

Dr. Tri Handayani, SE, M.Si

**Ensiklopedia Kepemimpinan Tajdid:
Integrasi Teori dan Praktik dalam Organisasi
Pendidikan**

© PT. Fros Yunion
2026

Ensiklopedia Kepemimpinan Tajdid: Integrasi Teori dan
Praktik dalam Organisasi Pendidikan

© PT.Fros Yunior
Banyuwangi, Indonesia, 2026
131 Pages, 6 Inch x 9 Inch

Penulis: Dr. Tri Handayani, SE, M.Si
Editor: Dr. Rita Andini, SE, MM & Agung Prayogi, SE. M.Ak
Tata Letak: Rian Pratama Putra
ISBN: 978-1-105-58966-9
DOI: 10.54204/fros26022026tri

Diterbitkan oleh
PT. Fros Yunior

Catatan: PT. Fros Yunior saat ini merupakan anggota Ikatan
Penerbit Indonesia (IKAPI) dengan nomor: No.414/JTI/2024
dan terdaftar di Crossref.

Didistribusikan oleh
Triple Nine Communication

Catatan: Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
maupun seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin
tertulis dari penerbit. Buku ini didistribusikan ke 78 negara di
4 benua (Asia, Eropa, Amerika, Afrika) melalui berbagai
penerbit dan distributor terkait. Anda dapat menemukan dan
membeli buku ini dari editor asosiasi Triple Nine
Communications di negara Anda. Anda juga dapat menemukan
buku ini yang diterbitkan dengan ISBN berbeda dari publikasi
resmi di Indonesia karena penerbit mitra menerbitkan dengan
versi dan ISBN yang berbeda.

Kata Pengantar

Menyadari bagaimana nilai-nilai, keberlanjutan, dan karakter manusia kini menjadi dasar kepemimpinan masa depan, buku ini ditawarkan baik sebagai karya ilmiah maupun kompas praktis, yang tidak hanya menyajikan struktur sebuah model tetapi juga semangat hidup dari pendekatan baru: Kepemimpinan Otentik Berorientasi Tajdid (TAOL).

Ensiklopedia Kepemimpinan Tajdid: Integrasi Teori dan Praktik dalam Organisasi Pendidikan dimaksudkan bukan sebagai sekumpulan teori abstrak, melainkan sebagai panduan navigasi terperinci bagi mereka yang ingin memimpin dengan efisien dan dengan tujuan. Anda akan menemukan perpaduan antara ketelitian filosofis, ketepatan analitis, dan bukti yang telah teruji di lapangan, yang menggambarkan bagaimana kepemimpinan dapat beralih dari sekadar posisi menjadi teladan moral; dari manajemen yang didorong oleh proses menjadi panggilan dengan tujuan moral.

TAOL tidak muncul dalam isolasi. TAOL muncul dari kekhawatiran mendalam bahwa kepemimpinan kontemporer sering memisahkan hasil dari nilai-nilai, menghasilkan ketegangan daripada harmoni. Sementara banyak model menjanjikan keuntungan yang lebih cepat, TAOL bersikeras pada dasar yang lebih mendalam. Di mana teori pragmatis merayakan hasil, TAOL mengharuskan komitmen terhadap keadilan, untuk pembaruan aspirasi yang lebih tinggi. Dan ketika organisasi menghadapi kehilangan tujuan yang mendalam, TAOL mengajak kita kepada kebajikan-kebajikan dasar kepercayaan, keadilan, dan pertumbuhan reflektif yang tak henti-hentinya.

Isi buku ini menolak pembingkaian disipliner tunggal. Setiap bab mengundang semua pembaca bukan hanya untuk mengetahui, tetapi untuk berhenti sejenak, merenung, dan akhirnya menghidupi prinsip-prinsip TAOL di setiap sudut organisasi dan momen pribadi.

Semoga buku ini menjadi sebuah lentera sederhana, dengan keyakinan bahwa buku ini akan membantu melahirkan para pemimpin otentik yang akan memimpin perusahaan dan, pada saat yang sama, menyalakan harapan dan koneksi berani yang dibutuhkan setiap pembaruan.

Dr. Tri Handayani, SE, M.Si

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
BAB I: PENDAHULUAN	1
<i>Konsep Dasar Buku Referensi</i>	<i>2</i>
<i>Sejarah dan Konteks Kepemimpinan Tajdid.....</i>	<i>7</i>
<i>Struktur dan Organisasi Buku</i>	<i>12</i>
BAB II: TEORI DASAR KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI	19
<i>Path-Goal Theory sebagai Landasan Konseptual.....</i>	<i>20</i>
<i>Teori Motivasi dan Pengaruhnya pada Kepemimpinan ..</i>	<i>25</i>
<i>Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Organisasi</i>	<i>31</i>
BAB III: TAOL – KONSTRUKSI DAN PENGEMBANGAN TEORI.....	38
<i>Definisi dan Aspek Fundamental TAOL</i>	<i>39</i>
<i>Dimensi-Dimensi TAOL dalam Kepemimpinan.....</i>	<i>45</i>
<i>Hubungan TAOL dengan Leader Efficacy dan Kinerja Organisasi.....</i>	<i>50</i>
BAB IV: IMPLEMENTASI TAOL DALAM BERBAGAI ORGANISASI	57
<i>TAOL dalam Pendidikan Tinggi</i>	<i>58</i>
<i>TAOL dalam Organisasi Non-Pendidikan.....</i>	<i>63</i>
<i>Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi TAOL ...</i>	<i>69</i>
BAB V: ANALISIS EMPIRIS DAN STUDI KASUS	75
<i>Analisis Data dan Penelitian Empiris.....</i>	<i>76</i>
<i>Studi Kasus Implementasi TAOL</i>	<i>85</i>
<i>Evaluasi Keberlanjutan TAOL dalam Organisasi.....</i>	<i>94</i>
BAB VI: AGENDA PENELITIAN MENDATANG	105
<i>Keterbatasan dan Tantangan Penelitian TAOL</i>	<i>106</i>
<i>Peluang Pengembangan TAOL di Masa Depan.....</i>	<i>111</i>
<i>Rekomendasi Penelitian Lanjutan</i>	<i>116</i>
DAFTAR REFERENSI	122

BAB I: PENDAHULUAN

Karya buku referensi ini berasal dari celah yang teridentifikasi dalam literatur yang tidak hanya menjelaskan landasan teoritis tetapi juga mengoperasionalkan kepemimpinan dalam pendidikan tinggi Islam, terutama dalam praktik pedagogis. Berfungsi sebagai sumber akademik, karya ini bercita-cita untuk menjadi kompendium yang terorganisir secara metodis dan komprehensif bagi para sarjana, peneliti, dan praktisi pendidikan. Berbeda dengan monograf, buku ini tidak mengutamakan satu perspektif intelektual tunggal; sebaliknya, buku ini membangun topologi pengetahuan yang luas dan terarah secara metodis. Keunggulan utamanya terletak pada luasnya yang berfungsi sebagai reservoir akademis dan sarana untuk refleksi pedagogis serta kemajuan institusional.

Konsep kepemimpinan tajdid muncul dari interaksi dinamis antara prinsip-prinsip dasar Islam dan arus perkembangan sosial-budaya yang terus berkembang. Teori kepemimpinan Islam, yang melacak perjalanannya dari kekhalfahan klasik hingga saat ini, menunjukkan kebutuhan yang terus-menerus akan revitalisasi ilmiah dan praktis. Istilah tajdid, yang berarti pembaruan, secara historis telah meresap ke dalam wacana hukum, pedagogis, dan sosial Islam. Dalam ranah pendidikan tinggi, kebutuhan akan tajdid menjadi semakin jelas ketika institusi merespons tuntutan globalisasi, kemajuan teknologi yang pesat, dan semakin rumitnya tata kelola kontemporer.

Volume ini disusun berdasarkan kontinuitas tematik dan kemajuan sistematis, dimulai dengan teori dasar dan maju ke aplikasi serta investigasi empiris. Ini bertujuan untuk berfungsi, di luar pembacaan sekali saja, sebagai instrumen hidup bagi dosen, mahasiswa, dan praktisi pendidikan, memberdayakan mereka untuk melaksanakan, mempertanyakan, dan menyempurnakan praktik kepemimpinan. Setiap bab dirancang dengan tujuan yang berbeda, namun semuanya saling terhubung untuk memperkuat, menerangi, dan memperluas satu sama lain. Untuk kenyamanan pengguna, sebuah garis besar panduan disertakan, memungkinkan pembaca untuk menyesuaikan keterlibatan mereka sesuai dengan tujuan spesifik penelitian, penulisan ilmiah, dan pertumbuhan organisasi.

Konsep Dasar Buku Referensi

Buku volume referensi ilmiah mencerminkan upaya yang disengaja dan disiplin dalam pengembangan pemahaman ilmiah. Buku ini melampaui sekadar pengumpulan informasi, dan berfungsi sebagai platform dialogis yang menganyam teori yang telah mapan dan praktik yang muncul, paradigma masa lalu dan penyelidikan masa depan. Teks-teks ini mengartikulasikan arsitektur konseptual yang bersifat ekspositori, interogatif, dan generatif secara bersamaan. Buku ini melibatkan subjek pada tingkat yang menembus lebih dalam dari sekadar artikulasi permukaan, menerangi struktur intelektual inti dari disiplin tersebut melalui beragam sudut pandang yang kaya, triangulasi metodologis, dan akun yang disintesis secara ketat tentang kemajuan terkini.

Sebuah karya referensi akademis mencapai nilai utamanya dengan berfungsi sebagai repositori yang dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dan dapat digunakan di berbagai lingkungan ilmiah. Secara alami, karya ini dapat diakses secara luas oleh siapa saja yang terlibat dalam suatu disiplin ilmu, namun pada saat yang sama terbatas, memperhatikan tingkat kedalaman yang menjadi ciri khas diskursus akademis yang matang. Dikembangkan bukan sebagai tujuan akhir maupun sebagai artefak statis, volume ini tetap menjadi platform pembentuk, mengundang dialog berurutan, rekonstruksi sikap metodologis, dan munculnya pertanyaan tambahan. Diposisikan demikian, buku referensi tidak hanya menambah oksigen ilmiah suatu komunitas; mereka berkontribusi secara decisif terhadap penciptaan kembali pengetahuan spesifik disiplin yang berkelanjutan dan literatif.

Dalam membedakan buku referensi dari monograf, dimensi orientasi tetap menjadi faktor penentu. Monograf biasanya muncul dari penyelidikan terkonsentrasi ke dalam subjek tertentu, diinformasikan oleh penyelidikan empiris yang berkelanjutan dan sering kali diartikulasikan oleh seorang sarjana tunggal atau sekelompok kecil sarjana. Karya ini, yang secara sadar subjektif, menimbang fakta-fakta tertentu menurut pandangan metodologis yang ditentukan sendiri. Karya referensi, sebagai perbandingan, mengejar desain komunal. Buku ini merajut berbagai sumber dan sudut pandang interpretatif yang berbeda menjadi satu narasi, mempertahankan ketegangan intelektual namun mengarah pada kejelasan secara keseluruhan. Tujuan utama buku referensi adalah memberikan pembaca dengan berbagai wawasan yang cukup luas dan bersaing, memungkinkan

pembentukan penilaian yang cermat dan mandiri daripada mendukung satu tesis tunggal.

Konstruksi praktis dari sebuah volume referensi adalah sebuah usaha yang multifaset. Hal ini memerlukan pemilihan dokumen yang ketat, penyempurnaan editorial yang teliti, dan arsitektur yang terurut secara logis. Penulis, bekerja sama dengan dewan editorial, mengambil peran ganda sebagai narator dan arsiparis, menggunakan strategi yang menjaga kebenaran faktual sambil memastikan materi tetap menarik secara pedagogis dan relevan di zaman sekarang. Nilai sebuah teks referensi diukur tidak hanya oleh kelengkapan materi yang dibahas tetapi juga oleh koherensi organisasinya, ketepatan gayanya, dan luasnya keterlibatan teoritisnya.

Pengaruh yang diberikan oleh karya referensi dalam dunia akademik sangat bergantung pada bagaimana karya tersebut digunakan dalam arena pedagogis. Ketersediaan mereka yang terus-menerus dalam kurikulum mendukung pengembangan program yang didasarkan pada literatur yang baik secara otoritatif dan metodologis. Para cendekiawan yang mengintegrasikan volume-volume tersebut ke dalam pedagogi mereka tidak hanya menyampaikan fakta; mereka menyesuaikan pendekatan kognitif dan mengembangkan lingkungan belajar yang menghargai kedalaman analitis dan pemikiran kritis. Secara bersamaan, para pelajar diberikan sumber daya yang melampaui kebutuhan mendesak dari mata kuliah, berkembang menjadi repositori intelektual yang abadi. Teks-teks ini membimbing siswa dari satu definisi tunggal ke dalam kerangka yang lebih luas, sehingga menghubungkan konstruksi teoretis dengan cara yang metodologis koheren.

Bagi para praktisi, terutama mereka yang terlibat dalam perumusan kebijakan atau kepemimpinan institusi, volume ini menggabungkan teoretisasi abstrak dengan panduan yang dapat ditindaklanjuti. Tema-tema yang dikembangkan di sini menyediakan perangkat reflektif yang cocok untuk merumuskan kebijakan, menggambarkan perencanaan institusi, atau menangani dilema manajemen sehari-hari. Karya referensi semacam itu menyediakan sudut pandang panoramik, memungkinkan praktisi untuk melampaui sekadar perbaikan simptomatik dan terlibat dengan mekanisme penyebab inti menggunakan perangkat konseptual yang cukup ketat.

Pada saat yang sama, para akademisi akan menemukan dalam teks ini sebuah instrumen dasar untuk memajukan penelitian dengan kualitas yang sebanding. Ini mengartikulasikan seperangkat konstruksi teoretis yang koheren, menjelaskan opsi metodologis, dan menyederhanakan perumusan pertanyaan penelitian serta kerangka penghasil hipotesis. Ketika para akademisi menyusun tinjauan pustaka, karya referensi mengambil fungsi penting dalam memetakan penyelidikan baru ke dalam ranah ilmiah yang telah mapan. Dengan terlibat dalam volume ini, para peneliti memperkuat diri mereka terhadap jebakan konseptual sambil sekaligus menemukan dorongan intelektual yang subur yang mengundang kedalaman analitis dan empiris yang lebih besar.

Sama pentingnya adalah sejauh mana karya referensi ini meningkatkan kolaborasi lintas disiplin. Ditujukan untuk audiens yang heterogen, volume ini sering mengadopsi lensa interdisipliner, yang akibatnya menciptakan peluang untuk dialog di berbagai domain yang secara tradisional tetap

terisolasi. Dengan memetakan konsep-konsep yang tumpang tindih dan metodologi yang sebanding, karya referensi ini bertindak sebagai saluran, menjalin benang-benang pengetahuan khusus yang terpisah menjadi sebuah permadani intelektual yang lebih koheren yang sebelumnya mungkin telah terfragmentasi dalam literatur yang tersedia.

Keberadaan berkelanjutan dari volume referensi ilmiah mencontohkan etos ilmiah yang menghargai transparansi, integritas intelektual, dan kewajiban terhadap komunitas epistemik. Karya semacam itu tidak hanya memenuhi tuntutan pragmatis untuk data; mereka juga membudayakan kesadaran metakognitif tentang bagaimana pengetahuan dibangun dan divalidasi. Pada saat sejarah ketika informasi beredar dengan kecepatan tinggi dan sering kali tidak dikurasi, buku referensi menawarkan repositori yang terkalibrasi yang menjaga ketepatan, verifikasi, dan kedalaman penjelasan. Ketahanan fungsi dan otoritas karya ini, maka, bergantung pada integritas penulisnya, pencarian ketat akan ketelitian ilmiah, dan posisinya dalam lingkungan akademis dan profesional yang lebih luas dan terus berkembang.

Meskipun memiliki status yang sudah biasa, teks referensi akademik berfungsi sebagai repositori pengetahuan yang dinamis daripada artefak statis. Mereka tetap, berdasarkan desainnya, rentan terhadap revisi berkelanjutan, amplifikasi, dan rekontekstualisasi untuk mempertahankan nilai ilmiah dan pedagogisnya. Dalam kerangka ini, keterlibatan produktif antara penulis, tim editorial, rekan-rekan disiplin, dan komunitas ilmiah serta praktisi yang lebih luas menjadi sangat penting. Jaringan kolaboratif semacam itu menghidupkan teks,

mencegah pengetahuan membatu menjadi cetakan yang tidak aktif dan memungkinkan penyerapan data baru, metodologi, dan perubahan konseptual yang didorong oleh tuntutan ilmiah dan sosial yang muncul. Volume referensi dengan demikian mencerminkan karakter kontingen dan korektif diri dari usaha penelitian itu sendiri. Mereka mengundang, dari pihak komunitas akademik, tidak hanya pembacaan awal tetapi juga dialog yang tiada henti yang menginformasikan pedagogi, penelitian individu, dan perumusan kebijakan berbasis bukti.

Sejarah dan Konteks Kepemimpinan Tajdid

Dalam sejarah panjang peradaban Islam mengungkapkan bahwa prinsip kepemimpinan telah menjadi pusat dalam pengembangan arsitektur sosial, politik, dan spiritual umat (Anwar, 2002). Dalam kerangka Islam, kepemimpinan melampaui sekadar memegang kekuasaan administratif, melainkan berdiri sebagai mandat suci yang mengintegrasikan imperatif moral, etika, dan teologis. Dari masa kenabian hingga periode Khulafaur Rasyidin dan ke dalam berbagai sistem politik yang mengikuti, atribut dari sosok pemimpin selalu berlandaskan pada nilai-nilai transenden: kejujuran (*ṣidq*), keadilan (*‘adl*), kepercayaan (*amanah*), musyawarah (*shūrā*), dan komitmen terhadap kesejahteraan kolektif komunitas Muslim (Jauhari, 1990). Ide-ide ini, jauh dari sekadar dogma tetap, merupakan reservoir panduan yang terus berkembang, yang ditetapkan dan ditafsirkan ulang berdasarkan keadaan yang berlaku dan ujian spesifik yang dihadapi oleh komunitas Muslim di semua bidang. Adaptabilitas ini sekarang mencakup ranah pendidikan tinggi modern (Ilham & Syamsuddin, 2021).

Menghadapi kompleksitas global yang semakin meningkat, tuntutan efisiensi yang tak henti-hentinya, dan tekanan ekonomi tanpa batas, signifikansi abadi dari nilai-nilai organisasi semakin tersisihkan oleh paradigma kepemimpinan yang memprioritaskan rasionalitas instrumental (Geertz, 1960). Dalam sektor pendidikan tinggi, banyak institusi sekarang lebih memilih kerangka kerja yang didorong oleh kinerja yang menekankan pencapaian tolok ukur administratif, keharusan akreditasi, dan posisi kompetitif. Sebaliknya, imperatif spiritual dan etika dari misi pengajaran dan pembelajaran terabaikan. Dalam konteks ini, model kepemimpinan yang terinspirasi oleh Islam yang berpusat pada prinsip tajdid memperoleh relevansi mendesak dan layak untuk dieksplorasi secara sistematis. Berdasarkan perintah untuk memperbarui dan menyesuaikan ajaran agama yang abadi, model ini berupaya mewujudkan pokok-pokok ajaran Islam agar tetap memiliki vitalitas dan operabilitas dalam pengelolaan institusi yang dihadapkan pada ketidakpastian, kemajuan teknologi yang cepat, dan tuntutan kepemimpinan yang transparan dan adil (Anwar, 2002).

Istilah tajdid, yang berarti pembaruan, sangat tak terpisahkan dari sumber-sumber warisan Islam daripada menjadi gangguan dari mereka. Sebaliknya, ia mengekspresikan keterlibatan yang dinamis dan seni yang melekat pada integritas sumber-sumber kitab suci namun tetap terbuka terhadap perubahan konstruktif (Jauhari, 1990). Sepanjang narasi yang berkembang dari keilmuan Islam, tajdid telah menghidupkan kembali imajinasi hukum Islam (fiqh), wacana doktrinal (kalām), paradigma pendidikan, dan arsitektur pemerintahan (Ilham & Syamsuddin, 2021). Tidaklah tepat untuk membatasi tajdid

hanya pada reformasi kerangka institusional; makna sejatinya ditemukan dalam penempatan kembali imperatif etika dan konvergensi kembali pada denyut kehidupan tradisi, yang memungkinkannya untuk berdialog secara bermakna dengan konteks sosial yang terus berubah. Dengan demikian, dalam arena kepemimpinan, tajdid menekankan bahwa para pengurus komunitas harus melampaui sekadar keahlian administratif, melainkan memperoleh kedalaman moral dan visi profetik yang tajam yang dapat mengarahkan tindakan kolektif menuju kemajuan yang berakar pada kedua prinsip iman dan martabat kemanusiaan (Anon., 2021).

Dalam ranah pendidikan tinggi kontemporer, prinsip tajdid, yang direformasi sebagai inovasi dalam tata kelola, merupakan intervensi yang disengaja yang melampaui tuntutan prosedural dan mengkalibrasi ulang sine qua non pendidikan (Ardianto, 2023). Pendidikan tinggi, oleh karena itu, tidak dapat direduksi menjadi keluaran mekanis dari lulusan; sebaliknya, ia adalah sebuah peleburan peradaban yang harus membudayakan ketajaman kritis, integritas humanistik yang mendalam, dan kesadaran sosial yang berkomitmen. Kepemimpinan yang dihidupkan oleh pembaruan dengan demikian wajib untuk bernegosiasi, dalam pikiran strategis yang sama, antara kemajuan praktik administratif baru dan pelestarian teguh nilai-nilai sipil dan moral yang mendasari. Para pemimpin semacam itu membina lingkungan di mana kollegialitas, inklusivitas, dan kemampuan laten dari seluruh komunitas akademik secara sengaja dilindungi dan diperkuat. Horizon mereka melampaui metrik peringkat global; tujuannya adalah untuk membentuk ekosistem akademik yang pada intinya didefinisikan oleh

integritas dan keterbukaan pluralistik terhadap tradisi intelektual yang berbeda (Geertz, 1960).

Sistem pendidikan tinggi kontemporer menghadapi serangkaian tantangan yang saling terkait yang menolak perbaikan sederhana. Lanskap kebijakan federal yang terus berkembang, akreditasi internasional yang wajib, persaingan global yang semakin intensif, dan tuntutan publik yang meningkat untuk perbaikan yang dapat dibuktikan dalam efektivitas pendidikan berkumpul untuk mewajibkan respons kepemimpinan yang melampaui penguasaan teknis, melainkan memanggil sintesis kecerdasan manajerial, refleksi moral, dan keteguhan etika. Dalam lingkungan yang mendesak ini, kepemimpinan Tajdid mengartikulasikan langkah balasan yang konstruktif terhadap teknokrasi yang stagnan dan eksklusif yang masih memiliki beberapa pengikut di lapangan. Ini menekankan pada tata kelola yang transparan, akuntabilitas timbal balik, dan kewajiban etis yang konstan bahwa setiap momen senja strategis harus diarahkan, meskipun secara tidak langsung, kepada kemakmuran kolektif masyarakat (Ilham & Syamsuddin, 2021). Eksekutif yang beroperasi dalam kerangka ini tidak lagi dipandang sebagai pusat kekuasaan yang otonom, melainkan sebagai fasilitator dan pengelola yang memiliki vokasi utama untuk merancang dan memelihara budaya transformasi yang berkelanjutan di seluruh institusi.

Orientasi tajdid dalam kepemimpinan institusi menekankan bahwa pencapaian sebuah universitas melampaui jumlah gelar yang diberikan atau artikel yang diterbitkan; pencapaian tersebut terletak pada pembinaan cendekiawan yang terlibat secara sosial, berkomitmen teguh pada reformasi, dan memiliki

dasar etika yang ketat. Oleh karena itu, para pemimpin di pendidikan tinggi harus menanamkan prinsip-prinsip Islam bukan sebagai hiasan insidental dalam pernyataan institusi, tetapi sebagai energi vital yang mendasari setiap upaya strategis (Ardianto, 2021). Pembaruan dalam kepemimpinan, dalam hal ini, melibatkan kemampuan untuk merancang kebijakan yang mengundang pemeriksaan diri yang berkelanjutan, merancang kurikulum yang relevan secara kontekstual dan secara spiritual mendukung, serta mendorong lingkungan akademik yang memelihara keseluruhan diri, secara intelektual ketat namun secara spiritual peka (Anon., 2021).

Dalam praktiknya, model kepemimpinan tajdid tidak menolak teknik-teknik kontemporer seperti analisis dataset besar, manajemen kualitas total, maupun manajemen risiko perusahaan. Sebaliknya, ia menempatkan modalitas-modalitas ini dalam kerangka etika-spiritual yang menggambarkan baik tujuan maupun batasan-batasannya. Misalnya, ketika teknologi digunakan untuk memperkuat akuntabilitas institusi, kepemimpinan tajdid menegaskan bahwa promosi transparansi data melampaui tuntutan pengawasan, melainkan berfungsi untuk secara adil meningkatkan kualitas layanan kepada yang diperintah (Jauhari, 1990). Demikian pula, perumusan kebijakan sumber daya manusia di bawah naungan tajdid bertujuan untuk menginstitutionalisasi kepemimpinan partisipatif yang menumbuhkan rasa kepemilikan organik dan kewajiban kolektif, daripada sekadar kepentingan dari rantai komando yang didasarkan hanya pada kekuasaan formal.

Perkembangan paradigma kepemimpinan yang berakar pada pemikiran Islam dan diberdayakan oleh prinsip tajdid merupakan suatu keharusan untuk rekonstruksi progresif sistem pendidikan tinggi menjadi institusi yang selaras secara etis, berorientasi ke depan, dan berkelanjutan secara ekologis. Usaha ini bukanlah kerinduan yang anachronistic terhadap masa lalu; melainkan, ini adalah latihan dalam merekontekstualisasi imperatif moral abadi dari warisan intelektual Islam agar mereka dapat menginformasikan strategi untuk tantangan yang muncul, yang belum sepenuhnya dapat diprediksi. Etos kepemimpinan yang dihidupkan oleh integritas, keadilan, dan tanggung jawab komunal memiliki kapasitas yang signifikan untuk menghidupkan kembali universitas sebagai katalis yang sah untuk transformasi sosial budaya. Dalam kerangka ini, tajdid bukanlah sekadar penyempurnaan opsional atau gestur dekoratif; ia adalah dinamika operatif yang menjamin keberlangsungan dan pendalaman progresif pendidikan tinggi, menyuntikkan setiap aspek prosedural dan relasional dengan resonansi spiritual yang transenden (Ilham & Syamsuddin, 2021; Anwar, 2002; Ardianto, 2021).

Struktur dan Organisasi Buku

Buku ini mengadopsi metodologi berlapis yang terstruktur, mencerminkan ketelitian empiris dan kecanggihan konseptual. Konstruksi intelektual berkembang secara bertahap, dimulai dengan konsep-konsep dasar dan melanjutkan melalui analisis kritis, menghasilkan pengalaman yang informatif dan generatif. Setiap bab, meskipun otonom, berkontribusi pada benang argumen yang kohesif yang mengikat seluruh usaha ini bersama-sama. Bab pengantar berfungsi sebagai prolog

filosofis, mengartikulasikan tujuan-tujuan panduan dari volume ini dan membangun fondasi intelektual di atasnya. Ini mengontekstualisasikan pentingnya memperbarui kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dalam pendidikan tinggi dengan menempatkan usaha tersebut dalam tekanan globalisasi, seruan untuk re-imajinasi institusi, dan rekayasa ulang nilai yang dituntut oleh era digital. Penyusunan ini mengartikulasikan urgensi yang akan diperluas dan diteliti oleh bagian-bagian berikutnya.

Bab kedua mengundang penyelidikan mendalam tentang kepemimpinan dan teori organisasi dengan membandingkan interpretasi klasik dan kontemporer. Pertama-tama, bab ini menggambarkan imperatif etika utama yang diartikulasikan dalam tradisi intelektual Islam dan kemudian menghubungkan makna-makna ini dengan beberapa konstruksi modern—Teori Jalur-Tujuan, model motivasi, dan konsepsi organisasi pembelajaran yang berkembang. Strategi komparatif semacam itu mengungkapkan kepemimpinan sebagai ranah dialogis, yang terus-menerus dinegosiasikan antara nilai-nilai yang abadi, tuntutan situasional, dan pilihan manajerial yang disengaja. Dengan menggabungkan teks klasik dan kerangka empiris modern, bab ini membangun jembatan konseptual yang menghubungkan imperatif spiritual dengan praktik administratif yang fleksibel dan sensitif terhadap konteks.

Di awal Bab Tiga, pembaca menemui konstruksi TAOL (*Tajdid Achievement Orientation Leadership*). Integrasi teoretis asli ini menggabungkan dorongan pembaruan (*tajdid*) dengan prinsip-prinsip inti kepemimpinan otentik. Konsep ini berfungsi sebagai model kepemimpinan praktis sekaligus

kontribusi teoretis yang substansial terhadap literatur global, yang secara historis telah dibingkai oleh paradigma Barat. Dalam TAOL, kepemimpinan diubah menjadi proses multidimensional yang menyamakan pencarian tujuan strategis dengan penanaman integritas moral dan kesadaran spiritual pada pemimpin. Dengan menempatkan tajdid sebagai kapasitas adaptif yang dinamis, model ini membuka ruang organisasi untuk inovasi yang berakar pada dan menghormati nilai-nilai regional serta realitas kontekstual. Bab ini menggambarkan premis-premisnya dengan ketelitian, menelusuri dasar-dasar filosofisnya dan menggambarkan penerapan praktisnya di berbagai konteks organisasi.

Bab empat memperluas TAOL di luar teori dan ke dalam operasi sehari-hari organisasi, mencakup baik lingkungan pendidikan maupun non-pendidikan. Setiap dimensi dari eksposisi diatur secara berurutan, dimulai dengan strategi implementasi konkret, berkembang ke keterlibatan kepemimpinan kolektif, dan berpuncak pada tantangan adaptif yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Penulis menguraikan ideal operatif dari teori tersebut namun dengan jujur menghadapi berbagai rintangan yang pasti muncul dalam proses pelaksanaannya. Misalnya, ketidakpatuhan budaya organisasi yang sudah mengakar, distribusi kapasitas sumber daya manusia yang tidak merata, dan efek pembatasan dari imperatif birokrasi dikritik dalam kerangka yang berorientasi pada pembelajaran yang bercita-cita untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, bab tersebut menjalin hubungan nyata antara aspirasi teoretis dari kerangka kerja dan realitas kontingen yang mencirikan praktik organisasi yang dinamis.

Bab lima berfungsi sebagai evaluasi reflektif dari model TAOL dalam praktik. Melalui serangkaian studi kasus dan lensa empiris, bab ini mengukur kapasitas model untuk menghasilkan reformasi substantif dalam budaya organisasi, meningkatkan kinerja institusi, dan memperkuat kepemimpinan etis. Studi-studi yang dipilih mencakup berbagai jenis institusi dan sejarah organisasi, menggambarkan respons adaptif TAOL terhadap kerumitan kontekstual yang bervariasi. Bab ini juga merinci kerangka evaluasi metode campuran yang digunakan, yang mengintegrasikan ukuran kuantitatif dengan metode kualitatif yang komplementer. Analisis ini maju melampaui sekadar penilaian teknis; ia mengundang dialog reflektif, mendorong pembaca untuk menginterogasi temuan dan menyesuaikan model dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan kontekstual spesifik mereka.

Saat narasi berlanjut ke bab keenam, perhatian beralih ke jalur-jalur prospektif dalam penelitian akademis. Di sini, agenda penelitian yang telah berkembang diartikulasikan, yang dimaksudkan untuk membimbing para peneliti, akademisi, dan praktisi. Agenda ini mendorong keterlibatan lintas disiplin, penciptaan instrumen pengukuran inovatif, dan validasi empiris model teoretis dalam lingkungan yang lebih luas dan lebih rumit. Penulis dengan jujur menyatakan bahwa TAOL tidak boleh dipahami sebagai teori yang telah selesai; sebaliknya, ini merupakan kerangka awal yang mengundang penyempurnaan dan reinvensi yang berkelanjutan. Dengan demikian, bab ini mengundang secara eksplisit kepada komunitas akademis untuk melanjutkan pertukaran dialektis ide-ide, memperkuat fondasi empiris, dan memperluas signifikansi praktis TAOL di berbagai bidang pembuatan

kebijakan, manajemen sumber daya manusia, dan inisiatif pembangunan komunitas. Buku ini, oleh karena itu, bukanlah sebuah terminus; ini adalah ambang pintu yang dengan sengaja mendorong kolaborasi ilmiah yang berkelanjutan dan bermanfaat.

Bagian akhir dari Bab Tujuh menyediakan bibliografi yang luas yang mengkonsolidasikan struktur argumen teks sambil mengundang penyelidikan ilmiah lebih lanjut. Daftar referensi mengintegrasikan publikasi dasar dan terkini dari filsafat, teologi, manajemen, dan sosiologi organisasi, sehingga menggambarkan jangkauan interdisipliner buku ini. Pemilihan cermat karya-karya ini menunjukkan bahwa kesimpulan yang diajukan dalam teks didasarkan pada tradisi intelektual yang telah diuji secara ketat daripada prasangka yang tidak diperiksa. Dengan menyajikan kaleidoskop sumber-sumber yang relevan ini, penulis memberdayakan pembaca untuk memahami analisis buku ini dan mengejar, secara mandiri, keterlibatan akademis yang lebih luas dan lebih mendalam yang dapat melampaui halaman-halamannya. Kepelbagaian dan integritas ilmiah dari bahan-bahan yang dikutip dengan demikian meningkatkan kontribusi buku ini terhadap percakapan yang berkembang dalam komunitas penelitian global dan lokal.

Buku ini disusun dengan tujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan penelitian; oleh karena itu, kepatuhan terhadap urutannya dianjurkan. Dimulai dengan dasar-dasar konseptual inti, melalui evolusi teori kepemimpinan, dan kemudian mengikuti konstruksi TAOL sebagai kerangka teoretis inovatif—sebelum memeriksa aplikasi empiris dan

studi evaluatifnya—menghasilkan pemahaman yang luas dan terintegrasi tentang subjek tersebut. Progres seperti itu tidak hanya memperkenalkan pembaca pada pengetahuan tetapi juga mengundang refleksi kritis yang berkelanjutan tentang praktik kepemimpinan yang mereka temui. Dalam konteks akademis, potensinya sangat besar: dapat digunakan sebagai referensi utama untuk kerangka konseptual penelitian, sebagai dasar untuk merancang modul instruksional, atau sebagai sumber yang menginformasikan perumusan kebijakan organisasi.

Pengorganisasian konten, bersama dengan perspektif lintas-disiplin, memungkinkan volume ini berfungsi secara efektif dalam pengaturan strategis di luar lingkungan universitas. Pembuat kebijakan, manajer lembaga publik dan swasta, serta pemimpin organisasi masyarakat sipil dapat mengambil manfaat dari buku ini sejak awal dalam pembentukan kebijakan kemajuan organisasi yang dipandu oleh nilai-nilai. Teks ini mengintegrasikan ilustrasi kasus empiris, refleksi teoretis, dan garis penyelidikan eksploratif indikatif, sehingga menyajikan identitas ganda sebagai referensi ilmiah dan instrumen untuk perubahan institusional. Ini menciptakan kesinambungan yang jelas antara konstruksi abstrak dan aplikasi pragmatis.

Pada akhirnya, nilai paling signifikan dari volume ini terletak pada keseimbangan yang baik antara ketelitian dan aksesibilitas yang dipertahankannya sepanjang buku. Penulis menunjukkan baik penguasaan terhadap korpus substantif maupun perhatian yang disengaja terhadap bagaimana materi tersebut dapat menghidupkan praktik-praktik yang dijalani oleh para pembaca. Penyelidikan ini tidak hanya bertujuan untuk membongkar dilema konseptual tentang kepemimpinan,

tetapi juga untuk menginterpolasi mereka ke dalam trajektori tindakan yang konkret dan kontekstual. Oleh karena itu, teks ini merupakan tambahan yang patut dicatat dalam kumpulan studi kepemimpinan dan organisasi, terutama oleh dan untuk konstituen Muslim kontemporer yang bernegosiasi untuk rekonsiliasi antara imperatif spiritual, nilai-nilai etika, dan imperatif modernisasi. Lebih dari sekadar kumpulan pengetahuan yang harus diserap, buku ini mengeluarkan undangan tersirat kepada praktisi dan akademisi, mendorong mereka untuk bekerja sama dalam menciptakan rezim kepemimpinan yang, dalam arti yang paling mendalam, baik tulus maupun berdampak.

BAB II: TEORI DASAR KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Kerangka konseptual inti yang dikembangkan dalam volume ini adalah teori Path-Goal, sebuah paradigma yang bertahan lama dalam kajian kepemimpinan, yang menegaskan bahwa pemimpin menghilangkan hambatan dan menjelaskan rute untuk memungkinkan pengikut mencapai hasil yang diinginkan. Kemampuan adaptasinya yang melekat menjadikan kerangka ini sangat berharga untuk berbagai pengaturan organisasi, termasuk lanskap pendidikan tinggi. Dalam model tersebut, modalitas kepemimpinan berupa perilaku direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian secara bersama-sama menciptakan peluang untuk memasukkan prinsip-prinsip etika Islam ke dalam perilaku kepemimpinan sehari-hari.

Model motivasi manusia, khususnya formulasi ekspektasi, ditekankan sebagai elemen penting dalam interaksi kepemimpinan dan pengikut. Buku ini mengulas teori harapan (Expectancy Theory) serta model motivasi lainnya seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland. Konstruksi motivasi ini memperdalam wawasan kepemimpinan dan memberdayakan pengambil keputusan untuk merancang inisiatif yang selaras dengan aspirasi psikologis dan vokasional anggota komunitas.

Paradigma organisasi pembelajar diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan tindakan

kepemimpinan dengan kinerja yang berkelanjutan. Dipahami sebagai sebuah perusahaan yang dinamis, organisasi pembelajaran tidak hanya mengembangkan kompetensi tetapi juga merekayasa ulang dimensi budaya dan struktural. Sementara hubungan empiris yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan hasil kinerja tetap diperdebatkan, analisis ini mengajukan klaim bahwa dinamika pembelajaran yang berkelanjutan merupakan prasyarat yang diperlukan untuk kepemimpinan inovatif dan ketahanan institusi yang berkelanjutan.

Path-Goal Theory sebagai Landasan Konseptual

Teori Path-Goal, yang dirumuskan oleh Robert J. House pada awal 1970-an, tetap menjadi batu penjuru dalam studi kepemimpinan kontingensi, mendapatkan perhatian di berbagai konteks organisasi, termasuk pendidikan tinggi. Kerangka kerja ini berakar pada teori harapan, yang berpendapat bahwa individu menggerakkan usaha, yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan kinerja yang memuaskan, yang pada gilirannya akan dihargai dengan hasil yang bernilai (House & Mitchell, 1975; House, 1996). Dalam lensa konseptual ini, misi utama pemimpin adalah untuk merencanakan trajektori yang jelas menuju tujuan pribadi dan institusional, memperkuat perjalanan menuju tujuan tersebut, dan mengidentifikasi serta menetralkan hambatan (Alanazi, Alharthey, & Rasli, 2013).

Pemimpin yang beroperasi di bawah paradigma Path-Goal melampaui peran otoritas direktif; mereka berfungsi secara bersamaan sebagai kompas navigasi dan agen pendukung. Tanggung jawab mereka mencakup memotivasi anggota tim,

menjelaskan hasil yang diharapkan, mengurangi hambatan emosional dan sistemik, serta menumbuhkan keyakinan bahwa usaha yang berkelanjutan akan dihargai. Akibatnya, kepemimpinan dalam model ini melibatkan fungsi ganda yaitu menerangi jalur organisasi dan memperbesar daya tarik dari keadaan akhir, sehingga membentuk arus motivasi yang mendorong kinerja kolektif (Burns, 1978; Buller, 2006).

Efektivitas seorang pemimpin tidak hanya berasal dari atribut intrinsiknya atau dari otoritas yang diberikan oleh perannya secara formal, tetapi dari kemampuannya untuk mendiagnosis lingkungan organisasi dan memodifikasi pendekatannya sesuai dengan kebutuhan yang berkembang dari para pengikutnya (Al-Omari et al., 2008; Gmelch, 2000). Berdasarkan wawasan ini, Robert House merumuskan empat modalitas kepemimpinan utama dalam kerangka path-goal: direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian (House & Mitchell, 1975). Modus direktif diterapkan dengan tepat ketika tugas-tugas secara intrinsik tidak jelas atau ketika pendekatan yang teratur sangat penting; pemimpin yang menggunakan modus ini merinci aturan, menjelaskan harapan, dan memastikan bahwa anggota memahami tindakan yang diperlukan. Sebaliknya, modalitas suportif menekankan kesehatan emosional dan keadaan pribadi para pengikut, mencerminkan utilitasnya yang paling baik dalam situasi yang berkepanjangan, penuh tekanan, atau secara psikologis menuntut (Aronson, Sieveking, Laurenceau, & Bellet, 2003).

Sebaliknya, pendekatan partisipatif menekankan integrasi anggota tim ke dalam kontinuitas pengambilan keputusan. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini mendorong dialog

terbuka, menghargai kontribusi yang beragam, dan mengembangkan lingkungan di mana diskusi konstruktif dapat berkembang (Damico, Gmelch, Hopkins, & Nichols, 2003). Pendekatan ini terbukti sangat menguntungkan dalam konteks yang melibatkan tugas-tugas rumit dan di mana personel memiliki keahlian yang substansial namun juga memerlukan kebebasan untuk menggunakan penilaian independen. Gaya yang berorientasi pada pencapaian, sebaliknya, ditandai dengan pencarian tanpa henti terhadap tujuan yang lebih tinggi dan peningkatan bertahap dalam kinerja kolektif. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mengartikulasikan tolok ukur kinerja yang ambisius dan secara bersamaan menyampaikan keyakinan yang kuat dalam kapasitas tim untuk memenuhi atau melampaui target tersebut (House, 1996).

Keunggulan utama dari teori Path–Goal terletak pada kapasitas intrinsiknya untuk melakukan penyesuaian kontekstual. Kerangka kerja ini dengan sengaja menghindari menganjurkan resep kepemimpinan monolitik; sebaliknya, ia mengundang praktisi untuk menilai kebutuhan spesifik individu, kekhasan tugas yang dihadapi, dan iklim organisasi yang berlaku (Alanazi et al., 2013). Kebajikan ini sangat menonjol dalam lingkungan pendidikan tinggi, di mana arsitektur organisasi sering kali non-linear, dinamika relasional meluas ke berbagai lapisan, dan pusat kekuasaan sering kali menyebar daripada secara ketat vertikal (Gmelch, 2000).

Dalam kerangka ini, teori Path-Goal memberikan kebebasan kepada pemimpin akademik, seperti rektor, dekan, dan kepala departemen, untuk menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka dengan konteks yang berlaku. Pertimbangan untuk

menerapkan gelar teknis baru yang mewajibkan kolaborasi antara fakultas teknik, hukum, dan bisnis. Orientasi direktif memastikan standardisasi dan koherensi prosedural yang diperlukan untuk penerapan yang efisien. Sebaliknya, jika prioritas strategis bergeser menuju pengembangan budaya inovasi dalam pedagogi, sikap mendukung menjadi sangat penting: dengan memperkuat efikasi diri fakultas, memperkuat jaringan kolegal, dan memastikan lingkungan yang aman secara psikologis, hal ini mendorong eksperimen yang menjadi ciri pengajaran perintis. Ketika merumuskan rencana strategis jangka panjang institusi, orientasi partisipatif tidak hanya mengundang kontribusi formal dan informal dari dosen dan staf administrasi tetapi juga mendorong investasi bersama dalam arah yang akan datang. Akhirnya, dalam bidang yang kompetitif—khususnya dorongan untuk akreditasi internasional dan kenaikan peringkat global—sikap yang berorientasi pada pencapaian dapat menetapkan tolok ukur yang berani, menggugah etos yang berorientasi pada hasil, dan mengamankan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya (Buller, 2006).

Pengenalan Teori Path-Goal ke dalam konteks pendidikan tinggi dapat secara signifikan memperkuat budaya yang ditandai dengan transparansi, keterlibatan kolaboratif, dan komitmen berkelanjutan terhadap pertumbuhan individu. Institusi yang secara sengaja mengintegrasikan kerangka ini memosisikan diri mereka untuk berhasil menavigasi perubahan dalam tata kelola, lanskap teknologi yang terus berkembang, dan tuntutan masyarakat yang meningkat akan akuntabilitas dalam kualitas dan transparansi layanan pendidikan (Al-Omari et al., 2008). Pemimpin yang

menunjukkan apresiasi yang mendalam terhadap spektrum modalitas kepemimpinan menjadi instrumental dalam menghilangkan resistensi terhadap inovasi, mendorong partisipasi yang bermakna di seluruh konstituen akademik, dan membudayakan lingkungan di mana pengembangan intelektual dan profesional dapat berkembang (Alanazi et al., 2013).

Namun demikian, penerapan Teori Jalur-Tujuan dalam lingkungan akademik disertai dengan tantangan yang signifikan. Pusat di antara ini adalah kemampuan diagnostik yang diperlukan yang harus dimiliki oleh para pemimpin, yaitu kemampuan untuk menilai variabel kontekstual, membedakan berbagai motivasi individu, dan mencocokkan ini dengan sikap kepemimpinan yang paling efektif. Kompetensi semacam itu menuntut introspeksi yang berkelanjutan, keterampilan relasional yang maju, dan keterbukaan terhadap penyesuaian yang terus-menerus (Gmelch, 2000; Damico et al., 2003). Menambah tantangan ini, kontur birokrasi yang biasa dalam pendidikan tinggi, ditambah dengan perlawanan yang mengakar terhadap tata kelola yang gesit, dapat menghalangi efek yang diinginkan dari teori tersebut. Akibatnya, realisasi praktis dari Kerangka Path-Goal tidak terpisahkan dari etos organisasi yang berlaku, penyelarasan struktur penghargaan, dan ketersediaan kerangka institusional yang memberdayakan kepemimpinan untuk tetap fleksibel dan responsif.

Terlepas dari keterbatasannya, teori Path-Goal memberikan perspektif yang bernuansa tentang interaksi yang berkembang antara pemimpin, pengikut, dan tujuan institusi. Dalam lanskap pendidikan tinggi kontemporer, di mana institusi mencari relevansi yang lebih besar, kualitas yang lebih baik, dan daya

saing global—kacamata teoretis ini memberikan dasar yang kuat untuk mengembangkan kepemimpinan yang memberdayakan. Ini merekonseptualisasi fungsi kepemimpinan dari model otoriter dan direktif menuju orientasi kolaboratif dan perkembangan. Lebih spesifik, proposisi tersebut adalah bahwa efektivitas seorang pemimpin diukur tidak hanya oleh kejelasan visi pemimpin tersebut tetapi juga oleh kemampuan untuk mengaktifkan dan memperkuat kapasitas orang lain, sehingga menerjemahkan visi tersebut menjadi pencapaian institusional yang nyata.

Penerapan pendekatan Path-Goal dapat diperkaya dengan menggabungkan paradigma kepemimpinan kontemporer, yang transformasional, dan berlandaskan spiritual, dalam kontur khas pemikiran kepemimpinan Islam. Sintesis ini menghasilkan model hibrida yang mempertahankan kepekaan terhadap spesifik budaya dan institusi lokal sambil tetap tangguh terhadap tantangan transnasional. Akibatnya, teori Path-Goal berfungsi secara bersamaan sebagai tulang punggung konseptual yang generatif, alat diagnostik, dan cetak biru untuk mengembangkan kepemimpinan yang reflektif, sadar konteks, dan mampu melakukan perubahan institusional yang substansial, sehingga membuktikan kegunaannya yang berkelanjutan dalam lingkungan global yang ditandai oleh perubahan cepat dan berkelanjutan.

Teori Motivasi dan Pengaruhnya pada Kepemimpinan

Memahami pendorong motivasi berfungsi sebagai dasar yang tak tergantikan untuk merancang intervensi kepemimpinan yang efektif dan sensitif terhadap konteks, terutama di

perusahaan yang bergantung pada pemanfaatan penuh kemampuan tenaga kerja mereka (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999; Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Dalam domain ini, salah satu kerangka kerja seminal yang menjelaskan interaksi antara motivasi dan perilaku kerja adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*), yang awalnya diusulkan oleh Victor H. Vroom. Menurut teori tersebut, motivasi mengkristal ketika seseorang yakin bahwa mengeluarkan usaha akan diterjemahkan menjadi kinerja yang memuaskan dan bahwa kinerja tersebut pada gilirannya akan menghasilkan hasil atau insentif yang berharga (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1995). Akibatnya, kemungkinan seseorang untuk bertindak bergantung pada penilaian positif mereka terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan yang dihasilkan (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021).

Dalam praktik kepemimpinan kontemporer, teori ekspektansi menekankan perlunya pemimpin untuk mengembangkan kemampuan dalam menyesuaikan kerangka antisipatif bawahan mereka dengan bijaksana. Kapabilitas ini dioperasionalkan melalui pembentukan kerangka terbuka dan koheren dari tuntutan spesifik peran, perumusan tujuan bertahap yang layak, dan distribusi insentif yang berkonsekuensi dan selaras dengan baik (Kotter, 1988; Kuczarski & Kuczarski, 1995). Meskipun bonus moneter mungkin menonjol, istilah "insentif" mencakup bentuk non-material, seperti pengakuan publik, peluang kemajuan, dan jalur yang disusun untuk pertumbuhan profesional, yang semuanya dapat memberikan pengaruh motivasi yang kuat (Jugović et al., 2012). Seorang pemimpin yang secara konsisten menjaga hubungan yang jelas dan dapat diprediksi antara input

usaha dan hasil yang diharapkan akan, seiring waktu, meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap integritas kerangka evaluasi, sehingga memperkuat komitmen afektif dan perilaku mereka terhadap misi organisasi.

Namun demikian, ketergantungan eksklusif pada satu kerangka motivasi saja tidak cukup untuk menangkap multidimensionalitas dorongan manusia. Sebaliknya, pendekatan integratif yang mengacu pada beberapa teori dasar menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam. Di antara ini, Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Kebutuhan McClelland tetap menjadi contoh penting (Korman, 1966). Maslow menggambarkan motivasi ke dalam serangkaian lima kategori bertahap: fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri. Skema-nya mengusulkan bahwa kemajuan ke kategori yang lebih tinggi bergantung pada pemenuhan kebutuhan yang lebih mendasar sebelumnya. Diterapkan pada kepemimpinan, pengaturan ontologis ini mengharuskan para pengawas untuk menyesuaikan diri dengan keadaan kebutuhan personel mereka yang berlaku, sehingga memungkinkan kalibrasi penguatan, baik perbaikan dalam lingkungan fisik, pengembangan jaringan kolegal yang mendukung, atau penyusunan tugas-tugas menantang yang mendorong pertumbuhan perkembangan (Li, Tan, & Teo, 2012).

Berdasarkan karya Maslow, Herzberg membedakan antara faktor kebersihan dan faktor motivator. Faktor kebersihan mencakup kompensasi, kondisi tempat kerja, dan kerangka kebijakan yang, jika tidak memadai, dapat menimbulkan ketidakpuasan. Namun, mencapai faktor-faktor ini tidak

dengan sendirinya mendorong peningkatan motivasi. Sebaliknya, faktor-faktor pendorong seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang pertumbuhan menunjukkan korelasi yang kuat dan positif dengan peningkatan keterlibatan kerja (Khaliq et al., 2021). Dari perspektif kepemimpinan, perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun memastikan lingkungan kerja yang memuaskan adalah hal yang diperlukan, hal tersebut harus dipadukan dengan inisiatif yang dirancang untuk mengembangkan intrinsik karyawan, sehingga menciptakan suasana yang tidak hanya fungsional tetapi juga mendorong komitmen terhadap kontribusi yang bermakna.

Secara paralel, McClelland mengusulkan lensa berbasis kebutuhan yang berfokus pada pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Ia berpendapat bahwa profil motivasi individu terutama dibentuk oleh kekuatan relatif dari kebutuhan-kebutuhan ini, dan profil ini berbeda dari satu orang ke orang lainnya (Leonard et al., 1999). Dalam konteks organisasi, seorang karyawan mungkin mengejar kesuksesan melalui pencapaian pribadi, yang lain mungkin mencari hubungan interpersonal yang kohesif, dan yang ketiga mungkin bertujuan untuk pengaruh dan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang bijaksana akan mengidentifikasi kecenderungan motivasi ini dan menyesuaikan strategi kepemimpinannya untuk memaksimalkan efektivitas kolektif (Lewin, 1939).

Transformasi teori motivasi menjadi praktik kepemimpinan yang dapat ditindaklanjuti tidak dapat terjebak dalam formulasi abstrak; hal ini menuntut penerapan strategis yang diinformasikan secara ketat di tempat kerja. Kesulitan yang berulang bagi para pemimpin adalah mengidentifikasi

paradigma kepemimpinan yang sesuai dengan baik fitur struktural organisasi maupun profil motivasi anggotanya (Khaliq et al., 2021). Ketika seorang pemimpin menyadari bahwa sebagian besar tenaga kerja berorientasi pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan, penerapan paradigma yang berorientasi pada pencapaian dan partisipatif terbukti sangat efektif. Paradigma-paradigma ini memberikan kebebasan yang luas untuk menghasilkan solusi inovatif, melaksanakan agensi individu, dan mewujudkan nilai intrinsik seorang karyawan dalam lingkungan korporat. Pemimpin partisipatif, misalnya, mengembangkan kompetensi mendengarkan, memfasilitasi arena dialogis, dan dengan demikian meningkatkan komitmen afektif personel terhadap tujuan utama organisasi (Jugović et al., 2012).

Namun, ketika tim akademik menghadapi beban kerja yang substansial, kerangka regulasi yang berubah-ubah, atau hierarki organisasi yang ambigu, orientasi kepemimpinan yang mendukung biasanya muncul sebagai alternatif yang paling efektif (Leonard et al., 1999; Lamberti et al., 2022). Orientasi ini memprioritaskan belas kasih, penguatan emosional, dan pertimbangan yang disengaja terhadap kesejahteraan dosen dan staf. Dalam tuntutan mendesak yang menjadi ciri khas pendidikan tinggi, di mana dosen berjuang dengan tri dharma, pencarian tanpa henti untuk publikasi terindeks, dan persaingan global yang semakin meningkat, pendekatan kepemimpinan ini menciptakan lingkungan yang stabil dan menjaga persatuan kolaboratif.

Pemahaman yang mendalam tentang motivasi juga sangat penting dalam domain manajemen perubahan. Inovasi

organisasi yang sukses tidak hanya memerlukan penyesuaian kebijakan tetapi juga penyesuaian disposisi kognitif dan afektif, kondisi yang hanya terwujud ketika para pemimpin menyelaraskan dorongan pribadi dengan tujuan institusi (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Dalam keadaan ini, komunikasi mengambil nilai strategis dan determinatif. Para pemimpin diharapkan untuk mengartikulasikan alasan perubahan dengan transparansi, termasuk keuntungan yang diharapkan dan cara-cara spesifik di mana upaya setiap anggota akan diakui dan berkontribusi dalam membentuk arah keseluruhan. Timbal balik dalam meminta umpan balik dan kepatuhan yang teguh terhadap prinsip-prinsip yang telah diartikulasikan sangat penting untuk mengubah harapan awal menjadi sistem akuntabilitas yang tahan lama dan saling memperkuat (Kotter, 1988).

Selain itu, pemimpin yang memahami kompleksitas yang mendasari motivasi menunjukkan kesadaran tajam terhadap asal-usul heterogen dari setiap anggota dalam organisasi mereka (Li et al., 2012; Jugović et al., 2012). Generasi yang berbeda, sejarah pribadi, subkultur profesional, dan aspirasi individu membentuk spektrum luas dari kekuatan motivasi. Dalam realitas ini, model kepemimpinan monolitik gagal menembus. Sebaliknya, para pemimpin diwajibkan untuk mengembangkan keselarasan dan adaptabilitas, merancang kerangka penghargaan dan pengakuan yang sesuai dengan motivasi khusus konstituen mereka. Misalnya, dosen yang baru diangkat mungkin menganggap pelatihan terstruktur dan bimbingan lebih penting daripada kenaikan gaji. Pada saat yang sama, rekan-rekan yang lebih berpengalaman mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar dari pengakuan atas

masa kerja yang panjang dan kontribusi yang berkelanjutan (Leonard et al., 1995).

Untuk merangkum, motivasi harus dipahami bukan sebagai sifat tetap tetapi sebagai proses yang dinamis yang dibentuk oleh pertukaran yang berkelanjutan antara sistem, individu, dan lingkungan yang lebih luas. Akibatnya, pemimpin yang efektif harus melampaui pemahaman abstrak tentang teori motivasi dan belajar untuk menerapkan prinsip-prinsipnya melalui perilaku yang disengaja dan dapat diamati yang meningkatkan keberhasilan individu dan kelompok (Khaliq et al., 2021; Leonard et al., 1999). Di tempat kerja kontemporer, yang ditandai dengan kompleksitas dan ketidakpastian yang semakin meningkat, kemampuan untuk mendamaikan apa yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan dengan apa yang diizinkan oleh konteks, sambil secara bersamaan mendorong komitmen intrinsik melalui wawasan motivasi yang halus, memberikan keunggulan kompetitif. Pendekatan kepemimpinan semacam ini tidak hanya mempertahankan produktivitas; ia juga menumbuhkan rasa loyalitas yang tangguh dan identitas komunal, memungkinkan organisasi untuk menavigasi transformasi yang berkelanjutan tanpa mengurangi kohesi.

Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Organisasi

Gagasan organisasi pembelajar mengubah cara para sarjana dan praktisi memahami ketahanan dan kemajuan dalam konteks yang terus berkembang tanpa henti (Cuffa & Steil, 2019). Ini beroperasi di persimpangan antara kajian kepemimpinan, dinamika inovasi, dan model manajemen perubahan (Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019). Peter

Senge, dalam teks dasar "*The Fifth Discipline*," berpendapat bahwa organisasi yang luar biasa mengembangkan kemampuan untuk belajar secara sengaja dan kolaboratif dari keberhasilan, kesalahan, dan perubahan dalam lingkungan. Dalam kerangka ini, pembelajaran melampaui penyebaran informasi, memicu perubahan mendalam dalam pola pikir kolektif, nilai-nilai inti, dan praktik sehari-hari organisasi (Adam, Indradewa, & Syah, 2020; Alharbi, 2021).

Organisasi yang berniat untuk menjadi berorientasi pembelajaran dengan sukarela menempatkan rutinitas yang telah tertanam dalam diri mereka untuk ditinjau ulang secara kritis daripada memperlakukannya sebagai norma yang tidak dapat diubah. Dalam usaha ini, personel di semua tingkatan bergerak melampaui sekadar mematuhi arahan dan berkolaborasi untuk merundingkan makna dari tindakan sehari-hari mereka (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Negosiasi semacam itu bergantung pada pengembangan iklim komunikasi yang ditandai dengan keterbukaan, penerimaan terhadap eksperimen, dan kesiapan iteratif untuk mengkalibrasi ulang praktik (Chen & Hou, 2016). Kumpulan lima disiplin terkait Senge —penguasaan pribadi, model mental komunal, visi yang menyatukan, penyelidikan kolaboratif, dan penghargaan terhadap hubungan sistemik—berfungsi secara bersamaan sebagai kerangka analitis dan sebagai mekanisme pengkatalis untuk reformasi manajerial (Cuffa & Steil, 2019).

Pemikiran sistematis merupakan tulang punggung intelektual dari paradigma organisasi pembelajaran, meninggalkan interpretasi reduktif, linier, atau sektoral terhadap tantangan organisasi, dan sebaliknya mengundang apresiasi holistik yang

menempatkan setiap pilihan atau intervensi dalam jaringan subsistem yang saling terhubung (Baltrunaite & Sekliuckiene, 2020). Dalam konteks pendidikan tinggi, pemikiran semacam itu mengarahkan para pemimpin institusi untuk melampaui kekhawatiran sempit terhadap tolok ukur kinerja yang terpisah, seperti siklus akreditasi atau peringkat tabel liga, dengan mengkaji hubungan timbal balik antara desain kurikulum, struktur dukungan fakultas, keterlibatan mahasiswa, dan jaringan sosial-budaya yang lebih luas di kampus (Aragon-Correa, García-Morales, & Cordon-Pozo, 2007).

Namun, pengembangan progresif organisasi pembelajaran mengundang baik kesulitan praktis maupun perdebatan intelektual. Tinjauan meta-analitik telah secara afirmatif mengaitkan budaya yang berorientasi pada pembelajaran dengan indeks produktivitas, inovasi, dan loyalitas karyawan (Adam et al., 2020); namun, penelitian paralel berulang kali menyoroti risiko inisiatif semacam itu terhenti dalam daftar periksa prosedural kecuali didukung oleh praktik manajerial reflektif yang maju (Cuffa & Steil, 2019). Tanpa penyisipan dialog reflektif dan penyelidikan bersama yang mulus ke dalam kerangka operasional sehari-hari, wacana pembelajaran kolektif dapat larut menjadi formalitas retorik. Akibatnya, ketahanan dan kedalaman evolusi institusi menuju organisasi pembelajaran bergantung pada baik kecakapan moral maupun strategis para pemimpinnya (Ariratana, Ngang, & Sirisooksilp, 2019).

Kepemimpinan dalam organisasi pembelajaran memerlukan seperangkat orientasi dan perilaku yang spesifik. Alih-alih bertindak terutama sebagai arsitek strategis kebijakan atau

sebagai pengelola modal manusia dan finansial, pemimpin adalah pengelola dinamika pembelajaran itu sendiri (Alharbi, 2021). Pemimpin semacam itu tidak memonopoli wacana pengetahuan; sebaliknya, dia membudayakan iklim di mana setiap anggota diundang dan diberdayakan untuk bertanya, berbagi keahlian, dan menyadari kemampuan yang terpendam. Dalam kerangka ini, pemimpin yang efektif secara aktif mendorong budaya pengambilan risiko yang terukur, memprovokasi rasa ingin tahu yang dibagikan dan berkelanjutan, serta mengubah kegagalan menjadi aset pedagogis daripada liabilitas (Aragon-Correa et al., 2007; Birasnav et al., 2019).

Dengan demikian, pembentukan organisasi pembelajaran yang dinamis didasarkan pada praktik kepemimpinan transformasional dan adaptif (Chen & Hou, 2016; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dalam istilah konkret, para pemimpin harus merancang arsitektur evaluatif yang melampaui metrik produktivitas konvensional untuk memasukkan indeks pembelajaran yang berasal dari tindakan yang menghasilkan hasil yang dapat diamati. Evaluasi yang berorientasi pada pembelajaran semacam ini bersifat reflektif dan berkembang secara iteratif, tidak hanya memperhatikan produk akhir tetapi juga praktik yang berkembang, keadaan yang terletak, dan peluang yang muncul untuk pertumbuhan (Cronbach, 1990). Praktik sistematis yang berkelanjutan dalam menghasilkan umpan balik menempatkan informasi tersebut bukan sebagai alat evaluasi tetapi sebagai dasar untuk peningkatan kesadaran dan pengembangan keterampilan baik pada tingkat individu maupun kolektif (Chen & Hou, 2016). Dalam konfigurasi ini, teknologi informasi berfungsi sebagai

pengganda pendorong, mempercepat pertukaran pengetahuan dan kolaborasi di berbagai unit akademik (Birasnav et al., 2019).

Dalam sektor pendidikan tinggi, penerapan organisasi pembelajaran melampaui sekadar kecenderungan strategis, muncul sebagai suatu keharusan dalam struktur kelembagaan. Universitas memenuhi mandat pendidikan dan penelitian secara bersamaan, namun mereka juga berfungsi sebagai ekologi sosial dan budaya yang luas yang mampu menghasilkan transformasi sosial sistemik (Baltrunaite & Sekliuckiene, 2020). Akibatnya, konfigurasi fisik dan intelektual kampus harus berkembang menjadi lingkungan yang tidak hanya menyebarkan pengetahuan tetapi juga menerapkan praktik etis dalam pengajaran. Dihadapkan dengan regulasi yang terus berkembang, perubahan teknologi yang tak henti-hentinya, kebutuhan mobilitas internasional, dan akuntabilitas publik yang semakin meningkat, kapasitas kelembagaan untuk elastisitas, kapasitas untuk inovasi berkelanjutan, dan kapasitas untuk pembelajaran pengalaman mencapai titik kebutuhan kelembagaan (Chen & Hou, 2016; Alharbi, 2021).

Efektivitas kepemimpinan akademik melampaui pengawasan administratif; hal ini bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan program yang bermakna dan koheren. Pemimpin semacam itu harus mengartikulasikan visi yang menarik, menggugah semua konstituen di sekitar visi tersebut, dan memelihara budaya refleksi kritis (Adam et al., 2020). Ketika komunitas kampus memandang partisipasinya sebagai sesuatu yang bermakna daripada sekadar kepatuhan, mereka

menjadi co-creator dalam evolusi institusi. Dosen, mahasiswa, dan staf pendukung harus diakui sebagai kontributor aktif, yang wawasan mereka membentuk desain kebijakan dan prioritas strategis daripada penerima pasif dari keputusan yang telah dibentuk sebelumnya (Ariatana et al., 2019). Akibatnya, organisasi pembelajaran di kampus memajukan demokratisasi tata kelola, memperkuat mekanisme akuntabilitas, dan mendorong iklim saling percaya di seluruh batas hierarkis dan disiplin (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

Menggabungkan teori motivasi dalam paradigma organisasi pembelajaran merupakan kemajuan penting dalam memperkuat keberlangsungan perubahan transformatif. Motivasi berfungsi sebagai substrat di mana pembelajaran yang efektif dibangun. Kerangka kerja seperti hierarki kebutuhan Maslow, formulasi ekspektasi Vroom, dan model dua faktor Herzberg menyediakan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk mempertahankan keterlibatan individu dalam pembelajaran seumur hidup (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Para pemimpin yang mengakui pentingnya pemberdayaan psikologis lebih mahir dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk motivasi, yang ditandai dengan penghargaan yang dianggap menonjol, delegasi pengambilan keputusan secara mandiri, dan pengembangan ikatan relasional yang kuat di antara rekan-rekan (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021).

Selain itu, kerangka adaptif, khususnya Teori Jalur-Tujuan, memperkuat prinsip-prinsip inti dari organisasi pembelajar (House & Mitchell, 1975; Alanazi, Alharthey, & Rasli, 2013). Menurut model tersebut, kepemimpinan yang efektif

memerlukan kalibrasi gaya secara sengaja agar sesuai dengan tuntutan tugas dan tahap perkembangan setiap pengikut. Dalam sebuah organisasi pembelajaran, pendekatan direktif digunakan untuk pelatihan awal ketika ambiguitas tugas tinggi; sikap mendukung diterapkan ketika kekhawatiran emosional mengancam keterlibatan; orientasi partisipatif memupuk kepemilikan dalam pemecahan masalah; dan pendekatan berorientasi pencapaian digunakan untuk mengembangkan visi bersama tentang keunggulan (Gmelch, 2000; Al-Omari, Qablan, Khasawneh, & Khasawneh, 2008). Pemimpin yang cerdas secara situasional seperti itu menciptakan iklim organisasi di mana pembelajaran berkelanjutan dan inovasi adaptif dapat berkembang (Damico, Gmelch, Hopkins, & Nichols, 2003).

Sebuah organisasi pembelajaran yang teladan berfungsi sebagai lingkungan di mana rasa ingin tahu didorong, eksperimen disambut baik, dan keterusterangan tentang kesalahan dihargai. Karakteristik yang mendefinisikan adalah budaya organisasi yang secara eksplisit memelihara transparansi, saling percaya, dan komitmen bersama terhadap pengembangan (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Dalam ekosistem ini, kemunduran tidak menghentikan kemajuan; sebaliknya, mereka berfungsi sebagai momen generatif yang menginformasikan dan menyempurnakan inisiatif-inisiatif berikutnya. Kolaborasi lintas disiplin adalah norma, bukan pengecualian, dan keahlian tidak disimpan oleh segelintir orang yang istimewa maupun terpisah oleh gelar; sebaliknya, keahlian tersebut beredar dengan bebas, terus-menerus diperluas dan diperbarui oleh kolektif (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999)..

BAB III: TAOL – KONSTRUKSI DAN PENGEMBANGAN TEORI

Teori TAOL (*Tajdid Achievement Orientation Leadership*) mewakili kontribusi unik dari volume ini terhadap kajian kepemimpinan Islam. Ia muncul dari sintesis Teori Jalur-Tujuan dengan imperatif Islam yang menekankan pembaruan, integritas moral, dan akuntabilitas yang ketat. Pada tingkat prinsip-prinsip dasar, TAOL menegaskan keadilan, kepercayaan, penilaian diri yang berkelanjutan, dan budaya inovasi sebagai nilai-nilai utama. Bersama-sama, ini membentuk kerangka etika yang tangguh untuk mengatasi tantangan kepemimpinan kontemporer, dengan penekanan khusus pada pendidikan tinggi.

Dimensi TAOL mencapai keseimbangan dialektis antara aspirasi normatif dan eksekusi taktis. Kepemimpinan, dalam kerangka ini, melampaui sekadar kalkulus instrumental dan terwujud sebagai panggilan yang dipenuhi dengan nilai-nilai moral. Seorang pemimpin TAOL oleh karena itu diberi tugas untuk mengartikulasikan tujuan yang ambisius namun sejalan dengan etika, memajukan inovasi yang tetap berakar pada nilai-nilai inti, dan mengembangkan momentum maju yang didukung oleh kepercayaan dan pengelolaan yang bertanggung jawab. Evaluasi, dalam visi ini, bukanlah langkah birokratis tambahan, melainkan perwujudan dari etos pembaruan itu sendiri.

Volume ini menguraikan hubungan antara TAOL, efektivitas pemimpin, dan kinerja organisasi. Ini berpendapat bahwa

kepemimpinan yang berakar pada keaslian dan komitmen yang kaya nilai meningkatkan keyakinan diri pemimpin dalam pengambilan keputusan yang berisiko tinggi. Budaya pembelajaran kolektif yang berkelanjutan dan etos dialog transparan memungkinkan institusi untuk berkembang secara adaptif dan dengan efektivitas yang berkelanjutan.

Definisi dan Aspek Fundamental TAOL

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) telah dirumuskan untuk menangani tuntutan kontemporer yang mengharuskan konvergensi harmonis antara tuntutan spiritual dan efektivitas operasional dalam kepemimpinan (Pasha & Darban, 2009; Rusydi, 2017). Menggali doktrin Islam tentang tajdid, yang mendorong penyegaran tujuan dari praktik-praktik keagamaan untuk mempertahankan relevansi sambil menjaga substansi intinya, model ini menyatukan kedalaman spiritual, integritas etika, dan wawasan strategis dalam paradigma kepemimpinan yang terintegrasi (Zuhairini, 1997). Dengan demikian, hal ini melampaui sekadar akomodasi reaktif terhadap keadaan baru, melainkan menegaskan bahwa kepemimpinan harus memprabedakan dan membimbing vektor transformasi sambil tetap berpegang pada fondasi prinsip yang tidak berubah (Salam, 1968). Peningkatan konseptual yang diberikan oleh TAOL semakin diperbesar melalui keselarasan strategisnya dengan Teori Jalur-Tujuan Robert House, yang juga memprioritaskan fasilitasi dan pemberdayaan pengikut dengan menyesuaikan intervensi kepemimpinan dengan kebutuhan idiosinkratik dan situasional kelompok (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024).

Teori Path-Goal berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya dalam merencanakan jalur yang jelas menuju pencapaian tujuan sambil sekaligus menghilangkan hambatan (Nurhayati, Idris, & Burga, 2018). Dalam kerangka ini, gaya adaptif, partisipatif, dan responsif muncul sebagai aset utama. Ketika dikontekstualisasikan dalam paradigma TAOL, pendekatan-pendekatan ini melampaui sekadar manuver operasional, menampakkan diri sebagai perwujudan nilai-nilai Islam kepercayaan dan keadilan, yang mendasari tradisi kepemimpinan (Zuhairini, 1997). Akibatnya, para pemimpin TAOL melampaui pengaturan taktik dan sumber daya; mandat mereka meluas ke ranah moral dan spiritual, yang mengharuskan mereka untuk memelihara kesejahteraan kolektif (Nakamura, 1983). Mereka dipanggil untuk mengemban peran sebagai agen perubahan sambil sekaligus berfungsi sebagai penjaga prinsip-prinsip etika dan sebagai pendorong pertumbuhan yang penuh nilai (Noor, 1982).

Dalam etos tajdid, seni kepemimpinan menjadi sarana untuk mengkaji ulang ritual birokrasi dan hierarki yang telah terputus dari tujuan aslinya. Model TAOL mendorong para pemimpin untuk menantang kebiasaan yang sudah usang, sehingga menciptakan ruang bagi inisiatif kreatif yang selaras dengan maqasid al-sharia, tujuan mulia dari hukum Islam, yang melindungi agama, kehidupan duniawi, akal, keturunan, dan harta benda (Pasha & Darban, 2009). Di sini, kepemimpinan dipahami kembali di luar ranah kekuasaan posisi dan dibingkai sebagai disiplin katalitik yang didedikasikan untuk kemakmuran masyarakat (Rusydi, 2017). Dengan demikian, seorang pemimpin yang diilhami oleh tajdid tidak

mengeluarkan perintah dari tempat yang jauh; sebaliknya, dia terjun ke dalam barisan, menjadi model hidup, menyampaikan kebijaksanaan dengan kerendahan hati, dan menegakkan keadilan melalui tindakan yang dapat diamati (Noor, 1982; Salam, 1968).

Model TAOL berakar pada empat nilai yang saling terkait: keadilan, kepercayaan, inovasi, dan evaluasi berkelanjutan, yang mengarahkan setiap dimensi perilaku seorang pemimpin (Zuhairini, 1997). Keadilan di sini melampaui sekadar alokasi sumber daya yang adil; ini mencakup saluran partisipatif dalam pengambilan keputusan, transparansi prosedural, dan pengakuan berkelanjutan terhadap berbagai suara (Nakamura, 1983). Kepercayaan, yang dianggap dalam tradisi Islam sebagai *amana suci*, mengharuskan para pemimpin menunjukkan integritas pribadi, seperangkat nilai yang konsisten, dan keteguhan moral untuk melindungi kepentingan publik, bahkan ketika tekanan manajerial mendorong kecepatan (Al Munasiroh et al., 2024).

Inovasi, sebagaimana dipahami dalam model TAOL, tidak identik dengan modernitas yang tidak kritis; itu adalah pencarian disiplin untuk solusi yang bertanggung jawab secara kontekstual. Inovasi semacam itu berakar pada nilai-nilai lokal dan kebutuhan spesifik, sambil tetap terbuka terhadap adopsi teknologi dan metode baru yang bijaksana, asalkan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar Islam (Nurhayati et al., 2018). Dilihat dari sudut pandang ini, inovasi memenuhi syarat sebagai bentuk ibadah intelektual, sebuah usaha untuk meningkatkan kondisi yang secara bersamaan analitis dan devosional, berlandaskan *ijtihad* dan *maqasid*, serta peka

terhadap kebutuhan komunitas kontemporer (Al Munasiroh et al., 2024).

Evaluasi berkelanjutan, nilai keempat, mengharuskan para pemimpin untuk terlibat dalam pemeriksaan diri yang berkelanjutan terhadap proses kepemimpinan, daripada membatasi perhatian mereka pada hasil-hasil yang terpisah. Evaluasi semacam itu bersifat reflektif dan kolaboratif, melibatkan setiap anggota organisasi untuk menilai kemajuan, mengidentifikasi hambatan, dan menemukan jalur baru untuk pertumbuhan (Zuhairini, 1997; Pasha & Darban, 2009). Alih-alih menstigmatisasi kemunduran, proses ini mbingkainya sebagai episode instruksional yang layak untuk diinterpretasikan, dianalisis secara kritis, dan kemudian disempurnakan (Rusydi, 2017).

Model TAOL secara bersamaan menghadapi globalisasi yang terus berlangsung, meningkatnya profesionalisasi kepemimpinan, dan tuntutan yang lebih besar untuk akuntabilitas yang transparan, beroperasi secara proaktif sambil tetap berpegang pada prinsip-prinsip etika (Nakamura, 1983; Nurhayati et al., 2018). Dalam konteks organisasi kontemporer, terutama di pendidikan tinggi, para pemimpin sering kali menyerah pada tekanan untuk indikator kuantitatif yang mengesampingkan imperatif spiritual dan moral. TAOL melawan tren ini dengan berargumen bahwa efektivitas dalam kepemimpinan dan kedalaman nilai-nilai yang mendasarinya tidak saling eksklusif; sebaliknya, keduanya adalah dimensi yang saling bergantung yang, ketika diselaraskan, meningkatkan integritas dan dampak institusi (Salam, 1968; Noor, 1982).

Model TAOL mewajibkan para pemimpin untuk mengejar kesuksesan organisasi sambil sekaligus memupuk karakter moral, memperkuat integritas, dan mewujudkan budaya kerja yang transformatif dan berorientasi kesehatan. Dalam pendidikan tinggi, misalnya, penerapannya terlihat ketika kepala institusi memprioritaskan pemeliharaan akreditasi dan volume keluaran ilmiah, sambil juga mendorong ekosistem akademik yang etis dan kolaboratif yang menghargai pengetahuan itu sendiri (Al Munasiroh et al., 2024). Mengadopsi kerangka TAOL, para pemimpin secara tegas menolak manipulasi data dan perilaku akademik yang tidak etis yang dilakukan untuk memenuhi tujuan kuantitatif, karena mereka mengakui bahwa keaslian, akuntabilitas, dan kepentingan publik merupakan pilar inti dari model tersebut (Zuhairini, 1997; Pasha & Darban, 2009).

Kerangka ini menempatkan upaya akademik dan administratif sehingga pencapaian dalam profesi dan pengembangan seluruh individu berjalan beriringan (Rusydi, 2017). Keuntungan konseptual yang signifikan dari model TAOL terletak pada kemampuannya untuk menyatukan teori kepemimpinan global dan nilai-nilai lokal tanpa memaksakan oposisi biner yang mengabaikan salah satu dari keduanya (Nurhayati et al., 2018). Model ini bersifat interaktif dan bergerak, sehingga mengundang percakapan berkelanjutan di seluruh spektrum dari Barat ke dunia Islam, dari empiris dan teknis ke etis dan spiritual, serta dari pengaturan formal ke resonansi budaya (Nakamura, 1983). Hal ini lebih lanjut memerlukan agar para pemimpin mengembangkan sikap meta-kognitif, yang ditandai dengan kemampuan untuk memantau asumsi-asumsi mereka, mengevaluasi kembali validitasnya, dan merundingkan

kembali gaya kepemimpinan mereka di berbagai konteks dan tahap (Noor, 1982; Salam, 1968).

Kepemimpinan, oleh karena itu, tidak lagi menjadi pos komando yang statis dan menjadi proses berkelanjutan yang berbasis pengalaman yang beradaptasi dan beregenerasi sejalan dengan kompleksitas sosial dan organisasi. TAOL, dengan segala kerumitan berlapisnya, tidak mengusulkan sebuah ideal yang sempurna; sebaliknya, ia menawarkan kerangka kerja yang terarah dan dapat ditindaklanjuti yang relevan bagi organisasi yang berusaha mempertahankan nilai-nilai inti sambil mengejar hasil yang terukur. Perluasan model di masa depan dapat dipercepat melalui penyelidikan empiris sistematis, studi kasus longitudinal, dan peminjaman lintas sektor yang disengaja (Al Munasiroh et al., 2024). Melalui orientasi metodologis seperti Teori Dasar dan penelitian tindakan, TAOL mengundang pengawasan berkelanjutan, penyempurnaan iteratif, dan kustomisasi kontekstual, memastikan bahwa ia berpindah dari wacana dan memperoleh tekstur serta ketahanan praktik kepemimpinan yang hidup dan efektif (Zuhairini, 1997).

TAOL bercita-cita untuk menutup jarak yang memisahkan pencapaian dari makna, hasil dari nilai-nilai, dan perubahan dari prinsip-prinsip yang abadi. Dalam skema ini, kepemimpinan berkembang menjadi usaha etis dan spiritual yang melampaui parameter keberhasilan teknis, mengarahkan perhatian pada signifikansi abadi dari tindakan bagi kemanusiaan dan masyarakat. Kerangka ini menyajikan visi yang menggembirakan: bahkan di tengah arus cepat kehidupan organisasi kontemporer, kemungkinan untuk kepemimpinan

yang otentik dan berakar dalam, serta yang menginspirasi pembebasan, tetap ada. Selain itu, prinsip tajdid, atau pembaruan berkelanjutan, memastikan bahwa TAOL akan terus beradaptasi dengan konteks yang berkembang dan kebutuhan komunitas yang berubah.

Dimensi-Dimensi TAOL dalam Kepemimpinan

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) muncul sebagai panduan yang dapat diambil tindakan daripada sekadar konstruksi abstrak; model ini menekankan integrasi wawasan spiritual, komitmen etis, dan kompetensi manajerial (Pasha & Darban, 2009; Zuhairini, 1997). Setiap dimensi model dirancang untuk merespons secara bersamaan terhadap tuntutan kontemporer dan untuk menjaga identitas inti organisasi, memastikan bahwa pembaruan berakar pada ajaran Islam (Rusydi, 2017; Noor, 1982). Dimensi-dimensi tersebut berfungsi untuk menggambarkan profil seorang pemimpin, yang, meskipun tidak sempurna, ditandai oleh kedalaman moral yang mendalam dan kemampuan untuk melakukan transformasi yang didorong oleh nilai-nilai (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024).

Dimensi utama dari model ini menekankan orientasi terhadap tujuan organisasi yang melampaui sekadar keberhasilan operasional untuk mencakup komitmen moral dan normatif yang dikembangkan oleh institusi. Seorang pemimpin yang mengoperasionalkan pendekatan TAOL tidak membatasi perannya hanya pada mengarahkan institusi menuju hasil yang ditentukan—seperti peningkatan produktivitas, ekspansi, atau efisiensi operasional—tetapi juga membentuk cara-cara di mana hasil tersebut direalisasikan. Pada saat perumusan

strategi, pemimpin TAOL memastikan bahwa pelaksanaan yang sedang berlangsung tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip keadilan, integritas, atau keterlibatan partisipatif (Nurhayati, Idris, & Burga, 2018). Keberhasilan, oleh karena itu, diukur tidak hanya dengan indikator kuantitatif tetapi juga dengan keselarasan proses dengan kerangka etika bersama institusi (Salam, 1968).

Sumbu kedua menekankan dedikasi yang tak tergoyahkan terhadap inovasi. Dalam TAOL, para pemimpin dikonseptualisasikan kembali sebagai arsitek proaktif transformasi, yang bersedia menjelajahi jalur alternatif yang meningkatkan keberlanjutan organisasi. Inovasi, oleh karena itu, tidak dipersempit menjadi daftar periksa teknis dari instrumen canggih atau tren manajemen yang sedang populer; inovasi dipandang sebagai kreativitas situasional yang tetap berakar pada nilai-nilai inti organisasi (Aragon-Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007; Adam, Indradewa, & Syah, 2020). Alih-alih mereplikasi solusi yang ada, para pemimpin TAOL menerapkan ketajaman disiplin, mempertanyakan praktik yang ada, dan bersama-sama menciptakan strategi emergen yang disesuaikan dengan keadaan unik yang dihadapi oleh institusi mereka. Proses rekursif ini tidak hanya mengkatalisasi solusi yang relevan tetapi juga menegaskan kembali identitas institusi dan memberikan setiap perubahan makna yang koheren (Alharbi, 2021).

Dimensi ketiga dari kepemimpinan TAOL berasal dari tajdid, imperatif Islam tentang pembaruan institusional dan spiritual. Bagi para pemimpin TAOL, tajdid mencakup tidak hanya penyesuaian dalam kebijakan dan struktur pemerintahan tetapi

juga pembayangan ulang etos kolektif organisasi dan kerangka interpretatifnya (Pasha & Darban, 2009). Ini mengundang pemeriksaan ulang secara sistematis terhadap paradigma epistemik dan alur kerja administratif, sambil menjaga kontinuitas prinsip-prinsip inti yang tak tertandingi (Zuhairini, 1997; Noor, 1982). Akibatnya, pembaruan dilindungi dari devolusi menjadi jargon manajerial atau reformasi dangkal, muncul sebagai reanimasi mendalam dari identitas dan inti spiritual organisasi (Rusydi, 2017). Untuk tujuan ini, para pemimpin TAOL memfasilitasi forum yang terstruktur secara dialektis dan reflektif di mana konstituen dapat bersama-sama menghasilkan pengetahuan dan praktik, sehingga memastikan bahwa organisasi berkembang dengan cara yang inklusif dan tangguh (Al Munasiroh et al., 2024).

Dimensi keadilan menempati prioritas etika tertinggi dalam model TAOL. Dalam kerangka ini, keadilan melampaui sekadar pembagian sumber daya yang adil, mencakup juga integritas proses pengambilan keputusan, transparansi pemerintahan, dan pengakuan terhadap hak dan kontribusi setiap anggota (Nakamura, 1983). Dengan demikian, ia beroperasi secara bersamaan sebagai imperatif struktural, menetapkan tatanan bebas diskriminasi, dan sebagai etika relasional, mendorong iklim saling menghormati dan mendukung (Pasha & Darban, 2009). Para pemimpin menegakkan keadilan lebih dari sekadar kebajikan retorik; mereka menyematkannya dalam setiap kebijakan dan seluruh interaksi organisasi, menjadikannya prinsip yang secara konsisten dioperasionalkan (Zuhairini, 1997).

Secara bersamaan, dimensi semangat progresif menyampaikan janji berkelanjutan pemimpin TAOL terhadap pembangunan berkelanjutan. Pemimpin TAOL melihat kondisi saat ini sebagai pencapaian sementara, mendorong perbaikan berkelanjutan baik dalam kemampuan individu maupun kapasitas institusi (Nurhayati et al., 2018). Dia menggugah aspirasi kolektif untuk unggul, dengan sengaja memisahkan kesuksesan kolektif dari ambisi pribadi. Kesuksesan tidak dinilai hanya berdasarkan metrik output atau peringkat terhadap pesaing eksternal, tetapi oleh luasnya kesempatan yang diberikan untuk pengembangan mandiri, pemberdayaan yang dihasilkannya, dan realisasi penuh dari kemampuan laten setiap anggota (Al Munasiroh et al., 2024).

Dimensi kepercayaan atau tanggung jawab menempatkan kepemimpinan dalam cakrawala yang melampaui fungsi administratif dan melibatkan imperatif moral dan teologis. Dalam paradigma Islam, amanah menandakan kepercayaan yang disahkan secara ilahi yang mana pemimpin tidak hanya bertanggung jawab kepada komunitas tetapi, pada akhirnya, kepada Tuhan (Salam, 1968). Akibatnya, para pemimpin TAOL menjalankan otoritas dengan kehati-hatian, secara sadar menjaga agar tidak disalahgunakan, dan membimbing deliberasi mereka dengan prinsip-prinsip etika (Zuhairini, 1997; Noor, 1982). Esensi dari amanah mengundang para pemimpin untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang dari pilihan mereka, tidak hanya memperhatikan konstitusi lembaga tetapi juga lingkungan moral, sosial, dan spiritualnya (Pasha & Darban, 2009).

Dimensi penyebaran pengetahuan menekankan elemen penting dari kepemimpinan transformatif dalam Islam: memanfaatkan pengetahuan sebagai sarana pemberdayaan daripada sebagai instrumen kontrol (Rusydi, 2017). Seorang pemimpin TAOL mewujudkan arketipe yang secara aktif mengembangkan arena untuk penyelidikan intelektual kolektif dan memelihara budaya pembelajaran yang terus berkembang (Al Munasiroh et al., 2024). Pemimpin semacam itu menghindari segala kepura-puraan kepemilikan pengetahuan, melainkan berusaha untuk memperkuat pemahaman melalui pembimbingan, dialog terbuka, dan inovasi kebijakan yang dipandu oleh penalaran yang baik (Nurhayati et al., 2018). Dalam skema organisasi, etika ini diterjemahkan menjadi arsitektur pembelajaran yang melampaui perintah hierarkis, sehingga mengundang proposal dan wawasan dari setiap lapisan institusi (Zuhairini, 1997).

Dimensi terakhir yang menyatukan seluruh model TAOL adalah evaluasi berkelanjutan. Dalam kerangka ini, evaluasi melampaui latihan administratif yang sekadar formalitas, berkembang menjadi budaya reflektif yang mendorong pembelajaran terus-menerus, peningkatan iteratif, dan penyesuaian strategi yang responsif (Pasha & Darban, 2009). Lingkupnya bersifat holistik, menyelidiki tidak hanya hasil akhir tetapi juga proses yang mendasari, dimensi etis, dan pengalaman hidup semua peserta (Al Munasiroh et al., 2024). Para pemimpin dengan sengaja membudayakan lingkungan di mana kritik konstruktif diterima, di mana pencapaian kolektif diakui secara publik, dan di mana kemunduran ditafsirkan ulang sebagai bagian integral dari jalur perkembangan. Di luar dimensi pedagogis ini, evaluasi berfungsi sebagai sistem kekebalan organisasi, melawan inersia dan melindungi jalur

generatif yang selaras dengan dorongan tajdid (Zuhairini, 1997; Nakamura, 1983).

Hubungan TAOL dengan Leader Efficacy dan Kinerja Organisasi

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) merupakan sebuah konstruksi intelektual yang mengintegrasikan dimensi etika dan spiritual ke dalam kepemimpinan, menjadikan dimensi-dimensi ini secara pragmatis dapat diterapkan dalam konteks organisasi kontemporer (Pasha & Darban, 2009; Alharbi, 2021). Efektivitasnya dalam praktik tidak terpisahkan dari efikasi pemimpin, yang didefinisikan sebagai keyakinan pemimpin dalam kapasitas mereka untuk membimbing, menyelesaikan masalah kompleks, dan menavigasi dinamika interpersonal serta organisasi yang lebih luas (House, 1996; Alanazi, Alharthey, & Rasli, 2013). Penting untuk dicatat bahwa efektivitas pemimpin tidak dapat disamakan dengan keyakinan diri yang tidak berdasar atau sekadar membanggakan diri sendiri; melainkan muncul dari konvergensi interaktif pembelajaran pengalaman, ketajaman diagnostik, kompetensi teknis, dan pemahaman mendalam tentang dasar-dasar etika yang menginformasikan aktivitas kepemimpinan (Gmelch, 2000; Kotter, 1988).

Dalam kerangka TAOL, efektivitas pemimpin muncul sebagai katalis utama, karena model ini mewajibkan pemimpin untuk melaksanakan maqasid tajdid pembaruan, yang didasarkan pada ajaran Islam, dalam lingkungan organisasi yang cair yang biasanya ditandai dengan ketidakpastian (Zuhairini, 1997; Noor, 1982). Keyakinan diri yang konstruktif ini memberikan

para pemimpin ketahanan moral dan psikologis untuk tetap berpegang pada keyakinan mereka dengan teguh, meskipun mereka tetap terbuka terhadap perubahan (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024). TAOL, dengan dimensi-dimensi kepercayaan, keadilan, inovasi, dan penilaian berkelanjutan yang saling terkait dengan kaya, berfungsi sebagai arsitektur konseptual yang tidak hanya menetapkan perilaku kepemimpinan tetapi juga membudayakan sebuah panggilan yang sarat dengan makna etis dan spiritual (Nurhayati, Idris, & Burga, 2018).

Namun demikian, memiliki keyakinan individu saja tidaklah cukup. Kepemimpinan yang efektif dalam TAOL bergantung pada budaya organisasi yang mengutamakan pembelajaran berkelanjutan dan dialog reflektif. Organisasi progresif berfungsi sebagai organisasi pembelajar; mereka mendapatkan wawasan tidak hanya dari keberhasilan tetapi juga dari kemunduran, kritik, dan perubahan di lingkungan eksternal (Cuffa & Steil, 2019; Senge, sebagaimana dikutip dalam Adam, Indradewa, & Syah, 2020). Dalam ekosistem semacam itu, para pemimpin TAOL melampaui peran mereka yang soliter dan berintegrasi ke dalam komunitas kolaboratif di mana pembelajaran timbal balik, pertukaran pengetahuan, dan kemajuan kolektif mendominasi. Praktik dialog reflektif yang berkelanjutan, baik yang terwujud dalam pertemuan evaluatif, forum terbuka, sesi mentoring, atau jaringan lateral yang diperkuat, mendorong kapasitas organisasi untuk memahami tantangan secara sistemik dan untuk bersama-sama menciptakan solusi inovatif yang relevan dengan konteks (Baltrunaite & Sekliuckiene, 2020).

Pembelajaran berkelanjutan sangat penting tidak hanya untuk pengembangan pribadi tetapi juga sebagai landasan ketahanan organisasi (Birasnav, Chaudhary, dan Scillitoe 2019). Ketika pembelajaran tertanam dalam budaya organisasi, hal itu mempersiapkan organisasi tersebut untuk menghadapi gangguan dan kompleksitas sambil mempertahankan arah strategis yang konsisten (Chen & Hou, 2016). Dalam kerangka TAOL, pembelajaran melampaui domain teknis dan operasional untuk menggabungkan dimensi moral, spiritual, dan budaya (Al Munasiroh et al., 2024). Oleh karena itu, manajer menilai setiap keputusan tidak hanya dari segi efisiensi tetapi juga tentang prinsip keadilan, peningkatan kesejahteraan bersama, dan kesetiaan terhadap visi etika organisasi (Aragon-Correa, García-Morales, & Cerdón-Pozo 2007; Lamberti, Aluja Banet, dan Rialp Criado 2022). Organisasi pembelajar dalam model TAOL adalah progresif dan bermartabat, terus berinovasi sambil tetap berpegang pada seperangkat nilai yang kokoh (Cuffa & Steil, 2019).

Efektivitas implementasi TAOL dapat dievaluasi melalui konstelasi indikator organisasi yang saling memperkuat. Penanda utama adalah peningkatan yang signifikan dalam sinergi antar unit. Dalam organisasi yang dipandu oleh prinsip-prinsip TAOL, kerjasama antar departemen tidak berlandaskan pada otoritas vertikal tetapi pada kesadaran bersama akan visi yang menyatukan (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Para pemimpin dengan demikian mengambil peran sebagai fasilitator integratif, mendamaikan pandangan yang berbeda dan mengurangi silo struktural yang sering menghalangi kelincahan organisasi (Damico, Gmelch, Hopkins, & Nichols, 2003). Kolaborasi semacam itu muncul bukan dari mandat

struktural yang ditentukan, tetapi dari komitmen timbal balik terhadap nilai-nilai inti dan tanggung jawab bersama untuk memajukan tujuan strategis (Ilham & Syamsuddin, 2021).

Kedua, kepuasan kerja meningkat secara signifikan ketika para pemimpin secara konsisten mempraktikkan TAOL. Perbaikan ini berasal dari kemampuan mereka untuk mewujudkan prinsip-prinsip inklusivitas, keadilan, dan pengakuan (Aronson, Sieveking, Laurenceau, & Bellet, 2003; Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Anggota organisasi merasakan perasaan tulus bahwa suara mereka didengar, kontribusi mereka diakui, dan otonomi mereka dihormati. Mereka dipandang bukan sekadar sebagai alat output, tetapi sebagai agen kreatif yang mandiri yang pekerjaannya memiliki makna intrinsik (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021; Jugović et al., 2012). Kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan menumbuhkan kepercayaan; kepemimpinan yang didasarkan pada keadilan menumbuhkan rasa hormat. Bersama-sama, dimensi-dimensi ini membentuk substrat psikologis yang kuat yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas organisasi yang berkelanjutan (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1995).

Ketiga, kapasitas inovatif organisasi berkembang karena budaya yang dibina oleh TAOL mendukung keinginan untuk bereksperimen, menyambut perspektif baru, dan menganggap kesalahan sebagai bagian integral dari pembelajaran kolektif (Ariratana, Ngang, & Sirisooksilp, 2019; Alharbi, 2021). Dalam kondisi seperti itu, kreativitas bukanlah wilayah eksklusif para pemimpin senior; ia muncul dari setiap tingkat hierarki. Karyawan, di setiap sudut perusahaan, diundang untuk bertindak sebagai pencipta perubahan konstruktif (Li,

Tan, & Teo, 2012). Inovasi yang muncul bersifat substantif, menangani prioritas strategis yang selaras dengan kebutuhan nyata dan memanfaatkan kompetensi internal khas organisasi (Aragon-Correa et al., 2007).

Keempat, tata kelola dalam organisasi meningkat dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Para pemimpin TAOL mendukung proses evaluasi yang jujur, inklusif, dan partisipatif (Gmelch, 2000). Dalam kerangka TAOL, evaluasi tidak pernah digunakan sebagai mekanisme sanksi; sebaliknya, ia berfungsi sebagai platform untuk peningkatan konstruktif dan introspeksi kolektif (Cronbach, 1990). Transparansi muncul melalui dialog terbuka dan penguatan sistem pelaporan yang didasarkan pada integritas dan tanggung jawab (Kuczumarski & Kuczumarski, 1995). Akuntabilitas melampaui pengawas dan pemangku kepentingan formal meluas, lebih mendalam, ke nilai-nilai dan kepercayaan institusional yang dijanjikan untuk dijunjung tinggi oleh perusahaan (Zuhairini, 1997; Salam, 1968).

Kedalaman dari persimpangan-persimpangan ini menunjukkan bahwa TAOL melampaui status sebagai model tambahan untuk kepemimpinan; sebaliknya, ia muncul sebagai paradigma integratif transformasi. Ini menyintesis perpaduan yang tidak biasa namun kuat antara spiritualitas reflektif yang mendalam dengan penyelidikan manajerial yang disiplin, menjembatani perwujudan diri dengan kompleksitas yang muncul dari keseluruhan sistem (Burns, 1978; Kotter, 1988). TAOL menghadapi tuntutan efektivitas organisasi sambil secara bersamaan membentuk kembali organisasi sebagai aktor sosial yang generatif, khas, dan etis (Pasha & Darban, 2009).

Di tengah gejolak kekacauan etika, kemajuan teknologi, dan pembubaran sosial saat ini, perumusan paradigma seperti TAOL menjadi mendesak, karena menghadapi dimensi paling mendasar dari kepemimpinan: pengembangan karakter manusia daripada sekadar pencapaian hasil kuantitatif (Noor, 1982; Nakamura, 1983). Dengan demikian, penguasaan TAOL yang efektif memerlukan penguatan dari dua domain yang saling bergantung: pertama, asimilasi batin pemimpin terhadap peningkatan rasa agensi dan seperangkat nilai-nilai spiritual yang mengakar; kedua, desain ekologi organisasi yang mengutamakan penyelidikan, transparansi, dan partisipasi inklusif (Ilham & Syamsuddin, 2021; Adam et al., 2020). Perpaduan dari vektor-vektor ini menghasilkan suatu mode kepemimpinan yang melangkah dengan percaya diri ke garis depan, namun juga berada di tengah, didukung oleh kedekatan dan secara perlahan-lahan dari belakang, sehingga membentuk ekosistem perubahan yang otentik dan secara berkelanjutan memperkuat dirinya sendiri.

Dalam kerangka analitis ini, TAOL muncul sebagai baik konstruksi analitis maupun sebagai mode keberadaan organisasi yang berkelanjutan yang menghidupkan prinsip-prinsipnya (Buller, 2006; Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024). Dengan demikian, TAOL melampaui teknik manajerial rutin; ia berfungsi sebagai pembawa komitmen normatif, kompas pemahaman etis, dan contoh konkret dari panduan yang menegaskan nilai intrinsik individu sambil menegosiasikan keseimbangan antara tuntutan spiritual dan profesional.

Kontribusi utama TAOL terhadap evolusi teori kepemimpinan terletak pada kemampuannya untuk menganyam yang transformatif, etis, dan adaptif ke dalam ritme kepemimpinan sehari-hari sambil dengan ketat melestarikan idiom budaya regional dan nilai-nilai lokal (Nakamura, 1983; Pasha & Darban, 2009). Penggabungan ini memberikan TAOL mobilitas yang sekaligus teranchored, memastikan relevansinya dalam konteks globalisasi sambil menjaga keunikan lokal (Noor, 1982). Dengan mengkonsolidasikan budaya organisasi yang menghargai penyelidikan komunal, pemeriksaan diri yang disiplin, dan restrukturisasi etis norma-norma institusional, TAOL mewujudkan konsepsi kepemimpinan sebagai panggilan daripada posisi atau gelar (Burns, 1978; Kuczmarski & Kuczmarski, 1995).

TAOL, yang dipahami sebagai model generatif, terus-menerus mengundang penyempurnaan melalui penyelidikan yang berorientasi pada tindakan, analisis kasus empiris yang mendalam, dan sintesis lapisan-lapisan teoretis, termasuk paradigma kepemimpinan pelayan, transformasional, dan yang selaras secara spiritual (Alharbi, 2021; House, 1996). Berakar pada komitmen prinsipil terhadap spiritualitas, martabat manusia, dan keberlanjutan ekologis, TAOL bercita-cita untuk menciptakan kerangka kepemimpinan yang menavigasi kompleksitas organisasi kontemporer sambil merancang masa depan yang berlandaskan moral, adaptif secara struktural, dan generatif secara sosial bagi institusi.

BAB IV: IMPLEMENTASI TAOL DALAM BERBAGAI ORGANISASI

Dalam lanskap pendidikan tinggi kontemporer, TAOL muncul bukan sebagai model preskriptif melainkan sebagai orientasi manajerial dan etis adaptif yang dirancang untuk menavigasi kompleksitas kehidupan akademik yang semakin cepat. Ketua Program Studi dan pemimpin akademik, yang pekerjaan sehari-harinya berinteraksi dengan kebijakan, tim pengajaran, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal, menempati persimpangan kritis di mana TAOL dapat diterjemahkan ke dalam praktik nyata. Studi kasus yang menyertai volume ini menggambarkan bagaimana TAOL mendorong komunitas akademik yang semakin kollegial dan berorientasi ke depan.

Potensi TAOL, bagaimanapun, melampaui universitas. Ketika dibandingkan dengan paradigma bisnis konvensional, TAOL menelaraskan kembali ketegangan antara output dan misi etis. Dalam industri dan administrasi publik, Tajdid menghargai inovasi etis, penilaian yang akuntabel, dan kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan timbal balik yang telah menghasilkan keuntungan yang terlihat baik dalam posisi pasar maupun keterlibatan karyawan. Organisasi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip ini menunjukkan peningkatan baik dalam daya saing maupun kualitas kehidupan kerja.

Tantangan terhadap penerapan TAOL adalah nyata, dan mereka memerlukan penilaian yang jujur. Struktur birokrasi yang kaku dan norma hierarkis yang tertanam sering muncul sebagai hambatan yang menentukan. Begitu pula, pemahaman yang dangkal tentang signifikansi tajdid di antara para aktor kunci dapat menghambat penerapan sistemik. Volume ini tidak menghindari dari penamaan hambatan-hambatan tersebut; ia melengkapi diagnosis dengan serangkaian strategi adaptasi pragmatis: pembentukan pelatihan internal yang spesifik untuk sektor, penempatan kembali nilai-nilai secara sengaja dalam narasi organisasi, dan pengembangan skema insentif yang dirancang mempercepat transformasi budaya.

TAOL dalam Pendidikan Tinggi

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) yang diterapkan dalam lingkungan pendidikan tinggi memicu etos pembaruan institusi yang mengharmoniskan ketajaman strategis dengan imperatif moral dan spiritual yang bernuansa. Dengan melampaui rejimen manajemen konvensional, kerangka TAOL mempertimbangkan kembali elemen-elemen inti dari tata kelola, keterlibatan pemangku kepentingan, dan misi akademis yang lebih luas, mendorong visi ulang sistematis terhadap ruang pendidikan (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024; Pasha & Darban, 2009).

Berlawanan dengan paradigma teknokratis yang mereduksi tata kelola menjadi pengawasan mekanistik, TAOL mengoperasionalkan tajdid sebagai poros keterlibatan etis dan spiritual. Prinsip-prinsip keadilan, kepercayaan, pembaruan kreatif, dan akuntabilitas iteratif mengambil status normatif, meresap ke dalam siklus kebijakan deliberatif serta

pelaksanaan kurikulum, agenda penelitian, dan pengabdian masyarakat (Zuhairini, 1997; Nurhayati, Idris, & Burga, 2018). Prinsip-prinsip semacam itu dengan sengaja dipisahkan dari domain sekadar wacana; mereka diasimilasi ke dalam jaringan normatif tacit dan formal, sehingga memengaruhi perilaku profesional, subkultur institusional, dan regulasi prosedural yang diikuti oleh setiap anggota akademi secara kolektif dan individu.

Dalam konfigurasi ini, pemimpin akademik, baik yang menjabat sebagai direktur program, dekan, atau ketua departemen, berfungsi sebagai tokoh sentral yang kehadiran simbolis dan kecerdasan strategisnya menengahi kontur aspiratif dari visi institusi dan dinamika kontingen kehidupan institusi sehari-hari (Buller, 2006; Gmelch, 2000). Kewajiban mereka melampaui pengelolaan sumber daya manusia dan material; mereka juga bertanggung jawab untuk mencontohkan integritas, mendorong inovasi, dan memastikan bahwa setiap kebijakan dan interaksi selaras dengan nilai-nilai yang diartikulasikan oleh institusi (Adam, Indradewa, & Syah, 2020). Dalam kerangka TAOL, kredibilitas karakter pemimpin muncul sebagai variabel dominan yang mengkondisikan panduan praktis, sehingga menguatkan prinsip-prinsip teori kepemimpinan otentik, yang mengidentifikasi perilaku berbasis nilai dan perilaku teladan sebagai sumber utama otoritas yang sah (Alharbi, 2021; Burns, 1978).

Pendekatan implementasi utama dalam kerangka TAOL adalah desain ruang reflektif terstruktur. Lokakarya reguler, forum lintas program, dan komunitas pembelajaran fakultas secara sistematis digunakan untuk mengembangkan budaya

organisasi yang dinamis dan berpusat pada pembelajaran (Cuffa & Steil, 2019). Arena-arenanya secara eksplisit dirancang untuk membuka dialog tentang nilai-nilai TAOL sebagaimana mereka dijalani dan dialami. Dialog semacam itu tidak berhenti pada audit prosedural, tetapi menyelidiki makna yang lebih mendalam dari tindakan sehari-hari terkait dimensi etika dan spiritual (Cronbach, 1990). Staf akademik secara kolektif meneliti praktik pedagogis dan, dengan melakukannya, merumuskan kembali kesuksesan bukan dalam hal hasil yang dapat diukur, tetapi sebagai pengaruh transformatif terhadap komunitas ilmiah secara keseluruhan.

Kolaborasi dan penghargaan yang disengaja terhadap keberagaman adalah kunci keberhasilan pelaksanaan TAOL. Kerangka kerja ini tidak menyukai sentralisasi yang kaku; ia mendukung kepemimpinan terdistribusi, sehingga mengundang setiap anggota organisasi untuk berkontribusi dalam perumusan visi, penyusunan kebijakan, dan penilaian hasil (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dalam model ini, para pemimpin diharuskan untuk membedakan dan mengembangkan kapasitas khas setiap individu, mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan, dan menggunakan kepercayaan sebagai instrumen utama pemberdayaan kolektif (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999; Kotter, 1988).

Penerapan TAOL dalam lingkungan pendidikan tinggi memerlukan, selain komitmen pedagogis, praktik evaluasi yang jujur dan inklusif dalam sifat investigatifnya. Dalam konstruksi TAOL, evaluasi bukanlah mekanisme penilaian tetapi investasi berkelanjutan dalam reflektivitas institusional.

Ini berkembang dalam suasana pembelajaran kolaboratif, di mana baik hasil positif maupun kesulitan dibaca sebagai benang yang saling berpotongan dalam pencarian bersama visi institusi (Damico, Gmelch, Hopkins, & Nichols, 2003). Sebuah arsitektur umpan balik didasarkan pada keterbukaan dan integritas membudayakan budaya epistemik yang transparan, mendistribusikan akuntabilitas atas hasil di seluruh komunitas akademik (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995).

Data lapangan dari beberapa kampus yang didorong oleh komitmen etika Islam menunjukkan bahwa TAOL tidak hanya menulis ulang skema organisasi formal tetapi juga dimensi-dimensi relasional yang tacit dari kehidupan akademik dalam mode humanistik dan partisipatif (Rusydi, 2017; Ilham & Syamsuddin, 2021). Integrasi prinsip TAOL telah mendorong pergeseran dari mentalitas birokratis yang tertekan menuju ruang akademik yang hidup dan berorientasi pada pembelajaran. Pembimbingan, sebuah praktik yang dulunya secara refleksif evaluatif, telah diubah menjadi ruang generatif untuk keterlibatan intelektual kolegial. Mahasiswa, jauh dari tetap menjadi subjek pasif dari arahan institusi, ikut serta dalam perancangan dan penyempurnaan evaluatif program gelar dan kurikulum (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1995; Jugović et al., 2012).

Efek lebih lanjut adalah meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen di antara staf akademik. Dalam lingkungan yang menjunjung integritas, merawat ambisi, dan melindungi martabat profesional, fakultas dan staf pendukung memandang peran mereka sebagai bermakna dan menggunakan kompetensi mereka secara maksimal (Aronson, Sieveking, Laurenceau, &

Bellet, 2003). Khaliq, Usman, dan Ahmed (2021) berpendapat bahwa kepemimpinan yang etis dan inklusif merupakan faktor utama yang mendorong motivasi dan keterlibatan kerja yang berkelanjutan di seluruh institusi pendidikan.

Mengenai inovasi institusional, kerangka TAOL mendorong etos percobaan dan penyelidikan imajinatif yang berkelanjutan (Ariratana, Ngang, & Sirisooksilp, 2019). Dalam etos ini, TAOL menciptakan domain yang aman untuk menguji konsep-konsep baru, baik yang berkaitan dengan kerangka kurikulum, teknologi pedagogis, atau format partisipatif dalam tata kelola akademik. Alih-alih menempatkan inovasi pada unit-unit administratif yang ditunjuk, kerangka kerja ini memosisikannya sebagai usaha bersama di seluruh kampus yang melibatkan setiap sektor akademik dan dukungan (Li, Tan, & Teo, 2012).

Sama pentingnya, model TAOL menggabungkan tuntutan masyarakat kontemporer yang cepat berubah dengan fondasi nilai yang kokoh. Di tengah gangguan digital yang meluas, kesetiaan institusi yang goyah, dan pengawasan akreditasi global yang semakin ketat, TAOL muncul sebagai kompas kepemimpinan yang stabil yang menyediakan arah yang koheren bersama dengan adaptabilitas taktis (House, 1996; House & Mitchell, 1975). Praktisi TAOL berfungsi secara bersamaan sebagai arsitek strategis dan penjaga modal moral, serta penjaga integritas institusi dan katalis transformasi yang bermakna namun berlandaskan kenyataan (Nakamura, 1983; Noor, 1982).

Namun demikian, menerjemahkan TAOL dari kerangka konseptual ke praktik institusional yang nyata menghadapi

hambatan yang sangat besar. Perjalanan penyerapan nilai adalah usaha yang panjang dan menuntut, sering kali bertabrakan dengan mentalitas birokratis dan instrumental yang sudah mengakar (Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019). Para pemimpin yang sedang menjabat dipanggil untuk mengawasi aset yang terbatas sambil memupuk rasa tujuan kolektif yang terdistribusi dan merangsang komitmen melalui perwujudan kredibel dari prinsip-prinsip nilai yang menjadi panduan perusahaan (Burns, 1978).

Teori Kepemimpinan Organisasi Apresiatif (TAOL) dengan demikian melampaui masalah peningkatan efikasi institusi untuk juga mendefinisikan ulang misi pendidikan tinggi sebagai lingkungan untuk pembudayaan komprehensif individu yang cerdas secara kognitif, teguh secara etis, dan inklusif secara komunal. Dengan memosisikan nilai-nilai sebagai referensi awal dan akhir dari praktik kepemimpinan, TAOL mengintegrasikan strata operasional dan transenden universitas ke dalam satu arah yang bersatu, khususnya pencarian makna dan komitmen terhadap keberlanjutan ekologis dan pedagogis (Pasha & Darban, 2009; Al Munasiroh et al., 2024).

TAOL dalam Organisasi Non-Pendidikan

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) menunjukkan baik elastisitas konseptual maupun kontinuitas komitmen normatif, menjadikannya dapat diterapkan di berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi, bisnis, industri, dan lembaga pemerintah. Keunggulan utamanya terletak pada kapasitas integratif untuk menggabungkan spiritualitas, imperatif etis, dan orientasi terhadap hasil yang terukur ke

dalam satu kerangka kerja yang kohesif (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024; Pasha & Darban, 2009). Fungsi integratif ini secara mencolok membedakan DAOL dari model-model tradisional, yang biasanya mempolar domain aspirasi etis dan metrik kinerja.

Alih-alih menonjolkan visi inspiratif dari kepemimpinan transformasional (Burns, 1978), skema validasi penghargaan dari kepemimpinan transaksional (House & Mitchell, 1975), atau orientasi berpusat pada layanan dari kepemimpinan pelayan, TAOL mensintesis ketiganya di bawah payung tajdid: sebuah pembaruan yang dihidupkan oleh nilai-nilai progresif namun otentik Islam (Zuhairini, 1997). Para pemimpin yang beroperasi di bawah model ini dengan demikian memikul dua beban yaitu pelaksanaan strategis dan kepemimpinan kenabian, sekaligus memajukan tujuan institusi dan menjaga integritas normatif (Noor, 1982; Nakamura, 1983).

Dalam sebuah era yang ditandai oleh gangguan pasar yang tak terduga, tantangan kompetitif yang tiada henti, dan tuntutan berkelanjutan yang mendesak, kerangka kepemimpinan TAOL muncul sebagai sintesis disiplin antara integritas dan inovasi. Komitmen inti organisasi, termasuk, terutama, kepercayaan dan keadilan, berfungsi sebagai dasar yang tak tergantikan di mana hubungan yang tahan lama dengan konstituen eksternal seperti konsumen, investor, dan mitra kolaboratif dibina dengan teliti (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021). Perusahaan yang secara sistematis menginternalisasi komitmen ini menunjukkan kecenderungan yang nyata terhadap peningkatan transparansi dalam praktik pengungkapan, konsistensi yang

adil dalam tata kelola sumber daya manusia, dan akuntabilitas yang tegas dalam pelaksanaan kewajiban sosial mereka.

Keselarasan intrinsik antara TAOL dan imperatif Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) dengan demikian diungkapkan secara tegas. Di bawah TAOL, inovasi bukanlah sekadar latihan dalam kemewahan teknologi atau hak prerogatif yang dikomodifikasi, melainkan pernyataan moral dari komitmen organisasi untuk memperbaiki defisit sosial dan ekologis (Aragon-Correa, García-Morales, & Cordon-Pozo, 2007; Baltrunaite & Sekliuckiene, 2020). Portofolio produk dan layanan yang dihasilkan melampaui sekadar pemenuhan pasar; ini secara khusus dirancang untuk menghasilkan manfaat luas dan berkelanjutan bagi masyarakat dan biosfer.

Dalam kerangka ini, cita-cita seperti keadilan dan tanggung jawab sosial melampaui retorika promosi dan menjadi nyata dalam hierarki manajerial, kerangka prosedural, dan interaksi antarpribadi sehari-hari (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Sebuah perusahaan yang dipenuhi semangat TAOL akan mengembangkan lingkungan kerja yang kollegial, konstruktif, dan didasari oleh saling menghormati.

Dalam arena pemerintahan, TAOL menangani kekurangan berulang dari reformasi birokrasi, yang sering terjebak antara tuntutan efisiensi dan tuntutan empati. Dengan menekankan kepercayaan, perspektif TAOL mengkonseptualisasikan kembali aparat birokrasi dari mesin pengatur yang tak berjiwa menjadi panggilan untuk pelayanan publik yang etis (Pasha & Darban, 2009; Ilham & Syamsuddin, 2021). Reorientasi ini sejalan dengan tuntutan kontemporer dalam administrasi

publik, yang menekankan pada transparansi, respons cepat, dan keterlibatan aktif dengan masyarakat.

Keadilan dalam domain birokrasi, oleh karena itu, berarti pelayanan yang tidak memihak, desain kebijakan yang inklusif, dan alokasi sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan nyata masyarakat (Al-Omari et al., 2008). Dipadukan dengan etos penilaian berkelanjutan, komitmen ini memungkinkan sektor publik untuk memperbaiki kinerjanya melalui tinjauan data sistematis dan mekanisme umpan balik yang jujur (Gmelch, 2000). Hasilnya adalah model pemerintahan yang tidak hanya teradministrasi dengan baik tetapi juga relevan secara sosial dan pada dasarnya manusiawi.

Melaksanakan TAOL memerlukan lebih dari sekadar mereplikasi aspek teknis. Setiap sektor harus terlibat dalam adaptasi kontekstual yang didorong oleh tujuan spesifik, arsitektur organisasi, dan budaya yang berlaku (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Sebuah jalur strategis yang layak melibatkan pengintegrasian prinsip-prinsip TAOL ke dalam leksikon etika formal dan metrik kinerja yang mengatur akuntabilitas eksekutif (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Kurikulum kepemimpinan harus memprioritaskan pengembangan kesadaran reflektif dan kemampuan untuk membentuk tim yang terarah pada nilai dan kohesif.

Bukti empiris dari beberapa perusahaan yang telah memulai integrasi TAOL mengungkapkan tren yang menggembarakan. Survei menunjukkan peningkatan yang terukur dalam keterlibatan karyawan, disertai dengan munculnya iklim organisasi yang lebih inklusif dan kollegial (Aronson, Sieveking, Laurenceau, & Bellet, 2003). Pekerja semakin

diakui sebagai individu yang didorong oleh tujuan dan keyakinan, daripada sebagai faktor produksi yang dapat dipertukarkan.

Dinamika pelanggan juga berubah di bawah TAOL. Klien melaporkan loyalitas yang meningkat ketika mereka merasakan keselarasan antara pernyataan formal visi organisasi dan praktik sehari-hari yang mengoperasikannya (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Reputasi organisasi tidak diperoleh dari kampanye merek yang mencolok, tetapi dari interaksi yang berprinsip, dan konsisten. Dilihat melalui lensa manajemen risiko, entitas yang menginternalisasi TAOL lebih mungkin untuk menghadapi krisis dengan tenang; pilihan strategis mereka tetap berakar pada koherensi etis dan komitmen terhadap keberlanjutan yang abadi (Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019).

Penerapan Kepemimpinan Berbasis Kesadaran Transformasional sangat sesuai dengan aspirasi yang diungkapkan oleh kelompok talenta milenial dan Generasi Z, yang mencari lingkungan kerja yang menggabungkan produktivitas yang adil dengan tujuan substantif dan keselarasan dengan prinsip-prinsip kemanusiaan (Jugović et al., 2012). Bagi kelompok-kelompok ini, daya tarik sebuah pemberi kerja melampaui kompensasi, melainkan mengadopsi komitmen yang dapat diamati terhadap tanggung jawab sosial dan integritas etis.

TAOL menanggapi kriteria tersebut dengan menggabungkan produktivitas dengan refleksi diri yang kritis, efisiensi operasional dengan keterlibatan empatik, dan kepemimpinan dengan rasa tanggung jawab transendental (Leonard et al.,

1995; Khaliq et al., 2021). Mengingat percepatan yang tak henti-hentinya dari volatilitas operasional dan gangguan sosial, kerangka kerja ini menyediakan platform yang tahan lama dan konsisten secara internal untuk keberlangsungan dan koherensi organisasi jangka panjang.

Keunggulan komparatif TAOL dalam membina loyalitas pemangku kepentingan terletak pada kemampuannya untuk diferensiasi berbasis nilai. Sementara sebagian besar pesaing memperdebatkan dimensi produk, harga, dan layanan, entitas yang berlandaskan prinsip-prinsip TAOL muncul melalui orientasi budaya yang secara unik dan hampir tidak dapat ditiru (Adam et al., 2020). Budaya ini, pada gilirannya, menghasilkan magnet kepercayaan yang tahan lama, mengubah organisasi dari sekadar tempat kerja menjadi ekosistem penciptaan nilai yang luas.

Para pemimpin TAOL akan dengan tegas menolak daya tarik keuntungan operasional langsung jika keuntungan tersebut merusak imperatif keadilan dan kepercayaan (Kotter, 1988). Mereka juga akan menghindari penetapan tolok ukur kinerja tanpa terlebih dahulu meneliti konsekuensinya terhadap kesejahteraan tim dan jejak sosial mereka yang lebih luas (Chen & Hou, 2016). Setiap pilihan strategis yang diajukan dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh TAOL dibingkai oleh kewajiban triadik dari triple bottom line: kinerja keuangan, nilai sosial, dan pengelolaan lingkungan.

Bukti dari domain di luar pendidikan mengkonfirmasi bahwa TAOL bersifat adaptif dan relevan secara global. Ini jauh lebih dari sekadar alat untuk praktik manajemen atau kalkulus bisnis taktis; ini adalah kerangka kerja yang berorientasi pada etos

untuk keberadaan institusi, yang didasarkan pada etika, spiritualitas, dan keberanian untuk berinovasi (Salam, 1968; Pasha & Darban, 2009). Dalam era yang semakin menghargai integritas, transparansi, dan akuntabilitas, TAOL menjawab tuntutan akan pemimpin yang secara strategis kuat, secara moral baik, dan secara spiritual berani.

Dengan menggabungkan nilai-nilai dengan desain sistemik dan menyelaraskan agen manusia dengan arsitektur organisasi, TAOL menghasilkan perusahaan yang mencapai kinerja luar biasa tanpa mengorbankan kewajiban moral. Inilah merek kepemimpinan yang, dalam jangka panjang, tidak hanya membentuk institusi yang kompetitif, dengan lebih ambisius, mendorong peradaban yang lebih maju.

Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi TAOL

Model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) tidak dapat disangkal menyediakan jalur yang koheren menuju penciptaan organisasi yang diberkahi dengan kekayaan spiritual dan ketahanan strategis. Namun demikian, kekuatan teoretis dan normatif dari model ini tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi kemudahan praktis dalam adopsi. Sebaliknya, sekumpulan hambatan menghalangi pemahaman dan pelaksanaan TAOL secara menyeluruh dalam lingkungan organisasi masa kini. Yang paling utama di antara hambatan-hambatan ini adalah hegemoni traits birokratis yang terus-menerus di sebagian besar institusi kontemporer, yang ditandai dengan delineasi hierarkis, kodifikasi yang kaku, dan budaya normatif yang lebih menghargai kepatuhan dan prediktabilitas

daripada masukan inovatif dan partisipasi agensi (House, 1996).

Dalam konfigurasi semacam itu, kebajikan normatif keterbukaan, keadilan, pembaruan, dan keterlibatan dialogis terpinggirkan. Kehidupan organisasi kemudian diatur oleh urutan berulang dan protokol yang ditentukan yang membatasi dimensi reflektif dan spiritual yang dijunjung tinggi oleh TAOL. Sebuah lingkungan yang secara sistematis menolak gangguan akibatnya menghalangi para pemimpin untuk mengejar jalur strategis alternatif. Bahkan seorang pemimpin yang berkomitmen pada paradigma TAOL menghadapi oposisi struktural dan kultural yang tangguh yang mungkin berasal dari jajaran senior maupun junior dalam hierarki institusi (Kotter, 1988).

Selain itu, kurangnya komitmen untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan berbasis nilai merupakan hambatan yang signifikan. Organisasi sering kali memprioritaskan pengajaran dalam bidang teknis seperti keuangan, pengambilan keputusan, dan manajemen proyek. Namun demikian, paradigma TAOL menetapkan penyerapan nilai-nilai spiritual bersamaan dengan penyempurnaan kompetensi etis, khususnya, kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, kemampuan untuk menginspirasi melalui contoh yang dijalani, dan pengembangan kesadaran reflektif kolektif di antara anggota tim (Ariatana, Ngang, & Sirisooksilp, 2019).

Untuk mengatasi kekurangan ini, intervensi sistemik harus dilakukan di setiap tingkat organisasi. Pada tingkat individu, pengembangan pemimpin harus menghasilkan kesadaran yang lebih tinggi tentang keaslian melalui pelatihan reflektif yang

berfokus pada pengenalan nilai-nilai intrinsik, klarifikasi makna pribadi yang melekat pada peran kepemimpinan, dan pengembangan kematangan moral yang bersifat reaktif dan antisipatif dalam menghadapi kompleksitas organisasi. Kurikulum semacam itu harus mengintegrasikan retreat kepemimpinan, periode refleksi spiritual, dan pelatihan yang berpusat pada tujuan, sehingga memungkinkan para pemimpin untuk memperjelas kekuatan mereka dan menghargai pentingnya integritas (Jugović, Marušić, Pavin Ivanec, & Vižek Vidović, 2012).

Secara paralel, praktisi yang berkomitmen pada TAOL di tingkat tim harus secara sadar mengembangkan ekosistem yang selaras dengan prinsip-prinsipnya. Budaya yang inklusif dan berorientasi kolaboratif dimulai dengan perancangan forum komunikasi terbuka, penjadwalan dialog reflektif mingguan, dan penyediaan pelatihan komunikasi antar generasi dan lintas fungsi. Melalui instrumen-instrumen ini, tempat kerja secara bertahap diubah menjadi lingkungan yang kondusif untuk pematangan etika dan intelektual. Desain semacam itu menumbuhkan rasa kepemilikan kolektif yang meluas terhadap misi organisasi, sehingga secara tidak langsung memupuk kebajikan kepercayaan, sinergi kolaboratif, dan penilaian bersama yang cermat (Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019).

Pada tingkat institusional, urgensi rekayasa ulang struktural menjadi jelas. Kriteria rekrutmen dan kemajuan harus melampaui kecakapan teknis dan durasi masa jabatan untuk memasukkan indikator kepemimpinan yang secara eksplisit berlandaskan pada nilai-nilai. Indikator-indikator ini harus menilai kemampuan untuk berinovasi dengan bijaksana,

menyelaraskan tujuan dengan kebaikan kolektif, dan memajukan pertumbuhan individu setiap anggota tim (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Di sini, istilah tajdid memperoleh makna penuhnya: seruan untuk perubahan institusional dipahami bukan hanya sebagai penyesuaian struktural semata, tetapi sebagai pembaruan yang sekaligus spiritual dan kultural, yang mendapatkan kekuatannya dari kontinuitas makna yang berorientasi tujuan yang tak terputus.

TAOL sangat relevan bagi organisasi kontemporer yang bergulat dengan tuntutan era digital dan masyarakat yang semakin pluralistik. Dalam angkatan kerja yang dibentuk oleh berbagai generasi dan latar belakang budaya yang beragam, kemampuan untuk menyelaraskan prinsip-prinsip etika universal dengan kebutuhan lokal muncul sebagai suatu keharusan kepemimpinan. TAOL menyediakan kerangka pedagogis melalui mana para pemimpin dapat mengartikulasikan visi yang luas, yang diungkapkan dalam bahasa inklusif yang berkembang dan bergema dengan berbagai konstituen sosial di seluruh organisasi (Chen & Hou, 2016).

Model ini lebih lanjut merangsang institusionalisasi praktik kerja yang muncul yang memprioritaskan artikulasi nilai, pengambilan keputusan yang berorientasi konsensus, dan kemitraan lintas disiplin yang didasarkan bukan pada antagonisme departemen tetapi pada komitmen utama terhadap integritas. Dalam kondisi ini, produktivitas berhenti menjadi produk sampingan dari tekanan eksternal dan menjadi sifat yang muncul dari lingkungan kerja yang manusiawi, formatif, dan bermakna secara intrinsik (Charbonnier-Voirin & Roussel,

2012). Bukti empiris mendukung bahwa lingkungan yang kaya akan koherensi nilai menunjukkan keterkaitan yang kuat dan signifikan secara statistik dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen karyawan yang lebih substansial, dan ketahanan organisasi yang meningkat dalam menghadapi gangguan yang tidak terduga (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999).

Membangun budaya ini, bagaimanapun, memerlukan upaya yang berkelanjutan dan gigih. Efektivitas penerapan TAOL tidak dapat diindeks pada satu siklus pelaporan tunggal atau dibatasi pada satu masa kepemimpinan; ia berkembang secara bertahap, menguji dan membentuk dirinya sendiri melalui pembelajaran iteratif. Hambatan akan muncul—perlawanan halus, gangguan dari aktor yang diuntungkan oleh keseimbangan yang ada, dan rekontekstualisasi nilai-nilai secara instrumental demi kenyamanan. Namun, di situlah terletak keuntungan utama TAOL: ia membuka kronotop reflektif untuk menyelidiki kemunduran, membingkai evaluasi sebagai aktivitas pedagogis, bukan hukuman, dan menghidupkan kerangka organisasi dengan prinsip-prinsip yang menghidupkan, bukan sekadar buku aturan (Cronbach, 1990).

Dengan cara ini, TAOL melampaui manuver taktis; ia membudayakan ketahanan organisasi dan membentuk saluran antara praktik tempat kerja dan makna eksistensial. Kepemimpinan, yang direkonstruksi, berhenti menjadi fungsi kekuasaan dan menjadi praktik menumbuhkan nilai-nilai, membimbing kematangan komunitas, dan menciptakan habitat yang mengakui orang sebagai subjek yang terintegrasi, bukan

sebagai faktor produksi yang dapat dibuang (Kuczmariski & Kuczmariski, 1995).

Setiap tindakan kecil yang dilakukan dalam peluncuran TAOL, sekecil apa pun, merupakan investasi berprinsip oleh organisasi dalam jangka panjang takdirnya. Meskipun inisiatif-inisiatif ini sulit untuk diukur secara langsung, efek kumulatifnya akan menjadi jelas sebagai semangat kolektif yang mendalam, peningkatan ketahanan terhadap stres eksternal, dan penguatan jaringan sosial. Dalam kerangka ini, organisasi melampaui sekadar pusat efisiensi prosedural dan menampakkan dirinya sebagai sebuah peradaban miniatur, yang dihidupkan oleh praktik nilai-nilai transenden yang terus-menerus.

Hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan TAOL seharusnya tidak memicu mundur, melainkan memberikan dasar di mana praktik kepemimpinan yang lebih terinformasi secara introspektif,. Berdasarkan etos moral dan spiritual yang kuat, TAOL dapat berkembang menjadi inti generatif dari metamorfosis institusional. Evolusi semacam itu tidak hanya akan mengandalkan penataan kembali arsitektur kekuasaan dan sumber daya, tetapi juga akan membudayakan kesadaran dan transformasi dari pusat hati manusia itu sendiri,

BAB V: ANALISIS EMPIRIS DAN STUDI KASUS

Bab ini menempatkan teori TAOL dalam kerangka ganda penyelidikan kuantitatif dan kualitatif. Hasil statistik yang diperoleh dari kumpulan investigasi empiris menunjukkan bahwa adopsi TAOL secara statistik terkait dengan peningkatan kinerja baik dalam entitas pendidikan Islam maupun komersial. Pendekatan analitik mencakup studi kohort komparatif, survei terstruktur, dan penilaian dampak longitudinal. Hasil yang mencolok adalah identifikasi tingkat inovasi yang meningkat secara signifikan dan iklim kolaboratif yang lebih kaya di antara institusi yang telah mengintegrasikan prinsip-prinsip TAOL.

Penyelidikan mendetail di dalam universitas-universitas Islam terpilih dan entitas bisnis yang beretika menggambarkan bagaimana konsep tajdid memperkuat struktur pemerintahan kolektif. Prestasi mereka melampaui indeks kinerja konvensional; mereka mencakup transformasi kualitatif dalam dinamika hubungan antarpribadi, praktik manajerial yang etis, dan status sosial institusi. Sintesis sistematis dari hasil berbasis lapangan menghasilkan arahan berbasis bukti yang bertujuan untuk memperkuat arsitektur kepemimpinan yang berorientasi tujuan.

Pertimbangan tentang keberlanjutan TAOL telah muncul sebagai domain reflektif yang penting. Institusi harus

mengembangkan mekanisme autokatalitik untuk memastikan bahwa TAOL melampaui intervensi sporadis. Tujuan ini paling baik dicapai melalui kerangka pendidikan rekursif, tinjauan dampak bertahap, dan budaya yang terpusat pada nilai-nilai yang telah dikristalisasi. Dalam proses rekursif ini, kepemimpinan sangat penting, baik sebagai penjaga prinsip-prinsip dasar maupun sebagai penggerak momentum transformasi yang berkelanjutan.

Analisis Data dan Penelitian Empiris

Investigasi empiris terhadap model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) membuktikan proposisi bahwa paradigma ini melampaui ideal preskriptif dan memiliki dasar empiris untuk verifikasi dalam perangkat ilmiah formal. Selama dekade terakhir, berbagai penelitian telah meneliti kontribusi TAOL terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan, peningkatan kualitas hubungan dalam organisasi, dan pengembangan ketahanan institusi di berbagai konteks yang didorong oleh nilai (Adam, Indradewa, & Syah, 2020; Alharbi, 2021). Penelitian kuantitatif berbasis survei dan indeks kinerja secara konsisten menunjukkan asosiasi positif yang signifikan antara perwujudan atribut inti TAOL, integritas, keadilan, kepercayaan, dan inovasi adaptif serta metrik hasil termasuk kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan loyalitas organisasi (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999; Aronson, Sieveking, Laurenceau, & Bellet, 2003). Peserta dari institusi berbasis nilai yang diteliti menunjukkan peningkatan kepercayaan yang terukur terhadap pemimpin yang dihargai tidak hanya karena kompetensi teknis mereka, tetapi, yang lebih penting, karena konsistensi moral mereka. Iklim organisasi yang dihasilkan digambarkan sebagai lebih positif,

kolaboratif, dan inklusif, sehingga memperkuat keterlibatan kolektif dengan imperatif strategis institusi (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021).

Di luar indikator psikologis yang didokumentasikan dalam literatur, analisis empiris mengungkapkan bahwa prinsip tajdid, sebagai organisasi pembelajar (TAOL), berkorelasi positif dengan dimensi inti dari organisasi pembelajar, sebuah dimensi yang vital untuk evolusi berkelanjutan institusi. Para pemimpin yang secara sadar mengarahkan perilaku mereka dengan tajdid mendorong budaya penilaian reflektif, menghargai eksperimen, dan menginstitusionalisasi sirkulasi pengetahuan yang diperoleh (Cuffa & Steil, 2019; Chen & Hou, 2016). Data survei dan observasi partisipatif secara konsisten mendokumentasikan peningkatan yang signifikan dalam dialog antar unit, pembelajaran kolaboratif, dan respons adaptif, yang menunjukkan bahwa penerapan TAOL berkontribusi pada munculnya dinamika organisasi yang tangguh dan generatif.

Melengkapi temuan ini, investigasi longitudinal mendokumentasikan bagaimana praktik TAOL secara bersamaan meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Ketika keadilan dan *confianza* tertanam dalam rutinitas pengambilan keputusan, fakultas dan staf secara konsisten melaporkan indeks keadilan prosedural dan transparansi institusi yang lebih tinggi (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Hasil yang bersamaan adalah meningkatnya kepercayaan dalam tata kelola, berkurangnya konflik intra-organisasi, dan percepatan penyampaian program. Model tata kelola ini lebih lanjut mengembangkan apa yang bisa disebut sebagai kreativitas etis,

sebuah disposisi inovatif yang tetap berakar pada kerangka etika lokal dan kebutuhan kontekstual (Aragon-Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007).

Sebaliknya, penelitian kualitatif yang terdiri dari wawancara mendalam dan studi naratif memperkuat pernyataan bahwa TAOL mengubah konsepsi fakultas tentang tujuan kerja. Dalam paradigma kepemimpinan otentik, tugas-tugas tidak lagi direduksi menjadi tugas-tugas birokratis dan naik ke status pengabdian profesional, berkontribusi secara substansial terhadap misi organisasi yang mulia (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024; Jugović, Marušić, Pavin Ivanec, & Vižek Vidović, 2012). Reframing semacam itu menumbuhkan kepemilikan moral, suatu bentuk keterlibatan intrinsik yang tahan lama yang menunjukkan ketahanan yang nyata terhadap tekanan eksternal dan volatilitas reformasi kebijakan yang bersifat sementara.

Institusi yang berkomitmen pada prinsip-prinsip TAOL secara bersamaan memperoleh ketangkasan institusional yang meningkat, yang terwujud sebagai kemampuan untuk merespons perubahan eksternal dengan cepat dan efektif. Sebuah budaya yang dipenuhi dengan penyelidikan reflektif dan siklus evaluatif yang stabil memperkuat proses perbaikan yang berputar pada umpan balik berkelanjutan, sehingga membuat pengambilan keputusan lebih egaliter dan sensitif terhadap konteks (Gmelch, 2000; Damico, Gmelch, Hopkins, & Nichols, 2003). Dalam kondisi ini, kepemimpinan bertransformasi dari peran yang terisolasi menjadi etos kolektif, dengan nilai-nilai yang secara sengaja tertanam dan dilaksanakan di setiap lapisan usaha akademik.

Efektivitas konsisten model TAOL bergantung pada kesiapan sistem institusi. Banyak penelitian menegaskan bahwa keberhasilan penerapan model ini bergantung pada pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan baik keterampilan teknis maupun nilai-nilai inti (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Dengan demikian, kurikulum pelatihan, sesi pelatihan reflektif, dan evaluasi kinerja yang berpusat pada nilai-nilai muncul sebagai elemen dasar yang tidak dapat dinegosiasikan. Intervensi-intervensi ini memungkinkan para pemimpin untuk mengasimilasi nilai-nilai model dan menerjemahkannya ke dalam praktik rutin organisasi. Pada akhirnya, keselarasan antara nilai-nilai yang dianut oleh para pemimpin senior dan budaya organisasi yang berlaku muncul sebagai faktor penentu yang mengatur keberlangsungan jangka panjang model tersebut (Kotter, 1988).

Penilaian empiris terhadap implementasi TAOL dapat dilakukan melalui spektrum metrik kuantitatif dan kualitatif. Angka retensi staf yang meningkat, tingkat ketidakhadiran yang menurun, dan hasil yang menguntungkan pada survei iklim organisasi berfungsi sebagai indikator konkret bahwa pendekatan ini membudayakan lingkungan kerja yang dinamis dan bermakna (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Data kualitatif, yang dikumpulkan dari wawancara dengan baik staf maupun pemimpin, mengungkapkan tema-tema yang berulang: visi moral yang lebih tajam, rasa keadilan prosedural yang lebih tinggi dalam perumusan kebijakan, dan pengakuan terhadap kontribusi yang bergantung pada integritas dan keterlibatan partisipatif.

Penelitian komparatif antara organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai TAOL dan yang mengikuti paradigma berbeda menghasilkan hasil yang secara konsisten berbeda. Entitas yang secara eksplisit mengintegrasikan prinsip-prinsip TAOL menunjukkan keseragaman yang lebih besar dalam pengungkapan kinerja, menunjukkan kesediaan untuk mengakomodasi pengawasan internal, dan menyusun kerangka insentif yang menghargai integritas prosedural bersama dengan pencapaian hasil (House & Mitchell, 1975; Buller, 2006). Pengamatan ini menunjukkan bahwa TAOL melampaui sinyal retorik atau budaya, memberikan pengaruh yang nyata pada kerangka tata kelola dan operasionalisasi program-program institusional.

Model Kepemimpinan *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) telah berkembang menjadi sebuah konstruksi yang mampu menggabungkan nilai-nilai dan praktik-praktik dalam bidang kepemimpinan, sambil tetap dapat beradaptasi dengan perubahan kontekstual yang berurutan di berbagai organisasi. Sekumpulan penelitian empiris yang terus berkembang selama beberapa dekade terakhir mengonfirmasi bahwa TAOL melampaui status sebagai cetak biru yang murni aspiratif, muncul sebagai paradigma kepemimpinan yang dapat dilatih secara sengaja, dinilai secara sistematis, dan direplikasi secara fleksibel di berbagai lingkungan (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999; Adam, Indradewa, & Syah, 2020).

Keunggulan utama model ini adalah integrasinya dari tiga dimensi penting kepemimpinan kontemporer: etika, spiritualitas, dan kinerja strategis. Dalam konteks yang ditandai

oleh kompleksitas yang semakin cepat dan gejolak teknologi, organisasi harus mencapai kecepatan dan efisiensi sambil sekaligus mewujudkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan integritas. Kerangka TAOL secara langsung menangani mandat ganda ini dengan menonjolkan tajdid, sebuah prinsip pembaruan berkelanjutan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam seperti kepercayaan, keadilan, dan kemajuan inovatif yang disampaikan melalui gaya kepemimpinan yang sekaligus otentik dan transformatif (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024).

Bukti empiris mengkonfirmasi efektivitas TAOL dalam meningkatkan indikator kinerja dengan mendorong peningkatan keterlibatan karyawan, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap kepemimpinan, dan komitmen yang lebih mendalam terhadap visi strategis institusi (Aronson, Sieveking, Laurenceau, & Bellet, 2003). Dalam analisis kuantitatif yang dilakukan di organisasi yang berorientasi pada nilai, penilaian kepuasan kerja menunjukkan peningkatan yang signifikan secara statistik setelah penerapan prinsip-prinsip TAOL, terutama ketika para pemimpin menunjukkan integritas yang tak tergoyahkan, praktik reflektif, dan orientasi yang konsisten terhadap nilai-nilai inti (Jugović et al., 2012; Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021).

TAOL melampaui sekadar alat untuk efisiensi manajerial; ia menjawab pencarian yang abadi akan koherensi dan kesetiaan etis dalam kepemimpinan. Kajian terkini menegaskan bahwa efektivitas sekarang bergantung pada kebijaksanaan moral seorang pemimpin sama pentingnya dengan keterampilan teknis; kompetensi diharapkan bertahan lebih lama daripada

kelincahan teknis dalam menghadapi kompleksitas dan dislokasi etika (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Dalam kerangka ini, TAOL secara unik mendamaikan ketelitian disiplin profesional dengan prinsip-prinsip spiritual yang abadi. Penilaian seorang pemimpin, dengan demikian, lebih bergantung pada kapasitas pemimpin untuk mengembangkan budaya tempat kerja yang sekaligus layak generasi, pluralistik, dan kritis sadar diri daripada pada metrik kepraktisan (Pasha & Darban, 2009).

Portabilitas model ini ke dalam pembentukan kepemimpinan dan desain evaluatif menciptakan tanah subur dan pragmatis untuk pengembangan berkelanjutan. Kurikulum kepemimpinan yang diinformasikan oleh TAOL sedang disusun secara sengaja integratif; mereka menggabungkan latihan dalam introspeksi diri dan penguatan nilai dengan eksplorasi etika berbasis kasus dan simulasi skenario moral. Sebuah program yang mencontohkan desain ini menyelenggarakan, dalam satu semester, pasangan bimbingan lintas generasi, dialog nilai terstruktur, dan pengamatan kepemimpinan timbal balik, sehingga peserta mengalami dasar-dasar pembaruan diri yang otentik dan korporat, serta dinamika timbal balik yang terungkap dalam organisasi yang hidup (Chen & Hou, 2016; Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019).

Seiring dengan upaya pendidikan yang terarah, perumusan kerangka pengukuran yang berorientasi pada nilai-nilai muncul sebagai batasan penting dalam kemajuan metodologis. Konstruk seperti kepemilikan moral, keselarasan nilai, dan iklim kerja spiritual berada dalam tahap awal penyempurnaan,

memungkinkan penilaian perilaku kepemimpinan yang melampaui hasil yang dapat diukur dan menekankan kesetiaan proses terhadap nilai-nilai inti. Investigasi awal mengungkapkan bahwa metrik-metrik ini menunjukkan korelasi yang kuat dengan retensi karyawan, kelayakan program, dan kohesi antar tim (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022).

Secara komplementer, pengembangan budaya kerja yang kolaboratif dan reflektif, seperti yang dijelaskan dalam kerangka TAOL, memperkuat potensi transformasional model tersebut. Sebuah budaya yang berakar pada saling percaya, akuntabilitas bersama, dan dialog terbuka mengkristalisasi organisasi pembelajar, memungkinkan evolusi berkelanjutan dan adaptif sebagai respons terhadap perubahan internal dan eksternal (Cuffa & Steil, 2019). Paradigma TAOL mendorong para pemimpin untuk menghindari lokasi otoritas yang muncul, dan sebaliknya memposisikan mereka sebagai pendorong kemajuan bersama. Akibatnya, wacana evaluatif dipahami kembali sebagai non-hierarkis, non-punitif, dan berorientasi pada refleksi kolektif serta kontinuitas perkembangan (Cronbach, 1990).

Validitas TAOL telah dikukuhkan di berbagai jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan, asosiasi berbasis agama, perusahaan komersial, dan praktik pemerintahan. Bukti yang dikumpulkan dari sektor-sektor yang berbeda ini mengungkapkan bahwa tim yang mengadopsi kerangka TAOL melaporkan koherensi interpersonal yang lebih baik, kreativitas organisasi yang meningkat, dan kapasitas yang lebih besar untuk menegosiasikan lingkungan struktur dan kebijakan yang

berkembang (Aragon-Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007; Ilham & Syamsuddin, 2021). Akibatnya, model ini selaras dengan institusi kontemporer yang bertujuan untuk menyelaraskan imperatif etis dengan efektivitas operasional.

TAOL lebih lanjut mengantisipasi kebutuhan tempat kerja multikultural dan kedatangan talenta muda. Pekerja Milenial dan Generasi Z memprioritaskan transparansi, akuntabilitas sosial, dan tujuan; harapan-harapan ini selaras dengan orientasi yang otentik dan berlandaskan spiritual yang diemban oleh TAOL (Li, Tan, & Teo, 2012). Akibatnya, strategi kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai bersama tidak hanya menarik bakat semacam itu tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan, sehingga berfungsi sebagai aset strategis di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif dan peka secara etis (Leonard et al., 1995).

Di tengah diskursus saat ini yang merujuk pada peradaban pasca-kebenaran, di mana substansi nilai sering kali menyerah pada daya tarik kepraktisan yang dapat diukur, model TAOL mengembalikan martabat moral kepemimpinan ke garis depan. Ini mengembalikan ruang untuk penyelidikan baik kecepatan maupun amplitudo hasil, serta ketulusan dan signifikansi perjalanan yang memproduksinya (Kotter, 1988; House, 1996). Lahir dari gagasan tajdid, TAOL secara bersamaan memperdalam kualitas kemanusiaan organisasi sambil mempertajam kecerdasan strategis mereka.

Fondasi empiris TAOL semakin memperkaya studi kepemimpinan dengan memajukan paradigma sintesis yang non-dikotomis. Ini tetap memperhatikan produktivitas dan hasil strategis namun dengan tegas menolak praktik apa pun

yang menukar nilai untuk keuntungan yang cepat. TAOL menegaskan bahwa kesuksesan organisasi yang sejati tidak hanya terletak pada perwujudan tujuan, tetapi juga pada trajektori etis dan bermakna yang mengarah pada realisasinya (Salam, 1968; Nakamura, 1983). Dalam arsitektur ini, pelatihan pemimpin dan penilaian kinerja mereka tidak dapat lagi menganggap pelatihan karakter dan nilai sebagai hal yang bersifat perifer; mereka harus diperlakukan sebagai bagian integral dari ekosistem yang menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Akibatnya, *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) hadir sebagai kerangka kerja yang secara bersamaan bersifat teoretis dan berbasis empiris, spiritual dan terukur, serta relevan baik dalam konteks normatif maupun dinamika organisasi kontemporer yang menuntut dan terkadang mengganggu. Ia menghindari daya tarik solusi instan demi disiplin terbuka dari pembudayaan dan revitalisasi yang berkelanjutan, sebuah ekspedisi kepemimpinan seumur hidup di mana hati nurani digabungkan dengan strategi, etika dengan efisiensi, dan nilai-nilai inti dengan visi yang luas. Dalam interaksi yang dihasilkan dari polaritas-polaritas ini, kekuatan khas dan tahan lama dari TAOL terwujud.

Studi Kasus Implementasi TAOL

Studi kasus merupakan strategi metodologis yang sangat kuat untuk menilai implikasi praktis dari model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL). Mereka memungkinkan para peneliti untuk mengamati interaksi timbal balik antara nilai-nilai, arsitektur organisasi, dan perilaku kepemimpinan dalam pengaturan institusi yang nyata, sehingga memungkinkan

penilaian yang lebih mendalam tentang penerapan model tersebut di berbagai sektor (Yin, 2014). Sebuah investigasi ilustratif melibatkan sebuah universitas Islam swasta di Indonesia, yang telah berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip TAOL ke dalam desain institusionalnya. Universitas tersebut telah mengadopsi TAOL tidak hanya sebagai orientasi kebijakan yang menyeluruh tetapi juga sebagai pedoman dalam reformasi jaminan kualitas, pengembangan kurikulum, dan kebijakan sumber daya manusia. Orientasi tersebut menggambarkan bagaimana nilai-nilai spiritual dapat bertemu dengan kerangka akuntabilitas birokrasi, bersama-sama merumuskan arah lembaga tersebut (Ilham & Syamsuddin, 2021). Dalam konteks ini, pemimpin program studi memegang peran penting, menanamkan nilai-nilai kepercayaan dan keadilan ke dalam ritme sehari-hari organisasi. Posisi tersebut dengan demikian diangkat lebih dari sekadar fungsi birokratis menjadi agen yang mendorong budaya organisasi yang dinamis dan maju ke depan (Adam, Indradewa, & Syah, 2020).

Dia secara aktif mendorong pergeseran di antara staf akademik dari fokus pada prosedur ke keterlibatan dengan nilai-nilai inti. Metode utama yang digunakannya adalah dialog terbuka, partisipasi bermakna dalam tata kelola, dan budaya evaluatif yang berakar pada refleksi, yang semuanya membentuk lingkungan kerja yang inklusif dan peka secara etis. Metrik internal mengungkapkan bahwa, seiring dengan meningkatnya skor akreditasi dan hasil akademik yang lebih baik, iklim untuk tata kelola bersama dan komitmen kolektif terhadap misi institusi telah meningkat secara signifikan (Al Munasiroh, Hidayat, & Salim, 2024). Temuan tersebut menguatkan tesis bahwa menanamkan nilai-nilai dalam praktik sehari-hari

meningkatkan kinerja institusi secara komprehensif (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999).

Transisi ini semakin dipercepat oleh kerangka evaluasi kinerja yang telah diperbarui. Sementara metrik kuantitatif tetap ada, mereka sekarang seimbang dengan dimensi kualitatif, termasuk kontribusi terhadap nilai-nilai bersama, kualitas hubungan antarpribadi, dan tingkat keterlibatan kolaboratif. Evaluasi berfungsi terutama sebagai sarana untuk umpan balik reflektif daripada sebagai instrumen kontrol hierarkis (Cronbach, 1990). Pendekatan ini didukung oleh inisiatif mentoring yang melintasi tingkatan akademis dan oleh komunitas reflektif fakultas, sehingga mewujudkan prinsip-prinsip yang terkait dengan organisasi pembelajaran (Cuffa & Steil, 2019).

Memeriksa sebuah perusahaan ritel yang patuh syariah menerangi fleksibilitas dan kemampuan penyesuaian model TAOL dalam praktik korporat. Perusahaan mendasarkan tata kelola korporasinya pada prinsip-prinsip dasar Islam: kejujuran, keadilan, dan kepercayaan. Prinsip-prinsip ini melampaui sekadar hiasan retorik; mereka membentuk kerangka sistematis yang mengatur pilihan strategis, pengenalan produk baru, dan pengembangan modal manusia (Khaliq, Usman, dan Ahmed 2021). Penekanan kerangka TAOL pada penilaian berkelanjutan menemukan ekspresi konkret melalui audit etika internal, lokakarya berorientasi keberlanjutan, dan forum di mana karyawan berkontribusi pada deliberasi perusahaan.

Para eksekutif di perusahaan tersebut menegaskan bahwa keberlanjutan harus mencakup lebih dari sekadar dimensi ekologis; hal ini harus menyatu secara tak terpisahkan dengan

ketahanan nilai-nilai dan strategi bisnis yang menyeluruh. Perusahaan dengan tegas menolak pemisahan antara etika dan efisiensi; setiap ekspansi yang diusulkan harus diperiksa melalui dua lensa: keselarasan etika dan utilitas yang dapat dipastikan (Aragon-Correa, García-Morales, dan Cerdón-Pozo 2007). Personel yang terpapar pada program yang menggabungkan pelatihan etika dan integratif menunjukkan loyalitas yang nyata, tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap konsumen, dan rasa pentingnya vokasional yang jelas, yang menguatkan temuan insidental dari Jugović et al. (2012).

Temuan dari kedua penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan TAOL yang efektif bergantung pada beberapa dimensi strategis kunci. Yang terpenting adalah keaslian pemimpin. Pemimpin adalah, secara bersamaan, perwujudan nilai-nilai eksplisit dan model konkret untuk pengambilan keputusan, dialog etis, dan respons di bawah tekanan (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Ketika nilai-nilai hanya tinggal dalam retorika, mekanisme TAOL melemah; konvergensi nilai-nilai yang diungkapkan dan tindakan nyata muncul sebagai dasar di mana kredibilitas pemimpin dibangun (Burns, 1978).

Penentu kedua adalah sifat adaptif dari konfigurasi organisasi. Hierarki yang kaku dan terstratifikasi menolak karakter iteratif, reflektif, dan partisipatif yang diperlukan oleh evolusi nilai. Akibatnya, difusi efektif TAOL biasanya bertepatan dengan penyesuaian struktural dan pembentukan budaya tempat kerja yang mengundang dialog terbuka dan pembuatan kebijakan partisipatif (House & Mitchell, 1975; Chen & Hou, 2016).

Faktor kritis ketiga adalah pengintegrasian kerangka nilai dalam strategi institusional. Nilai-nilai inti TAOL harus diinkulturasi dalam arsitektur penghargaan, metrik kinerja, dan kebijakan strategis. Institusi yang mencapai penerapan TAOL yang berkelanjutan tidak meremehkan nilai-nilai dalam pernyataan misi yang dekoratif; sebaliknya, mereka menanamkan prinsip-prinsip nilai dalam sistem evaluatif dan prosedural (Birasnav, Chaudhary, & Scillitoe, 2019).

Untuk mendorong vitalitas jangka panjang dari model kepemimpinan ini, beberapa strategi yang dapat diambil adalah sebagai berikut. Pertama, kurikulum pengembangan kepemimpinan harus direvisi untuk mengintegrasikan dimensi literasi spiritual dan pemeriksaan nilai secara berkala (Gmelch, 2000). Pembentukan semacam itu dapat disampaikan melalui retreat kepemimpinan residensial, seminar berpusat pada etika, dan pedagogi naratif yang mengundang transformasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa pedagogi ini memperkuat efikasi pribadi seorang pemimpin dan keselarasan nilai-nilai pribadi serta organisasi (Ariatana, Ngang, & Sirisooksilp, 2019).

Kedua, konstruksi indikator yang menandakan keberhasilan institusi harus diperluas di luar data kuantitatif tradisional. Ukuran seperti kedalaman keterlibatan reflektif, kekayaan dialog antar divisi, dan kecanggihan praktik mendengarkan harus melengkapi keluaran numerik untuk membuat pencapaian berbasis nilai dapat diamati (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022). Kerangka evaluatif yang diperluas semacam itu harus secara bersamaan menginformasikan prosedur penghargaan dan kemajuan karir, yang seharusnya merayakan para pemimpin yang

menunjukkan keteguhan moral, akuntabilitas sosial, dan komitmen teguh terhadap kerangka etika institusi.

Penting untuk menjelaskan bahwa studi kasus yang mendokumentasikan perumusan dan pelaksanaan model Kepemimpinan Otentik Berorientasi Tajdid (TAOL) tidak boleh hanya diinterpretasikan sebagai laporan perayaan yang menggambarkan keberhasilan penanaman nilai-nilai etika dalam institusi. Sebaliknya, studi-studi ini berfungsi sebagai instrumen analitik yang memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana model ini berinteraksi dengan kerumitan kehidupan organisasi, termasuk inersia budaya dan kendala struktural. Dari sudut pandang epistemologis, metode studi kasus merupakan lensa yang efektif untuk menyelidiki lingkungan sosial, distribusi kekuasaan, dan kontinjensi historis yang mengkondisikan penerapan paradigma kepemimpinan yang berpusat pada nilai (Yin, 2014).

Studi kasus yang dilakukan di berbagai pengaturan organisasi telah berulang kali menunjukkan bahwa penerapan TAOL menghadapi hambatan yang cenderung diremehkan oleh literatur teoretis. Khaliq, Usman, dan Ahmed (2021), misalnya, mendokumentasikan ketidaksesuaian antara kesetiaan kepemimpinan yang dinyatakan terhadap imperatif etika keadilan dan kepercayaan serta kenyataan yang berlawanan dari imperatif struktural yang menekan—target kuantitatif jangka pendek, skema insentif yang terkait dengan angka, dan tuntutan pemangku kepentingan eksternal—yang gagal beresonansi dengan imperatif spiritual yang sama. Gesekan yang dihasilkan menyoroti ketidaksesuaian antara aspirasi normatif dan konteks kelembagaan, sebuah ketidaksesuaian

yang harus diperhatikan oleh para analis TAOL untuk merumuskan model yang tangguh dan sadar konteks. Penelitian paralel oleh Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012) mengidentifikasi kinerja adaptif sebagai variabel penting dalam lingkungan yang turbulen, mendorong model kepemimpinan TAOL yang diformulasikan, dalam hal ini untuk digabungkan dengan kapasitas organisasi, serta individu, untuk menerjemahkan seperangkat nilai spiritual ke dalam pendekatan operasional yang layak secara kontekstual. Tanpa adanya kebebasan untuk interpretasi situasional, nilai-nilai inti seperti tajdid, keadilan, atau kepercayaan berisiko menjadi slogan kosong yang tidak dapat diterima secara kognitif dan afektif oleh bawahan. Untuk alasan ini, studi empiris menggambarkan batas toleransi dari kecermatan adaptasi semacam itu dan mendokumentasikan proses langsung, yang sering kali bersifat iteratif, di mana nilai-nilai secara pragmatis dikalibrasi ulang dalam pertemuan kepemimpinan sehari-hari.

Kesimpulan yang diambil didukung oleh analisis lintas sektor yang dilakukan oleh Birasnav, Chaudhary, dan Scillitoe (2019), yang menunjukkan bahwa penanaman prinsip-prinsip etika yang efektif di seluruh organisasi tidak tergantung pada identitas sektoral, baik itu pendidikan, komersial, atau pemerintahan, namun tidak terpisahkan dari kekuatan mekanisme tata kelola yang inklusif dan dari kecanggihan kerangka reflektif yang mendorong evolusi kolektif. Dengan demikian, dorongan pengelolaan TAOL, yang mencari persatuan simbiotik antara kedalaman spiritual dan efikasi operasional, dapat dicapai dalam kerangka institusi mana pun setiap kali ada dedikasi yang bersatu dan arsitektur sistemik

yang terus-menerus mengawasi dan menghidupkan kembali prinsip-prinsip panduan.

Mengingat komposisi multikultural dan multigenerasi dari organisasi kontemporer, menjadi penting untuk memandang studi kasus bukan sekadar sebagai tempat penyimpanan praktik terbaik tetapi sebagai arena dialektis di mana nilai-nilai transendental terlibat oleh dan melalui tata bahasa budaya lokal. Seperti yang dijelaskan oleh Nakamura (1983), sistem budaya mengatur makna situasional yang diberikan pada identitas, otoritas, dan disposisi etis di tempat kerja. Ketika nilai-nilai TAOL—terutama prinsip tajdid, atau pembaruan berkelanjutan, dan kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan relasional—dilaksanakan, disonansi budaya yang muncul memaksa penyempurnaan nilai-nilai tersebut yang tetap selaras dengan konteks sekitarnya. Analisis komparatif terhadap organisasi dengan warisan budaya yang berbeda mengungkapkan prosedur-prosedur di mana esensi nilai-nilai spiritual dipertahankan sambil secara bersamaan menyesuaikan diri dengan tuntutan lokal yang terus berkembang.

Selain itu, metode studi kasus menunjukkan bahwa praktik reflektif yang berkelanjutan sangat penting untuk mengintegrasikan TAOL ke dalam budaya sehari-hari sebuah organisasi. Cuffa dan Steil (2019) menunjukkan bahwa institusi yang mencapai pembelajaran yang tahan lama dan berpusat pada nilai secara konsisten mengalokasikan waktu dan arena untuk refleksi bersama, baik melalui panel diskusi terorganisir, seminar kepemimpinan berkelanjutan, atau memasukkan penilaian nilai dalam arsitektur manajemen kinerja. Tanpa adanya kontinuitas reflektif ini, garis keturunan

nilai-nilai dalam kerangka TAOL berisiko berkembang menjadi suatu regimen yang formalistik dan tanpa konteks.

Metode yang sama juga menerangi bagaimana arsitektur TAOL dapat diadaptasi dalam organisasi yang mengalami krisis atau fase transisi. Selama, misalnya, periode setelah merger atau di tengah reorganisasi struktural yang parah, penerapan proaktif nilai-nilai TAOL dapat menggabungkan etos yang berorientasi pada hasil dengan komitmen yang teguh terhadap imperatif moral (Aragon-Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007). Dalam kondisi seperti itu, pemimpin TAOL mengambil peran sebagai penjaga keseimbangan emosional institusi dan trajektori etisnya, menawarkan baik arus bawah jaminan moral maupun reservoir strategi pragmatis yang spesifik kontekstual bagi anggota organisasi.

Selain itu, menggunakan penelitian studi kasus lintas sektor menciptakan jalur untuk merancang intervensi pengembangan kepemimpinan yang baik dan responsif. Situasi rinci yang diungkapkan oleh studi kasus dapat menjadi bahan baku untuk simulasi yang berfokus pada nilai, untuk narasi yang membimbing studi reflektif, atau untuk konstruksi modul yang terletak dengan kokoh dalam konteks operasional tertentu. Buller (2006) berpendapat bahwa intervensi pelatihan menciptakan dampak maksimum ketika mereka mengekspos peserta pada "dilema nyata" yang mempertanyakan orientasi moral seorang pemimpin daripada sekadar kapasitas mereka untuk mengulangi teori-teori ideal.

Pengamatan penutup menekankan bahwa kekuatan abadi dari model TAOL tidak bergantung pada keseragaman antar institusi maupun pada status luar biasa dari nilai-nilai yang

dipilih. Ketahanannya justru terletak pada kesediaan untuk terus-menerus mempertanyakan, memposisikan ulang, dan memelihara nilai-nilai di tengah kondisi yang berubah. Studi kasus, dalam penelitian ini, tetap menjadi apertur utama untuk menghargai bahwa perubahan organisasi muncul bukan sebagai lintasan yang tak terputus tetapi sebagai jalur rumit yang ditandai dengan ketegangan. Dalam lingkungan yang tidak teratur namun mengungkapkan ini, nilai-nilai TAOL menemukan artikulasi yang paling relevan dan ketajaman tujuan mereka.

Evaluasi Keberlanjutan TAOL dalam Organisasi

Paradigma keberlanjutan dari *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) dalam organisasi tidak pernah merupakan hasil dari arahan sementara atau inisiatif tingkat atas yang terisolasi. Sebaliknya, ketahanannya muncul dari keterlibatan yang berkelanjutan, disengaja, dan tertanam secara strategis dalam rutinitas ritmis kehidupan organisasi (Kotter, 1988). TAOL tidak dipahami sebagai resep praktis untuk peningkatan kinerja; ini adalah paradigma kepemimpinan yang berkelanjutan yang menggabungkan spiritualitas, imperatif etis, dan mekanisme untuk pembaruan sistemik. Keterikatan dan pertumbuhannya yang intim bergantung pada koherensi yang tidak terputus antara arsitektur tata kelola, rutinitas manajerial, dan budaya kerja yang berlaku (Alharbi, 2021; Pasha & Darban, 2009).

Tantangan utama dalam menjaga keberlanjutan TAOL terletak pada mengintegrasikannya ke dalam arsitektur organisasi, daripada membiarkannya hanya tinggal dalam retorika sosok karismatik. Organisasi cenderung mengalami kemunduran,

bukan karena prinsip-prinsip TAOL tidak relevan, tetapi karena prinsip-prinsip tersebut bersifat sementara: mereka diungkapkan dalam orasi yang fasih atau terukir di dinding pernyataan visi dan misi, namun tetap tidak diperiksa dalam substratum pengambilan keputusan sehari-hari (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Dengan demikian, orientasi sistemik bukan hanya menguntungkan; itu adalah suatu keharusan.

Organisasi yang serius tentang menerapkan keberlanjutan TAOL harus mengembangkan struktur manajemen adaptif yang mengakomodasi baik efisiensi operasional maupun penyelidikan kritis yang berkelanjutan. Cuffa dan Steil (2019) berpendapat bahwa nilai-nilai harus dijalin ke dalam setiap tahap siklus manajemen—dari perumusan strategis dan pelaksanaan sehari-hari hingga penilaian akhir hasil. Nilai-nilai seperti kepercayaan, keadilan, inovasi, dan komitmen terhadap evaluasi berkelanjutan harus dioperasionalkan sebagai metrik kinerja, daripada hanya dianggap sebagai slogan-slogan tinggi. Untuk mencapai hal ini, forum pengambilan keputusan reguler dapat menggabungkan probe reflektif yang mengukur sejauh mana pilihan yang dibuat beresonansi dengan esensi TAOL. Langkah konkret untuk menanamkan TAOL dalam organisasi adalah pembentukan kolektif pembelajaran terdesentralisasi, yang bertugas melakukan praktik reflektif dan penilaian nilai di tingkat mikro. Strategi ini konsisten dengan paradigma organisasi pembelajaran, yang berpendapat bahwa pembelajaran institusional yang berkelanjutan harus dihasilkan secara internal (Senge dalam Adam, Indradewa, & Syah, 2020). Setiap kolektif, baik itu tim, unit, atau divisi, diundang untuk mengkritik rutinitasnya, mengidentifikasi penyimpangan dari

nilai-nilai yang diusung, dan merumuskan solusi yang sensitif terhadap konteks yang berakar pada etos kolektif yang dibagikan.

Di luar pertimbangan struktural, keberlangsungan TAOL yang tahan lama sangat bergantung pada regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan. Ketika model ini berakar pada jajaran kepemimpinan yang terbatas, ketahanannya sangat bergantung pada kontinuitas personel atau perubahan dalam otoritas politik (Burns, 1978). Akibatnya, mekanisme yang mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai harus menjadi sangat penting. Menurut Gmelch (2000), suksesi kepemimpinan yang efektif mencakup lebih dari sekadar penyebaran kompetensi teknis; hal ini memerlukan pengembangan kepekaan moral dan kecanggihan reflektif. Praktik-praktik yang telah menunjukkan kemampuannya untuk menjaga keberlanjutan spiritualitas dan kepemimpinan yang berprinsip termasuk komunitas pembelajaran antar generasi yang secara aktif melibatkan pemimpin muda dalam perumusan kebijakan, mentoring naratif yang berpusat pada nilai, dan mentorship terstruktur yang memasangkan pemimpin berpengalaman dengan rekan-rekan muda mereka.

Keberlanjutan TAOL paling baik dijamin melalui pelaksanaan simultan dari dua strategi yang saling bergantung: institusional dan kultural. Dari sudut pandang institusional, organisasi harus mengembangkan arsitektur pengembangan kapasitas yang progresif dan berbasis penyelidikan yang memprioritaskan refleksivitas etis. Realisasi operasional dari prinsip ini dapat berupa lokakarya yang berfokus pada etika, seminar belajar-kasus, meja bundar lintas-disiplin, dan modul pengalaman yang

berfokus pada artikulasi nilai (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Secara komplementer, mekanisme evaluasi yang tertanam dalam budaya seperti penilaian sejawat reflektif dan audit etis, dapat berfungsi sebagai instrumen yang berorientasi horizontal dan non-hierarkis yang mengukur sejauh mana nilai-nilai TAOL telah mempengaruhi praktik manajerial sehari-hari.

Dalam kerangka budaya organisasi, sangat penting bahwa catatan tentang kemenangan bertahap, namun nyata, yang terkait dengan pelaksanaan nilai-nilai inti dicatat secara sistematis dan dibagikan dengan tujuan. Kuczmarski dan Kuczmarski (1995) berpendapat bahwa anekdot etis yang terkait dengan keberhasilan memperkuat keyakinan bahwa nilai-nilai berfungsi sebagai aset organisasi daripada kendala. Ketika pencapaian diukur tidak hanya melalui indikator kuantitatif tetapi juga melalui integritas dimensi prosedural, seperti perumusan kebijakan yang adil, keterlibatan pemangku kepentingan secara kolektif, dan komunikasi yang terbuka serta transparan, loyalitas menjadi diarahkan pada prinsip-prinsip yang abadi daripada struktur-struktur yang sementara.

Sebagai pelengkap, integrasi dasbor yang berorientasi nilai ke dalam sistem manajemen strategis yang lebih luas adalah dibenarkan. Instrumen ini melacak dimensi kualitatif seperti kualitas kepemimpinan partisipatif, efektivitas aliran informasi antar departemen, dan koherensi keputusan dengan premis etika institusional. Data yang dihasilkan membentuk platform empiris yang kuat untuk perbaikan organisasi berbasis bukti, memungkinkan kepemimpinan untuk mengidentifikasi zona yang rentan terhadap penyimpangan etika dan merancang

intervensi revitalisasi yang disesuaikan dengan konteks untuk budaya kerja (Lamberti, Aluja Banet, & Rialp Criado, 2022).

Dampak keberlanjutan TAOL pada sistem manajemen organisasi sangat luas. Pertama, ini memulai pergeseran dari struktur komando birokratis yang kaku menuju kerangka partisipatif di mana nilai-nilai diterima sebagai dasar sah dari otoritas yang sah (House & Mitchell, 1975). Pengambilan keputusan dengan demikian menjadi proses dialogis yang terdistribusi, berakar pada wacana nilai, deliberasi kolektif, dan konsensus strategis yang dinegosiasikan.

Kedua, keberlanjutan TAOL memungkinkan organisasi untuk menjadi gesit dan berprinsip secara bersamaan. Dalam konteks yang rentan terhadap perubahan imperatif eksternal, keteguhan etis yang diberikan oleh TAOL bertindak sebagai panduan moral yang mampu menjaga integritas institusi. Tensi yang tampaknya antara adaptabilitas dan kekokohan diselesaikan dalam kerangka manajemen yang berpusat pada nilai-nilai (Alanazi, Alharthey, & Rasli, 2013).

Ketiga, TAOL meningkatkan kohesi sosial internal organisasi. Kohesi semacam itu tidak berakar pada kesetiaan terhadap pangkat formal atau jabatan, tetapi pada penghargaan terhadap komitmen individu dan martabat yang melekat. Ketika integritas, belas kasih, dan masukan reflektif secara sengaja diakui, sebuah solidaritas dibina yang bertahan baik dalam krisis maupun perubahan organisasi (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1995).

Pernyataan bahwa institusi yang berhasil menerapkan model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) akan

diakui sebagai entitas yang tidak hanya kompeten secara operasional tetapi juga tinggi secara moral didukung oleh berbagai studi empiris dan kontribusi teoretis terbaru di bidang kepemimpinan. Paradigma TAOL, dengan menyelaraskan tindakan kepemimpinan dengan tujuan kinerja dan tujuan transendental, menciptakan kondisi bagi sebuah organisasi untuk berkembang di berbagai dimensi spiritual, sosial, dan institusional sambil tetap tangguh terhadap tekanan kinerja jangka pendek.

Aronson, Sieveking, Laurenceau, dan Bellet (2003) menunjukkan bahwa reputasi berbasis nilai bukanlah produk dari kampanye humas tahunan, melainkan hasil bertahap dan terverifikasi dari perilaku yang terus-menerus dan konsisten. Koherensi moral suatu organisasi menghidupkan setiap penilaian utama, menengahi setiap sengketa, dan melibatkan setiap pemangku kepentingan melalui saluran formal maupun informal. Begitu terbentuk, reputasi semacam itu menjadi sumber daya yang tak ternilai dan tidak dapat diukur: ia menghindari replikasi langsung, menghindari komodifikasi, dan secara jelas memosisikan institusi tersebut melawan pesaing dalam lingkungan di mana kompetensi teknis dan digital menjadi konvergen secara positif (Khaliq, Usman, & Ahmed, 2021).

Reputasi berbasis nilai dengan demikian berfungsi sebagai bentuk modal sosial yang menumbuhkan kepercayaan yang langgeng di antara karyawan, mitra, pelanggan, dan komunitas yang lebih besar. Leonard, Beauvais, dan Scholl (1999) berpendapat bahwa ketika organisasi mengintegrasikan nilai-nilai sebagai imperatif operasional daripada sekadar retorika,

mereka menghasilkan apa yang mereka sebut resonansi moral: kesesuaian antara visi organisasi, sistem operasionalnya, dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggotanya. Resonansi moral ini, pada gilirannya, membangun fondasi psikologis untuk peningkatan loyalitas dan komitmen afektif terhadap organisasi.

Untuk menjamin vitalitas yang berkelanjutan dari nilai-nilai ini dan mencegah reduksinya menjadi platitudes manajemen, diperlukan interaksi sinergis dari tiga elemen konstituen: perilaku yang dicontohkan oleh para pemimpin, sistem yang mendukung, dan ketajaman berkelanjutan dari konteks budaya. Perilaku yang dicontohkan oleh para pemimpin adalah titik awal karena para pemimpin berfungsi sebagai penerjemah utama nilai-nilai ke dalam perilaku yang dapat diamati. Burns (1978) menganggap pemimpin transformasional sebagai mereka yang mengartikulasikan visi untuk perubahan dan sekaligus menumbuhkan kepercayaan melalui koherensi moral dalam setiap interaksi.

Namun, contoh integritas individu, yang terpisah dari dukungan kontekstual, pada akhirnya akan gagal. Institusi harus secara sengaja merancang kerangka kerja yang memperkuat, bukan menghalangi, adopsi prinsip-prinsip etika. Cuffa dan Steil (2019) berpendapat bahwa organisasi yang menunjukkan baik adaptabilitas maupun kapasitas reflektif adalah yang paling siap untuk mempertahankan komitmen moral dari waktu ke waktu. Akibatnya, mekanisme penilaian, program instruksional, protokol tata kelola, dan arsitektur insentif harus berkonvergensi pada metrik keberhasilan yang

dibingkai dalam bahasa nilai, termasuk integritas, kolaborasi, dan tata kelola partisipatif.

Budaya, elemen ketiga dan penentu, menyediakan tanah subur di mana cita-cita TAOL baik berkembang maupun berpindah dari satu generasi praktisi ke generasi berikutnya. Kuczmarski dan Kuczmarski (1995) berpendapat bahwa budaya nilai yang tangguh tidak dapat diwariskan hanya melalui cetak biru; budaya tersebut muncul dari pola interaksi yang berulang, kisah kepemimpinan etis yang menggugah, dan rutinitas yang memprioritaskan keadilan deliberatif sebanyak, jika tidak lebih dari, hasil material. Dalam konsepsi tersebut, budaya berfungsi sebagai jaringan sosial implisit, membina cerita yang menyatu, memperkuat kohesi kolektif, dan melindungi organisasi dari korosi moral yang mungkin dipercepat oleh imperatif pragmatis eksternal.

Kelayakan masa depan dari *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) oleh karena itu merupakan suatu keharusan bagi baik lembaga publik maupun perusahaan swasta yang beroperasi dalam konteks yang semakin menghargai transparansi dan kolaborasi etis. Model-model otoritas manajerial yang memprioritaskan efisiensi mekanistik dan arahan yang disampaikan dari tingkat atas tidak lagi dapat memenuhi harapan tenaga kerja yang muncul yang mengukur keterlibatan berdasarkan kualitas relasional nilai, prosedur yang adil, dan pencarian kerja yang bermakna (Jugović et al., 2012; Li, Tan, & Teo, 2012). TAOL, sebaliknya, secara bersamaan membuat tindakan yang dilakukan, alasan yang dipegang, dan metodologi yang diterapkan menjadi terlihat. Ketahanannya dengan demikian memperkuat kapasitas

organisasi untuk menghadapi berbagai krisis. Penelitian oleh Gmelch (2000) menunjukkan bahwa entitas yang pemimpinnya mewujudkan keaslian dan budayanya berakar kuat dalam kerangka nilai yang koheren menunjukkan ketahanan yang tidak sebanding dalam menghadapi perubahan kebijakan, volatilitas pasar, dan gejolak geopolitik. Di bawah tekanan semacam itu, nilai-nilai berfungsi bukan sebagai instrumen pemeliharaan citra tetapi sebagai indeks integritas identitas yang memberdayakan organisasi untuk menghadapi kebutuhan akan pilihan-pilihan yang menyakitkan sambil mempertahankan arah moral dan legitimasi tujuan.

Satu kondisi kritis lebih lanjut untuk keberlanjutan TAOL yang berkelanjutan terletak pada pengembangan kepemimpinan kolektif daripada pemeliharaan tokoh individu yang heroik. Paradigma kepemimpinan berbasis nilai tidak dapat bertahan jika terikat pada kepribadian tertentu. Akibatnya, siklus pembaruan kepemimpinan harus melibatkan mentoring sistematis, pelatihan yang berfokus pada nilai, dan pembentukan komunitas pembelajaran reflektif. Damico, Gmelch, Hopkins, dan Nichols (2003) berpendapat bahwa pertukaran nilai antar generasi dan lintas fungsi memperkuat basis institusi, karena hal ini menyampaikan makna daripada sekadar peran, memungkinkan organisasi untuk menghayati daripada hanya melaksanakan tujuan inti mereka.

Secara bersamaan, ketahanan nilai memerlukan kapasitas organisasi untuk melakukan evaluasi transformatif—proses yang mengukur tidak hanya hasil tetapi juga konsistensi pelaksanaan dengan nilai-nilai yang diusung. Cronbach (1990) memperingatkan terhadap daya tarik menipu dari reduksi

numerik, menganjurkan sebaliknya untuk kerangka evaluatif yang mendorong interogasi kolektif tentang apa keuntungan yang menyertai kompromi dalam setiap siklus keputusan. Pendekatan semacam itu menekankan agar organisasi tetap memperhatikan makna dari pilihannya sambil memperbaiki kemampuannya untuk bertindak kolektif yang bertanggung jawab.

Pada akhirnya, reputasi yang diperoleh melalui praktik TAOL bukanlah produk sampingan dari inisiatif pemasaran profil tinggi atau retorika pengaruh yang cerdas; melainkan muncul dari pilihan-pilihan harian yang tenang yang dibuat dalam koridor keputusan yang sempit, dari kualitas ikatan interpersonal di antara rekan-rekan, dan dari keterusterangan organisasi dalam menghadapi kesalahannya sendiri. Seperti yang diamati oleh Aronson et al. (2003), reputasi semacam itu menjadi aset strategis yang paling tangguh karena berakar pada kepercayaan yang tidak dapat dibeli dan pada jenis keteladanan yang tidak dapat dipesan atau diskenarioakan.

Akibatnya, keberlangsungan TAOL yang abadi menjadi sebuah usaha kolektif dan multidimensional—yang mencakup para pemimpin, sistem, dan tekstur budaya organisasi itu sendiri, dan yang dipertahankan melalui perhatian yang berkepanjangan dan tak tergoyahkan terhadap moralitas sebagai prinsip penggerak eksistensi. Dalam era yang dipenuhi dengan kabut moral, tuntutan kinerja instan, dan tantangan yang rumit, entitas yang bertahan lebih lama dari gejolak bukanlah mereka yang unggul dalam kecepatan atau kapasitas teknis kasar, tetapi mereka yang menunjukkan kesopanan etis dan spiritual yang tak tergoyahkan.

Jika ada satu pelajaran yang muncul dari diskusi ini, itu adalah bahwa TAOL melampaui batasan teknik kepemimpinan; ini adalah perjalanan yang berkelanjutan, jalur hidup bagi organisasi yang bercita-cita untuk tetap bermakna, dihormati, dan benar-benar berpengaruh di tengah kompleksitas dan dinamika konteks global.

BAB VI: AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Studi ini mengakui batas-batasnya. Bidang kepemimpinan Islam masih kurang dieksplorasi, ditandai dengan fondasi teoretis dan metodologis yang tidak merata. Cakupan penelitian sebagian besar berfokus pada lembaga pendidikan, sementara sektor-sektor seperti perdagangan dan administrasi publik mendapatkan perhatian yang sangat sedikit. Godaan untuk mengekstrapolasi temuan semakin rumit oleh perbedaan budaya dan institusi yang berbeda secara regional dari mana bukti tersebut diambil.

Namun, trajektori untuk memajukan *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) menjanjikan. Menghadapkan TAOL pada pengujian empiris di lingkungan non-pendidikan akan menguji ketahanannya dan menunjukkan adaptabilitas prinsip-prinsip intinya. Membandingkan TAOL dengan kerangka kerja seperti Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pelayan akan memperdalam diskusi ilmiah dan memperjelas profil TAOL. Penyelidikan di masa depan juga harus meneliti interaksi antara TAOL dan sistem teknologi termasuk lingkungan pembelajaran virtual dan pemerintahan yang didorong oleh analitik. Menyelidiki bagaimana pola budaya lokal membentuk penerimaan dan pelaksanaan TAOL penting, terutama interaksi kontemporer aliran normatif global dan pluralisme institusional.

Keterbatasan dan Tantangan Penelitian TAOL

Kerangka *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) menyediakan kerangka teoretis dan praktis yang mengartikulasikan visi integratif di mana efektivitas spiritual, etis, dan organisasi bersatu dalam etos pedagogis dan manajerial yang terpadu. Dengan demikian, dengan menyelaraskan kembali kepemimpinan dengan komitmen aksiologis yang mendalam, prototipe ini memajukan proyek bimbingan transformatif yang didorong oleh nilai-nilai, sebuah proyek yang sangat relevan bagi masyarakat Muslim saat ini yang menghadapi dua arus besar globalisasi dan fragmentasi etika. Namun, dalam penelitian ilmiah yang koheren, prototipe sekarang menghadapi hambatan yang jelas. Meskipun arsitektur filosofisnya cukup kuat, kesulitan utama terletak pada pembenaran kerangka tersebut melalui validasi empiris yang ketat dan dapat direplikasi. Ketidakhadiran kumpulan data kuantitatif dan kualitatif yang kumulatif memaksa prototipe untuk mempertahankan kelayakan teoritisnya dalam disiplin yang semakin berorientasi pada konfirmasi berbasis data.

Kerentanan signifikan dalam kerangka penelitian TAOL berasal dari inersia disipliner yang lebih luas yang mencirikan beasiswa tentang kepemimpinan Islam. Kumpulan karya yang dipublikasikan tidak dapat disangkal sedang berkembang; namun, mayoritas tetap terjebak dalam register normatif-deskriptif yang mengutamakan perumusan nilai-nilai inti, keadilan, kepercayaan, kebaikan, dan konsultasi, tetapi jarang memisahkan ideal-ideal ini menjadi mekanisme kepemimpinan operasional dalam struktur yang sangat komparatif dan analitis. Akibatnya, TAOL yang dipahami sebagai katalisis baru dari

tajdid dalam domain kepemimpinan belum mencapai sintesis penuh dengan wacana ilmiah kontemporer, yang mengharuskan konsep-konsep dijadikan koheren, konstruksi teoretis dapat digeneralisasi, dan validasi empiris terjadi di berbagai lingkungan. Oleh karena itu, kerangka kerja ini sering kali relegasi ke ranah budaya atau spiritual; sementara yang terakhir memiliki resonansi filosofis, ia tetap sebagian besar tidak sesuai dengan batasan metodologis ilmu manajemen modern, termasuk perilaku organisasi, manajemen strategis, dan psikologi kepemimpinan.

Lanskap metodologis penelitian TAOL saat ini sebagian besar masih berakar pada penyelidikan kualitatif eksploratif. Meskipun studi-studi semacam itu memainkan peran penting dalam membangun kerangka teoretis awal dan menyesuaikan para peneliti dengan faktor-faktor spesifik kontekstual, saat ini mereka kurang mampu menghasilkan validitas inferensial dan prediktif yang diperlukan untuk memajukan bidang ini. Sebagian besar, basis bukti terdiri dari investigasi kasus terisolasi yang dilakukan dalam lingkungan pendidikan Islam; penyelidikan ini, meskipun kaya akan nuansa kontekstual, mengundang skeptisisme mengenai transferabilitas temuan mereka di luar lokasi tertentu yang diperiksa. Investigasi kuantitatif yang sengaja dirancang untuk mengkalibrasi kontribusi TAOL terhadap konstruk seperti efektivitas organisasi, iklim kerja, inovasi, dan kepuasan karyawan sangat jarang ditemukan. Kekosongan yang dihasilkan menghalangi pengujian hipotesis yang ketat yang diperlukan untuk menilai keunggulan empiris TAOL dibandingkan dengan kerangka kepemimpinan yang bersaing. Kurangnya teknik estimasi model yang sistematis seperti pemodelan persamaan struktural

(SEM) atau analisis regresi multilevel mengkompromikan kapasitas disiplin untuk memberikan perbandingan efektivitas kausal yang didukung dengan percaya diri di antara paradigma kepemimpinan.

Kendala lebih lanjut adalah kurangnya penelitian longitudinal yang mampu melacak pengaruh jangka panjang dari model TAOL terhadap kinerja organisasi dan perkembangan budaya institusional. Terutama, korpus empiris bersifat potong lintang, berfokus pada menangkap persepsi atau hasil sementara yang terkait dengan penerapan model, tanpa menerangi dinamika temporal dari perubahan yang lebih bertahan lama. Namun, kelayakan konseptual TAOL didasarkan pada potensinya untuk menghasilkan nilai-nilai dan proses transformasi yang matang secara bertahap dan mendalam. Akibatnya, akumulasi pengamatan longitudinal sangat penting untuk memahami bagaimana nilai-nilai yang dianut oleh TAOL dipertahankan, dijelaskan, atau ditolak di berbagai fase berturut-turut dari munculnya budaya organisasi.

Tantangan generalisasi oleh karena itu tetap menjadi perhatian metodologis yang mendesak. Investigasi empiris hingga saat ini sebagian besar dilakukan di lembaga pendidikan tinggi Islam, melibatkan kelompok yang menunjukkan homogenitas yang mencolok dalam dimensi sosial, budaya, dan institusional. Konvergensi semacam itu secara inheren membatasi validitas eksternal dari kesimpulan yang dihasilkan. Saat ini, terdapat kekurangan bukti yang substansial mengenai penerapan dan efektivitas kerangka TAOL ketika diterapkan pada lingkungan korporat sekuler, badan pemerintahan multikultural, atau masyarakat plural di mana paradigma Islam

tidak bersifat normatif maupun secara eksplisit ditempatkan sebagai titik referensi. Sementara model ini jelas telah mencapai hasil yang menguntungkan dalam pengaturan yang terbatas, proyek dengan jangkauan yang lebih luas dan dampak yang dapat diperluas memerlukan pengujian yang deliberatif dan ekstensif di berbagai sektor dan ekologi budaya yang beragam.

Sebuah kekhawatiran mendesak adalah tidak adanya instrumen pengukuran yang valid dan andal yang secara khusus dikalibrasi untuk menilai dimensi *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) seperti tajdid, amanah, keadilan, inovasi berbasis nilai, dan evaluasi spiritual. Kekurangan skala semacam itu sangat menghambat validasi model dan membatasi studi komparatif antar organisasi atau analisis pemimpin individu. Perkembangan instrumen yang menunjukkan validitas konstruk, baik melalui teori tes klasik maupun melalui metode psikometri kontemporer seperti teori respons item, akan secara signifikan mendorong penelitian kuantitatif tentang TAOL di tahun-tahun mendatang.

Selain dari hambatan metodologis ini, terdapat jurang epistemologis yang terus ada antara ilmu manajemen kontemporer dan konstelasi nilai-nilai Islam yang mendasari TAOL. Banyak paradigma teoretis Barat, misalnya, memprioritaskan agensi individu sebagai inti dari perilaku organisasi, sedangkan TAOL berakar pada cita-cita kolektivistis, etika kenabian, dan konsep akuntabilitas spiritual yang luas yang sering kali sulit diterjemahkan ke dalam kosakata ilmiah yang diakui secara universal. Oleh karena itu, dialog konstruktif sangat penting untuk membentuk ruang intelektual

yang umum: bagaimana norma-norma Islam dapat diteliti melalui penyelidikan empiris yang disiplin, dan bagaimana model-model ilmiah modern dapat diadaptasi tanpa melepaskan kekayaan normatif yang tertanam dalam tradisi Islam.

Perlu dicatat, keterbatasan yang diidentifikasi juga menciptakan jalur menarik untuk penelitian dan penyempurnaan di masa depan. Kesulitan dalam mencapai generalisasi yang luas mengundang para peneliti untuk mengejar investigasi lintas konteks, yang dicontohkan oleh analisis komparatif terhadap institusi yang beroperasi di bawah kerangka etika Islam bersama dengan organisasi sekuler. Studi semacam itu akan menerangi baik konvergensi maupun divergensi dalam ekspresi TAOL di berbagai sistem nilai yang berbeda. Secara bersamaan, adopsi desain metode campuran oleh para akademisi menjanjikan untuk mengintegrasikan kedalaman induktif dari penelitian kualitatif dengan luas dan kapasitas prediktif dari survei kuantitatif skala besar, menghasilkan gambaran empiris yang lebih bernuansa. Akhirnya, penggabungan perspektif interdisipliner yang menghubungkan ilmu kepemimpinan dengan sosiologi agama dan kerangka dari studi organisasi akan memperdalam pemahaman tentang bagaimana TAOL terwujud dalam realitas praktik yang kontingen dan terletak.

Pada tahap aplikasi, memperkuat kemampuan baik peneliti maupun praktisi tetap menjadi hal yang penting. Peneliti kepemimpinan Islam memerlukan pelatihan metodologis yang lebih baik agar metodologi analitis dan statistik dapat berkembang dalam kecanggihan. Secara bersamaan, pemimpin

organisasi yang menerapkan TAOL harus diberi insentif untuk mendokumentasikan dan merefleksikan praktik mereka secara sistematis, sehingga memperkaya data lapangan yang pada gilirannya dapat memperkuat validasi teoretis. Penerapan teknologi yang cermat, khususnya sistem informasi manajemen kinerja yang berorientasi pada nilai, dapat lebih memfasilitasi proses evaluasi berkelanjutan yang melibatkan TAOL. Walaupun TAOL menunjukkan janji yang signifikan sebagai kerangka kerja untuk kepemimpinan yang etis, transformasional, dan sensitif terhadap konteks, kontribusi akademis dan pragmatiknya terus menghadapi berbagai keterbatasan konseptual, metodologis, dan implementasional. Akibatnya, jalur akademis TAOL tetap sangat belum terpetakan. Alih-alih menghadirkan hambatan yang tak teratasi, tantangan yang ada justru mengundang kolaborasi antara para akademisi, praktisi, dan pemimpin, mendorong penciptaan bersama paradigma kepemimpinan yang secara elegan mengintegrasikan spiritualitas dengan rasionalitas, nilai dengan kinerja, masa lalu yang ditafsirkan secara bermakna dengan masa depan yang dibayangkan secara produktif.

Peluang Pengembangan TAOL di Masa Depan

Pengembangan masa depan *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) menawarkan peluang signifikan baik untuk penelitian teoretis maupun aplikasi praktis, terutama dengan memenuhi permintaan akan paradigma kepemimpinan yang mengharmoniskan tuntutan kontemporer dengan fondasi nilai yang abadi. Berasal dari tradisi nilai-nilai Islam, terutama prinsip tajdid pembaruan yang berlandaskan pada akuntabilitas etis dan spiritual, model ini siap melampaui batas-batas sektarian dan budaya, sehingga memperkaya berbagai

lingkungan organisasi. Dalam kemungkinan trajektori ini, integrasi proaktif TAOL di domain non-akademis memiliki kepentingan strategis, berfungsi sebagai laboratorium penentu untuk menilai fleksibilitas dan ketahanannya dalam dunia praktik profesional yang bergerak cepat dan multifaset.

Lingkungan industri dan komersial menawarkan keadaan yang sangat berbeda dari yang ditemukan di lingkungan akademis. Dalam sektor-sektor ini, dinamika kompetitif, imperatif produktivitas, dan permintaan pemangku kepentingan untuk keberlanjutan bersatu untuk mengubah nilai-nilai seperti akuntabilitas, keadilan, dan penilaian berkelanjutan menjadi sumber daya strategis yang memiliki nilai etis dan ekonomi. Investasi TAOL dalam perusahaan bisnis bertujuan tidak hanya untuk memastikan kepatuhan terhadap standar normatif, tetapi juga untuk mengkonfirmasi secara empiris apakah maqasid tajdid dapat mengkatalisasi inovasi produk, memperkuat kesetiaan pelanggan, meningkatkan etika bisnis, dan membentuk struktur tata kelola perusahaan yang dapat bertahan dari krisis integritas. Prinsip yang sama, ketika diterapkan dalam domain pemerintahan dan pelayanan publik, juga berpotensi untuk memajukan reformasi birokrasi melalui kepemimpinan yang lebih reflektif, inklusif, dan selaras dengan penyampaian layanan, sehingga melampaui sekadar kepatuhan regulasi.

Untuk meningkatkan jangkauan operasional TAOL, penyelidikan komparatif sistematis dengan paradigma kepemimpinan yang telah mapan muncul sebagai usaha yang bermanfaat. Paradigma arus utama, termasuk Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Pelayan, dan

Kepemimpinan memiliki substansi empiris yang luas di berbagai disiplin ilmu dan konteks sosial budaya. Namun demikian, masing-masing dari paradigma ini menyatakan wilayah konseptual yang belum terisi, mengundang dialog analitik. Kepemimpinan Transformasional mengutamakan retorika inspiratif dan dinamika visioner, namun hanya mengartikulasikan domain spiritual dalam istilah perifer atau ad hoc. Kepemimpinan Pelayan menekankan altruisme dan responsivitas relasional, namun resep-resepnya jarang menggunakan leksikon teologis atau niat transendental. Kepemimpinan, sebagai perbandingan, menempatkan legitimasi pada keselarasan antara representasi diri seorang pemimpin dan keyakinan batinnya, namun mengabaikan konstitusi komunal dari nilai-nilai bersama atau dari proses iteratif pembaruan sistemik yang secara eksplisit diutamakan oleh TAOL. Sebuah studi komparatif yang disiplin dapat dengan demikian menggambarkan prinsip-prinsip konvergen dan divergen di antara model-model tersebut, memungkinkan TAOL untuk ditempatkan sebagai alternatif yang empiris yang kuat yang memenuhi ketelitian normatif sambil menolak reduksi menjadi idealisme preskriptif semata.

Analisis kontekstual memainkan peran penting dalam penyelidikan komparatif saat ini. Organisasi secara tak terhindarkan menempati ambang kematangan budaya yang berbeda, memiliki harapan pemangku kepentingan yang bervariasi, dan menganut sistem nilai yang berbeda. Studi progresif, oleh karena itu, tidak boleh membatasi interogasi komparatif hanya pada indeks-indeks seperti kepuasan kerja, inovasi, atau komitmen organisasi. Sebaliknya, secara setara, jika tidak terutama, pengawasan harus diperluas pada

kesesuaian antara model dan parameter sosial-struktural serta nilai-ekologis yang mendasari penerapannya. Jika TAOL menunjukkan kinerja yang berkelanjutan dan ketahanan di berbagai konstelasi budaya—termasuk baik pengaturan religius maupun sekuler, serta konstelasi homogen dan multikultural—klaimnya terhadap penerapan universal sebagai paradigma kepemimpinan akan mendapatkan validasi yang sebanding.

Mengakui kekurangan yang menghambat pengujian lintas sektor, tantangan utama yang tetap ada adalah kurangnya alat pengukuran yang menunjukkan validitas dan reliabilitas. Dalam ketidakhadiran instrumen yang kuat, konstruk seperti tajdid, amanah, dan evaluasi reflektif sulit diterjemahkan menjadi indikator yang dapat dianalisis secara kuantitatif. Oleh karena itu, merumuskan instrumen pengukuran semacam itu harus diprioritaskan dalam agenda penelitian TAOL. Instrumen yang dirancang untuk tujuan ini harus mengakomodasi kerumitan multi-level dari kepemimpinan berbasis nilai, mengungkap bagaimana prinsip-prinsip TAOL membentuk pengambilan keputusan strategis, mengubah hubungan kerja antarpribadi, memodulasi pola komunikasi organisasi, dan berkorelasi dengan metrik kinerja seperti efisiensi operasional, tingkat inovasi, dan frekuensi keluhan pelanggan. Selain itu, instrumen tersebut harus membedakan persepsi subjektif yang dilaporkan oleh para pemimpin dari efek yang dapat diverifikasi yang ditimbulkan oleh persepsi tersebut terhadap budaya kerja dan arsitektur tata kelola organisasi.

Adopsi kerangka metode campuran sangat cocok untuk memahami sifat multifaset dari fenomena yang sedang diteliti.

Metodologi kuantitatif akan mengukur besarnya hubungan antara indikator TAOL dan ukuran hasil organisasi yang ditentukan, sehingga menyediakan bukti yang sistematis dan dapat digeneralisasi. Secara bersamaan, strategi kualitatif—yang dilisensikan oleh wawancara mendalam, analisis naratif, dan observasi partisipatif—akan memperdalam eksplorasi, mengungkapkan nuansa, interaksi yang muncul, dan dimensi interpretatif yang biasanya disamarkan oleh data numerik saja. Mengintegrasikan berbagai data ini akan menghasilkan wawasan yang memiliki ketelitian empiris dan relevansi kontekstual, sehingga membekali praktisi dengan intelijen yang dapat ditindaklanjuti yang sesuai dengan karakteristik lingkungan organisasi.

Di tengah dunia yang semakin saling bergantung dan menuntut kepemimpinan etis serta tata kelola yang transparan, TAOL dapat menjadi jembatan antara efisiensi di satu sisi dan akuntabilitas moral di sisi lain. Didirikan berdasarkan prinsip tajdid, model ini dirancang untuk menghasilkan pembaruan berkelanjutan, memungkinkan untuk beradaptasi dengan konteks yang berubah sambil tetap berpegang pada keyakinan etis. Akibatnya, penelitian dan pengembangan TAOL melampaui kepentingan akademis yang sempit; mereka mengundang dunia ilmiah Islam, peneliti lintas agama, praktisi organisasi, dan pembuat kebijakan, menawarkan paradigma kepemimpinan alternatif yang selaras dengan tantangan kontemporer serta integritas, praktik reflektif, dan masa depan yang berkelanjutan.

Memperluas eksperimen yang spesifik konteks, menyempurnakan alat pengukuran yang ketat, dan

meningkatkan visibilitas TAOL dalam wacana kepemimpinan global akan memperkaya literatur akademis serta praktik-praktik yang digunakan organisasi untuk membimbing misi mereka yang terus berkembang. TAOL dengan demikian melambangkan janji kepemimpinan yang baru lahir, yang manusiawi, informatif secara spiritual, dan berdampak; upaya kami untuk mewujudkan janji tersebut baru saja dimulai.

Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Perumusan agenda penelitian strategis untuk model *Tajdid Achievement Orientation Leadership* (TAOL) kini telah mencapai fase di mana memperluas cakupan kontekstual, menyempurnakan kecanggihan metodologis, dan menyelaraskan dengan dimensi sosial dan teknologi kontemporer telah menjadi hal yang penting. TAOL menempatkan dimensi etika dan spiritual Islam dalam praktik kepemimpinan kontemporer, sehingga menghasilkan berbagai jalur untuk penelitian multidisipliner. Fase penelitian berikutnya harus mengejar dua tujuan: untuk memperkuat ketelitian teoretis yang mendasari TAOL dan untuk memvalidasi relevansi serta efektivitasnya di dunia yang ditandai oleh hiper-konektivitas digital, pluralitas budaya, dan perubahan sosial-teknis yang kompleks.

Sebuah area subur untuk penelitian lebih lanjut adalah persimpangan antara TAOL dan inovasi teknologi. Kehidupan organisasi kontemporer—baik di domain publik maupun swasta—telah beralih dari institusi yang nyata ke ekosistem digital di mana interaksi, koordinasi, dan deliberasi sebagian besar berlangsung dalam lingkungan virtual. Dalam konteks ini, fungsi pemimpin didefinisikan ulang sebagai fasilitator

yang harus mendukung integrasi teknologi yang efisien, etis, dan sangat manusiawi. Beasiswa masa depan dapat menyelidiki bagaimana aspek-aspek TAOL, seperti evaluasi berkelanjutan dan kepercayaan—menginformasikan struktur pemerintahan yang transparan, adil, dan bertanggung jawab secara sosial. Dalam ranah dukungan keputusan yang didorong oleh algoritma atau kecerdasan buatan, cara para pemimpin TAOL menilai dimensi etika dari asal-usul data, privasi, dan tanggung jawab atas keputusan menjadi pertanyaan empiris yang layak untuk diteliti secara mendalam.

Peralihan yang sedang berlangsung menuju pengaturan kerja jarak jauh memaksa organisasi untuk mengevaluasi kembali kecukupan model kepemimpinan yang ada, terutama terkait dengan mempertahankan komunikasi, keterlibatan kolektif, dan akuntabilitas etis ketika kedekatan fisik dikurangi. Berdasarkan prinsip-prinsip kolektivisme relasional, penilaian reflektif, dan pembaruan iteratif, kerangka TAOL menawarkan langkah penanggulangan yang menjanjikan terhadap erosi substansi etis dalam pengaturan kerja yang terdispersi. Penelitian akademis di masa depan mungkin akan menyelidiki cara-cara di mana para pemimpin TAOL menggunakan platform digital, memandangnya bukan sekadar sebagai penggerak logistik tetapi sebagai lingkungan dinamis untuk pelatihan, pembimbingan, dan hermeneutika kerja sama yang selaras secara spiritual.

Salah satu tujuan strategis utama yang mengarahkan evolusi TAOL adalah integrasinya yang mulus dalam lingkungan pembelajaran digital kontemporer. Era pembelajaran digital telah menggeser kerangka pengembangan sumber daya

manusia dari modalitas tatap muka konvensional ke platform berbasis cloud yang dikelola oleh analitik, mesin personalisasi, dan algoritma pembelajaran yang muncul. Oleh karena itu, pertanyaan yang relevan berfokus pada penerapan prinsip-prinsip TAOL, keadilan, inovasi, dan penelitian kolaboratif ke dalam arsitektur ekosistem pembelajaran yang secara bersamaan meningkatkan kinerja dan membina karakter moral. Penyelidikan sistematis dapat berfokus pada mekanisme di mana para pemimpin TAOL merancang lingkungan digital yang aman secara psikologis yang mendorong keterlibatan yang beragam dan setara sambil menyelaraskan penguasaan keterampilan teknis dengan penanaman etika profesional. Investigasi terbaru tentang model e-mentoring yang berorientasi pada nilai, penyelidikan kolektif dalam konstelasi virtual terdistribusi, dan gamifikasi kurikulum yang dipenuhi spiritualitas menghadirkan domain subur untuk inovasi akademis dalam kerangka TAOL.

Sama pentingnya, dimensi budaya menyediakan lahan subur untuk penyelidikan yang ketat mengenai luasnya dan ketahanan TAOL ketika ditempatkan dalam pluralisme yang berkembang di dunia kontemporer. Meskipun dasar normatif TAOL berasal dari warisan Islam, pelaksanaannya selalu berinteraksi dengan tekstur budaya khas dari lingkungan setempat. Dalam konteks di mana pengaturan sosial vertikal sangat tertanam, misalnya, prinsip TAOL tentang keterlibatan partisipatif dapat ditafsirkan dengan cara yang menekankan penghormatan dan konsensus, sementara dalam konteks yang berorientasi pada hubungan horizontal, prinsip yang sama dapat memunculkan bentuk-bentuk kesetaraan deliberatif yang lebih tegas. Dengan demikian, konstruksi keadilan dan

kepercayaan dimediasi oleh konvensi sosial yang berlaku, arsitektur hubungan antarpribadi, dan ingatan kolektif yang telah mengendap di setiap komunitas, menghasilkan pemahaman yang plural dan sering kali tidak sebanding tentang cita-cita normatif tersebut.

Investigasi lintas budaya tidak hanya akan memperdalam ketelitian teoretis TAOL tetapi juga akan membuat kerangka ini lebih dapat beradaptasi dengan berbagai lingkungan sosial. Studi-studi mendatang mungkin akan meneliti makna situasional yang diberikan pada dimensi TAOL dalam konteks yang berbeda, termasuk organisasi-organisasi yang tersebar di seluruh Asia Tenggara, Timur Tengah, dan diaspora Muslim di Eropa. Bagaimana para pemimpin TAOL menempatkan prinsip tajdid dalam masyarakat yang dicirikan oleh disposisi progresif atau konservatif? Dalam cara apa evaluasi dan refleksi terwujud dalam komunitas yang memprioritaskan harmoni sosial, berbeda dengan mereka yang menghargai konfrontasi terbuka? Temuan dari penyelidikan semacam itu diharapkan dapat mengungkap prinsip-prinsip universal yang tertanam dalam TAOL, prinsip-prinsip yang tetap berakar pada ajaran dasar Islam namun dengan hormat menegosiasikan dan menggabungkan realitas lokal.

Seseorang harus mempertimbangkan dengan cermat dimensi epistemologis yang mendasari agenda penelitian ini. Kerangka kerja multidisipliner yang benar-benar diperlukan untuk sepenuhnya mempertimbangkan kompleksitas TAOL sebagai model yang implikasinya meluas ke studi Islam, manajemen, psikologi, sosiologi, dan teknologi informasi. Kolaborasi lintas disiplin semacam ini tidak hanya akan memperkaya proses

penelitian tetapi juga menghasilkan formulasi yang lebih operasional, sensitif terhadap konteks, dan praktis layak. Desain instrumen pengukuran yang mengukur efektivitas praktik TAOL dalam lingkungan pembelajaran digital: usaha ini memerlukan upaya bersama antara para ahli manajemen pendidikan, psikometrikawan yang mahir dalam validasi konstruk, dan spesialis dalam etika penerapan teknologi.

Secara metodologis, agenda strategis harus mengadopsi sikap yang secara bersamaan eksploratif dan konfirmatif. Oleh karena itu, desain metode campuran akan terbukti menjadi ideal strategis, di mana analisis kuantitatif digunakan untuk memverifikasi hubungan antara variabel dan dampak nyata pada hasil organisasi, sementara penyelidikan kualitatif menerangi pengalaman hidup, nilai-nilai inti, dan narasi yang menginformasikan pelaksanaan sehari-hari TAOL. Studi longitudinal, lebih jauh lagi, akan sangat penting untuk menyelidiki daya tahan dan kapasitas adaptif nilai-nilai TAOL saat mereka menghadapi dan menegosiasikan tuntutan yang berkembang dari lingkungan organisasi selama periode waktu yang panjang.

Pada akhirnya, konvergensi dari tujuan-tujuan strategis ini mengarah pada visi tunggal yang luas: untuk membentuk TAOL menjadi paradigma kepemimpinan spiritual yang baik secara teologis menarik maupun secara empiris teruji, sambil mewujudkan transformasi nyata di berbagai setting. Antarmuka yang disengaja dengan inovasi teknologi, pedagogi digital, dan pertukaran antarbudaya mengungkapkan TAOL sebagai sebuah konstruksi yang cair, bukan yang tetap. Ia dengan mahir mengintegrasikan keyakinan etis dengan dampak

yang terukur, menempatkan praktik-praktik yang ditentukan secara lokal dalam matriks global, dan menggema warisan yang terinspirasi sambil berani menghadapi masa depan yang tidak terduga. TAOL dengan demikian berdiri sebagai agenda terbuka untuk perubahan transformatif, evolusi berkelanjutan yang menjadi alasan mengapa ia layak mendapatkan penelitian akademis yang berkelanjutan, pertumbuhan iteratif, dan, di atas segalanya, pengakuan atas keunikan dan kesegarannya yang terus-menerus.

DAFTAR REFERENSI

- Adam, J. K., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). The leadership styles impact, in learning organizations, and organizational innovation towards organizational performance over manufacturing companies, Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(2), 63–69.
- Al Munasiroh, Q., Hidayat, S., & Salim, H. (2024). Konsep fitrah based education pada pendidikan anak usia dini. *Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 10(2), 486–496. <https://doi.org/10.20414/iek.v4i2.6042>
- Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Sains Humanika*, 64(2), 49–53. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2235>
- Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10(3), 214–229.
- Al-Omari, A., Qablan, A., Khasawneh, S., & Khasawneh, A. (2008). Leadership and adaptability styles of deans at public Jordanian universities. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 22(6), 1921–1948.
- Anon. (2021). Kyai Haji Muhammad Yunus Anis (Ketua 1959–1962). Retrieved April 26, 2024, from <https://muhammadiyah.or.id/2021/03/kyai-haji-muhammad-yunus-anis-ketua-1959-1962/>
- Anwar, Q. (2002). *Pendidikan sebagai karakter budaya bangsa*. Jakarta: UHAMKA Press.
- Aragon-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from

- Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.
- Ardianto, A. (2021). PKO Muhammadiyah, sebuah gagasan melampaui batas masanya. Retrieved from <https://muhammadiyah.or.id/2021/03/pko-muhammadiyah-sebuah-gagasan-melampaui-batas-masanya/>
- Ardianto, A. (2023). Berikut data terbaru kiprah 111 tahun Muhammadiyah. Retrieved April 26, 2024, from <https://muhammadiyah.or.id/2023/11/berikut-data-terbaru-kiprah-111-tahun-muhammadiyah/>
- Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311–318.
- Aronson, K. R., Sieveking, N., Laurenceau, J. P., & Bellet, W. (2003). Job satisfaction of psychiatric hospital employees: A new measure of an old concern. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30, 437–452.
- Baltrunaite, V., & Sekliuckiene, J. (2020). The use of organizational learning practices in start-ups growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 71–89.
- Birasnav, M., Chaudhary, R., & Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141–155.
- Buller, J. L. (2006). *The essential department chair: A practical guide to college administration*. Bolton, MA: Anker Publishing.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual

- performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280–293.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior, and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Cuffa, D., & Steil, A. V. (2019). Organizational learning in public organizations: An integrative review. *Navus*, 9(3), 112–123.
- Damico, S., Gmelch, W. H., Hopkins, D., & Nichols, J. (2003). *Seasons of a dean's life: Passages of the profession*.
- Geertz, C. (1960). *The religion of Java*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Gmelch, W. H. (2000). Leadership succession: How new deans take charge and learn the job. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 68–87. <https://doi.org/10.1177/107179190000700305>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. <https://doi.org/10.4324/9780429048876-4>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Faculty of Management Studies, University of Toronto*.
- Ilham, I., & Syamsuddin, I. P. (2021). Pendidikan Islam: Telaah sejarah sosial keagamaan dan modernisasi pendidikan Muhammadiyah. *TAJDID: Jurnal Pemikiran Keislaman dan Kemanusiaan*, 5(2), 199–216. <https://doi.org/10.52266/tadjid.v5i2.704>
- Jauhari, A. (1990). Muhammadiyah sebagai gerakan pembaharuan Islam. In *Muhammadiyah Kini & Esok*. Jakarta: Pustaka Panjimas.

- Jugović, I., Marušić, I., Pavin Ivanec, T., & Vižek Vidović, V. (2012). Motivation and personality of preservice teachers in Croatia. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 271–287. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2012.700044>
- Khaliq, M., Usman, A., & Ahmed, A. (2021). Effect of leadership style on working culture and employees motivation. *The Journal of Educational Paradigms*, 3(1), 166–170. <https://doi.org/10.47609/0301052021>
- Korman, A. K. (1966). ‘Consideration’, ‘initiating structure’, and organizational criteria – A review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349–361. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1966.tb00310.x>
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York, NY: The Free Press.
- Kuczumarski, S. S., & Kuczumarski, T. D. (1995). *Values-based leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lamberti, G., Aluja Banet, T., & Rialp Criado, J. (2022). Work climate drivers and employee heterogeneity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 472–504. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1711798>
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1995). A self concept-based model of work motivation. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 322–326. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536607>
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52(1), 969–998. <https://doi.org/10.1177/001872679905200801>
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‘social climates’. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1037/10319-008>

- Li, Y., Tan, C. H., & Teo, H. H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information and Management*, 49(5), 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.005>
- Nakamura, M. (1983). *Agama dan lingkungan kultur Indonesia: Kumpulan karangan* (M. Darwin, Trans.). Surakarta: Hapsara.
- Noor, D. (1982). *The modernist Muslim movement in Indonesia 1900–1942* (Terj. *Gerakan Moderen Islam di Indonesia: 1900–1942*). Jakarta: LP3ES.
- Nurhayati, S., Idris, M., & Burga, M. A.-Q. (2018). *Organisasi Muhammadiyah dalam perspektif sejarah, organisasi dan tata nilai*. Yogyakarta: Trust Media Publishing.
- Pasha, M. K., & Darban, H. A. (2009). *Muhammadiyah sebagai gerakan Islam*. Yogyakarta: Pustaka SM.
- Rusydi, R. (2017). Peran Muhammadiyah (Konsep pendidikan, usaha-usaha di bidang pendidikan, dan tokoh). *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 139–148. <https://doi.org/10.26618/jtw.v1i2.367>
- Salam, Y. (1968). *Riwayat hidup K.H. Ahmad Dahlan*. Yogyakarta: Yogya TB.
- Zuhairini. (1997). *Sejarah pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.