



Similarity Report

Metadata

Name of the organization

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Title

Artikel Ilmiah

Author(s)

Coordinator

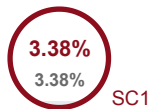
perpustakaan umsidadpet

Organizational unit

Perpustakaan

Record of similarities

SCs indicate the percentage of the number of words found in other texts compared to the total number of words in the analysed document. Please note that high coefficient values do not automatically mean plagiarism. The report must be analyzed by an authorized person.

**7890**

Length in words

62488

Length in characters

Alerts

In this section, you can find information regarding text modifications that may aim at temper with the analysis results. Invisible to the person evaluating the content of the document on a printout or in a file, they influence the phrases compared during text analysis (by causing intended misspellings) to conceal borrowings as well as to falsify values in the Similarity Report. It should be assessed whether the modifications are intentional or not.

Characters from another alphabet	ß	0
Spreads	A→	0
Micro spaces		0
Hidden characters	␣	1
Paraphrases (SmartMarks)	a	23

Active lists of similarities

This list of sources below contains sources from various databases. The color of the text indicates in which source it was found. These sources and Similarity Coefficient values do not reflect direct plagiarism. It is necessary to open each source, analyze the content and correctness of the source crediting.

The 10 longest fragments

Color of the text

NO	TITLE OR SOURCE URL (DATABASE)	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	Civil Sphere untuk Harmoni Sosial Islam-Kristen di Desa Inklusi Bah Sulung Sumatera Utara Tony Tampake,Sihombing Helpin Maryand, Izak Lattu;	24 0.30 %
2	https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.992003/pdf?isPublishedV2=false	22 0.28 %
3	http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4020-9686-0_5	20 0.25 %
4	https://ejournal.uicm.ac.id/index.php/ekonam/article/download/441/270/	20 0.25 %

5	https://www.ojs.umm metro.ac.id/index.php/attajdid/article/download/3380/pdf	19 0.24 %
6	PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH IBTIDAIYAH MUHAMMADIYAH KALOSI KABUPATEN ENREKANG Palangkey Rahmi Dewanti, Yusuf Muhammad, Sumiati Sumiati, Malli Rusli;	16 0.20 %
7	https://ppid.ub.ac.id/dokumen/LK_UB_TA_2022_Audited.pdf	16 0.20 %
8	https://etheses.iainkediri.ac.id/17712/2/21201127_prabab.pdf	15 0.19 %
9	https://www.ojs.umm metro.ac.id/index.php/attajdid/article/download/3380/pdf	14 0.18 %
10	https://etheses.iainkediri.ac.id/5040/8/92600520007_daftarpustaka.pdf	14 0.18 %

from RefBooks database (0.90 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
Source: Paperity		
1	Civil Sphere untuk Harmoni Sosial Islam-Kristen di Desa Inklusi Bah Sulung Sumatera Utara Tony Tampake, Sihombing Helpin Maryand, Izak Lattu;	24 (1) 0.30 %
2	PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH IBTIDAIYAH MUHAMMADIYAH KALOSI KABUPATEN ENREKANG Palangkey Rahmi Dewanti, Yusuf Muhammad, Sumiati Sumiati, Malli Rusli;	23 (2) 0.29 %
3	Sosialisasi Motivasi Dan Etos Kerja Di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Kendal Eka Kurnia Patmasari, Suparti;	13 (1) 0.16 %
4	PENGARUH PENGGUNAAN AMPAS KELAPA TERHADAP PERTUMBUHAN TANAMAN KACANG HIJAU (Vigna Radiata L) Laia Murniwati;	11 (1) 0.14 %

from the home database (0.00 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

from the Database Exchange Program (0.00 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

from the Internet (2.48 %)

NO	SOURCE URL	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	https://www.ojs.umm metro.ac.id/index.php/attajdid/article/download/3380/pdf	33 (2) 0.42 %
2	https://ejournal.uicm.ac.id/index.php/ekonam/article/download/441/270/	28 (2) 0.35 %
3	https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.992003/pdf?isPublishedV2=false	22 (1) 0.28 %
4	https://etheses.iainkediri.ac.id/5040/8/92600520007_daftarpustaka.pdf	20 (2) 0.25 %
5	http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4020-9686-0_5	20 (1) 0.25 %
6	https://ppid.ub.ac.id/dokumen/LK_UB_TA_2022_Audited.pdf	16 (1) 0.20 %
7	https://etheses.iainkediri.ac.id/17712/2/21201127_prabab.pdf	15 (1) 0.19 %
8	https://ojs.sulthan.com/asje/article/download/13/8/36	11 (1) 0.14 %

9	https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-021-00210-w	10 (1) 0.13 %
10	https://impactjournal.or.id/index.php/impact/article/download/23/8/59	9 (1) 0.11 %
11	https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/63717/1/21200011113_BAB-I_IV-atau-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf	7 (1) 0.09 %
12	https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7pge6qj9/	5 (1) 0.06 %

List of accepted fragments (no accepted fragments)

NO	CONTENTS	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	----------	---------------------------------------

Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo

Fitri Dian Wilujeng^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email: wisnu.setiyono@umsida.ac.id

Page | 1

2 | Page

Page | 3

Abstract This study aims to explore in depth the change management strategies used to improve lecturer performance at Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. The research employs a qualitative approach with a descriptive-analytical design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation from key informants such as the rector, vice rectors, and lecturers. The findings reveal that the success of lecturer performance is significantly influenced by the effectiveness of institutional change strategies, supported by inclusive and progressive work culture values, as well as transformational leadership that inspires and facilitates professional development. These findings have important implications for human resource management at Institut Ahmad Dahlan Probolinggo, particularly in facing digital challenges and the demands of educational quality. The study recommends strengthening leadership capacity and fostering a work culture based on sustainable transformation.

Keywords - Change Management, Lecturer Performance, Institutional Strategy, Work Culture

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tentang strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analisis. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dari informan kunci seperti rektor, para wakil rektor, dan dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh efektivitas strategi perubahan institusi yang didukung oleh nilai-nilai budaya kerja yang inklusif dan progresif, serta kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memfasilitasi pengembangan profesional. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Institut Ahmad Dahlan Probolinggo, terutama dalam menghadapi tantangan digital dan tuntutan mutu pendidikan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas kepemimpinan dan pengembangan budaya kerja berbasis transformasi berkelanjutan.

Kata Kunci - Manajemen Perubahan, Kinerja Dosen, Strategi Kelembagaan, Budaya Kerja

I. Pendahuluan

Perubahan dalam dunia pendidikan tinggi merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari, terutama di tengah arus globalisasi, digitalisasi, serta tuntutan akan mutu dan akuntabilitas institusi. Dalam konteks ini, perguruan tinggi dituntut untuk mampu beradaptasi melalui strategi manajemen perubahan yang tepat dan berkelanjutan. Institut Ahmad Dahlan (IAD) Probolinggo sebagai institusi pendidikan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS) di Jawa Timur, juga dihadapkan pada tantangan serupa. Perubahan kurikulum, transformasi digital pembelajaran, serta dinamika regulasi pendidikan tinggi menjadi pemicu perlunya adaptasi strategis di berbagai lini [1]. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek administratif atau kebijakan kelembagaan, tetapi juga sangat mempengaruhi aspek kinerja dosen sebagai garda terdepan dalam proses pendidikan. Manajemen perubahan yang terencana dan terarah menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan produktif. Strategi tersebut harus mampu mengakomodasi perubahan struktural sekaligus memberdayakan seluruh elemen akademik, khususnya dosen, agar dapat memberikan kinerja yang optimal dalam kerangka mutu pendidikan yang berkelanjutan [2]. Oleh karena itu, studi tentang strategi manajemen perubahan menjadi sangat relevan untuk memahami sejauh mana langkah-langkah yang telah dan sedang dilakukan dapat berimplikasi langsung pada peningkatan profesionalisme dan produktivitas dosen.

Kinerja dosen tidak hanya dilihat dari aktivitas mengajar, tetapi juga dari kemampuan dalam penelitian, pengabdian masyarakat, dan pengembangan profesional. Namun, berbagai tantangan masih dihadapi oleh dosen di berbagai perguruan tinggi, termasuk di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Tantangan tersebut dapat berupa rendahnya motivasi kerja, kurangnya dukungan manajerial, resistensi terhadap teknologi baru, dan kurangnya pelatihan yang berkelanjutan. Hal ini jika tidak ditangani secara serius dapat menghambat pencapaian tujuan institusi. Oleh karena itu, perlu adanya strategi manajemen perubahan yang efektif dan berkelanjutan agar kinerja dosen dapat meningkat secara signifikan. Strategi ini mencakup bagaimana institusi mengelola perubahan budaya kerja, kebijakan pengembangan SDM, serta pola kepemimpinan yang mendukung. Tanpa strategi yang terarah, perubahan yang dilakukan justru dapat menimbulkan resistensi yang lebih besar.

Di IAD Probolinggo menunjukkan adanya upaya internalisasi nilai-nilai Islam berkemajuan sebagai ciri khas Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah (PTMA) yang menjadi fondasi budaya kerja dengan menekankan integritas, inovasi, dan kolaborasi. Dalam kerangka ini, budaya kerjaberperan sebagai perekat sosial dan sekaligus pendorong keterlibatan dosen dalam proses perubahan [3]. Budaya yang kuat dan adaptif akan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif, saling mendukung, serta terbuka terhadap inovasi dan perbaikan. Maka dari itu, penting untuk mengidentifikasi

faktor-faktor strategis yang dapat digunakan untuk memfasilitasi proses perubahan sehingga dosen tidak hanya mampu beradaptasi tetapi juga berkembang secara profesional dalam menghadapi dinamika dunia pendidikan.

Kajian ini secara khusus memfokuskan pada strategi manajemen perubahan yang diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Fokus ini penting mengingat dosen merupakan elemen vital dalam pencapaian visi dan misi institusi. Strategi manajemen perubahan yang dimaksud dalam konteks ini mencakup pendekatan-pendekatan sistemik dan terstruktur yang dirancang untuk mengatasi resistensi, memperkuat partisipasi, dan menumbuhkan budaya inovatif di kalangan dosen. Penelitian ini akan menganalisis langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen institusi, termasuk bentuk intervensi kebijakan, pelatihan, sistem insentif, serta komunikasi kerjayang mendukung terciptanya perubahan perilaku kerja yang positif. Di samping itu, kajian ini juga melihat keterlibatan aktor-aktor penting dalam kerjaseperti pimpinan fakultas, kepala program studi, serta unit SDM dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang efektif. Dengan memperjelas fokus ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan strategi kelembagaan yang relevan dan aplikatif dalam konteks pendidikan tinggi swasta di Indonesia. Tujuan utama dari penelitian ini ialah untuk menganalisis strategi manajemen perubahan yang diterapkan di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo dalam rangka meningkatkan kinerja dosen, serta mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat dalam proses implementasinya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen institusi dalam merancang kebijakan yang berorientasi pada penguatan SDM akademik. Penelitian mengenai strategi manajemen perubahan memiliki signifikansi teoritis dan praktis yang tinggi, terutama dalam kerangka peningkatan mutu institusi pendidikan tinggi. Dari sisi teoritis, studi ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam implementasi manajemen perubahan di lingkungan perguruan tinggi. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pengambil kebijakan di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo dalam merancang strategi peningkatan kinerja dosen yang berkelanjutan. Selain itu, temuan-temuan dari penelitian ini juga dapat direplikasi atau diadaptasi oleh institusi sejenis yang menghadapi tantangan serupa. Penelitian ini membuka peluang untuk melihat sejauh mana praktik manajemen perubahan yang diterapkan selama ini mampu menjawab persoalan-persoalan mendasar dalam pengelolaan SDM dosen. Oleh karena itu, kajian ini tidak hanya berperan dalam menyumbang pengetahuan baru, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan strategis untuk menjawab tantangan institusi pendidikan tinggi yang semakin kompleks dan dinamis.

Menurut hasil wawancara awal peneliti dengan Benny Prasetya, selaku rektor IAD Probolinggo, menyatakan bahwa tantangan dalam peningkatan kinerja dosen muncul seiring dengan perubahan kebijakan nasional, tuntutan digitalisasi, serta ekspektasi masyarakat terhadap lulusan (outcome) yang berkualitas dan berdaya saing. IAD Probolinggo yang sebelumnya beridentitas STAI Muhammadiyah Probolinggo mengalami lompatan pengembangan yang begitu cepat sejak alih bentuk tahun 2023. Faktor yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan kampus saat ini diantaranya kinerja dosen terutama dalam hal publikasi penelitian. Sehingga pada tahun 2024 mendapatkan penghargaan dari Kopertais wilayah 4 Surabaya sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS) di Jawa Timur kategori jumlah publikasi karya ilmiah dosen terbanyak di tingkat institut. Selain itu, peningkatan jumlah mahasiswa juga menjadi bagian dari percepatan pengembangan yang sangat signifikan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengkaji secara mendalam mengenai proses manajemen perubahan yang diterapkan di institusi ini sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung peningkatan kinerja dosen. Hal ini mencakup sejauh mana dosen memiliki keterlibatan dalam proses perubahan, menerima dukungan dari pimpinan, serta merasa dihargai dalam kontribusinya terhadap perkembangan institusi.

Beberapa penelitian tentang manajemen perubahan telah banyak dilakukan, semisal Rahmadyah yang mengkaji tentang **strategi manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital**. Dengan menggunakan metode studi literatur, hasil kajiannya menunjukkan bahwa adanya perubahan dalam suatu kerjaterjadi **karena adanya tujuan bersama yang ingin dirubah seiring dengan perkembangan digital yang kian mengalami peningkatan dalam kurun waktu yang singkat** [4]. Selanjutnya Andini mengkaji tentang manajemen perubahan dalam prinsip manajemen pendidikan islam. Studi tersebut mengungkapkan bahwa manajemen perubahan memiliki peran krusial dalam merespons tantangan yang kompleks di bidang pendidikan, khususnya dalam ranah pendidikan Islam. Dalam konteks ini, manajemen perubahan merujuk pada proses pengelolaan transformasi yang didasarkan pada prinsip dan nilai-nilai Islam. [5]. Masih dalam konteks manajemen perubahan, Baidowi dalam penelitiannya mengenai manajemen perubahan dalam pendidikan mengidentifikasi tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah penghentian, yaitu proses meninggalkan atau mengganti kebijakan lama dalam organisasi. Tahap kedua merupakan inisiasi perubahan, yang mencakup evaluasi kinerja kerjaserata penentuan aspek-aspek yang perlu diubah. Tahap ketiga adalah pelaksanaan perubahan, yang melibatkan perencanaan, penetapan, dan penerapan kebijakan baru sebagai bentuk implementasi perubahan oleh pihak pengelola pendidikan [6]. Dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi, Arifah menyatakan bahwa terdapat tiga variabel utama yang menjadi kunci dalam merancang strategi kinerja atau pencapaian tujuan organisasi. Ketiga variabel tersebut meliputi sumber daya yang tersedia, bidang usaha (industri) yang digeluti, serta pembentukan struktur organisasi. Ketiga elemen tersebut saling bersinergi dengan berlandaskan pada visi dan misi yang telah dirumuskan, yang berfungsi sebagai pedoman dalam meraih tujuan. Melalui sinergi dari ketiga aspek ini, diharapkan keunggulan kompetitif dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan guna mendukung pencapaian prestasi secara optimal [7].

Berdasarkan penelusuran penelitian terdahulu di atas, banyak ditemukan implikasi positif manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Namun, belum ada kajian atau penelitian yang membahas secara spesifik dan mendalam tentang strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dosen. Temuan tersebut akan lebih komprehensif dan mampu berkontribusi lebih luas, apabila dikaji secara lebih mendalam untuk mendapatkan informasi secara utuh dan makna yang belum terungkap. Atas dasar hal tersebut, penelitian ini mengangkat secara khusus dan mendalam tentang strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Kajian ini berangkat dari keyakinan bahwa perubahan kerjatidak dapat berhasil hanya dengan pendekatan struktural, tetapi membutuhkan pemahaman mendalam tentang dinamika sosial dan psikologis yang berlangsung dalam institusi. Penelitian ini akan mengeksplorasi respon dosen di IAD terhadap kebijakan perubahan dan sejauh mana nilai-nilai budaya kerja dapat terimplementasi dengan baik atau justru menghambat proses perubahan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model strategis peningkatan kinerja dosen berbasis pendekatan manusiawi dan berorientasi pada transformasi digital, yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan lokal institusi, melainkan juga sejalan dengan arah kebijakan pendidikan nasional.

II. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus sehingga muncul temuan secara induktif dari data penelitian yang terkait dengan topik penelitian. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali secara mendalam dan menyeluruh fenomena sosial yang kompleks [8], dalam konteks strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dosen. Penelitian studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami makna, nilai, dan persepsi yang dimiliki oleh informan terkait perubahan yang terjadi di lingkungan Institut Ahmad Dahlan (IAD) Probolinggo, serta bagaimana informan merespons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Penelitian ini dilakukan di Institut Ahmad Dahlan (IAD) Probolinggo, Jawa Timur. Subjek penelitian terdiri dari berbagai pihak yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan tinggi, khususnya yang berkaitan dengan manajemen perubahan dan kinerja dosen.

Informan penelitian dipilih secara purposive sampling, yakni berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki informasi relevan dan mendalam

terhadap topik penelitian [9]. Informan dalam penelitian ini meliputi Rektor IAD Probolinggo, Wakil Rektor Bidang Akademik, Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia, Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan, serta dosen tetap yang aktif mengajar dan berpartisipasi dalam kegiatan catur dharma perguruan tinggi. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara mendalam (in-depth interview), dan penelusuran dokumen. Proses analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup empat alur kegiatan yang bersamaan, yaitu: pengumpulan data, kondensasi data, display data dan verifikasi data. Lebih mudahnya dapat dilihat melalui bagan di bawah ini : Gambar 1. Visualisasi Analisis Data

Adapun pengecekan keabsahan data, dilakukan berdasarkan empat kriteria, yaitu kepercayaan (Credibility), keteralihan (Transferability), kebergantungan (Dependability), kepastian (Confirmability) [8].

III. Hasil dan Pembahasan

1. Strategi Manajemen Perubahan dan Implikasinya terhadap Kinerja Dosen

Strategi manajemen perubahan dalam institusi pendidikan tinggi harus dirancang secara sistematis agar mampu merespons dinamika eksternal seperti perkembangan teknologi, kebijakan nasional, serta tuntutan mutu pendidikan. Menurut Benny Prasetya, selaku rektor Institut Ahmad Dahlan Probolinggo, menyatakan bahwa:

“Ketika saya mendapat amanah dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebagai rektor di IAD Probolinggo, kami melakukan strategi manajemen perubahan yang berdampak signifikan pada seluruh tata kelola kampus. Hal ini setelah melalui proses panjang dari numenklatur STIT Muhammadiyah (1986) berubah menjadi STAI Muhammadiyah (1995) hingga pada akhir tahun 2023 beralih bentuk kembali menjadi Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Capaian ini tidak berhenti sampai di level ini saja, karena di tahun 2028 kami bersama tim akan mengajukan kembali proses alih bentuk menjadi Universitas Ahmad Dahlan Jawa Timur. Maka, strategi ini akan dapat diwujudkan melalui beberapa tahapan yang jelas dan terukur, diantaranya mengidentifikasi kebutuhan perubahan, komunikasi visi perubahan, peningkatan kualitas SDM, hingga monitoring (evaluasi) yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, pendekatan partisipatif sangat penting diterapkan agar dosen sebagai pelaksana utama proses akademik merasa memiliki (sense of belonging) dan berkontribusi terhadap proses perubahan kampus dan kemajuan persyarikatan Muhammadiyah.”

Pandangan di atas senada dengan pendekatan Kurt Lewin dalam teori perubahan tiga tahap (unfreezing, changing, refreezing), yang menekankan pentingnya membangun kesadaran sebelum memulai transformasi dan mengokohkannya menjadi budaya baru [10]. Dalam praktiknya, pelibatan dosen dalam penyusunan kebijakan akademik, pelatihan digital teaching, dan evaluasi kinerja berbasis capaian tridharma dapat menjadi bentuk implementasi strategi perubahan yang konkret dan terarah. Sehingga pendekatan ini berpotensi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Sementara itu, Heri Rifhan Halili, selaku wakil rektor bidang akademik berpendapat bahwa:

“Kemampuan institusi dalam menciptakan iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dosen. Strategi manajemen perubahan ini yang tidak hanya berorientasi pada struktur organisasi, melainkan juga pada pengembangan SDM dosen. Hal ini terbukti berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas tridharma perguruan tinggi. Di IAD Probolinggo, misalnya, kami menyediakan sistem reward untuk inovasi pembelajaran menjadi langkah strategis dalam meningkatkan motivasi kerja dosen. Setiap dosen yang melakukan penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat akan mendapatkan insentif sesuai dengan aturan ketentuan yang berlaku kampus. Dosen yang belum studi S3 kami berikan beasiswa untuk studi lanjut sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing. Demikian juga dengan tenaga kependidikan (tendik) selalu kami lakukan pembinaan dalam rangka peningkatan kapasitas dan layanan akademik terhadap mahasiswa. Selain itu, penggunaan Learning Management System (LMS) yang terintegrasi juga menunjukkan efisiensi kerja dosen dalam hal pengelolaan kelas dan penilaian pembelajaran. Oleh karena itu, upaya akan kita lakukan secara berkelanjutan agar capaian kinerja dosen akan terus mengalami peningkatan ke arah yang lebih positif.”

Atas pemahaman tersebut, efektivitas perubahan sangat ditentukan oleh sejauh mana individu memahami, menerima, dan merasa didukung selama proses transisi berlangsung [11]. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan (leader) untuk menyeimbangkan antara tuntutan perubahan dan dukungan nyata yang diberikan kepada dosen, seperti mentoring/pembinaan, pelatihan, serta evaluasi reflektif. Keseimbangan ini akan menciptakan rasa aman sekaligus tantangan yang sehat untuk peningkatan kinerja.

Salah satu elemen kunci dari strategi manajemen perubahan ialah komunikasi dua arah yang transparan dan konsisten dari pimpinan kepada seluruh elemen organisasi, khususnya dosen. Komunikasi yang baik dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan rasa kepemilikan terhadap program baru, serta memperkuat kolaborasi tim akademik. Di lingkungan IAD Probolinggo, peran dekan fakultas atau kepala prodi sebagai agen perubahan sangat menentukan efektivitas implementasi strategi. Sebagaimana Kotter dalam Cintiara, yang berpandangan bahwa membangun koalisi kepemimpinan dan menciptakan visi jangka panjang yang komunikatif merupakan langkah krusial dalam mendorong keterlibatan kolektif terhadap perubahan [12]. Dosen akan lebih termotivasi ketika memahami arah kebijakan, mendapatkan ruang dialog terbuka, dan merasa didengar aspirasinya. Praktik seperti forum akademik rutin, feedback dua arah, dan pelibatan dalam tim pengembang kurikulum dapat mendorong terjadinya internalisasi perubahan. Strategi ini bukan hanya meningkatkan kinerja dalam aspek pengajaran, tetapi juga memperkuat komitmen dosen terhadap pengembangan institusi secara menyeluruh. Secara lebih sederhana, tahap-tahap yang dilakukan di dalam manajemen perubahan dapat diamati melalui bagan di bawah ini:

Gambar 2. Tahapan Manajemen Perubahan

Efektivitas strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dosen, menurut Prasetya dapat diukur melalui indikator capaian catur dharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan AIK). Di IAD Probolinggo, penerapan sistem evaluasi berbasis portofolio dosen dan rekognisi kinerja melalui insentif menjadi salah satu bentuk konkret monitoring perubahan. Hal ini sejalan dengan konsep continuous improvement yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap hasil perubahan [13]. Dengan mengevaluasi dampak perubahan pada peningkatan kualitas bahan ajar, keterlibatan dosen dalam penelitian, serta publikasi ilmiah, manajemen dapat melakukan penyesuaian strategi secara berkala. Evaluasi ini juga memberi ruang bagi dosen untuk melakukan refleksi profesional dan menyusun rencana pengembangan diri. Secara praktis, institusi perlu menyediakan feedback berbasis data, pelatihan peningkatan kompetensi, serta sistem reward yang terstruktur agar strategi perubahan yang diterapkan tidak bersifat jangka pendek. Dengan demikian, strategi manajemen perubahan menjadi alat transformasi institusional yang tidak hanya

memperbaiki sistem, tetapi juga memperkuat kapasitas personal dosen sebagai pendidik dan peneliti.

Tahap unfreezing sebagai bagian dari strategi manajemen perubahan menurut Lewin dalam Sufriyadi, menjadi langkah krusial dalam membangun kesadaran kolektif di kalangan dosen Institut Ahmad Dahlan Probolinggo mengenai pentingnya perubahan [14]. Dalam konteks ini, Institut Ahmad Dahlan Probolinggo melakukan pendekatan dialogis dan reflektif untuk mengidentifikasi hambatan kinerja dosen, seperti beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya pelatihan pedagogis, atau minimnya motivasi. Melalui forum diskusi, survei internal, dan coaching, para dosen diajak untuk melihat urgensi perubahan sebagai sarana peningkatan kualitas pengajaran, riset, dan pengabdian masyarakat. Strategi ini bertujuan menciptakan iklim psikis yang siap menerima perubahan, bukan sekadar instruksi struktural dari atas.

Adapun tahap kedua, yaitu changing, dilakukan dengan menerapkan berbagai program strategis yang konkret dan terukur. Di tahap ini, Institut Ahmad Dahlan Probolinggo menjalankan pelatihan pengembangan kompetensi dosen berbasis kebutuhan (need-based training), mendorong kolaborasi riset dosen lintas program studi, serta menyediakan insentif berbasis kinerja seperti tunjangan publikasi ilmiah dan penghargaan inovasi pembelajaran. Selain itu, sistem mentoring antar dosen diterapkan guna menciptakan transfer pengalaman dan keterampilan [15]. Pendekatan ini tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga membangun budaya kerja kolaboratif yang berorientasi pada mutu.

Setelah kedua tahap di atas dijalankan, tahap refreezing menjadi penting untuk memastikan bahwa praktik-praktik baru tertanam secara permanen dalam budaya institusi [16]. Dalam hal ini, IAD Probolinggo menetapkan kebijakan-kebijakan baru dalam bentuk SOP, sistem evaluasi kinerja berbasis rubrik yang transparan, serta integrasi praktik baik ke dalam rencana strategis institusi. Kinerja dosen juga dikaitkan dengan reward jangka panjang, seperti kenaikan jabatan fungsional dan peluang studi lanjut. Evaluasi berkala dan umpan balik dua arah antara pimpinan dan dosen turut memperkuat keberlanjutan perubahan. Pada akhirnya, nilai-nilai seperti profesionalisme, inovasi, dan kolaborasi menjadi bagian dari identitas kelembagaan yang baru.

Penerapan teori perubahan Lewin dalam konteks Institut Ahmad Dahlan Probolinggo menunjukkan bahwa manajemen perubahan bukan hanya proses administratif, melainkan pendekatan sistemik dan manusiawi [17]. Melalui unfreezing, institusi berhasil menyentuh aspek psikologis dan emosional dosen, yang menjadi dasar motivasi internal. Tahap changing memberikan ruang partisipatif bagi dosen untuk terlibat dalam perubahan, sedangkan refreezing menciptakan struktur dan budaya kerja yang mendukung keberlangsungan kinerja tinggi. Dengan strategi ini, kinerja dosen meningkat tidak hanya secara kuantitatif seperti publikasi dan kehadiran mengajar tetapi juga secara kualitatif dalam bentuk kepuasan kerja, inovasi pengajaran, dan kontribusi pada reputasi institusi secara keseluruhan. Secara sederhana, model strategi manajemen perubahan di IAD Probolinggo dapat disajikan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 1. Strategi Manajemen Perubahan di IAD Probolinggo

No. Strategi Implementasi Implikasi

- | | | | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|---|---|------------------------------|
| 1. | Membangun kesadaran kolektif dosen (Unfreezing) | Tersedianya forum diskusi fakultas/program studi | Pembinaan (coaching) bulanan oleh Badan Pembina Harian (BPH) | Kajian AIK setiap bulan bagi dosen | Kajian Nisa'iyah (khusus dosen perempuan) | Gerakan shubuh mengaji bersama PDM setempat | Terciptanya iklim psikis dan emosional antar dosen | Terbangun motivasi internal | Terbangun sense of belonging |
| 2. | Memberikan ruang partisipatif dosen dalam manajemen (Changing) | Mendorong partisipasi aktif dosen dalam seminar/webinar, baik sebagai narasumber maupun peserta | Tersedianya beasiswa studi lanjut bagi dosen | Mendorong kolaborasi riset dosen lintas program studi | Tersedianya insentif berbasis kinerja seperti tunjangan publikasi ilmiah | Terciptanya iklim kolaboratif antar dosen | Meningkatnya jumlah dosen yang menyelesaikan studi S3 | Meningkatnya jumlah publikasi ilmiah dosen pada jurnal terakreditasi nasional | |
| 3. | Menciptakan struktur dan budaya kerja yang kondusif (Refreezing) | Evaluasi kinerja berbasis rubrik yang transparan | Tersedianya survey kepuasan dosen dan tendik | Terciptanya lingkungan dan budaya kerja kondusif | | | | | |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa terdapat strategi manajemen perubahan yang termanifestasi dalam beberapa aktifitas dan kegiatan yang bersifat mingguan maupun bulanan. Dengan demikian, diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja dosen yang bermuara pada peningkatan mutu perguruan tinggi dan trust masyarakat. Sehingga berdampak pula pada peningkatan jumlah mahasiswa yang kuliah di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo.

Di sisi lain, Maslow, di dalam teori kebutuhannya menyatakan bahwa kebutuhan fisiologis dan rasa aman merupakan dasar dari kepuasan kerja seseorang [18]. Dalam konteks dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo, kepuasan kerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan strategi manajemen perubahan diawali dengan memastikan aspek kesejahteraan dasar terpenuhi, seperti pembayaran gaji tepat waktu, tunjangan fungsional, dan fasilitas kerja yang layak. Selain itu, institusi dapat membangun sistem kerja yang stabil dan transparan, termasuk jaminan karier serta lingkungan kerja yang bebas dari diskriminasi atau tekanan psikologis. Strategi ini menjadi fondasi penting untuk meningkatkan kenyamanan dosen dalam menjalankan tugasnya sebelum mendorong perubahan-perubahan yang lebih kompleks dalam ranah profesionalisme dosen. Tanpa pemenuhan aspek ini, motivasi untuk berkembang akan sulit tumbuh. Hal ini senada dengan pernyataan Dheasari, selaku dosen pada Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD):

"Alhamdulillah, gaji yang telah diberikan kampus selama ini relatif cukup dan selalu diberikan tepat waktu di awal bulan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Saya menjadi dosen di IAD Probolinggo sudah lima tahun. Dua tahun yang lalu saya juga telah mendapatkan tunjangan sertifikasi dosen bersama tiga dosen yang lain. Fasilitas kerja di sini juga cukup representatif, mulai dari ruang dosen, ruang kelas, media pembelajaran, hingga akses internet. Hal ini memudahkan kami untuk mengembangkan inovasi-inovasi dalam hal pembelajaran. Kampus juga menyediakan dana publikasi ilmiah sekaligus insentif bagi dosen yang aktif melakukan riset dan pengabdian masyarakat. Dan yang tidak kalah penting, nuansa kekeluargaan di sini sangat terasa kebersamaannya. Di samping kesejahteraan kami terpenuhi, lingkungan kerja di sini terasa seperti rumah kedua."

Selanjutnya, kebutuhan sosial seperti rasa memiliki, kebersamaan, dan pengakuan dari komunitas kerja juga menjadi kunci kepuasan dosen. Strategi manajemen perubahan di IAD Probolinggo dapat mengarah pada pembentukan team teaching, forum dosen lintas prodi, serta kegiatan akademik kolektif seperti seminar bersama atau program penulisan kolaboratif. Dengan terciptanya budaya kerja yang terbuka dan saling mendukung, dosen merasa menjadi bagian dari komunitas yang sehat dan produktif. Hal ini sekaligus menumbuhkan loyalitas terhadap institusi serta mempercepat penerimaan terhadap transformasi budaya kerja baru. Di samping itu, Maslow menyebut kebutuhan akan penghargaan dan kompetensi sebagai tahapan penting dalam mendorong performa individu. Dalam hal ini, strategi manajemen perubahan di IAD Probolinggo diarahkan pada sistem insentif berbasis kinerja yang adil dan terukur, seperti penghargaan dosen berprestasi, promosi jabatan akademik berbasis merit, serta dukungan dalam publikasi ilmiah dan pengembangan profesional. Ketika dosen merasa dihargai dan diakui atas pencapaiannya, mereka akan terdorong untuk terus berinovasi dan menyempurnakan peran akademiknya sebagai pendidik, peneliti, dan pengabdian masyarakat.

Pada tahap tertinggi dalam hierarki Maslow, yaitu aktualisasi diri. Strategi manajemen perubahan harus mampu menciptakan ruang kebebasan intelektual dan otonomi akademik. Dosen Institut Ahmad Dahlan Probolinggo yang telah mencapai tahap ini memiliki dorongan intrinsik untuk berkontribusi secara maksimal bagi kemajuan institusi, baik melalui riset unggulan, pengembangan kurikulum inovatif, maupun kepemimpinan akademik. Strategi perubahan yang memberi ruang eksplorasi, pelatihan lanjutan, dan kesempatan studi lanjut akan mendorong dosen mencapai potensi terbaiknya. Kepuasan kerja pun tercapai bukan semata karena faktor material, tetapi karena dosen merasa hidupnya bermakna melalui peran akademiknya.

2. Integrasi Manajemen Perubahan di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo

Konsep integrasi secara umum merujuk pada proses penyatuan berbagai komponen atau elemen yang berbeda menjadi satu kesatuan yang harmonis dan fungsional. Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Aini, integrasi merupakan proses menyatukan berbagai unsur pendidikan, seperti nilai, pengetahuan, dan keterampilan ke dalam suatu sistem yang utuh dan saling mendukung [19]. Dalam konteks pendidikan, integrasi dilakukan untuk menghindari fragmentasi pembelajaran dan membangun pemahaman yang holistik pada peserta didik. Pendekatan ini mendorong terwujudnya pembelajaran yang lebih bermakna karena mengaitkan berbagai disiplin ilmu secara kontekstual, baik dalam muatan kurikulum maupun dalam strategi pengajarannya. Sementara itu, Yanti mengutip pendapat Habermas dalam pendekatan filsafat sosial menekankan bahwa integrasi tidak hanya bersifat struktural, melainkan juga komunikatif, di mana harmonisasi antar individu dalam masyarakat dibangun melalui dialog, norma, dan nilai Bersama [20]. Dalam ranah sosial dan kebudayaan, integrasi mencerminkan kemampuan masyarakat untuk menyatukan perbedaan tanpa menghilangkan identitas masing-masing kelompok. Oleh karena itu, integrasi memerlukan kesadaran akan pentingnya kolaborasi, keterbukaan, dan saling menghargai antar komponen yang berbeda dalam suatu sistem. Dalam praktiknya, integrasi menjadi pondasi utama bagi terciptanya stabilitas, baik dalam pendidikan, organisasi, maupun kehidupan sosial secara luas.

Dalam konteks manajemen perubahan, budaya kerja merupakan kumpulan nilai, norma, dan kepercayaan yang berkembang dan diterapkan secara kolektif dalam suatu institusi. Dalam konteks pendidikan tinggi, budaya kerja menjadi fondasi yang memengaruhi perilaku sivitas akademika, pengambilan keputusan, serta efektivitas kinerja institusi. Budaya kerja terbentuk melalui pengalaman bersama dan diwariskan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi. Di perguruan tinggi, budaya kerja tidak hanya membentuk cara dosen mengajar dan berinteraksi, tetapi juga mencerminkan identitas kelembagaan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap budaya kerja menjadi penting sebagai landasan dalam proses perubahan, peningkatan mutu, serta meningkatkan daya saing institusi. Institut Ahmad Dahlan (IAD) Probolinggo sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di bawah naungan Muhammadiyah yang memiliki karakteristik budaya tersendiri yang berbasis nilai-nilai Islam Berkemajuan. Nilai-nilai ini diintegrasikan ke dalam kehidupan akademik dan manajerial, menciptakan atmosfer kerja yang religius, kolaboratif, dan berorientasi pada keunggulan. Budaya inilah yang menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan institusi pendidikan yang unggul dan berintegritas.

Dalam konteks budaya kerja di IAD Probolinggo, menurut Alfi Syahrin, selaku wakil rektor bidang kemahasiswaan, menyatakan bahwa:

“Institut Ahmad Dahlan Probolinggo mengembangkan budaya kerja berdasarkan nilai-nilai utama yang bersumber pada ajaran Islam, ideologi Muhammadiyah, dan semangat kebangsaan. Sedangkan tiga nilai pokok yang menjadi pilar budaya kerja di IAD Probolinggo yaitu integritas, kolaborasi, dan inovasi. Nilai integritas ini terwujud pada komitmen sivitas akademika terhadap etika kerja, kejujuran akademik, serta tanggung jawab terhadap tugas-tugas institusional. Kolaborasi diwujudkan melalui budaya gotong royong, kerja tim lintas prodi dan unit kerja, serta meningkatkan komunikasi antar unit kerja. Sementara itu, inovasi mendorong dosen dan mahasiswa untuk terus berinovasi dalam pengajaran, riset, serta pengabdian masyarakat. Ketiga nilai ini terinternalisasi dalam berbagai kegiatan kampus seperti pelatihan dosen, orientasi mahasiswa baru, serta rapat koordinasi rutin pimpinan.”

Hal tersebut sebagaimana pandangan Robbins dan Judge, yang menyebutkan bahwa kerja yang memiliki nilai bersama yang kuat akan lebih mudah dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kinerja [21]. Di IAD Probolinggo, menunjukkan implementasi nilai-nilai tersebut diperkuat melalui tata kelola yang konsisten dan teladan dari pimpinan. Nilai ini tidak hanya menjadi slogan, tetapi juga menjadi praktik nyata dalam aktifitas keseharian kampus.

Sebagai institusi di bawah Persyarikatan Muhammadiyah, IAD Probolinggo mengembangkan budaya kerja yang selaras dengan prinsip-prinsip Islam berkemajuan. Budaya kerja Islami ini diwujudkan dalam kebiasaan spiritual seperti pembukaan rapat dengan bacaan basmalah, kegiatan pengajian rutin bagi dosen dan tendik, serta mengedepankan akhlak dalam interaksi antar staf, dosen, dan mahasiswa. Budaya Islami juga terlihat pada pendekatan kepemimpinan yang bersifat musyawarah, adil, dan mengedepankan maslahat bersama. Budaya kerja Islami mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, jujur, dan penuh tanggung jawab [22]. Hal ini diperkuat oleh Ulil Hidayah, selaku dosen sekaligus dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) yang mengungkapkan bahwa:

“IAD Probolinggo menanamkan semangat *fastabiqul khairat* (berlomba dalam kebaikan) bagi seluruh civitas akademik dalam pencapaian prestasi akademik dan pelayanan publik. Selain itu, prinsip *tajdid* (pembaharuan) juga mendorong kami untuk selalu terbuka terhadap inovasi, termasuk dalam pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses pembelajaran dan administrasi. Budaya Islami ini tidak hanya memperkuat identitas kelembagaan, tetapi juga terbukti meningkatkan loyalitas maupun moralitas civitas akademik, khususnya di IAD Probolinggo, dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.”

Budaya kerja yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen, baik dalam aspek pengajaran, penelitian, maupun pengabdian masyarakat. Di IAD Probolinggo, budaya kerja yang mendorong kedisiplinan, kolaborasi, dan peningkatan kompetensi menjadikan dosen lebih termotivasi untuk berkinerja secara optimal. Sebagaimana pendapat Denison yang menyatakan bahwa dimensi keterlibatan (*involvement*) dan konsistensi budaya kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja individu [23]. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Devy Habibi, selaku dosen pada program studi PAI, bahwa:

“Kami para dosen di IAD didorong untuk selalu aktif mengikuti forum webinar seputar pembelajaran, melaksanakan riset kolaboratif antar dosen PTMA, hingga pelatihan pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai *wasathiyah*, yang menjadi bagian dari kultur akademik disini. Di samping itu, adanya budaya apresiasi terhadap prestasi akademik dosen juga terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dosen untuk terus berkarya. Kemudian proses pembinaan secara rutin oleh pimpinan juga menjadi bagian dari upaya pimpinan di IAD Probolinggo meningkatkan budaya kerja yang mendukung profesionalisme. Dengan budaya kerja yang sehat, dosen tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga berorientasi pada pengembangan diri dan kontribusi terhadap visi institusi.”

Budaya kerja di IAD Probolinggo menunjukkan telah tertanam dengan cukup baik, meskipun masih terdapat tantangan dalam meningkatkan dan penyebarannya secara komprehensif. Tantangan ini meliputi keberagaman latar belakang dosen dan mahasiswa, perbedaan generasi, serta adaptasi terhadap digitalisasi kampus. Beberapa dosen muda memiliki preferensi kerja yang berbeda dengan dosen yang sudah lama mengabdikan di kampus, sementara mahasiswa memiliki ekspektasi terhadap layanan pendidikan yang cepat dan fleksibel. Dalam hal ini, Cameron dan Quinn, berpendapat institusi harus mampu menyeimbangkan empat tipe budaya kerja (clan, adhocracy, market, hierarchy) untuk menciptakan fleksibilitas dan stabilitas [24]. Budaya klan memprioritaskan kolaborasi dan keterlibatan karyawan, budaya adhokrasi mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi, budaya pasar menekankan kompetisi dan pencapaian tujuan, dan budaya hierarki berfokus pada struktur dan kontrol. Masing-masing tipe budaya ini memiliki implikasi manajerial yang unik, yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan efektivitas organisasi. Maka, IAD Probolinggo perlu mengembangkan strategi internalisasi budaya melalui pelatihan lintas generasi, komunikasi efektif, dan integrasi nilai budaya dalam kebijakan operasional. Selain itu, digitalisasi perlu diselaraskan dengan nilai budaya agar teknologi tidak menggeser nilai-nilai humanistik dalam interaksi akademik. Tantangan ini bukan menjadi penghalang, melainkan peluang untuk merevitalisasi budaya kerja agar lebih inklusif dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Untuk memastikan budaya kerja terus berkembang dan relevan, menurut sekretaris Badan Pembina Harian (BPH) IAD, Achmad Philip, menyampaikan bahwa:

“IAD Probolinggo akan terus berupaya menjalankan strategi meningkatkan budaya kerja yang berkelanjutan dan sistematis. Strategi ini dimulai dengan memperkuat peran pimpinan, dalam hal ini rektor dan para wakilnya, sebagai role model utama dalam penerapan nilai budaya. Selain itu, penting untuk melakukan sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi nilai-nilai budaya melalui program orientasi dosen baru, workshop budaya kerja, dan penyusunan standar etika institusional. Kami juga akan memantau terus sekaligus melakukan evaluasi kinerja dosen pada setiap semester sehingga akan terlihat capaian kinerja dosen yang selaras dengan visi perguruan tinggi. Dengan ini kami berharap budaya kerja yang kuat dan istiqomah akan dapat dilaksanakan oleh semua civitas akademika yang ada di IAD Probolinggo.”

Pandangan di atas senada dengan pernyataan Hofstede, yang menyatakan budaya yang kuat akan tumbuh bila institusi secara konsisten menyelaraskan nilai inti dengan praktik sehari-hari dan sistem penghargaan [25]. Evaluasi berkala terhadap praktik budaya kerja juga perlu dilakukan untuk memastikan kesesuaiannya dengan perubahan lingkungan eksternal. Dengan strategi yang terintegrasi dan berbasis pada nilai-nilai institusional, IAD Probolinggo dapat membangun budaya kerja yang tidak hanya memperkuat identitas kelembagaan, tetapi juga meningkatkan kinerja akademik secara keseluruhan. Budaya yang kuat dan berorientasi pada kemajuan akan menjadi fondasi kokoh dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi di era global dan digital.

Dalam konteks budaya kerja, kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk mendorong budaya akademik yang dinamis dan kolaboratif. Pemimpin yang mampu menanamkan nilai-nilai inspiratif dan memberikan ruang pengembangan akan lebih mudah mengarahkan dosen untuk berinovasi dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan konsep kepemimpinan transformasional merupakan landasan penting dalam memperkuat kinerja dosen dan daya saing institusi pendidikan tinggi. Adapun dimensi pertama dari kepemimpinan transformasional ialah idealized influence, dimana pemimpin menjadi teladan bagi anggota organisasi. Dalam konteks IAD Probolinggo, pemimpin yang menunjukkan integritas, tanggung jawab, dan dedikasi tinggi akan menciptakan kepercayaan dari dosen. Keteladanan dalam perilaku etis, disiplin waktu, dan konsistensi dalam visi akan menginspirasi dosen untuk meniru dan menginternalisasi nilai-nilai serupa dalam aktivitas akademiknya. Menurut Northouse (2019), pemimpin transformasional yang memiliki pengaruh ideal dapat membentuk iklim kerja yang mendukung kinerja tinggi melalui kepercayaan dan penghormatan. Di lingkungan akademik, ketika rektor atau dekan tampil sebagai role model dalam riset, pengabdian, dan pelayanan publik, dosen akan lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Implikasi praktis dari dimensi ini adalah pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis nilai di kalangan struktural kampus. Teladan nyata dari pimpinan menjadi kekuatan moral dan psikologis yang signifikan dalam menciptakan budaya kerja positif dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas dosen dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi.

Inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan misi kerja secara inspiratif dan meyakinkan. Di IAD Probolinggo, pimpinan yang mampu mengkomunikasikan arah kebijakan akademik secara jelas dan membangun semangat kolektif akan memicu keterlibatan aktif dosen dalam program strategis kampus. Pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan target, tetapi juga memberikan makna terhadap setiap tugas dan tanggung jawab. Menurut Bass & Riggio (2006), ketika pemimpin menyampaikan visi yang menarik dan bermakna, anggota lebih terdorong untuk bekerja keras dan berinovasi [26]. Dalam praktiknya, pimpinan yang sering melakukan forum dialog akademik, menyampaikan capaian kampus, serta mengapresiasi kontribusi dosen, akan menciptakan semangat kolektif untuk maju bersama. Implikasi praktisnya adalah perlunya pendekatan komunikasi strategis oleh pimpinan melalui berbagai kanal, seperti town hall meeting, media internal kampus, atau forum akademik. Dengan demikian, dosen tidak hanya mengetahui arah institusi, tetapi juga merasa menjadi bagian penting dari pencapaiannya, sehingga kinerjanya terdorong secara alami dan berkelanjutan.

Dimensi intellectual stimulation dalam kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin untuk mendorong anggota kerja berpikir kritis, kreatif, dan berani mencoba pendekatan baru. Dalam konteks perguruan tinggi, ini sangat relevan untuk memfasilitasi dosen dalam berinovasi, baik dalam metode pengajaran, topik riset, maupun strategi pengabdian masyarakat. Di IAD Probolinggo, pemimpin yang mendorong eksplorasi ide-ide baru dan memberi ruang uji coba program eksperimental menunjukkan kepemimpinan yang mendorong pertumbuhan profesional dosen. Menurut Avolio dan Bass (2004), intellectual stimulation menciptakan lingkungan kerja yang tidak menghukum kegagalan, tetapi menjadikannya sarana pembelajaran [27]. Implikasinya, institusi perlu menyediakan forum diskusi, riset kolaboratif, dan dana kompetitif untuk mendukung eksperimen akademik. Dosen yang merasa didukung untuk mencoba pendekatan baru akan lebih produktif dan terlibat dalam pengembangan program studi. Dengan begitu, kepemimpinan transformasional tidak hanya membentuk struktur, tetapi juga kultur akademik yang dinamis dan inovatif, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kinerja dosen.

Sementara itu, Individualized consideration mengacu pada perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan individu dalam organisasi. Dalam konteks IAD Probolinggo, kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan karir dan kesejahteraan dosen berperan penting dalam menciptakan loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi. Dosen yang merasa diperhatikan secara personal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sebagaimana yang dirasakan oleh Sholihah, selaku dosen di Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), yakni:

“Kami saat ini telah mengajar sekitar lima tahun dan telah mendapatkan banyak pengalaman selama di IAD Probolinggo. Meskipun relatif baru dan belum lama menjadi dosen di IAD, kami melihat pimpinan begitu memperhatikan karir setiap dosen yang ada disini. Setiap bulan selalu ada kegiatan pembinaan dari BPH untuk mengevaluasi kinerja masing-masing dosen. Kami bersyukur karena tahun lalu juga telah menerima tunjangan sertifikasi

dosen. Pimpinan di IAD telah menunjukkan kepedulian yang luar biasa terhadap pengembangan karir dan kesejahteraan semua dosen, tenaga kependidikan, hingga karyawan."

Pemimpin transformasional yang menjalankan individualized consideration cenderung membina hubungan mentor-mentee yang produktif. Pimpinan Perguruan tinggi dapat menerapkannya melalui coaching rutin, pengembangan karir individu, serta dukungan untuk studi lanjut atau sertifikasi profesional. Strategi ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen dan mempercepat pengembangan kompetensi. Selain itu, pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan suportif. Dosen yang merasa didengarkan akan lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan lebih bertanggung jawab atas kinerjanya. Dengan kata lain, individualized consideration adalah jembatan penting antara kepemimpinan strategis dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional berdampak secara langsung terhadap kualitas pengajaran yang dilakukan oleh dosen. Sehingga, menurut Abadiyah (2022) kepemimpinan transformasional merupakan model yang dianggap terbaik dalam menjelaskan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu memberikan dampak positif karena terdapat keterikatan yang kuat antara pimpinan dengan karyawan. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual mampu memotivasi dosen agar tidak hanya mengajar sesuai standar minimum, tetapi juga menciptakan pembelajaran yang kontekstual, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan mahasiswa. Pandangan ini diperkuat oleh Aries Dirgayunita selaku wakil rektor bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pengembangan metode blended learning dan penggunaan teknologi pembelajaran telah meningkatkan keterlibatan dosen dan partisipasi mahasiswa. Hal tersebut sudah diimplementasikan di IAD sejak lima tahun terakhir. Hal ini sejalan dengan Leithwood dan Jantzi, yang menyatakan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen guru dan dosen terhadap peningkatan mutu pembelajaran [28]. Ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang baik secara tidak langsung mempengaruhi hasil belajar mahasiswa melalui kinerja pengajarnya. Praktik seperti pemberian insentif inovasi pengajaran, penghargaan dosen terbaik, dan dukungan terhadap riset pembelajaran dapat meningkatkan performa dosen secara signifikan. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap aspek pengajaran bersifat strategis dan perlu terus ditumbuhkan untuk mencapai keunggulan akademik institusi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas dosen dalam kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah. Gaya kepemimpinan ini berperan dalam menciptakan lingkungan akademik yang kondusif, inspiratif, serta berorientasi pada pencapaian visi institusional jangka panjang. Pemimpin dengan karakteristik transformasional tidak hanya memberikan arahan strategis, tetapi juga mampu memotivasi dosen untuk mengembangkan potensi akademiknya secara optimal. Selain itu, kepemimpinan ini mendorong munculnya inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan riset, serta mendukung dosen dalam mengakses sumber daya penelitian yang memadai. Dukungan tersebut mencakup kolaborasi lintas disiplin dan institusi, pemberian apresiasi atas pencapaian akademik, serta penguatan budaya kerja yang produktif [29]. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi faktor strategis dalam memperkuat budaya riset di lingkungan perguruan tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan reputasi institusi secara menyeluruh. Pemimpin yang memberikan inspirasi, mendukung ide-ide baru, dan memberikan akses terhadap sumber daya riset, mampu meningkatkan keterlibatan dosen dalam kegiatan ilmiah. Hal ini sebagaimana informasi yang disampaikan Windasari, selaku kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M), menyebutkan bahwa:

"Pimpinan telah menyediakan dana publikasi artikel bagi dosen serta insentif penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu disediakan akses jurnal internasional, hingga fasilitas kolaborasi lintas perguruan tinggi terutama di lingkungan PTMA. Hal tersebut terbukti mampu mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi dosen pada jurnal bereputasi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Pada tiap semester dosen di IAD Probolinggo memiliki kewajiban untuk publikasi ilmiah di jurnal yang terindeks minimal sinta 3 dan sinta 4. Aturan ini berlaku tidak hanya untuk dosen yang bersertifikat pendidik, melainkan seluruh dosen maupun pimpinan yang ada di kampus."

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja dosen, yang menjadi aktor utama dalam dunia akademik. Dukungan terhadap seminar, webinar, workshop metodologi riset, dan pendampingan penulisan jurnal secara berkala menjadi bentuk konkret implementasi kepemimpinan ini. Dosen yang merasa didukung, baik secara moril maupun materiil, akan lebih termotivasi melakukan riset dan menghasilkan karya ilmiah yang bermanfaat untuk skala yang lebih luas. Maka, kepemimpinan transformasional bukan hanya meningkatkan kinerja dosen secara administratif, tetapi juga memperkuat posisi institusi dalam peta keilmuan nasional dan internasional melalui peningkatan produktivitas akademik. Secara garis besar, gaya kepemimpinan transformasional dan implikasinya terhadap kinerja dosen dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Strategi	Indikator	Implikasi Kinerja Dosen
Idealized Influence	Leadership Role Model	Membangun Integritas	Membangun Tangung jawab Berdedikasi Meningkatkan Trust dosen terhadap pimpinan
Inspirational Motivation	Komunikasi Kebijakan	Membangun semangat kolektif	Menciptakan keterlibatan dosen Meningkatkan Semangat kerja keras
Intellectual Stimulation	Mendorong pertumbuhan profesional	Mendorong inovasi dalam riset	Menciptakan kultur akademik yang dinamis
Pengembangan forum diskusi	Pengembangan riset kolaboratif	Pengembangan dana kompetitif akademik	Memberikan peluang beasiswa studi lanjut
Individualized Consideration	Pengembangan Karir dan kesejahteraan Dosen	Membangun loyalitas	Mendukung pengembangan karir Pembinaan berkelanjutan
	Meningkatkan jaminan kesejahteraan	Meningkatkan kepuasan kerja	Meningkatkan Pengembangan kompetensi kinerja

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional memiliki implikasi positif yang luas terhadap peningkatan kinerja dosen, baik dalam dimensi pengajaran, penelitian, pengabdian, maupun pengembangan diri. Dengan mengimplementasikan keempat dimensi utama kepemimpinan transformasional secara seimbang dan konsisten, IAD Probolinggo dapat membentuk ekosistem kerja akademik yang kondusif, produktif, inovatif, dan berkelanjutan. Untuk mengoptimalkan dampaknya, institusi disarankan untuk mengembangkan pelatihan kepemimpinan berbasis transformasional bagi seluruh pimpinan unit atau lembaga, menyusun kebijakan pendukung, serta menciptakan sistem evaluasi dan penghargaan yang relevan. Kepemimpinan transformasional bukan hanya alat manajerial, tetapi juga instrumen strategis untuk membangun budaya akademik yang unggul dan adaptif. Maka, upaya meningkatkan kapasitas kepemimpinan di tingkat institusi menjadi investasi jangka panjang yang sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi dan disrupsi digital di dunia pendidikan tinggi. Oleh karena itu, budaya kerja yang kuat dan inklusif serta didukung kepemimpinan tranformasional akan menjadi faktor yang sangat penting dalam

melihat sejauh mana efektifitas strategi manajemen perubahan sehingga berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja dosen. Dengan kata lain, strategi manajemen perubahan tidak akan berjalan dengan efektif apabila tidak dibangun iklim budaya kerja yang kondusif dan didukung oleh kepemimpinan transformasional. Untuk lebih jelasnya tentang integrasi manajemen perubahan, budaya kerja, dan kepemimpinan transformasional yang dikembangkan di IAD Probolinggo, dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Gambar 3. Integrasi Manajemen Perubahan

V. Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen perubahan yang didukung oleh budaya kerja yang kuat dan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo. Manajemen perubahan yang dilakukan secara strategis mendorong adaptasi institusi terhadap tuntutan zaman, termasuk dalam integrasi teknologi dan peningkatan mutu akademik. Budaya kerja yang dikembangkan berbasis nilai-nilai Islami, kolaboratif, dan inovatif menjadi pondasi kuat dosen dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesional dosen. Sementara itu, kepemimpinan transformasional dengan dimensi **idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration** mampu membentuk iklim kerja yang suportif, dinamis, dan berorientasi pada peningkatan kinerja dosen di Institut Ahmad Dahlan Probolinggo secara holistik. Ketiga faktor ini saling terintegrasi dalam membentuk sistem manajemen institusi yang progresif dan berkelanjutan. Dosen yang bekerja dalam sistem yang mendukung perubahan, nilai-nilai kerja yang jelas, dan kepemimpinan yang menginspirasi terbukti lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan institusi pendidikan tinggi dalam meningkatkan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh sinergi ketiganya. Rekomendasi strategisnya yakni perlunya konsistensi dan evaluasi berkelanjutan agar transformasi ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan berorientasi pada kualitas jangka panjang.

Ucapan Terima Kasih Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia dan nikmat- Nya berupa ilmu, rezeki, kesehatan, serta semangat yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tepat waktu. Dalam proses pelaksanaan penelitian hingga penyusunan artikel ilmiah ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dan semangat dari berbagai **pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang** mendalam kepada semua pihak yang telah mendampingi, mendukung, dan memberikan motivasi selama penyusunan karya ini.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis tujukan kepada kedua orang tua tercinta atas doa dan dukungan yang tiada henti demi kelancaran penelitian ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada kampus IAD Probolinggo, Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, dosen-dosen serta karyawan IAD Probolinggo atas dukungan dan aksesibilitas yang diberikan, sehingga pelaksanaan observasi dan wawancara dapat berjalan lancar. Tak lupa, apresiasi setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada seluruh dosen di Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dorongan dan motivasi yang telah diberikan, sehingga penulis terdorong untuk segera menyelesaikan artikel ini.

Referensi

- [1] A. ad As' ad and F. Fridiyanto, "Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, Dan Keunggulan Kompetitif (Dilengkapi Hasil Penelitian Di Perguruan Tinggi Islam)." Letersai Nusantara, 2021.
- [2] C. dwi Salma and M. C. Rizky, "Strategi Manajemen Unggul Dalam Mengelola Human Capital Management Untuk Meningkatkan Kinerja Pendidikan," J. Ilman J. Ilmu Manaj., vol. 12, no. 3, pp. 55-69, 2024.
- [3] D. Fitriani, "Membangun Budaya Organisasi Perguruan Tinggi Swasta dalam meningkatkan Kinerja Dosen: Penelitian di STKIP Bina Mutiara Sukabumi dan STAI Syamsul Ulum." UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023.
- [4] N. Rahmadyah and N. Aslami, "Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital," Ekonam J. Ekon., vol. 02, no. 1, pp. 91-96, 2022, doi: <https://doi.org/10.37577/ekonam.v4i2.441>.
- [5] F. T. Andini, "Manajemen Perubahan Dalam Prinsip Manajemen Pendidikan Islam," vol. 3, no. 2, 2023, doi: <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1760>.
- [6] A. Baidowi, "Manajemen Perubahan Pendidikan," Jambura J. Educ. Manag., no. 3, pp. 55-63, 2022, doi: <https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278>.
- [7] N. Arifah, "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi," vol. 4, pp. 57-70, 2020, doi: <https://doi.org/10.52431/murobbi.v4i1.235>.
- [8] L. J. Moleong, Metodologi Penelitian **Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.**
- [9] **J. W. Creswell and C. N. Poth, Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Sage publications, 2016.**
- [10] Z. Abidin, "Transformasi Organisasi Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Tengah," Governance, vol. 13, no. 1, pp. 133-143, 2025.
- [11] **E. S. Pudjiarti, "Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini," Badan Penerbit STIEPARI Press, pp. 1-87, 2023.**
- [12] **D. A. Cintiara, I. Akhyar, R. P. Ramadhani, A. Q. M. Putri, and S. P. Bardian, "Analisis Peran Kebijakan Dalam Membangun Budaya Organisasi yang Kolaboratif," J. Kaji. Huk. Dan Kebijak. Publik| E-ISSN 3031-8882, vol. 2, no. 2, pp. 758-767, 2025.**
- [13] S. L. Zar'an, "Strategi Implementasi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Berdasarkan Konsep Edward Deming," Moral J. Kaji. Pendidik. Islam, vol. 1, no. 4, pp. 302-311, 2024.
- [14] A. Sufriyadi and D. H. Perkasa, "Manajemen Perubahan Strategi Manajemen Perubahan Dan Kinerja Organisasi Pada Departemen Sales Di PT XYZ," J. Perspekt. Manajerial Dan Kewirausahaan, vol. 5, no. 1, pp. 34-45, 2024.
- [15] I. Imamah and S. Aimah, "Desain Dan Implementasi Program Mentoring Berbasis Kecerdasan Emosional Untuk Pengembangan Profesional Dosen Muda," Al-Qalam J. Kaji. Islam dan Pendidik., vol. 17, no. 1, pp. 93-103, 2025.
- [16] **E. S. Pudjiarti, Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini, 2023.**
- [17] M. I. Fadhlurrohman, R. Rudi, C. Milano, and V. Alviona, "Implementasi Konsep Perubahan Organisasi menurut Kurt Lewin di SMPN 1 Banyuwangi (ditinjau dari Aspek kepemimpinan)," J. Pembang. dan Kebijak. Publik, vol. 16, no. 1, pp. 29-36, 2025.
- [18] S. Handayani, S. Haryono, and F. Fauziah, "Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Melalui Pendekatan Teori Kebutuhan Maslow," JBTI J. Bisnis Teor. dan Implementasi, vol. 11, no. 1, pp. 44-53, 2020.
- [19] Q. Aini, "Implementasi Integrasi Kurikulum Pesantren Sebagai Penguat Pemahaman Materi PAI Siswa Mts Raudlatut Thalabah Ngadiluwih Kediri." IAIN Kediri, 2025.
- [20] N. O. Yanti, "Harmonisasi Dalam Pluralitas Agama: Studi Integrasi Budaya Masyarakat Hindu Dan Islam Di Desa Sinduwati Kecamatan Sidemen Kabupaten Karangasem." Universitas Mahasaraswati Denpasar, 2024.
- [21] **K. A. Fauzi and R. Purbasari, "Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik Pada Tempat Kerja Di Era Digital," J. Bisnis dan Manaj., pp.**

60-68, 2024.

[22] Darmawati, "Strategi Pemimpin dalam Meningkatkan Budaya Organisasi yang Islami," vol. 10, no. 1, pp. 39-46, 2022, doi: 10.18592/al-hiwar.v10i1.6856.

[23] B. Basuki, R. Widyanti, and H. Husnurropiq, "Peran Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dengan Keterlibatan Karyawan Pegawai Organisasi Publik," *Al-Ulum J. Ilmu Sos. Dan Hum.*, vol. 9, no. 2, pp. 119-131, 2023.

[24] D. Lase, Y. Absah, P. Lumbanraja, Y. Giawa, and Y. Gulo, "Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi," *Tuhenori J. Ilm. Multidisiplin*, vol. 3, pp. 21-45, 2025, doi: <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>.

[25] M. Yusuf, P. M. Mutohar, and I. Fuadi, "Aktualisasi Nilai-Nilai Etik dalam Membentuk Efektivitas Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan," *AKSI J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 3, no. 1, pp. 17-36, 2024.

[26] R. I. Irawati, "Kepemimpinan Transformatif Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon," *Responsive*, no. 2006, 2025, doi: 10.24198/responsive.v8i1.61181.

[27] **O. S. Fasola, M. A. Adeyemi, and F. T. Olowe, "Exploring The Relationship between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees," *Int. J. Acad. Reserach Econ. Manag. Sci.*, vol. 2, no. 6, 2013.**

[28] **H. Yu, K. Leithwood, and D. Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hong Kong," *J. Educ. Adm.*, vol. 40, no. 4, pp. 368-389, 2002.**

[29] D. P. Pantow et al., *Kepemimpinan Inspirasional Berbasis SEL (Social Emotional Learning)*. Indonesia Emas Group, 2025.