakati sebagai strategi kelembagaan. Pemberdayaan budaya organisasi tidak hanya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga akan menentukan keberhasilan lembaga. Menjadikan budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Alghamdi, 2018; Fernández *et al.*, 2003).

Visionary Leadership adalah pemimpin yang memiliki arah dan bentuk masa depan, visi masa depan yang disepakati dengan rasa persatuan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya. Seorang pemimpin visioner adalah seseorang yang "memenangkan hati dan pikiran" dan secara karismatik membawa organisasi ke era kesuksesan yang baru. Proses kepemimpinan visioner melibatkan perancangan masa depan yang aspiratif dan memotivasi orang lain dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaian yang dicapai. (Nwankwo & Richardson, 1996).

Berikut disajikan Kerangka pikir *Visionary Leadership, Adaptive Culture, Resiliensi, Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Provinsi Lampung.*



Gambar 5. Kerangka Berpikir

Kinerja dosen dapat diartikan sebagai prestasi kerja, yakni hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sarinah, 2020).

Resiliensi dipengaruhi oleh visi. Orang yang memiliki visi masa depannya diyakini memiliki resiliensi (Simon & Randalls, 2016). Organisasi membutuhkan ketahanan. Ketahanan organisasi bermula dari visi pemimpin, disinilah dibutuhkan pemimpin yang visioner (Southwick *et al.*, 2017).

Visionary Leadership adalah pemimpin yang memiliki arah dan bentuk masa depan, visi masa depan yang disepakati dengan rasa persatuan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya. Seorang pemimpin visioner adalah seseorang yang "memenangkan hati dan pikiran" dan secara karismatik membawa organisasi ke era kesuksesan yang baru. Proses kepemimpinan visioner melibatkan perancangan masa depan yang aspiratif dan memotivasi orang lain dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaian yang dicapai. (Nwankwo & Richardson, 1996).

Adaptive Culture merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi (Cooke & Rousseau, 1988; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Shahzad et al., 2017). Sehingga budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu institusi (Alghamdi, 2018; Fernández et al., 2003).

Apabila dosen menerapkan *Visionary Leadership* dan mengaplikasikan *Adaptive Culture* dan dilengkapi dengan *Resiliensi* (tidak mudah menyerah, tidak mudah stress, tetap fokus), maka kinerja dosen Tri Dharma Perguruan Tinggi akan tercapai. Dampak lanjutan dari itu adalah perguruan tinggi menghasilkan lulusan berkeaitas sehingga apabila lulusan yang menjadi dosen akan menerapkan pola konsep yang sama yang mampu menghadapi tuntutan masa depan dengan baik.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, Peneliti memformulasikan hipotesis sebagai berikut;

Visionary leadership: Kepemimpinan visioner dapat mengembangkan pendidikan di tengah tantangan revolusi industri 4.0, merumuskan visi masa depan, dan memberikan layanan penuh kepada pengguna layanan pendidikan (Avolio & Bass, 2001; Muff, 2013; Muff *et al.*, 2013). Kepemimpinan visioner memberikan konsep yang merumuskan tujuan dan kegiatan yang memenuhi kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus (Abdel et al., 2002; Prestiadi et al., 2019b).

Kepemimpinan visioner dapat dilakukan oleh dosen dalam menghadapi perubahan teknologi yang berkembang di bidang pendidikan (Grooms & Reid-Martinez, 2011). Dosen yang memiliki visi dapat menjadi aset dalam menghadapi tuntutan dan aspirasi pendidikan yang terus berubah (Duderstadt, 2007). Salah satu prinsip kepemimpinan abad 21 yang dibutuhkan dosen untuk berhasil memimpin lembaganya adalah seorang pemimpin yang menghasilkan visi yang baik (Murniati & Usman, 2009).

Adaptive Culture: Budaya organisasi telah diakui sebagai anteseden inovasi dengan mengidentifikasi berbagai jenis budaya organisasi dan bagaimana mereka mendukung inovasi (Büschgens *et al.*, 2013; Naranjo-Valencia *et al.*, 2016; Yiing & Ahmad, 2009). Studi ini didasarkan pada tipologi budaya yang berbeda (Quinn & Spreitzer, 1991). Salah satu tipologi yang paling berpengaruh adalah tipologi (Iglesias, 1984), yang mengemukakan bahwa budaya adalah hasil dari tekanan lingkungan. Sejalan dengan perspektif ini, (Quinn & Rohrbaugh, 1983) mengusulkan kerangka nilai bersaing, yang mengidentifikasi empat jenis budaya (model hubungan manusia, model sistem terbuka, model proses internal, dan model tujuan rasional) berdasarkan dimensi orientasi internal-eksternal dan orientasi fleksibilitas kontrol.

Didasarkan pada kerangka ini, Büschgens *et al.* (2013) melakukan tinjauan meta-analitik budaya dan inovasi organisasi dan menyimpulkan bahwa institusi mengejar strategi inovasi radikal harus membangun budaya pengembangan tetapi kelompok dan budaya rasional juga sesuai dengan tujuan organisasi yang inovatif. Studi lain, berasal dari model Quinn and Rohrbaugh (1983), terkait *adhocracy* di mana *Adhocracy* adalah bentuk manajemen bisnis yang menekankan inisiatif individu dan pengorganisasian diri untuk menyelesaikan tugas. Hal ini berbeda dengan birokrasi yang mengandalkan seperangkat aturan yang ditetapkan dan hierarki yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi dan budaya hierarkis dengan inovasi teknis (Sanz-Valle *et al.*, 2011). Dari perspektif ini, budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai yang dimiliki oleh individu (Barney, 1986; Hofstede *et al.*, 1993) yang memandu kelompok dan mengkristal dari waktu ke waktu (Denison, 1990), membentuk inersia organisasi (Greenwood *et al.*, 1988; Hannan & Freeman, 1984) dan sering menyebabkan stasis jangka panjang dan penguncian (Hannan *et al.*, 2004).

Resiliensi: Telah terjadi perubahan konsep resiliensi dari pendekatan berorientasi pada sifat ke berorientasi pada hasil dan/atau proses di mana ketahanan ditentukan oleh tipe kepribadian tertentu sebagai 'kepribadian tangguh', yang meningkatkan kemampuan adaptasi individu terhadap stres atau kesulitan (Chmitorz *et al.*, 2018; Hiebel *et al.*, 2021; Hu *et al.*, 2015). Ketahanan yang

dikonseptualisasikan sebagai sifat dianggap sebagai atribut intrinsik dan stabil. Namun, hingga saat ini, hanya terdapat bukti empiris yang lemah untuk mendukung asumsi tersebut (Brown & Schafft, 2011; Chmitorz *et al.*, 2018; Schoon, 2006). Sebaliknya, kepribadian tampaknya menjadi salah satu faktor resiliensi atau risiko untuk mempertahankan atau mendapatkan kembali kesehatan mental (Shastri, 2013; Trivedi *et al.*, 2011).

Ketahanan semakin dilihat sebagai hasil yang berarti bahwa kesehatan mental (dan/atau fisik) dipertahankan atau diperoleh kembali meskipun stres atau kesulitan jangka pendek/akut atau jangka panjang/kronis, stres sosial atau fisik (Calundu, 2018; Ulum, 2014). Terpapar atas risiko atau kesulitan besar merupakan prasyarat utama untuk ketahanan (Masten, 2015; Patterson, 2002). Ketahanan psikologis seseorang hanya dapat ditentukan jika individu tersebut sedang mengalami stres atau trauma. Perlawanan sebagai hasil dipandang dapat dimodifikasi (Chmitorz *et al.*, 2018) dan sebagian ditentukan atau diprediksi oleh beberapa faktor ketahanan (Shastri, 2013).

Resiliensi dipengaruhi oleh visi. Orang yang memiliki visi masa depannya diyakini memiliki resiliensi (Simon & Randalls, 2016). Begitu juga dengan sebuah organisasi. Organisasi membutuhkan ketahanan. Ketahanan organisasi bermula dari visi pemimpin, disinilah dibutuhkan pemimpin yang visioner (Southwick *et al.*, 2017).

Resiliensi mengacu pada fenomena bahwa banyak orang tidak atau hanya mengalami sakit mental sementara meskipun mengalami tekanan psikologis atau fisik yang signifikan. Kinerja dosen merupakan tanggung jawab profesinya yang memberikan hasil sesuai dengan fungsinya sebagai pendidik dalam kegiatan belajar mengajar yang sangat penting dalam keberhasilan pelaksanaan pembelajaran (Kalisch *et al.*, 2017).

Kinerja Dosen: Kinerja Dosen merupakan sebuah tanggung jawab dari profesinya yang memberikan hasil sesuai fungsi sebagai pendidik dalam kegiatan belajar mengajar sangat penting dalam mensukseskan pelaksanaan pembelajaran (Beauvais *et al.*, 2014; Jeffrey, 2012; Mthimunye, 2019; Schmidt & MacWilliams, 2011). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dosen adalah kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader (Jasmani & Paeno, 2019).

Untuk menjadi dosen yang unggul, seseorang harus menguasai keterampilan mengajar dan harus menjalin hubungan yang baik dengan mahasiswa. Begitu pula sebaliknya, siswa menyebutkan pengajaran yang buruk sebagai faktor utama dalam nilai yang buruk (Samian & Noor, 2012).

Hal ini menunjukkan bahwa semua mitos seperti penilaian siswa tidak valid penilaian kualitas pengajaran tidak benar. Faktanya, banyak penelitian menunjukkan bahwa peringkat siswa memiliki korelasi positif dengan banyak ukuran evaluasi pengajaran lainnya (Cashin, 1990; McKeachie, 1997; Ory & Ryan, 2001). Hasilnya mungkin berbeda di setiap studi, tetapi ini menunjukkan kesepakatan bahwa jika siswa secara konsisten mengatakan bahwa pengajaran seseorang itu baik atau buruk, mereka hampir pasti benar (Brent & Felder, 2008; Felder & Brent, 2008).

Indikator Kinerja dosen adalah indikator keberhasilan dosen yang menggambarkan pencapaian tujuan atau sasaran dalam menjalankan dan menjalankan tugasnya. Sebelum mengidentifikasi indikator kinerja dosen, penting untuk memahami Indikator Kinerja Utama, yang merupakan serangkaian tindakan yang ditujukan untuk aspek kinerja terpenting dari kesuksesan organisasi saat ini dan di masa depan.

Indikator utama kinerja dosen, yaitu tugas dosen yang sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, pengajaran, penelitian dan pengabdian. Terdapat empat kompetensi yang harus dikuasai dosen dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, pengabdian, manajemen pendidikan dan pengelolaan mahasiswa. Kompetensi tersebut yaitu sebagai berikut: a) Kompetensi Pedagogis; b) Kompetensi Profesional; c) Kompetensi Sosial; d) Kompetensi Kepribadian.

Berdasarkan uraian di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1: *Visionary Leadership* berpengaruh terhadap Resiliensi ($P1j > 0,05$).

- 2) Hipotesis 2: *Visionary Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen ($P_{2j} > 0,05$).
- 3) Hipotesis 3: *Adaptive Culture* berpengaruh terhadap *Resiliensi* ($P_{3j} > 0,05$).
- 4) Hipotesis 4: *Adaptive Culture* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen ($P_{4j} > 0,05$).
- 5) Hipotesis 5: Resiliensi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen ($P_{6j} > 0,05$).
- 6) Hipotesis 6: Resiliensi memediasi *Visionary Leadership* terhadap Kinerja Dosen ($P_{76} = \text{direct effect} < \text{indirect effect}$).
- 7) Hipotesis 7: Resiliensi memediasi *Adaptive Culture* terhadap Kinerja Dosen ($P_{7j} = \text{direct effect} < \text{indirect effect}$).
- 8) Hipotesis 8: *Visionary Leadership* dan *Adaptive Culture* berpengaruh langsung secara positif terhadap *Resiliensi* ($P_{8j} = \text{direct effect} < \text{indirect effect}$).
- 9) Hipotesis 9: *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture*, dan Resiliensi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Dosen ($P_{9j} = \text{direct effect} > \text{indirect effect}$).
- 10) Hipotesis 10: Implementasi perekrutan dan pembinaan dosen yang mampu berpikiran, bersikap, dan bertindak *Visoner* yang berkarakteristik *Adaptif* terhadap budaya dan *Resiliensi*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan metode penelitian yang meliputi A. Tempat dan Waktu Penelitian, B. Rancangan Penelitian, C. Populasi, Sampel, dan Sampling, D. Defenisi Konseptual, E. Defenisi Operasional, F. Teknik Pengumpulan Data, dan G. Teknik Analisis Data

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada wilayah kerja Perguruan Tinggi di Lampung.

B. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan “*cross sectional*”, dimana data variabel endogen dan variabel eksogen akan dikumpulkan pada saat bersamaan. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan uji statistik menggunakan SEM. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil pengaruh *Kepemimpinan Visioner, Adaptive Culture* dan *Resiliensi* sebagai variabel *intervening* terhadap Kinerja Dosen di Provinsi Lampung.

C. Populasi, Sampel, dan Sampling

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh dosen di Perguruan Tinggi wilayah Provinsi Lampung sebanyak 5.220 dosen swasta dan negeri (BPS, 2021).

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *quota sampling*. Semua subjek yang ada saat peneliti datang mempunyai kesempatan yang sama untuk diseleksi sebagai sampel. Sampel diambil dari populasi dosen di Perguruan Tinggi Provinsi Lampung, Peneliti mengamati secara langsung seluruh

responden yang berkaitan dengan indikator Kepemimpinan *Visioner* (X_1), *Adaptive Culture* (X_2), Resiliensi (Y), Kinerja Dosen (Z). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*. Kemudian dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator variabel tersebut dijadikan tolak ukur untuk menyusun instrumen yang berupa pertanyaan.

Peneliti menentukan besaran sampel berdasarkan studi metode Monte Carlo yang dilakukan oleh para peneliti terhadap berbagai metode estimasi yang berkesimpulan bahwa: (1) Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 200 (Loehlin & Beaujean, 2001); (2) Ukuran sampel untuk estimasi maximum likelihood 102 (ML) harus minimal 15x jumlah variabel yang diamati (Stevens, 2013); (3) Ukuran sampel untuk estimasi ML harus setidaknya 5x jumlah parameter bebas dalam model, termasuk eror (Bentler & Chou, 1987); (4) Data yang memiliki nilai kurtosis tinggi, ukuran sampel minimum harus 10 kali jumlah parameter bebas (Hoogland & Boomsma, 1998). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif survei melalui aktivitas menjaring partisipan yang disarankan ahli pada populasi. Populasi meliputi seluruh dosen perguruan tinggi yang ada di Propinsi Lampung dengan ukuran sampel berkisar 200 sampai dengan 400 untuk model yang memiliki indikator lebih dari 15 (Sarwono, 2010). Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 203.

D. Defenisi Konseptual

a. Kinerja Dosen

Kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik (Mthimunye, 2019).

b. Resiliensi

Resiliensi adalah kemampuan untuk bangkit dan pulih ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai harapan, apakah ketidakberhasilan tersebut dihasilkan dari perencanaan yang tidak efisien atau situasi di luar kendali kita. Resiliensi juga merupakan kemampuan menghadapi situasi sulit dan bertumbuh

dari pengalaman yang kurang positif dan dapat membuat kita mencapai tujuan (Brown and schafft, 2011).

c. *Visionery Leadership*

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Dhammika, 2016).

d. *Adaptive culture*

Budaya adaptif adalah budaya yang terdapat pada suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki perubahan pada karyawan, termasuk cara perusahaan menyelamatkan dan memelihara lingkungan kerja, serta adanya proses perbaikan internal yang berkelanjutan (Alghamdi, 2018).

E. Definisi Operasional

Peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka:

- a. Variabel Endogen (Kinerja Dosen) yang tercakup dalam hipotesis adalah yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
- b. Variabel eksogen (*Visionary Leadership* dan *Adaptive Culture*) yaitu variabel bebas atau penjelas yang memengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
- c. Variabel intervening (Resiliensi) adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani & Maharani, 2013).

Tabel 1. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala ukur
Kinerja Dosen			
1	Unjuk kerja yang dicapai dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepada mahasiswa guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Dirjen Dikti, 2010)	1. Kompetensi Profesional 2. Kompetensi Kepribadian 3. Kompetensi Pedagogik 4. Kompetensi Sosial	Skala Likert 1: Tidak Sama sekali (Tidak pernah) 2: Sesekali (pernah) 3: Kadang-kadang 4. Cukup sering 5. Sering
Resiliensi			
2	Kemampuan dosen untuk melakukan respon dengan cara yang sehat dan produktif ketika berhadapan dengan trauma, di mana hal tersebut mengendalikan tekanan hidup sehari-hari (Reivich & Shatté, 2002).	5. Mandiri/ <i>independence</i> 6. Spiritual 7. Efikasi/keyakinan 8. Gigih/ <i>persistence</i>	Skala Likert 1: Tidak Sama sekali (Tidak pernah) 2: Sesekali (pernah) 3: Kadang-kadang 4. Cukup sering 5. Sering
Visionary Leadership			
3	Kesadaran seorang dosen sebagai pemimpin untuk dirinya sendiri dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal dirinya sendiri. (Dhammika, 2016).	9. Bertindak kritis/ <i>critical action</i> 10. Pemecahan masalah/Solutif 11. <i>Risk taking</i> /pengambilan risiko 12. Dukungan/ <i>reinforcement</i> 13. Komitmen/ <i>commitment</i> 14. Pengendalian 15. Kecermatan	Skala Likert 1: Tidak Sama sekali (Tidak pernah) 2: Sesekali (pernah) 3: Kadang-kadang 4. Cukup sering 5. Sering

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala ukur
4	<i>Adaptive culture</i>		
	Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan menerima perubahan, termasuk penyesuaian organisasi yang berkelanjutan dengan lingkungannya, juga perbaikan proses internal yang berkesinambungan (McShane & Von Glinow, 2010)	16. Rasa Hormat/ <i>respect</i> 17. <i>Fleksibel</i> 18. Peka	Skala Likert 1: Tidak Sama sekali (Tidak pernah) 2: Sesekali (pernah) 3: Kadang-kadang 4. Cukup sering 5. Sering

F. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen pengumpul data menggunakan instrumen yang sudah terstandar yang sudah sering digunakan oleh peneliti pada bidang kajian variabel yang sejenis dengan penelitian ini. Semua butir berbahasa Inggris. Untuk memenuhi kebutuhan keterbacaan butir, peneliti mendapat bantuan ahli alih bahasa untuk mendapatkan butir keterbacaan yang baik. Selanjutnya dilakukan uji psikometrik.

Butir kuesioner disusun pada dan disebarluaskan secara elektronik dengan *Google Forms*. Pemilihan aplikasi elektronik *Google Forms* diantaranya adalah bahwa penelitian ini dilaksanakan pada masa pandemi dan populasi dianggap homogen. Kaidah ini lazim juga dilakukan di dunia penelitian yang penyebaran kuesioner melalui jaringan elektronik semisal email dan *Google Form* (Baker *et al.*, 2016; Batubara, 2016; Choi *et al.*, 2018; Colizzi *et al.*, 2020; Korableva *et al.*, 2019; Lin *et al.*, 2020; Vasantha Raju & Harinarayana, 2016).

G. Teknik Analisis Data

Berikut peneliti sajikan teknik analisis data tentang uji analisis faktor, uji exploratory, faktor analysis, uji validitas deskriminan, dan uji confirmatory analysis. Pertama penulis menyajikan uji analisis faktor.

1. Uji Analisis Faktor

a) Pengertian

Analisis faktor adalah sebuah cara yang dilakukan untuk membentuk faktor-faktor dalam rangka analisis faktor. Dengan analisis faktor, kita akan memperoleh hasil sebagai berikut (Chandra, & Singh, 2022).

- (1) Identifikasi dimensi-dimensi atau faktor-faktor mendasar yang dapat menjelaskan korelasi dari serangkaian variabel.
- (2) Identifikasi variabel-variabel baru yang lebih kecil untuk menggantikan variabel yang tidak berkorelasi dari serangkaian variabel asli (asal) yang berkorelasi dari analisa *multivariate* (analisis regresi atau analisis diskriminan).
- (3) Identifikasi variabel-variabel kecil yang menonjol (dari variabel yang lebih besar) dari suatu analisis *multivariate*.

$$d_j^2 = [X_j - \bar{X}]'S^{-1}[X_j - \bar{X}]$$

Di mana $j = 1, 2, \dots, n$

b) Asumsi Analisis Faktor

Asumsi yang harus terpenuhi adalah:

- (1) **Korelasi antar variabel Independen.** Besar korelasi atau korelasi antar independen variabel harus cukup kuat, di atas 0,5.
- (2) **Korelasi Parsial.** Besar korelasi parsial, korelasi antar dua variabel dengan menganggap tetap variabel yang lain, justru harus kecil. Pada SPSS deteksi terhadap korelasi parsial diberikan lewat pilihan *Anti-Image Correlation*.
- (3) **Pengujian seluruh matriks korelasi (korelasi antar variabel).** Pengujian ini diukur dengan besaran *Bartlett Test of Sphericity* atau *Measure Sampling*

Adequacy (MSA). Pengujian ini mengharuskan adanya korelasi yang signifikan di antara paling sedikit beberapa variabel.

c) **Uji *Determinant of Correlation Matrix***

Asumsi Analisis Faktor yang pertama adalah:

(1) **Uji *Determinant of Correlation Matrix***.

Matrik korelasi dikatakan antar variabel saling terkait apabila determinan bernilai mendekati nilai 0. Hasil perhitungan menunjukkan nilai *Determinant of Correlation Matrix* sebesar 0,006. Nilai ini mendekati 0, dengan demikian matrik korelasi antara variabel saling terkait.

(a) ***Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling***.

Asumsi Analisis Faktor yang kedua adalah: *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling* (KMO) adalah indek perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya. Jika jumlah kuadrat koefisien korelasi parsial di antara seluruh pasangan variabel bernilai kecil jika dibandingkan dengan jumlah kuadrat koefisien korelasi, maka akan menghasilkan nilai KMO mendekati 1. Nilai KMO dianggap mencukupi jika lebih dari 0,5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling* sebesar 0,580. Dengan demikian persyaratan KMO memenuhi persyaratan karena memiliki nilai di atas 0,5.

(b) ***Bartlett Test of Sphericity***.

Asumsi Analisis Faktor yang pertama adalah: Bartlett Test of Sphericity.

Rumus yang digunakan untuk **Bartlett Test of Sphericity** adalah sebagai berikut:

Rumus *Bartlett* =

$$((n-1) - (2*p-5)/6) * \log (\det. (R))$$

Di mana

R = Nilai determinan

n = Jumlah data

p = jumlah variabel

Hasil perhitungan dengan SPSS dihasilkan nilai *Barlett Test of Spehricity* dengan signifikansi sebesar 0,000. Jika demikian *Bartlett Test of Spehricity* memenuhi persyaratan karena signifikansi di bawah 0,05 (5%).

(c) ***Measures of Sampling Adequacy (MSA).***

Pengujian persyaratan MSA Nilai MSA harus $> 0,5$, pengujian diulangi sampai *Determinant*, **KMO**, *Barlett Test of Spehricity* dan **MSA** memenuhi persyaratan MSA yaitu di atas 0,5 sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Exploratory Faktor Analysis (EFA)

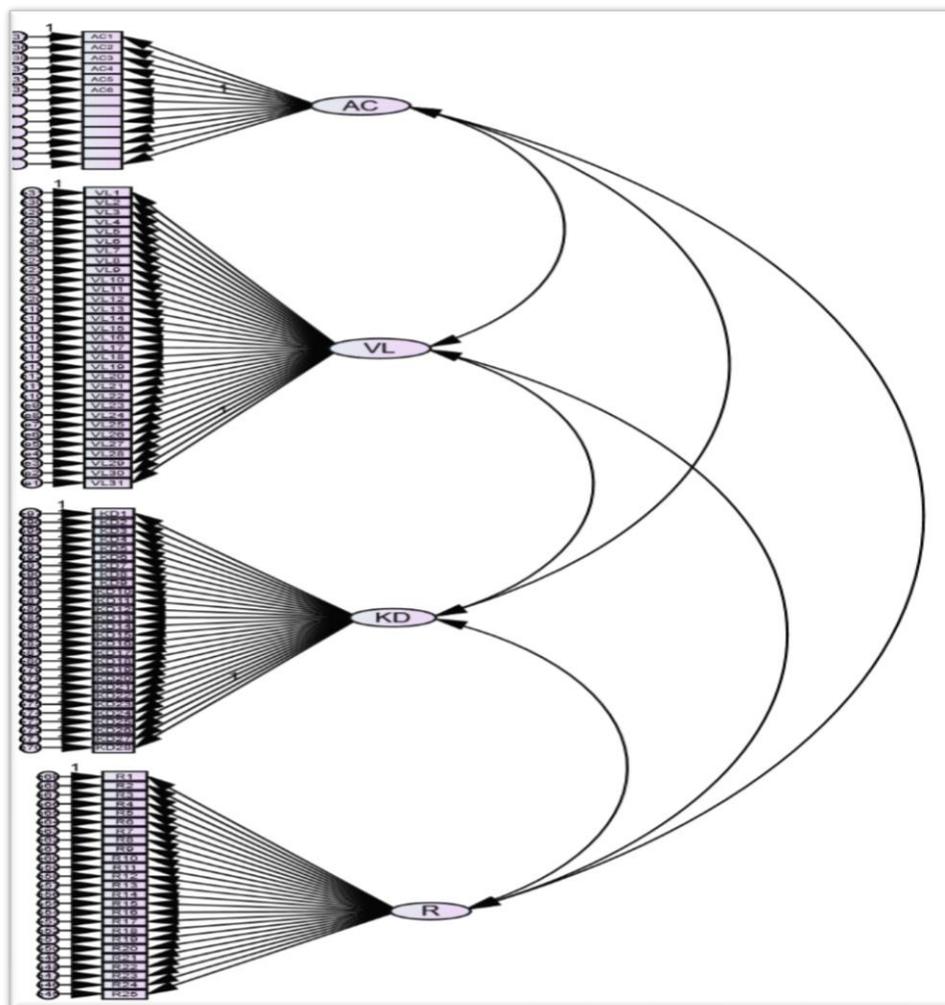
Analisis faktor eksplorasi bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel dan tidak memiliki sejumlah faktor yang tetap. Peneliti mungkin memiliki gambaran umum tentang apa yang menurut peneliti akan ditemukan, tetapi peneliti belum menetapkan hipotesis tertentu. Atau peneliti mungkin telah merumuskan pertanyaan penelitian berdasarkan pemahaman teoretis peneliti, dan sekarang sedang mengujinya. Tentu saja, dalam analisis faktor eksplorasi, jumlah akhir faktor ditentukan oleh data peneliti dan interpretasi peneliti terhadap faktor-faktor tersebut. Pemutusan beban faktor bisa jauh lebih rendah untuk analisis faktor eksplorasi.

Saat mengembangkan skala, dapat digunakan analisis faktor eksplorasi untuk menguji skala baru, dan kemudian beralih ke analisis faktor konfirmasi untuk memvalidasi struktur faktor dalam sampel baru. Dalam pendekatan model faktor eksplorasi, peneliti mencoba menemukan model yang sesuai dengan data. Oleh karena itu, dalam praktiknya, peneliti mengembangkan model alternatif yang berbeda, dengan harapan menemukan model yang sesuai dengan data dan memiliki dukungan teoretis. Ini adalah alasan utama untuk analisis faktor eksplorasi (EFA).

Analisis data yang digunakan adalah *Exploratory Faktor Analysis* (Hochrainer-Stigler, 2020) dengan uji statistik menggunakan SEM. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh instrument yang baik untuk mengukur *Visionary Leadership*, *Adaptive Culture*, dan *Resilence* untuk memprediksi Kinerja Dosen. Analisis faktor eksplorasi (EFA) adalah salah satu dari keluarga metode statistik

multivariat yang mencoba mengidentifikasi jumlah terkecil dari konstruksi hipotetis (juga dikenal sebagai faktor, dimensi, variabel laten, variabel sintetis, atau atribut internal) yang dapat menjelaskan kovariansi yang diamati dengan hemat.

Penelitian ini menggunakan *Exploratory Faktor Analysis* (EFA) di mana analisis variabel sebelumnya sudah terprediksi, lalu dibuat sebuah pola yang lebih kompleks. Secara umum, EFA merupakan analisa langkah awal pada langkah lanjutan untuk membangun sistem pengukuran yang menghasilkan suatu dasar berupa hasil agar dapat diuraikan. Adapun *Exploratory Faktor Analysis* (EFA) dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6 Diagram Exploratory Faktor Analysis (EFA) Amos Variabel Visionary Leadership, Adaptive Culture, Resiliensi, dan Kinerja Dosen

Untuk itu, analisis faktor eksploratori membuat sebuah kelompok nilai yang memiliki banyak varian baru yang menggantikan sejumlah variable asal. Apabila sudah terbentuk, pastikan kelompok nilai tersebut memiliki sebuah data yang berupa nilai akhir. Variabel atau komponen atau faktor yang terbentuk haruslah ada datanya, yang berupa nilai skor faktor (SF) atau skor komponen. Nilai skor faktor (SF) dari variabel laten atau faktor yang terbentuk tergantung pada item atau sub-variabel penyusunnya, yang akan digunakan dalam analisis lanjutan.

3. Uji Validitas Deskriminan

Seperti penjelasan sebelumnya bahwa analisis faktor eksploratori akan menghasilkan suatu dasar berupa hasil yang dapat diuraikan, untuk dapat menguraikan serta mempermudah menginterpretasi hasil analisis agar memperoleh data yang pasti, maka dilakukan analisis lanjutan. Analisis lanjutan yang dimaksud seperti koefisien regresi, varians dan kovarians akan diestimasi untuk menghasilkan *estimated population covariance matrix*. Bila model yang dikembangkan baik maka parameter estimasi akan menghasilkan sebuah *estimated covarians matrix* mendekati *sample covariance matrix*, untuk evaluasi pertamanya dengan uji *Chi-Square* dan *fit index*. *Chi-square* tergantung pada ukuran sampel, maka diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan kecukupan model yang tidak sensitif terhadap ukuran sampel. Indeks – indeks tersebut adalah GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, CFI dan RMSEA.

a. Uji *Chi-Square* (χ^2)

Bertujuan untuk menguji sebuah model dan mengembangkannya, yang sesuai atau fit dengan data, maka yang dibutuhkan justru sebuah nilai χ^2 yang tidak signifikan yang menguji hipotesis nol bahwa *estimated population covariance* tidak sama dengan *sample covariance*. Pengujian *Chi-Square* (χ^2) nilai yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 yang akan mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians yang diestimasi.

b. *The goodness of Fit Index (GFI)*

Goodness of Fit Index (GFI) adalah analog dari R² dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989). GFI dapat diadjust terhadap degrees of freedom untuk menguji diterima atau tidaknya model. Proporsi tertimbang dari Indeks kesesuaian untuk menghitung varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians popelasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989). Ukuran non – statistik dari GFI mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar 0,90.

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

Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI) adalah tingkat penerimaan yang direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate model fit*).

d. *CMIN/DF atau relative χ^2*

CMIN/DF atau *relative χ^2* merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit sebuah model, dihasilkan dari statistik *Chi – Square (CMIN)* dibagi dengan *Degree of Freedom (DF)*. CMIN/DF yang diharapkan adalah sebesar $\leq 2,0$ yang menunjukkan adanya penerimaan dari model.

e. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Tucker Lewis Index (TLI) merupakan pembanding dari sebuah model yang diuji dengan sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996). Baseline model dalam output AMOS ada dua model baseline bersama dengan model yang diuji yaitu:

- 1) *Saturated Model; Saturated Model* disebut juga *full* atau *perfect model*, diprogram dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan jumlah “*distinct sample momentsnya*”, sehingga diperoleh *degrees of freedomnya*

sebesar nol (0), karena itu *saturated model* akan menghasilkan *Chi-Square* = 0,00 dan *df* = 0.

- 2) *Independence Model Independence*; Model diprogram supaya semua variabelnya dibuat tidak berkorelasi. Model ini jumlah parameter sama dengan jumlah variabel yang diobservasi, karena itu hasil dari model independen ini adalah “*poor fit*” terhadap satu set data yang digunakan. Nilai *chi – square* yang dihasilkan akan menjadi sangat besar. Nilai TLI yang diharapkan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah sebesar $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan *a very good fit*.
- 3) *Comparative Fit Index (CFI)*; Besaran indeks CFI berada pada rentang 0 – 1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat penerimaan model yang paling tinggi. CFI tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland, 1996 & Tanaka, 1993). Indeks CFI identik dengan *Relative Noncentrality Index (RNI)* dari McDonald dan Marsh (1990). Nilai CFI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,95$. Indeks TLI dan CFI dalam Pengujian model sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks – indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model (Minto, 2011).
- 4) *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*; Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model. Indeks RMSEA dapat digunakan untuk mengkompensasi statistik *Chi-Square* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, *et al.*, 2006).

Indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 2.

Tabel 2 *Goodness of Fit Indices*

No	<i>The Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-Off Value</i>
1.	X^2 Chi Square	Diharapkan Kecil
2.	Probabilitas	$\geq 0,05$
3.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
4.	RMSEA	$\leq 0,08$
5.	GFI	$\geq 0,90$
6.	AGFI	$\geq 0,90$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,95$

Hasil akhir pada analisis ini berupa kumpulan variabel baru dan tidak jauh berbeda seperti pada variabel awalnya. Selain itu, untuk mempermudah pengertian dalam analisis faktor perlu pemahaman tentang istilah-istilah seperti: komponen atau faktor, variabel, dan indikator, subvariabel, atau item (Tenaya, 2009). Berikut penjelasannya:

- (1) Variabel adalah data pengamatan atau data bentukan yang nilai-nilainya bervariasi secara acak atau random.
- (2) Faktor atau komponen adalah sebuah variabel bentukan yang dibentuk melalui indikator-indikator atau item-item yang teramati (*observable variable*). Karena faktor merupakan variabel bentukan maka faktor disebut variabel laten (*latent variable*) atau unobservable variable. Faktor merupakan variabel baru yang bersifat *unobservable variable* atau variabel tidak teramati atau variabel laten atau konstruks atau ada yang menyebut *nonvisible variable*, karena sifatnya yang abstrak yaitu variabel tersebut tidak dapat diukur atau diamati secara langsung oleh peneliti. Akan tetapi, pada analisis faktor, di mana faktor merupakan kumpulan atau gabungan yang bersifat linier berbobot dari beberapa pengukuran, atau beberapa indikator, atau beberapa variabel pengamatan (*observable variable*).
- (3) Sub-variabel juga disebut variabel pengamatan (*observable variable*) atau variabel manifest, atau indikator adalah suatu konsep yang merupakan variabel yang dapat diukur atau diamati secara langsung, sehingga disebut *observable variable* atau variabel manifest atau indikator, atau item, dan hasil pengukurannya adalah bervariasi dan nyata.

4. Langkah Operasional Uji Psikometrik

Guna memenuhi kebutuhan kuesioner untuk mengukur kinerja dosen, *visionary leadership*, *adaptive culture*, dan *Resiliensice* dapat dilakukan adaptasi dan standarisasi instrumen ke dalam budaya Indonesia. Istilah “adaptasi tes” mengacu pada serangkaian penelitian psikometri untuk menyesuaikan suatu tes ke dalam budaya lokal, termasuk penerjemahan bahasa. Tindakan mengadaptasi atau menterjemahkan tes ke dalam bahasa/budaya lain adalah sesuatu yang lazim dilakukan. Hal ini cukup umum diketahui diantara para peneliti pendidikan dan ahli-ahli psikometri (Hambleton & Patsula, 1998). Sedangkan istilah ‘standarisasi tes’ adalah keseragaman cara dalam penyelenggaraan dan penskoran tes (Anastasi & Urbina, 1997). Suatu tes dikatakan terstandarisasi (*standardized*) bila kata-kata dan tindakan tester, piranti/*tools* yang digunakan dalam tes, dan aturan-aturan skoring telah ditetapkan secara pasti, sehingga skor yang terkumpul pada waktu dan tempat yang berbeda dapat cukup komparabel (Cronbach, 1990). Dengan kata lain, standarisasi menyangkut keseragaman prosedur, dan untuk tes yang diadaptasi ke dalam budaya lokal, pengadaptasian terhadap standarisasi prosedur juga harus dilakukan, termasuk membuat norma-norma menggunakan sampel standarisasi orang lokal (Gudmundsson, 2009).

Langkah-langkah adaptasi instrument pengukuran kinerja dosen, *visionary leadership*, *adaptive culture*, dan *Resiliensice* tersebut antara lain:

- a. ***Instrument Translation into The New Language***, proses ini membutuhkan perhatian yang luar biasa untuk memastikan bahwa versi final tidak hanya cocok untuk konteks baru tetapi juga konsisten dengan versi aslinya. Mengetahui budaya dan bahasa di mana tes tersebut akan diadaptasikan sebagai bagian penerjemahan bahasa lokal sangat penting dilakukan.
- b. ***Synthesis of the Translated Versions***, dalam proses ini peneliti membandingkan terjemahan yang berbeda dan menilai perbedaan semantik, idiomatik, konseptual, linguistik dan kontekstualnya, dengan tujuan tunggal untuk membuat satu versi. Selama proses ini, adalah umum untuk mengidentifikasi dua kemungkinan sumber komplikasi: (1) terjemahan kompleks yang dapat

menghalangi pemahaman populasi untuk siapa instrumen tersebut dimaksudkan atau (2) terjemahan yang terlalu sederhana yang meremehkan konten item.

- c. *Evaluation of the Synthesized Version by Experts*, peneliti masih harus mengandalkan bantuan komite baik ahli di bidang evaluasi psikologis atau mereka yang memiliki pengetahuan khusus tentang apa yang dinilai instrumen. Para ahli ini akan menilai aspek penting lainnya, seperti struktur, tata letak, instruksi instrumen, dan ruang lingkup dan kecukupan ekspresi yang terkandung dalam item.
- d. *Evaluation by the Target Population*, proses ini bertujuan untuk menyelidiki apakah instruksinya jelas, apakah istilah-istilah yang ditemukan dalam item sudah sesuai, apakah ungkapan-ungkapan itu sesuai dengan yang digunakan oleh kelompok, dan aspek-aspek lainnya. Subyek yang berpartisipasi dalam langkah ini dapat bervariasi tergantung pada karakteristik responden untuk siapa instrumen tersebut dimaksudkan.
- e. *Back-Translation*, proses ini disarankan sebagai pemeriksaan kontrol kualitas tambahan.
- f. *Pilot Study*, setelah mempertimbangkan modifikasi, disarankan untuk melakukan studi percontohan sampel kecil dan besar (sebanyak yang diperlukan) untuk menilai apakah instrumen siap digunakan.
- g. **Membuat analisis statistik** berarti mengenai kualitas tes dan membandingkannya, dan (Borsa *et al.*, 2012; Gudmundsson, 2009; Hambleton & Patsula, 1998; Sireci, 1999)

Selanjutnya, dalam penelitian ini, penerjemahan dilakukan hanya menggunakan metode *forward-translation* atau penerjemahan satu arah saja. Penerjemahan dilakukan oleh melalui diskusi panel antara peneliti dengan penerjemah yang familier dengan bahasa Inggris dan kepemimpinan dan manajemen. Beberapa item harus diterjemahkan dengan menyesuaikan konteks bahasa Indonesia, namun tidak mengubah artinya secara substantif. Hasil terjemahan kemudian divalidasi oleh dua orang ahli bahasa dan satu orang ahli kepemimpinan dan manajemen. Perbandingan kuesioner hasil terjemahan dengan hasil aslinya dianalisa menggunakan teknik uji antar-rater, yaitu para ahli *me-rating*

kesesuaian terjemahan dengan item aslinya. Nilai akhir kesesuaian dalam bentuk presentase. Uji ahli bahasa ini sekaligus merupakan uji terhadap validitas isi (Suryabrata, 2000). Data analisis menggunakan bantuan AMOS Versi 23.

5. Uji *Confirmatory Analysis*

Data yang terkumpul dianalisis dengan konsep *Structural Equation Modeling*. Konsep *Structural Equation Modeling* adalah untuk menjawab penelitian manajemen, teknik industri, psikologi, dan sosial yang bersifat multidimensional dalam rangka menjelaskan berbagai fenomena praktis melalui berbagai dimensi atau indikator, dan penelitian model yang rumit membawa dampak dalam proses pengambilan keputusan yang “rumit”. Kerumitan tersebut menjadi bertambah karena adanya berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang yang empirisnya relatif “rumit”. Hubungan rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel endogen dengan satu atau beberapa variabel eksogen juga bisa variabel eksogen lebih dari satu, di mana setiap variabel endogen dan eksogen berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator (manifes) yang diobservasi secara langsung. Untuk itu yang dibutuhkan adalah sebuah alat analisis yang mampu memecahkan dan memberikan solusi terbaik untuk model “rumit” tersebut.

Teknik SEM melalui *tool* Amos yang merupakan kombinasi dari beberapa teknik multivariat adalah salah satu jawaban untuk analisis model yang rumit. SEM memiliki nama lain seperti *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equation modeling* dan analisis struktur kovarians. SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara berjenjang/simultan dan juga berpegang pada prinsip parsimoni. Untuk membangun model penelitian, peneliti harus berpijak pada justifikasi teoretis atau proses nalar yang kuat sehingga analisis faktor yang berlaku di dalam SEM adalah analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*) karena bertujuan untuk mengkonfirmasi indikator yang digunakan harus

mempunyai pijakan teori sehingga dapat mengkonfirmasi konstruk/variabelnya (Minto, 2009, 2016).

Urutan langkah SEM pada dasarnya terdiri atas *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator – indikator empirisnya.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan, yakni, model dikembangkan berbasis teori, hubungan kausalitas ditunjukkan dengan diagram alur.

Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, matriks *input* dan teknik estimasi atas model yang dibangun, menilai problem identifikasi, evaluasi model, interpretasi dan modifikasi model. Uraian perlangkahnya sebagai berikut:

a. *Langkah Pertama: Model dikembangkan berbasis teori*

Pengembangan model berbasis teoretis, untuk membuat model; peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya, tanpa dasar teoretis yang kuat SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik. Justifikasi teoretis yang kuat menambah keyakinan peneliti untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukan didasarkan pada metode analisis yang digunakan.

Kebenaran adanya kausalitas teoretis melalui uji data empirik karena SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas. Itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan uji *chi-square*. Aplikasi SEM syarat mutlaknya adalah telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teori dari model yang akan diuji. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah “teori” mungkin sebuah teori yang baru dikembangkan sendiri oleh peneliti atau teori yang sudah dikembangkan sejak lama. Pengembangan model yang dikembangkan

peneliti berdasarkan pijakan teoretis yang cukup untuk membangun hubungan–hubungan mengenai sebuah fenomena.

Peneliti mempunyai kebebasan untuk membangun hubungan sepanjang terdapat justifikasi teoretis yang kuat, di sinilah mungkin terjadi apa yang disebut kesalahan spesifikasi. Kesalahan paling kritis dalam pengembangan model yang memiliki pijakan teoretis yang cukup adalah kurang atau terabaikannya satu atau beberapa variabel prediktif dalam menjelaskan sebuah model, kesalahan semacam ini disebut kesalahan spesifikasi (*spesification error*). Kesalahan ini harus sedapat mungkin dihindari dengan cara merumuskan dan mencari dukungan atau justifikasi teoretis yang memadai dan kuat. Hal ini penting karena kesalahan spesifikasi membawa implikasi pada biasanya penilaian yang dilakukan.

b. Langkah Kedua: Hubungan kausalitas ditunjukkan dengan diagram alur (Path Diagram)

Path Diagram merupakan model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram* sehingga mempermudah peneliti melihat hubungan–hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan tetapi dalam SEM hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi.

Pada pemodelan SEM peneliti akan bekerja dengan “konstruk” atau “faktor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoretis yang cukup untuk menjelaskan berbagai hubungan. Konstruk/variabel/faktor yang dibangun, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut:

Konstruk eksogen (*exogenous construct*) dikenal juga sebagai *source variable* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, secara diagramatis, konstruk eksogen bila dilihat pada gambar adalah konstruk yang ditinggalkan oleh garis berupa satu ujung anak panah. Konstruk eksogen adalah *supplier* ditandai oleh sebuah garis lengkung dengan anak panah 2 ujung. Garis lengkung ini tidak menjelaskan sebuah kausalitas melainkan untuk mengindikasikan adanya korelasi,

karena konstruk eksogen hanya satu syarat yang harus dipenuhi dalam uji korelasi antara *supplier* dan *manufactur* harus signifikan. Model dalam penelitian ini yang termasuk dalam konstruk eksogen adalah politik lokal.

Konstruk endogen (*endogenous construct*) adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen. Konstruk endogen dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya sebagai konstruk eksogen proses. Antar konstruk berdasarkan pijakan teoretis, seorang peneliti dapat menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai konstruk eksogen. Model dalam penelitian ini yang termasuk dalam konstruk endogen adalah kepemimpinan multifaktor, efikasi diri, dan komitmen organisasi.

c. *Langkah Ketiga: Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan*

Setelah model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri atas:

1) Persamaan struktural (*structural equation*)

Persamaan ini untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Pedoman dalam persamaan struktural contohnya adalah sebagai berikut:

(a) $\text{Konstruk endogen 1} = f(\text{konstruk eksogen}) + \text{Error}$

(b) $\text{Konstruk endogen 1} = \text{konstruk eksogen 1} + \text{Error}$

(c) Apabila dalam model terdapat lebih dari satu konstruk endogen, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut, $\text{Konstruk endogen 2} = f(\text{konstruk endogen 1}) + \text{Error}...$ dan seterusnya, persamaan model pengukuran (*measurement model*) p.

Peneliti dalam membuat persamaan model pengukuran hanya melibatkan indikator dari pengukur konstruk. Misalnya, variabel kepemimpinan visioner, adaptive culture, dan kinerja dosen. Dalam model sebelumnya dapat diambil salah satu contoh persamaan model pengukuran, yaitu, $\text{Komitmen Organisasi} = \lambda_1 \text{kecemasan} + e_1$, $\text{efikasi diri} = \lambda_2 \text{kecemasan} + e_2$, $\text{transformasional} = \lambda_3 \text{kecemasan} + e_3$, $\text{efikasi diri} = \lambda_4 \text{kecemasan} + e_4, \dots$

d. Langkah Keempat: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Data pengolahan SEM menggunakan matriks varian/kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya, inilah menjadi perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks varian/kovarian sebelum estimasi dilakukan.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100–200 sampel untuk teknik *Maximum Likelihood Estimation*, karena teknik yang dipilih *Maximum Likelihood Estimation* (ML) maka sampel minimumnya adalah 100 karena sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hair dkk. Jadi asumsi ukuran sampel untuk SEM yang harus dipenuhi minimal sebesar 100 sampel (Hair *et al.*, 2014).

Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS adalah sebagai berikut, *Unweighted Least Square Estimation*, *Scale Free Least Square Estimation* (SLS), *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF), *Maximum Likelihood Estimation* (ML), *Generalized Least Square Estimation* (GLS).

Pemilihan teknik estimasi berdasarkan pada jumlah sampel yang digunakan, berikut diuraikan dalam Tabel 3.

Tabel 3 Pertimbangan Analisis Data

Pertimbangan	Teknik	Keterangan
Bila ukuran sampel adalah kecil (100–200) dan asumsi normalitas dipenuhi	ML	ULS & SLS biasanya tidak menghasilkan uji χ^2 , karena itu tidak menarik perhatian peneliti.
Bila asumsi normalitas dipenuhi dan ukuran sampel sampai dengan antara 200–500.	ML atau GLS	Bila ukuran sampel kurang dari 500, hasil GLS cukup baik.
Bila asumsi normalitas kurang dipenuhi dan ukuran sampel lebih dari 2500.	ADF	ADF kurang cocok bila ukuran sampel kurang dari 2500

Sumber: Hair *et al.* (2014)

e. Langkah Kelima: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- 1) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians *error* yang negatif.
- 2) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya

$$Z_{hitung} = \frac{Skewness}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

disajikan.

- 3) *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- 4) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).
- 5) *Tool* AMOS dapat mengatasi langsung bila terjadi problem yang teridentifikasi, bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program tidak dapat melakukan estimasi. Salah satu solusi untuk problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak *constraint* pada model yang dianalisis atau dengan mengurangi konstruk (Arachchige, 2018; Minto, 2009).

f. Langkah Keenam: Evaluasi Model

Pada langkah ini ketepatan model dievaluasi apakah model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Evaluasi ukuran sampel

Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100–200, sampel yang dianalisis sebagai *input* adalah 100 sampel.

2) Evaluasi asumsi normalitas dan linearitas

Model SEM apabila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value*. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut sebagai Z-value (Z-hitung) yang dihasilkan melalui rumus berikut ini:

di mana N adalah ukuran sampel.

Bila Z-hitung > Z-tabel (nilai kritis) maka distribusi data tidak normal. Z-tabel dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Misalnya, bila nilai yang dihitung lebih besar dari $\pm 2,58$ berarti kita dapat menolak asumsi normalitas pada tingkat 0,01 (1%). Nilai kritis lainnya yang umum digunakan adalah nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ yang berarti bahwa asumsi normalitas ditolak pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

Asumsi normalitas *univariate* dan *multivariate* data dapat dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian *assessment of normality* dari program AMOS. Nilai di luar ring $-1,96 \leq c.r \leq 1,96$ atau bila dilonggarkan menjadi $-2,58 \leq c.r \leq 2,58$, dapat dikategorikan distribusi data tidak normal, oleh karenanya untuk kasus yang tidak memenuhi asumsi tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Asumsi normalitas multivariate diamati pada baris terakhir *assessment of normality* dengan melihat c.r yang diperoleh dari rumus:

$$c.r = \frac{\text{koefisien kurtosis}}{\text{standar errornya}} = \frac{\text{koefisien kurtosis}}{\sqrt{8p(p+2)/N}}$$

Keterangan:

P = Jumlah Indikator

N = adalah ukuran sampel

Asumsi linearitas data dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS di mana gambar garis linier antara variabel x dan y yang baik adalah di mulai dari kiri bawah menuju ke kanan atas.

3) Evaluasi atas *outliers*

Outliers adalah observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal (*univariate outliers*) atau variabel kombinasi (*multivariate outliers*).

Evaluasi atas *univariate outliers* dapat dilakukan dengan cara mengkonversi data penelitian ke dalam *z-score* yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Ukuran sampel besar (100) pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *z-score* itu berada pada rentang -3 sampai dengan 3 (Hair *et al.*, 2014), oleh karena itu kasus yang mempunyai $-3 \geq z\text{-score} \geq 3$ akan dikategorikan sebagai *outliers* dan tetap akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus tersebut.

4) Evaluasi atas *multivariate outliers*

Ini perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak terdapat *univariate outliers* tetapi bila sudah saling dikombinasikan bisa terjadi *multivariate outliers*. Hal ini dapat diamati pada output dari program AMOS 22 yang akan terlihat pada angka-angka jarak mahalanobis (lihat *output structural* pada *sub mahalanobis*). Jarak mahalanobis untuk tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata – rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair *et al.*, 2014).

Uji *multivariate outliers* dilakukan pada tingkat $p < 0,001$ bila *mahalanobis d-squared* pada komputasi AMOS 22 ada yang lebih besar dari nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansi 0,001 maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers* dan tetap akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus tersebut χ^2 (jumlah indikator; 0,001).

5) Evaluasi asumsi atas multikolinearitas dan singularitas

Asumsi atas multikolinearitas dan singularitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians. Determinan yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas (Tabachnick *et al.*,

2007) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Program AMOS 22 telah menyediakan fasilitas “*Warning*” apabila terdapat indikasi multikolinearitas dan singularitas. Bila benar-benar terjadi multikolinearitas dan singularitas *data treatment* yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan terjadinya multikolinearitas dan singularitas dan kemudian ciptakan sebuah “*composite variable*” lalu gunakan untuk analisis selanjutnya.

6) Evaluasi atas kriteria *goodness of fit*

Model SEM akan menghasilkan angka parameter yang akan dibandingkan dengan *cut-off value* dari *goodness of fit*, seperti peneliti sajikan pada Table 4.

Tabel 4 Beberapa Syarat Kecocokan Model

<i>Good of Fitness Indices</i>	<i>Cut off Value</i>
Chi-square – χ^2	Diharapkan kecil
Probabilitas	≥ 0.05
CMIN/DF	≤ 2.00
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7) Analisis *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*

Peneliti juga dapat menganalisis kekuatan hubungan/pengaruh antar konstruk baik hubungan langsung, tidak langsung maupun hubungan totalnya. Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari garis dengan anak panah satu ujung dan terjadi pada dua konstruk yang dituju oleh garis anak panah satu arah. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara dan terjadi pada dua konstruk yang tidak dituju oleh garis anak panah satu arah. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan, efek total merupakan gabungan antara efek langsung dan efek tidak langsung.

g. Langkah Ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model

Apabila estimasi model dilakukan hasil masih kurang baik, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan bila ternyata estimasi yang dihasilkan memiliki residual yang besar, langkah modifikasi hanya dapat dilakukan bila peneliti mempunyai justifikasi teoretis yang cukup kuat, sebab SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan teori, tetapi menguji model yang mempunyai pijakan teori yang benar, oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji dapat diterima langsung atau perlu pemodifikasian, maka peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Apabila pada *standardized residual covariances matrix* terdapat nilai di luar ring $-2,58 \leq \text{standardized residual} \leq 2,58$ dan probabilitas (P) apabila $< 0,05$ maka model yang diestimasi perlu dilakukan modifikasi.

Salah satu alat untuk membuat sebuah model menjadi baik salah satu cara adalah melalui indeks modifikasi. Indeks ini dapat menjadi pedoman untuk menerapi model caranya perhatikan Indeks Modifikasi (MI) nilai terbesar dan landasan teorinya kuat itulah yang dipilih untuk dikorelasikan/regresikan, indikasi ini yang diestimasi, proses tersebut akan terjadi pengecilan nilai *chi-square* (χ^2) yang signifikan. Dalam program Amos 22, indeks modifikasi yang dicantumkan dalam *output* sehingga peneliti tinggal memilih koefisien mana yang akan diestimasi. Apabila nilai *chi-square* (χ^2) belum signifikan dicari nilai MI terbesar selanjutnya dan seterusnya.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, KONTRIBUSI KEILMUAN DAN SARAN

Pada bab lima ini, peneliti menyajikan A. Simpulan, B. Implikasi, C. Kontribusi Keilmuan dan D. Saran sebagai berikut.

A. Simpulan

Berikut disajikan simpulan sebagai berikut.

1. *Visionary leadership* dapat memengaruhi (dalam hal ini menurunkan) resiliensi.
2. *Visionary leadership* dapat memengaruhi (dalam hal ini meningkatkan) kinerja dosen. Resiliensi menjadi prediktor terhadap kinerja dosen.
3. *Adaptive culture* dapat mempengaruhi (dalam hal ini meningkatkan) resiliensi.
4. *Adaptive culture* dapat memengaruhi (dalam hal ini meningkatkan) kinerja dosen.
5. Resiliensi dapat memengaruhi (dalam hal ini meningkatkan) kinerja dosen.
6. Resiliensi dapat menurunkan (tidak memediasi) pengaruh *visionary leadership* terhadap kinerja dosen.
7. Resiliensi dapat meningkatkan (memediasi) pengaruh *adaptive culture* terhadap kinerja dosen.
8. Integrasi *visionary leadership* dan *adaptive Culture* dosen diterapkan maka resiliensi dosen meningkat.
9. Integrasi *visionary leadership*, *adaptive culture* dan resiliensi menjadi bagian dari aktivitas keseharian dosen maka kinerja dosen meningkat.
10. Dengan memadukan antara karakteristik pendekatan pendidikan behavioristik (*visionary leadership*) dan pendidikan humanistik (*adaptive culture* dan resiliensi) dalam praktik sebagai basis pengelolaan dosen maka profil dosen yang berkinerja tinggi tercipta dan mampu menciptakan profil *output* dan *outcome* perguruan tinggi berkeaitas.

B. Implikasi

Peneliti menyajikan implikasi penelitian meliputi implikasi praksis, ilmu, teori, dan kebijakan.

1. **Praksis;** penelitian ini berkontribusi terbentuknya instrumen *resiliensi*, dan mengarusutamakan praktik manajemen dan kepemimpinan yang efektif yang dalam hal ini adalah *visionary leadership* dan *adaptive culture* versi Indonesia.
2. **Ilmu;** penelitian ini berkontribusi kepada literatur manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan dalam organisasi dengan menjelaskan mekanisme terbentuknya dimensi baru dengan nilai kelokalan versi Indonesia atas variabel yang diteliti *visionary leadership*, *adaptive culture*, *resiliensi*, dan kinerja dosen.
3. **Teori;** penelitian ini ingin meninjau variabel yang diteliti dari sudut pandang nilai kelokalan versi Indonesia.

B. Kontribusi Keilmuan

1. Pada latar (*setting*) Eropa dan dunia pada *visionary leadership* berpengaruh positif terhadap *resiliensi* tetapi tetapi pada latar perguruan tinggi di lampung *visionary leadership* berpengaruh negatif terhadap *resiliensi*.
2. Seperti halnya dengan latar Eropa dan dunia pada umumnya, *visionary leadership* berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja (kinerja dosen).
3. *Adaptive Culture* pada latar Eropa, Amerika, dan dunia pada umumnya berpengaruh langsung secara positif terhadap *resiliensi*. Penelitian ini yang berlatar pada Perguruan Tinggi di Lampung menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian dunia pada umumnya.
4. *Adaptive Culture* pada latar Eropa, Amerika, dan dunia pada umumnya berpengaruh positif. Penelitian pada latar Perguruan Tinggi di Lampung menunjukkan fenomena yang sama di mana *Adaptive Culture* berpengaruh positif terhadap kinerja (kinerja dosen).

5. Variabel resiliensi, pada penelitian dengan latar Eropa dan dunia pada umumnya berpengaruh positif terhadap variabel kinerja. Pada penelitian ini, latar Perguruan Tinggi di Lampung menunjukkan hasil yang identik di mana *resiliensi* berpengaruh positif terhadap kinerja (kinerja dosen).
6. Pada latar penelitian dunia pada umumnya *visionary leadership* dapat dijalankan secara tunggal mempengaruhi kinerja (kinerja dosen) tetapi pada latar penelitian perguruan tinggi di Lampung harus didampingi oleh *adaptive culture*.
7. Pada penelitian ini, latar penelitian Perguruan Lampung, menunjukkan pengaruh positif antara *visionary leadership* dan *adaptive culture* terhadap *resiliensi*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dunia pada umumnya.
8. Hasil penelitian selama ini pada latar dunia, secara umum, *visionary leadership* dapat dimediasi oleh resiliensi tetapi pada latar perguruan tinggi di Lampung *visionary leadership* melalui resiliensi berpengaruh negatif terhadap kinerja (kinerja dosen).
9. Praktik manajemen sumber daya manusia dosen di Perguruan Tinggi di Lampung tidak dapat menggunakan gabungan variabel *visionary leadership* dan *resiliensi* untuk manajemen kinerja dosen tetapi gabungan antara variabel *visionary leadership* dan *adaptive culture* efektif memperbaiki kinerja dosen. Oleh karena itu, berdasarkan temuan di atas kepemimpinan visioner bagi dosen dalam bidang pelaksanaan pendidikan tinggi dan memperhatikan aspek-aspek kolokalan di Indonesia dan memperhatikan prinsip-prinsip dari teori behaviorisme dan humanisme, teori *visionary leadership* diimplementasikan yang berbasis *adaptive culture* dan *resiliensi* yang dianalisis dari perpektif teori behaviorisme dan humanisme. Kinerja dosen telah mampu menghasilkan para ahli dibidangnya. Namun, selalu lulusan perguruan tinggi lebih sering tertinggal dari kemajuan dunia. Implementasi kepemimpinan visioner dan keterampilan budaya adaptif yang dilengkapi dengan risiliensi meningkatkan kinerja dosen dan mampu mengantisipasi tuntutan kebutuhan jauh ke depan sehingga menghasilkan lulusan yang kompatibel dengan laju perkembangan dunia. Dengan menggunakan skala pengukuran yang dihasilkan dari riset ini,

yang selama ini belum ada instrumen pengukuran prediksi kinerja dosen, maka perguruan tinggi mampu memproyeksikan kebutuhan dosen yang visioner, adaptif, dan resilien. Namun demikian, kepemimpinan visioner yang ada sejauh ini baik diterapkan pada latar budaya Eropa di mana mereka memiliki budaya *profan* dan *egaliter* radikal tidak cocok dengan serta-merta diterapkan pada latar budaya Indonesia di mana prinsip *egalitarianisme* ala Indonesia berbungkus kesopanan yang menjunjung tinggi adat istiadat dan prinsip kesantunan yang berlandaskan kesalehan sesuai dengan agama yang dipeluk dengan tetap mempertahankan nilai-nilai ke-Indonesia-an yang sudah teruji keluhurannya serta mendapat pengakuan dunia.

D. Saran

1. **Dosen;** dosen hendaknya segera berfokus kepada keseimbangan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan membangun komunitas lintas disiplin ilmu dan lintas Perguruan Tinggi agar pengembangan riset yang merupakan bagian dari tradisi akademik semakin berkualitas. Untuk terciptanya kinerja yang tinggi harus memadukan antara karakteristik pendekatan behavioristik dan pendekatan humanistik dalam praktik per dosenan.
2. **Pejabat Perguruan Tinggi;** dosen harus menjadi bagian dari pengembangan Perguruan Tinggi sebagaimana pengembangan komponen Perguruan Tinggi yang lain dimana memerlukan perencanaan yang sistematis, terukur, dan visioner dengan pendekatan pendidikan behavioristik (*visionary leadership*) dan pendidikan humanistik (*adaptive culture* dan *resiliensi*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A. S., & Mir, G. M. (2012). Impact of Teacher's Ability, Student's Work Ethics and Institutional Environment on Student Performance of University of Gujrat. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(4), 572-579.
- Abdel, M. A., Zairi, M., & Abdel, M. A. (2002). Customer satisfaction: The driving force for winning business excellence award.
- Abdussamad, Z., & Amala, R. (2016). Strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 262-277.
- Abidin, U. K. (2016). Humanisasi Pendidikan dalam Pembentukan Kesadaran Keberagaman Umat Lintas Agama di Lamongan. *Maraji: Jurnal Ilmu Keislaman*, 3(1), 211-231.
- Abusharekh, N. H., Ahmad, H. R., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Knowledge management processes and their role in achieving competitive advantage at Al-Quds open university.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*.
- Ahmad, S. (2016). Menjadi Dosen Profesional dan Inspiratif. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 3(1), 109-120.
- Ahmed, W., & Bruinsma, M. (2006). A structural model of self-concept, autonomous motivation and academic performance in cross-cultural perspective.
- Ainsworth, S., & Ellis, N. (2021). 11 Teacher wellbeing and resilience: A social ecological perspective. *Mastering Teaching: Thriving as an Early ...*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3roxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA116&dq=visionary+adaptive+resilience+teachers+performance&ots=xX5sjrWqCK&sig=dxtDQYm1vCfEuRQDkRtXGNKNCWE>
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. In *Selected papers of hirotugu akaike* (pp. 371-386). Springer.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Akrim, A. (2022). Pendidikan Humanis Dalam Pengelolaan Pendidikan Di Indonesia. *Aksaqila Jabfung*.
- Albaqami, A. (2016). *Determinants of turnover intention among faculty members in Saudi public universities* university of Salford].

- Al-Fandi, H. (2011a). *Desain pembelajaran yang demokratis & humanis*. Ar-Ruzz Media.
- al-Fandi, H. (2011b). *Desain Pembelajaran Yang Demokratis dan Humanis*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Alfred, R. L. (2006). *Managing the big picture in colleges and universities: From tactics to strategy*. Greenwood Publishing Group.
- Alghamdi, F. (2018). Total quality management and organizational performance: A possible role of organizational culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-200.
- Ali, M., & Abdel-Haq, M. K. (2021). Bibliographical analysis of artificial intelligence learning in Higher Education: is the role of the human educator and educated a thing of the past? In *Fostering Communication and Learning With Underutilized Technologies in Higher Education* (pp. 36-52). IGI Global.
- Alkaabi, M., Kudus, N., & Ab Rahman, Z. (2022). A Literature Review on the Impact of Work Environment, Leadership Styles and Resilience on Job Performance in UAE. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 2332-2341.
- Al-Twajiry, A. A. (2010). Student academic performance in undergraduate managerial-accounting courses. *Journal of Education for Business*, 85(6), 311-322.
- Amah, E. (2012). Corporate culture and organizational effectiveness. A study of the Nigerian banking industry. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 212-229.
- Amin, H. (2013). Aktualisasi humanisme religius menuju humanisme spiritual dalam bingkai filsafat agama. *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 15(1), 66-80.
- Amir, M. T., & Standen, P. (2019). Growth-focused resilience: development and validation of a new scale. *Management Research Review*.
- Amirah, A. (2019). *Pengaruh Kualifikasi Dosen dan Prestasi Akademik Dosen terhadap Mutu Pembelajaran di Universitas Muhammadiyah Makassar Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*].
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Andriansyah, A., Taufiqurokhman, T., & Wekke, I. (2019). RETRACTED ARTICLE: Responsiveness of public policy and its impact on education management: An empirical assessment from Indonesia. *Management Science Letters*, 9(3), 413-424.
- Antonowicz, D., Geschwind, L., & Pinheiro, R. (2021). The Footballisation of European Higher Education: Different Fields, Similar Games? In *The Marketisation of Higher Education* (pp. 397-422). Springer.

- Apriana, R., & Adyani, S. A. M. (2019). Gambaran Persepsi Mahasiswa Keperawatan tentang Kinerja Preceptor Klini. *Jurnal Keperawatan Widya Gantari Indonesia Vol, 3(2)*.
- Arachchige, A. M. (2018). *Structural equation modeling with AMOS*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Archbald, D. (2013). Vision and leadership: Problem-based learning as a teaching tool. *Journal of Leadership Education, 12(2)*, 136-147.
- Ardiansyah, J., Situmorang, R., & Desmawan, D. (2022). Analisis Pengaruh Pendidikan Serta Teknologi Infomasi dan Komunikasi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Tahun 2018-2020. *AURELIA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia, 1(1)*, 108-113.
- Arifin, H. M. (1996). *Ilmu pendidikan Islam: suatu tinjauan teoritis dan praktis berdasarkan pendekatan interdisipliner*. Bumi Aksara.
- Artopo, V. E. A. (2016). *Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Psikologi dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta Universitas Muhammadiyah Surakarta*].
- Asnawi, E. (2020). Kedudukan Hukum Ketetapan MPRS/MPR Sebelum dan Sesudah Perubahan UUD 1945. *Jurnal Hukum Respublica, 20(1)*, 1-13.
- Assegaf, A. R. (2020). *Ilmu Pendidikan Islam Mazhab Multi Disipliner*. Rajawali Pers.
- Association, A. E. R., Association, A. P., & Education, N. C. o. M. i. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Baharuddin, M. M., & Shaleh, A. Q. (2009). Pendidikan Humanistik, Konsep, Teori dan Aplikasi Praktis dalam Dunia Pendidikan. *Yogyakarta: AR-Ruzz Media*.
- Baker, R., Evans, B., & Dee, T. (2016). A randomized experiment testing the efficacy of a scheduling nudge in a Massive Open Online Course (MOOC). *AERA Open, 2(4)*, 2332858416674007.
- Baltac, A. G., & Dinca, Z. (2013). Companies' Role in the Evolution of the Romanian Economy in the Period 2011 Economy in the Period 2011-2013.
- Baltac, V. (2008). European universities and the ICT industry. In *E-Government Ict Professionalism and Competences Service Science* (pp. 81-94). Springer.
- Bangsawan, I. P. R. (2018). Memaknai Pengakuan Susno Duadji. *Riwayat & Karya: Sebuah Portofolio, 36*.

- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational administration*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management Review*, 11(3), 656-665.
- Batmang, B. (2020). Arabic Teaching of Islamic Higher Education Students in.
- Batubara, H. H. (2016). Penggunaan google form sebagai alat penilaian kinerja dosen di Prodi PGMI Uniska Muhammad Arsyad Al Banjari. *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 8(1).
- Baumgartner, R. J. (2012). Organizational culture—an essential factor for sustainable industry management. Greening of Industry Conference 2012,
- Beauvais, A. M., Stewart, J. G., DeNisco, S., & Beauvais, J. E. (2014). Factors related to academic success among nursing students: A descriptive correlational research study. *Nurse education today*, 34(6), 918-923.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1970.
- Beltman, S., Mansfield, C., & Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational research review*, 6(3), 185-207.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bento, F., Giglio Bottino, A., Cerchiarreto Pereira, F., Forastieri de Almeida, J., & Gomes Rodrigues, F. (2021). Resilience in higher education: a complex perspective to lecturers' adaptive processes in response to the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, 11(9), 492.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European industrial training*.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Bonney, E. A., Amoah, D. F., Micah, S. A., Ahiamenyo, C., & Lemaire, M. B. (2015). The Relationship between the Quality of Teachers and Pupils Academic Performance in the STMA Junior High Schools of the Western Region of Ghana. *Journal of Education and Practice*, 6(24), 139-150.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Cross-cultural adaptation and validation of psychological instruments: Some considerations. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22, 423-432.

- Brent, R., & Felder, R. (2008). A professional development program for graduate students at North Carolina State University. 2008 Annual Conference & Exposition,
- Brown, D. L., & Schafft, K. A. (2011). *Rural people and communities in the 21st century: Resilience and transformation*. Polity.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2021). *An experiential approach to organization development*. Pearson Education.
- Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin*, 87(635), 16-34.
- Browne, M. W., Cudeck, R., Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). Testing structural equation models. In: Newbury Park, CA: Sage.
- Bruggeman, B., Tondeur, J., Struyven, K., Pynoo, B., Garone, A., & Vanslambrouck, S. (2021). Experts speaking: Crucial teacher attributes for implementing blended learning in higher education. *The Internet and Higher Education*, 48, 100772.
- Buheji, M. (2020). *Visualising Resilient Communities*. AuthorHouse.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Calundu, R. (2018). *Manajemen Kesehatan* (Vol. 1). SAH MEDIA.
- Campos, P. (2020). Resilience, education and architecture: The proactive and “educational” dimensions of the spaces of formation. *International journal of disaster risk reduction*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420919304650>
- Capstick, T. (2018). Resilience. *ELT Journal*. <https://academic.oup.com/eltj/article-abstract/72/2/210/4983101>
- Cashin, W. E. (1990). Students do rate different academic fields differently. *New directions for teaching and learning*, 1990(43), 113-121.
- Cénat, J. M., Noorishad, P.-G., Blais-Rochette, C., McIntee, S.-E., Mukunzi, J. N., Darius, W. P., . . . Auguste, E. (2020). Together for hope and resilience: A humanistic experience by the vulnerability, trauma, resilience and culture lab members during the COVID-19 pandemic. *Journal of Loss and Trauma*, 25(8), 643-648.
- Chan, S., Hu, W., & He, K. (2019). Discerning states’ revisionist and status-quo orientations: Comparing China and the US. *European Journal of International Relations*, 25(2), 613-640.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*.

- Chang, W., & Bell, B. (2002). Making content easier or adding more challenge in year one university physics? *Research in Science Education*, 32, 81-96.
- Chemers, M. (2014). An integrative theory of leadership.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 14(3), 464-504.
- Chen, H.-H., & Yuan, Y.-H. (2021). The study of the relationships of teacher's creative teaching, imagination, and principal's visionary leadership. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211029932.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
- Chireshe, R. (2011). School counsellors' and students' perceptions of the benefits of school guidance and counselling services in Zimbabwean secondary schools. *Journal of Social Sciences*, 29(2), 101-108.
- Chmitorz, A., Kunzler, A., Helmreich, I., Tüscher, O., Kalisch, R., Kubiak, T., . . . Lieb, K. (2018). Intervention studies to foster resilience—A systematic review and proposal for a resilience framework in future intervention studies. *Clinical Psychology Review*, 59, 78-100.
- Choi, S. P., Lam, S. S., Li, K. C., & Wong, B. T. (2018). Learning analytics at low cost: At-risk student prediction with clicker data and systematic proactive interventions. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(2), 273-290.
- Cimellaro, G. (2015). From Performance to Resilience-Based Design of Structures-Keynote Lecture. ACHISINA 2015-XI Congreso Chileno de Sismología e Ingeniería Sísmica,
- Clark, A. M. (2010). Diplomacy of conscience. In *Diplomacy of Conscience*. Princeton University Press.
- Cohen, E., & Tichy, N. (1997). How leaders develop leaders. *Training & Development*, 51(5), 58-72.
- Coleman, T. E., & Money, A. G. (2020). Student-centred digital game-based learning: a conceptual framework and survey of the state of the art. *Higher Education*, 79(3), 415-457.
- Colizzi, M., Sironi, E., Antonini, F., Ciceri, M. L., Bovo, C., & Zoccante, L. (2020). Psychosocial and behavioral impact of COVID-19 in autism spectrum disorder: an online parent survey. *Brain sciences*, 10(6), 341.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.

- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies, 13*(3), 245-273.
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being: International Journal of Human Resource Management 2015 Special Issue. In: Taylor & Francis.
- Cornelissen, J. P. (2020). Corporate communication: A guide to theory and practice. *Corporate Communication, 1*-336.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of business and psychology, 31*, 361-381.
- Cotton, D. R., Nash, T., & Kneale, P. (2017). Supporting the retention of non-traditional students in Higher Education using a resilience framework. *European Educational Research Journal, 16*(1), 62-79.
- Coulson, R. (2006). *Resilience and self-talk in University Students* University of Calgary].
- Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. *New York, happer and Row publishers.*
- Cushway, B., & Lodge, D. (2000). Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi. *PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.*
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research, 51*, 34-50.
- Daniel, M. f., & Auriac, E. (2011). Philosophy, critical thinking and philosophy for children. *Educational Philosophy and Theory, 43*(5), 415-435.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education policy analysis archives, 8*, 1-1.
- Darmawan, T. C. (2018). Hubungan Beban Kerja Dosen berdasarkan Time and Motion Study dengan Kinerja Dosen Prodi S1 Ilmu Keperawatan Stikes Surabaya. *Jurnal Keperawatan, 7*(1).
- Daş, Y., Yüksel, Ş., & Beşir, H. (2022). Visionary leadership phenomenon in school management. *International Journal of Current Educational Studies, 1*(1), 1-13.
- Davies, T. (2008). *Humanism*. Routledge.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K., & Chaudieu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical Psychology Review, 30*(5), 479-495.

- Day, C., & Hong, J. (2016). Influences on the capacities for emotional resilience of teachers in schools serving disadvantaged urban communities: Challenges of living on the edge. *Teaching and teacher education*, 59, 115-125.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful School Leadership*. ERIC.
- Dedeh, D. (2018). Analisis Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen Program Studi Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas Galuh. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi)*, 5(2).
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. *Handbook of adult resilience*, 333-349.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Desmita, D. (2009). Mengembangkan resiliensi remaja dalam upaya mengatasi stres sekolah. *Ta'dib*, 12(1).
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Dewey, J. (2021). 9. Creative Democracy—The Task Before Us. In *America's Public Philosopher* (pp. 59-66). Columbia University Press.
- Dewi, K. (2018). *Gambaran Beban Kerja Mental pada Dosen Fakultas Keperawatan Universitas Padjadjaran*
- Dewi, N. N. (2019). *Kiat-kiat Merangsang Kinerja Dosen PTS*. Media Sahabat Cendekia.
- Dhammika, K. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Duderstadt, J. J. (2007). Engineering for a changing road, a roadmap to the future of engineering practice, research, and education.
- Eatwell, R. (2006). The concept and theory of charismatic leadership. *Totalitarian movements and political religions*, 7(2), 141-156.
- Edeh, F. O., Edeoga, G., Ugboego, C. A., Nwali, A. C., Adama, L., & Osueke, N. C. (2021). Building organisational resilience through human resource retention. *JOURNAL OF THE MANAGEMENT SCIENCES (JOMAS)*, 57, 89.

- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Ellis, T. I. (2007). Toward a Gaian Humanistic Pedagogy: Teaching Cultures as Complex Adaptive Systems. *International Journal of the Humanities*, 4(10).
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Endro, G. (2020). The Philosophical Theory of Mental Revolution. *Respons: Jurnal Etika Sosial*, 25(02), 99-141.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of small business management*, 52(4), 732-752.
- Epstein, E., Norlyn, J. D., Rush, D. W., Kingsbury, R. W., Kelley, D. B., Cunningham, G. A., & Wrona, A. F. (1980). Saline culture of crops: a genetic approach. *Science*, 210(4468), 399-404.
- Ermasova, N., Nguyen, L. D., & D Bruce, M. (2017). Leadership and overload stress orientations of German and Russian working adults: Does government work experience make a difference? *Public Organization Review*, 17(1), 39-59.
- Fahrurrazi, F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Sikap Inovatif, Kompetensi dan Budaya Organisasi.
- Farrukh, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Felder, R. M., & Brent, R. (2008). Random Thoughts: Student Ratings of Teaching—Myths, Facts, and Good Practices. *Chemical Engineering Education*, 42(1), 33-34.
- Fenollar, P., Román, S., & Cuestas, P. J. (2007). University students' academic performance: An integrative conceptual framework and empirical analysis. *British Journal of Educational Psychology*, 77(4), 873-891.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2018). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*.
- Freire, P. (1970). Cultural action and conscientization. *Harvard educational review*, 40(3), 452-477.

- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*.
- Ganyaupfu, E. M. (2013). Teaching methods and students' academic performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(9), 29-35.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of management Annals*, 9(1), 1-54.
- Glass, C. R., & Westmont, C. M. (2014). Comparative effects of belongingness on the academic success and cross-cultural interactions of domestic and international students. *International journal of intercultural relations*, 38, 106-119.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Gordon, H. R., & Schultz, D. (2020). *The history and growth of career and technical education in America*. Waveland press.
- Gorton, G. B., Grennan, J., & Zentefis, A. K. (2021). Corporate culture. *Annual Review of Financial Economics*, 14.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (1988). Organizational.
- Grooms, L. D., & Reid-Martinez, K. (2011). Sustainable leadership development: A conceptual model of a cross-cultural blended learning program. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 412-429.
- Grotberg, E. H. (1995). The International Resilience Project: Research and application.
- Grotberg, E. H. (2003). *Resilience for today: Gaining strength from adversity*. Greenwood Publishing Group.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Guan, Y., Wang, Y., Zhang, J., & Cao, Y. (2022). Overcome social anxiety disorder and develop visionary leadership in uncertain environments: The important role of psychological resilience. *Frontiers in psychology*, 13.
- Gudmundsson, E. (2009). Guidelines for translating and adapting psychological instruments. *Nordic Psychology*, 61(2), 29-45.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Hakim, A. (2015). Contribution of competence teacher (pedagogical, personality, professional competence and social) on the performance of learning. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(2), 1-12.

- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1998). Adapting tests for use in multiple languages and cultures. *Social indicators research*, 45(1), 153-171.
- Hamzah, H. (2013). Manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. *HUNAF: Jurnal Studia Islamika*, 10(1), 151-175.
- Hanafy, M. S. (2014). Konsep belajar dan pembelajaran. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 17(1), 66-79.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. (2004). Toward a theory of forms: similarity and categorization. Annual Organizational Ecology Conference, Washington University, St. Louis, MO, USA,
- Hardiman, B. (2013). *Humanisme dan sesudahnya*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Harley, B. (2017). Book Review: Jody Hoffer Gittel Transforming Relationships for High Performance: The Power of Relational Coordination. In: SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Harun, H., Salleh, R., Memon, M. A., Baharom, M. N. R., & Abdullah, A. (2014). Job satisfaction, organizational commitment and stress among offshore oil and gas platform employees. *Asian Social Science*, 10(11), 28.
- Haug, B. S., & Mork, S. M. (2021). Taking 21st century skills from vision to classroom: What teachers highlight as supportive professional development in the light of new demands from educational reforms. *Teaching and teacher education*, 100, 103286.
- Hazelkorn, E. (2018). Reshaping the world order of higher education: the role and impact of rankings on national and global systems. *Policy Reviews in Higher Education*, 2(1), 4-31.
- Heaton, S., Lewin, D., & Teece, D. J. (2020). Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 1126-1140.
- Helgesen, Ø., & Nasset, E. (2007). What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. *International journal of educational management*, 21(2), 126-143.

- Herdayati, H., Harapan, E., Tobari, T., & Samsonova, A. N. (2020). The Effect of Visionary Leadership and Lecturer's Performance on Students' Achievements. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW*, 2(1), 89-98.
- Herod, L. (2003). *Adult learning from theory to practice*. Family Literacy Events Committee.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265.
- Hidayah, Y., & Sunarso, S. (2022). Pengembangan Kesadaran Digital Melalui Pendidikan Kewarganegaraan Pada Perguruan Tinggi: Sebuah Refleksi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 5380-5386.
- Hiebel, N., Rabe, M., Maus, K., Peusquens, F., Radbruch, L., & Geiser, F. (2021). Resilience in adult health science revisited—a narrative review synthesis of process-oriented approaches. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Hikam, M. A., & Magnis-Suseno, F. (1996). *Demokrasi dan civil society*. Lp3es Jakarta.
- Hilliard, A. T. (2015). Global Blended Learning Practices for Teaching and Learning, Leadership and Professional Development. *Journal of International Education Research*, 11(3), 179-188.
- Hobfoll, S. E., Stevens, N. R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation. *Psychological Inquiry*, 26(2), 174-180.
- Hochrainer-Stigler, S. (2020). *Extreme and Systemic Risk Analysis: A Loss Distribution Approach*. Springer Nature.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C.-l. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.
- Holloway, I. M. (1992). Teaching catering: catering lecturers' perspectives on students and classrooms. *The Vocational Aspect of Education*, 44(1), 65-79.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
- Hu, T., Zhang, D., & Wang, J. (2015). A meta-analysis of the trait resilience and mental health. *Personality and Individual Differences*, 76, 18-27.

- Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*.
- Hume, D., Berkeley, G., & Locke, J. Dasar-Dasar Pendidikan. *Dasar-Dasar Pendidikan*, 65.
- Huseini, M. (2016). Globalisasi, Liberalisme dan Neoliberalisme. *Membentuk Identitas Indonesia dalam Arus Globalisasi*, 38.
- I'tidal, M., & Jam'an, A. (2016). Pengaruh antara kompetensi, kompensasi, motivasi kerja, dan pendidikan terhadap kinerja dosen di STIMIK AKBA Makassar. *Competitiveness: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 16-30.
- Iglesias, J. C. (1984). *Estructuras novelísticas y poder personal*. Universidad Complutense de Madrid (Spain).
- Ihsan, H., & Ihsan, F. (2007). Filsafat Pendidikan Islam. *Bandung: Pustaka Setia*, 2001.
- IIntema, R. C., Burger, Y. D., & Schaufeli, W. B. (2019). Reviewing the labyrinth of psychological resilience: Establishing criteria for resilience-building programs. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 71(4), 288.
- Ilmi, Z., Darma, D. C., & Azis, M. (2020). Independence in Learning, Education Management, and Industry 4.0: Habitat Indonesia during COVID-19. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*, 4(4), 63-66.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Conditions for Confirmatory Analysis and Causal Inference*.
- Jasmani, J., & Paeno, P. (2019). The Effect of Leadership and Competence on Lecturer Performance and Its Implications on Student Learning Motivation at Pamulang University. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 1(4).
- Javadi, Y., & Tahmasbi, M. (2020). Application of humanism teaching theory and humanistic approach to education in course. *Theory and Practice in Language Studies*, 10(1), 40-48.
- Jefferies, P., Ungar, M., Aubertin, P., & Kriellaars, D. (2019). Physical literacy and resilience in children and youth. *Frontiers in public health*, 7, 346.
- Jeffreys, M. R. (2012). *Nursing student retention: Understanding the process and making a difference*. Springer Publishing Company.
- Johnson, J., Joseph F., & Uline, C. L. (2005). Preparing educational leaders to close achievement gaps. *Theory into practice*, 44(1), 45-52.
- Joseph, S. (2019). Posttraumatic growth as a process and an outcome: Vexing problems and paradoxes seen from the perspective of humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist*.

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us).
- Kalil, A. (2003). Family resilience and good child outcomes. *Wellington: Ministry of Social Development*.
- Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., . . . Galatzer-Levy, I. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature human behaviour*, *1*(11), 784-790.
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan, R. (2021). Visionary Leadership: What, Why, and How. *European Union Digital Library*.
- Kassarnig, V., Mones, E., Bjerre-Nielsen, A., Sapiezynski, P., Dreyer Lassen, D., & Lehmann, S. (2018). Academic performance and behavioral patterns. *EPJ Data Science*, *7*, 1-16.
- Kee, C. E. (2021). The impact of COVID-19: Graduate students' emotional and psychological experiences. *Journal of human behavior in the social environment*, *31*(1-4), 476-488.
- Kemendiknas, D. D. (2010). *Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi (SPMPT)*. Jakarta
- Keye, M. D., & Pidgeon, A. M. (2013). Investigation of the relationship between resilience, mindfulness, and academic self-efficacy. *Open Journal of Social Sciences*, *1*(6), 1-4.
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, *5*(12), 167.
- Khashane, K. E. (2021). *Demographic and personality factors predicting leadership style and coping strategies of working women in the public sector: A case of Vhembe District in Limpopo Province*
- Khatri, N. (2005). An alternative model of transformational leadership. *Vision*, *9*(2), 19-26.
- Khori, A. (2016). Manajemen strategik dan mutu pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(1), 75-99.
- Kim, J. J., Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Ames, J. B. (2022). Leader self-projection and collective role performance: A consideration of visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 101623.
- Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational psychology review*, *31*(1), 163-195.
- Kiplangat, H. K. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, *5*(3), 435-446.

- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Klyver, K., & Foley, D. (2012). Networking and culture in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 561-588.
- Kondalkar, V. (2020). *Organizational behaviour*. New Age.
- Korableva, O., Durand, T., Kalimullina, O., & Stepanova, I. (2019). Studying user satisfaction with the MOOC platform interfaces using the example of coursera and open education platforms. Proceedings of the 2019 International Conference on Big Data and Education,
- Kosgei, A., Mise, J. K., Odera, O., & Ayugi, M. E. (2013). Influence of teacher characteristics on students' academic achievement among secondary schools. *Journal of Education and Practice*, 4(3), 76-82.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competent management*. Routledge.
- Kristiawan, M., & Elnanda, D. (2017). The Implementation of Authentic Assessment in Cultural History of Islamic Subject. *Al-Ta lim Journal*, 24(3), 266-276.
- Kusumawati, E. (2023). Analysis of the Relationship Between the School Principal's Visionary Leadership and Kindergarten Teachers' Performance. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 4(1), 89-97.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. ASCD.
- Leahy, M. M., & Shore, R. A. (2019). Changing roles in sustaining successful charter school leadership in high poverty schools: Voices from the field. *Journal of School Choice*, 13(2), 255-277.
- Lee, C.-Y. (2019). Does corporate social responsibility influence customer loyalty in the Taiwan insurance sector? The role of corporate image and customer satisfaction. *Journal of Promotion Management*, 25(1), 43-64.
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Lenggono, P. S. (2021). Sodality in the Perspective of Pancasila: A Pathway to Indonesian Sociology. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 9(1), 66-95.

- Lestari, F. A., & Mariyati, L. I. (2016). Resiliensi ibu yang memiliki anak down syndrome di Sidoarjo. *Psikologia: Jurnal Psikologi*, 3(1).
- Leuwol, N. V., Wula, P., Purba, B., Marzuki, I., Brata, D. P. N., Efendi, M. Y., . . . Sari, I. N. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Yayasan Kita Menulis.
- Lewis, R. E. (2012). Ecohumanism: Integrating humanism and resilience theory.
- Lewis, W., & Edwards, P. (1927). *Time and Western man*. Chatto and Windus London.
- Liakopoulou, M. (2011). The Professional Competence of Teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher's effectiveness. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(21), 66-78.
- Lin, C.-Y., Broström, A., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). Investigating mediated effects of fear of COVID-19 and COVID-19 misunderstanding in the association between problematic social media use, psychological distress, and insomnia. *Internet Interventions*, 21, 100345.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Loehlin, J. C., & Beaujean, A. A. (2001). Latent variable models. *PSYKOLOGIA*, 36(3), 189-189.
- Long, C. S., Ibrahim, Z., & Kowang, T. O. (2014). An Analysis on the Relationship between Lecturers' Competencies and Students' Satisfaction. *International Education Studies*, 7(1), 37-46.
- Lussianda, E. O. (2019). Pengaruh kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen sekolah tinggi ilmu ekonomi persada bunda pekanbaru. *FORUM EKONOMI*,
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. e., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. e., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. e., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.

- Magno, C. (2012). Assessing higher education teachers through peer assistance and review. *The International Journal of Educational and Psychological Assessment*, 9(2).
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, edisi revisi*. UPP STIM YKPN.
- Malik, R. S. (2018). Educational challenges in 21st century and sustainable development. *Journal of Sustainable Development Education and Research*, 2(1), 9-20.
- Mancini, A. D., & Bonanno, G. A. (2009). Predictors and parameters of resilience to loss: Toward an individual differences model. *Journal of personality*, 77(6), 1805-1832.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240-1251.
- Mangunhardjana, A. (1997). *Isme-isme dari A sampai Z*. Kanisius.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. berrett-koehler publishers.
- Maragustam, F. P. I. (2010). Mencetak Pembelajar Menjadi Insan Paripurna. *Yogyakarta: Nuha Litera*.
- Marsh, H. W., & Roche, L. A. (1997). Making students' evaluations of teaching effectiveness effective: The critical issues of validity, bias, and utility. *American psychologist*, 52(11), 1187.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Masika, R., & Jones, J. (2016). Building student belonging and engagement: Insights into higher education students' experiences of participating and learning together. *Teaching in higher education*, 21(2), 138-150.
- Masoud, R. Y., & Basahal, A. S. (2023). Leadership Competencies in Non-Profit Organizations: Insights from Qualitative Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(2), 255-271.
- Masten, A. S. (2015). *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Publications.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- McClelland, D. (2005). Achievement motivation theory. *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*, 46-60.

- McGovern, D., Foster, L., & Ward, K. (2002). College leadership: Learning from experience. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 29-41.
- McKeachie, W. J. (1997). Critical elements in training university teachers. *The International Journal for Academic Development*, 2(1), 67-74.
- Mees, H. L., Uittenbroek, C. J., Hegger, D. L., & Driessen, P. P. (2019). From citizen participation to government participation: An exploration of the roles of local governments in community initiatives for climate change adaptation in the Netherlands. *Environmental Policy and Governance*, 29(3), 198-208.
- Meichenbaum, D. (2017). A constructive narrative perspective on trauma and resilience: The role of cognitive and affective processes.
- Menzin, A. W., Kline, M., George, C., Schindler, J., Yacht, A. C., & Fornari, A. (2020). Toward the quadruple aim: impact of a humanistic mentoring program to reduce burnout and foster resilience. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 4(5), 499-505.
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052.
- Minto, W. (2009). Panduandan Aplikasi SEM, untuk aplikasi model dalam penelitian teknik Industri & Manajemen. *Penerbit Indek, Jakarta*.
- Minto, W. (2016). Mudah cepat tepat penggunaan tools Amos dalam aplikasi (SEM). In: UPN "Veteran" Jatim.
- Mirata, V., Hirt, F., Bergamin, P., & van der Westhuizen, C. (2020). Challenges and contexts in establishing adaptive learning in higher education: findings from a Delphi study. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17, 1-25.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*.
- Mohamed, S. M., & Nagy, F. (2017). Emotional intelligence and job stress among academic members at faculty of nursing–Cairo University. *J Nurs Health Sci*. https://www.researchgate.net/profile/Sayeda-Mohamed-2/publication/313357304_Emotional_Intelligence_and_Job_Stress_among_Academic_Members_at_Faculty_of_Nursing_-_Cairo_University/links/5fd4bedba6fdccdb8bc46a2/Emotional-Intelligence-and-Job-Stress-among-Academic-Members-at-Faculty-of-Nursing-Cairo-University.pdf
- Molina, O. A. M. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.
- Møller, J., & Ottesen, E. (2011). Building leadership capacity: The Norwegian approach. In *International handbook of leadership for learning* (pp. 619-634). Springer.

- Moore, J. (2005). Seven recommendations for creating sustainability education at the university level: A guide for change agents. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Mthimunye, K. D. T. (2019). An intervention towards the improvement of academic performance, success and retention among bachelor of nursing students at a higher education institution in the Western Cape.
- Muff, K. (2013). Developing globally responsible leaders in business schools: A vision and transformational practice for the journey ahead. *Journal of Management Development*.
- Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management education for the world: A vision for business schools serving people and the planet*. Edward Elgar Publishing.
- Mukherji, S., & Rustagi, N. (2008). Teaching evaluations: Perceptions of students and faculty. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 5(9).
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430.
- Murniati, A., & Usman, N. (2009). *Implementasi manajemen strategik dalam pemberdayaan sekolah menengah kejuruan*. Perdana Publishing.
- Murphey, D. D. (2013). Social resilience in the neoliberal era. *The Journal of Social, Political and Economic Studies*, 38(4), 484-491.
- Murphy, C. A. (2008). *Working in a high-performance corporate culture: Effects on employee perspective and health*. Fordham University.
- Murtiningsih, S. (2019). Pengaruh perhatian orang tua dan motivasi belajar terhadap prestasi belajar matematika (survey pada kelas VII SMP swasta di Kota Tangerang). *Dirasah: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Dasar Islam*, 2(2), 76-85.
- Muzenda, A. (2013). Lecturers' competences and students' academic performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(1), 6-13.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeys, L. A., Aldrich, D. P., & Linkov, I. (2020). Resilience and projects: An interdisciplinary crossroad. *Project Leadership and Society*, 1, 100001.
- Naidu, S. (2021). Building resilience in education systems post-COVID-19. In (Vol. 42, pp. 1-4): Taylor & Francis.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of business ethics*, 105, 41-52.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Nye, J. S. (2020). *Do morals matter?: Presidents and foreign policy from FDR to Trump*. Oxford University Press, USA.
- Oducado, R. M. (2019). Are Nursing Students' Early Course and Perceived Performance Related to Their Final and Actual Course Performance? *Nurse Media Journal of Nursing*.
- Oliveira, K. R. E., & Braga, E. M. (2016). The development of communication skills and the teacher's performance in the nursing student's perspective. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/g9bdPhRCS69pZBNSYBst9Qt/abstract/?lang=en>
- Olson, R. (2003). Organizational culture putting the organizational culture concept to work. *The behavior analyst today*, 3(4), 471.
- Ong, B., & Cheong, K. (2009). Sources of stress among college students--The case of a credit transfer program. *College Student Journal*, 43(4), 1279-1287.
- Ononye, U., Ndudi, F., Bereprebofa, D., & Maduemezia, I. (2022). Academic resilience, emotional intelligence, and academic performance among undergraduate students. *Knowledge and Performance Management*, 6(1), 1.
- Oolders, T., Chernyshenko, O. S., & Stark, S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 145, 158.
- Ory, J. C., & Ryan, K. (2001). How do student ratings measure up to a new validity framework? *New directions for institutional research*, 2001(109), 27-44.
- Ou, Y. (2011). *CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: Examining the CEO-middle manager interface*. Arizona State University.
- Ouaddah, A., Mousannif, H., Abou Elkalam, A., & Ouahman, A. A. (2017). Access control in the Internet of Things: Big challenges and new opportunities. *Computer Networks*, 112, 237-262.

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pahwa, S., & Khan, N. (2022). Factors affecting emotional resilience in adults. *Management and Labour Studies*, 47(2), 216-232.
- Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. *Asia Pacific Education Review*, 15, 547-559.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.
- Patterson, J. M. (2002). Understanding family resilience. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 233-246.
- Pavlov, I. P. (1906). The scientific investigation of the psychical faculties or processes in the higher animals. *Science*, 24(620), 613-619.
- Pitriani, W. (2021). *Analisis Perbedaan Kinerja Karyawan Tetap Dan Karyawan Tidak Tetap Pada CV. Jelajah Alam Kab. Kampar Universitas Islam Riau*.
- Poorman, S. G., & Mastorovich, M. L. (2004). A clinical strategy to help students with leadership/management NCLEX questions. *Nurse Educator*, 29(4), 142-143.
- Pramudyo, A. (2010). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen negeri pada kopertis Wilayah V Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 1(1), 1-11.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019a). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019),
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019b). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press,
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. Emerald.
- Radianto, W. E. D., Kristama, B. Y., & Salim, I. R. (2021). Exploring the relationship between locus of control and financial behavior of accounting student from the social construction theory approach.
- Rahmat, A., & TPd, M. Teori dan Inovasi Pendidikan. *TEORI DAN INOVASI PENDIDIKAN*, 105.
- Rajabpour-Nikfam, M. (2016). Experiences of nursing students and clinical teachers about clinical pharmacology course: a qualitative study. *Research in Medical Education*. http://rme.gums.ac.ir/browse.php?a_id=380&sid=1&slc_lang=en
- Ramirez, F. O. (2020). The socially embedded American University: intensification and globalization. In *Missions of Universities* (pp. 131-161). Springer.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway books.
- Reznik, S. D., & Yudina, T. A. (2018). Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 379-391.
- Ridha, M. R., Praptono, B., & Natapriatna, M. (2019). Perancangan Alat Ukur Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Tk Madinah. *eProceedings of Engineering*, 6(2).
- Rindermann, H., & Schofield, N. (2001). Generalizability of multidimensional student ratings of university instruction across courses and teachers. *Research in Higher Education*, 42, 377-399.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs. *New Jersey: Prentice Hall International Ltd*, 25-40.
- Robbins, S., & Judge, T. (2003). A.(2007). *Essentials of Organizational Behavior*. In: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rocca, K. A., & McCroskey, J. C. (1999). The interrelationship of student ratings of instructors' immediacy, verbal aggressiveness, homophily, and interpersonal attraction. *Communication education*, 48(4), 308-316.
- Rojas, L. F. (2015). Factors affecting academic resilience in middle school students: A case study. *Gist: Education and Learning Research Journal*(11), 63-78.
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015). *Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships*. PuddleDancer Press.

- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 798-822.
- Rossi, E. (2019). Being realistic and demanding the impossible. *Constellations*, 26(4), 638-652.
- Rouleau, K. (2018). Curiosity Works: Moving Your School from Improvement to Innovation. *McREL International*.
- Rudow, D. L., Iacoviello, B. M., & Charney, D. (2014). Resilience and personality traits among living liver and kidney donors. *Progress in Transplantation*, 24(1), 82-90.
- Rukmana, A. (2015). *Penyerbukan Silang Antarbudaya*. Elex Media Komputindo.
- Ryan, S. D., Magro, M. J., & Sharp, J. H. (2011). Exploring educational and cultural adaptation through social networking sites. *Journal of Information Technology Education*, 10.
- Sadler-Smith, E. (2010). *The intuitive mind: Profiting from the power of your sixth sense*. John Wiley & Sons.
- Sagan, A., Thomas, S., McKee, M., Karanikolos, M., Azzopardi-Muscat, N., de la Mata, I., Organization, W. H. (2020). COVID-19 and health systems resilience: lessons going forwards. *Eurohealth*, 26(2), 20-24.
- Saja, A. A., Teo, M., Goonetilleke, A., & Ziyath, A. M. (2018). An inclusive and adaptive framework for measuring social resilience to disasters. *International journal of disaster risk reduction*, 28, 862-873.
- Samian, Y., & Noor, N. M. (2012). Student's Perception on Good Lecturer based on Lecturer Performance Assessment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 56, 783-790.
- Sani, A., & Maharani, V. (2013). Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuesioner dan Analisis Data), Cetakan Ke-2. In: Malang: UIN Maliki Press.
- Sanusi Hamid, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Deepublish.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of knowledge management*.
- Sarinah, S. (2020). The Effect of Job Evaluation on Job Satisfaction in The Merangin Tourism, Youth and Sports Department. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(6), 980-986.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1996). *A new vision of leadership*. Human Resource Development Press.

- Sashkin, M., & Walberg, H. J. (1993). *Educational Leadership and School Culture*. ERIC.
- Sayuti, F. (2016). Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam*, 3(1).
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., . . . Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of management journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schein, E. H. (1991). What is culture. *Newbury Park, CA: Sage*, 243-253.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schmidt, B., & MacWilliams, B. (2011). Admission criteria for undergraduate nursing programs: A systematic review. *Nurse Educator*, 36(4), 171-174.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42.
- Schoen, L., & Fusarelli, L. D. (2008). Innovation, NCLB, and the fear factor: The challenge of leading 21st-century schools in an era of accountability. *Educational Policy*, 22(1), 181-203.
- Schoon, I. (2006). *Risk and resilience: Adaptations in changing times*. Cambridge University Press.
- Seligman, M. E. (2011). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 1(1), 37-46.
- Setyo, S., Mudhofir, M., & Choiriyah, S. (2021). Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Berprestasi Pada Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 266-274.
- Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(05), 08-22.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73.
- Shastri, P. C. (2013). Resilience: Building immunity in psychiatry. *Indian Journal of Psychiatry*, 55(3), 224.
- Sibeko, M. S., & Barnard, B. (2020). Visionary leadership and entrepreneurial vision within entrepreneurship. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 17(2), 1-91.

- Sikula, A. F. (1973). *Essays in Management and Administration*. Merrill Publishing Company.
- Simon, S., & Randalls, S. (2016). Geography, ontological politics and the resilient future. *Dialogues in Human Geography*, 6(1), 3-18.
- Singh, C. K. S., Mostafa, N. A., Mulyadi, D., Madzlan, N. A., Ong, E. T., Shukor, S. S., & Singh, T. S. M. (2021). Teacher educators' vision of an 'ideal' teacher. *Studies in English Language and Education*, 8(3), 1158-1176.
- Sireci, S. (1999). Guidelines for adapting certification tests for use across multiple languages. *PES News*, XIX, 2.
- Sitnicki, M. (2018). determining the priorities of the development of Eu research universities Based on the analysis of rating indicators of World-class universities. *Baltic Journal of European Studies*, 8(1), 76-100.
- Sitompul, H. (2016). Metode Keteladanan Dan Pembiasaan Dalam Penanaman Nilai-Nilai Dan Pembentukan Sikap Pada Anak. *Darul Ilmi: Jurnal Ilmu Kependidikan dan Keislaman*, 4(1).
- Skinner, B. (1935). The generic nature of the concepts of stimulus and response. *The Journal of General Psychology*, 12(1), 40-65.
- Smith, E. L., Cronenwett, L., & Sherwood, G. (2007). Current assessments of quality and safety education in nursing. *Nursing outlook*, 55(3), 132-137.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Sage Publications, Inc.
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., & Southwick, S. M. (2017). Leadership and resilience. In *Leadership today* (pp. 315-333). Springer.
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). The science of resilience: implications for the prevention and treatment of depression. *Science*, 338(6103), 79-82.
- Southwick, S. M., Pietrzak, R. H., Tsai, J., Krystal, J. H., & Charney, D. (2015). Resilience: an update. *PTSD research Quarterly*, 25(4), 1-10.
- Spitz, L. W. (2021). The third generation of German Renaissance humanists. In *Aspects of the Renaissance* (pp. 105-122). University of Texas Press.
- Stathopoulou, A., Siamagka, N.-T., & Christodoulides, G. (2019). A multi-stakeholder view of social media as a supporting tool in higher education: An educator–student perspective. *European Management Journal*, 37(4), 421-431.
- Stefaroi, P. (2012). Humanistic paradigm of social work or brief introduction in humanistic social work. *Social Work Review*, 1, 161-174.

- Stefaroi, P. (2012). *The Humanistic Approach in Psychology & Psychotherapy, Sociology & Social Work, Pedagogy & Education, Management and Art:: Personal Development and Community Development*. Petru Stefaro.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Sulastri, T. (2007). Hubungan motivasi berprestasi dan disiplin dengan kinerja dosen. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(1), 13-21.
- Sullivan, J. (2004). Rethinking Strategic HR-HR'Role in Building a Performance Culture. *Published by CCH*.
- Sultan, S., & Shafi, M. (2014). Impact of Perceived Teachers' Competence on Students' Performance: Evidence for Mediating/Moderating Role of Class Environment. *Journal on educational psychology*, 8(1), 10-18.
- Sumardjoko, B. (2010a). Faktor-faktor determinan peran dosen dalam penjaminan mutu perguruan tinggi. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3).
- Sumardjoko, B. (2010b). Kontribusi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kompetensi Terhadap Peran Dosen Dalam Penjaminan Mutu di PTS Se Karesidenan Surakarta.
- Sunnia, A. (2018). *Kinerja perawat Rumah Sakit Lavalette Malang ditinjau dari keterikatan kerja dan perilaku altruisme Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*].
- Sunstrum, J., Shoyinka, A., Power, L. E., Maxwell, D., Stobierski, M. G., Signs, K., . . . Davidson, P. (2019). Notes from the field: zoonotic mycobacterium bovis disease in deer hunters—michigan, 2002–2017. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 68(37), 807.
- Suryabrata, S. (2000). Pengembangan alat ukur psikologis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*.
- Susanti, W. P. (2007). *The Effect Of Mental Imagery Technique On The Psychosocial And Spiritual Response Changing On Patient With Cervical Cancer UNIVERSITAS AIRLANGGA*].
- Sutikno, R. B. (2007). *The power of empathy in leadership*. Gramedia Pustaka Utama.
- Suwandi, S., & Umam, K. (2021). The Role of Leadership in Forming Organizational Culture in Islamic Education Institutions. *Journal EVALUASI*, 5(2), 240.

- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Pearson Boston, MA.
- Tanireja, T., & Wati, R. K. (2017). Student moral character development throughout civic education. 4th Asia Pacific Education Conference (AECON 2017),
- Taylor, J. (2019). PAN: A Performance Lecture. *Critical Times*, 2(3), 493-517.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Tenaya, I. N. (2009). Bahan Kuliah Ekonometrika Program Studi Agribisnis. *Laboratorium Statistika Fakultas Pertanian Universitas Udayana: Denpasar*.
- Theresia, L., Lahuddin, A., Ranti, G., & Bangun, R. (2018). The influence of culture, job satisfaction and motivation on the performance lecturer/employees. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management,
- Thoyib, M. (2017). The Model of Islamic Higher Educational Program Quality Management on The Context of Higher Educational Autonomy in Indonesia. *Bunga Rampai Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Menata Ulang Pendidikan Tinggi Islam Menuju Pendidikan Bermutu (Sebuah Kajian dan Pemikiran Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia)*, 177.
- Torres, C. A., & Schugurensky, D. (2002). The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective. *Higher Education*, 43(4), 429-455.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1994). Managing organizational behavior.
- Trivedi, R. B., Bosworth, H. B., & Jackson, G. L. (2011). Resilience in chronic illness. In *Resilience in aging* (pp. 181-197). Springer.
- Ulum, M. C. (2014). *Manajemen bencana: Suatu pengantar pendekatan proaktif*. Universitas Brawijaya Press.
- Ungar, M., & Theron, L. (2020). Resilience and mental health: How multisystemic processes contribute to positive outcomes. *The Lancet Psychiatry*, 7(5), 441-448.
- Vasantha Raju, N., & Harinarayana, N. (2016). Online survey tools: A case study of Google Forms. National Conference on Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering, GSSS-IETW, Mysore,

- Wahid, N. (2021). Local Government Innovations Related to the Application of Visionary Leadership and Super Leadership Styles. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 296-302.
- Wahyudi, W. (2022). Five Components of Work Motivation in the Achievement of Lecturer Performance. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473.
- Waithanji Ngware, M., & Ndirangu, M. (2005). An improvement in instructional quality: can evaluation of teaching effectiveness make a difference? *Quality Assurance in Education*, 13(3), 183-201.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The learning organization*, 12(4), 330-339.
- Wallhead, T. L., & Ayvazo, S. (2023). A Tribute to Daryl Siedentop: A Visionary Leader of Physical Education and Sport Pedagogy. *Quest*, 75(1), 1-4.
- Wamala, R., & Seruwagi, G. (2013). Teacher competence and the academic achievement of sixth grade students in Uganda. *Journal of International Education Research (JIER)*, 9(1), 83-90.
- Wampold, B. E. (2007). Psychotherapy: the humanistic (and effective) treatment. *American Psychologist*, 62(8), 857.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Werner, J. J., Knights, D., Garcia, M. L., Scalfone, N. B., Smith, S., Yarasheski, K., . . . Angenent, L. T. (2011). Bacterial community structures are unique and resilient in full-scale bioenergy systems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(10), 4158-4163.
- West, R. F., Meserve, R. J., & Stanovich, K. E. (2012). Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of personality and social psychology*, 103(3), 506.
- Wiggins, D. K. (2021). Looking back at kinesiology's future: The need for both focused frogs and visionary birds. *Kinesiology Review*, 10(4), 372-382.
- Winarsih, S. (2017). Kebijakan dan implementasi manajemen pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 15(1), 51-66.
- Wolin, S. (2004). Presenting a resilience paradigm for teachers. *Educational resiliency: Student, teacher, and school perspectives*, 189-204.
- Wood, W., & Zeffane, S. (2001). Hunt, and Osborn. 2001. *Organizational Behavior A Global Perspective John Wiley & Sons. Australia*.

- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, 21(6), 566-579.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(7), 1191-1200.
- Xin, M., han Mo, P. K., Li, J., Liu, X., Jiang, H., Chen, Y., . . . fai Lau, J. T. (2022). Smartphone non-users experience disproportionately higher psychological distress than their counterparts: Mediations via psychosocial resources in a large sample of college students in China. *Journal of Affective Disorders*, 296, 41-48.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational psychologist*, 47(4), 302-314.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yuliawati, S. (2012). Kajian implementasi tri dharma perguruan tinggi sebagai fenomena pendidikan tinggi di indonesia. *Majalah Ilmiah Widya*.
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172.
- Žeravíková, I., Tirpáková, A., & Markechová, D. (2015). The analysis of professional competencies of a lecturer in adult education. *SpringerPlus*, 4(1), 1-10.
- Zuhdi, M. H. (2014). Konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, 19(1), 35-57.
- Zuheer, K. M. M. (2008). The Effect of Using a Program Based on Cooperative Learning Strategy on Developing some Oral Communication Skills of Students, at English Department, Faculty of Education, Sana'a University. *Online Submission*.