

KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI DI UNIVERSITAS SWASTA: PENGARUH MEDIASI DARI KEBAJIKAN

Ahmad Nawaz^{1*}, Fransisca Laij²

Program Studi Manajemen, STIE Jakarta International College, Indonesia.

*Korespondensi Penulis: ahmad.nawaz@jic.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Artikel:

Diterima: 01 April, 2021

Revisi: 15 Juli, 2021

Dipublikasi Online: 17 Agustus, 2021

Kata Kunci:

Kepemimpinan Otentik, Kebajikan Organisasi, Efektivitas Organisasi, Mediasi.

Sitasi Cantuman:

Nawaz, A., & Laij, F. (2021).

Authentic Leadership and

Organizational Effectiveness at

Private Universities: The mediating

effect of Virtuousness. *International*

Journal of Digital Entrepreneurship and Business (IDEB), 2(2), 58 – 73.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan otentik, kebajikan organisasi, dan efektivitas juruan pada universitas swasta di Jakarta. Pengambilan sampel dua tahap dilakukan dalam penelitian ini. Pada tahap pertama, sampel dari 17 universitas swasta dipilih dengan menggunakan teknik simple random sampling, dan pada tahap kedua, anggota fakultas dihubungi secara acak dari jurusan yang dipilih untuk mengisi kuesioner. Data dikumpulkan dari dosen berpengalaman dari berbagai jurusan di universitas swasta dan diolah melalui teknik Structural Equation Modelling - Partial Least Square. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan otentik memainkan peran yang sangat signifikan dalam menumbuhkan lingkungan yang baik di jurusan universitas swasta sehingga meningkatkan keefektifitasannya. Selanjutnya juga ditunjukkan bahwa untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, organisasi harus memperkuat kekuatan internal yang signifikan seperti kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi. Hal ini karena kepemimpinan otentik, sebagai gaya kepemimpinan positif, memiliki potensi untuk memelihara kualitas positif di perusahaan dan peran penguatan, sementara kebajikan organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi. Terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi selama penelitian. Karena fokusnya adalah pada topik yang relatif kontemporer seperti kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi, yang mana masih menjadi bagian dari bidang penelitian yang berkembang, hanya ada sedikit informasi yang tersedia, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia. Kedua, jumlah item dalam instrumen survei asli terlalu banyak untuk dijawab secara efisien dalam satu kuesioner, sehingga dipersingkat ke skala yang lebih sesuai dengan bantuan para ahli.

PENDAHULUAN

Standar pendidikan di lembaga pendidikan tinggi dianggap vital bagi kemajuan suatu negara dan tercermin melalui kinerja atau efektivitas lembaga-lembaga tersebut. Selain itu, sektor pendidikan tinggi suatu negara terbukti berperan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonominya (Hanushek, 2016). Abungah (1996) menunjukkan bahwa salah satu tantangan konstan yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi adalah menunjukkan efektivitas mereka kepada pemerintah, konstituen internal dan eksternal, serta masyarakat umum. Oleh karena itu, organisasi selalu berada di bawah tekanan untuk menetapkan sistem dan strategi guna memfasilitasi efektivitas dan akuntabilitas organisasi karena standar yang telah meningkat (Cameron & Whetten, 2013; Burke & Associates, 2005).

Efektivitas organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Cameron (1978), adalah sejauh mana mahasiswa puas dengan pengalaman pendidikan mereka (SES); berkembang secara akademik (SAD); puas dengan pengembangan karir (SCD); puas dengan pengembangan pribadi (SPD); kepuasan fakultas dan

administrator dengan pekerjaan mereka (FAES); tercapainya pengembangan profesional dan kualitas fakultas (PDQF); keterbukaan sistem dan interaksi masyarakat (SOCI); kemampuan lembaga untuk memperoleh sumber daya (AAR); dan kelancaran fungsi suatu institusi dalam proses dan operasinya, yaitu kesehatan organisasi (OH). Menurut Donald & Denison (2001) dan Mansour dkk. (2015) di bidang pendidikan tinggi, efektivitas organisasi dan pengukurannya sangat penting bagi entitas nasional dan global.

Meskipun Indonesia telah membuat kemajuan dibidang pendidikan, namun dengan meningkatnya jumlah lulusan sekolah menengah atas dan persentase tenaga pengajar dengan gelar yang lebih tinggi menuntut universitas dan perguruan tinggi untuk memperluas kapasitas mereka dalam menampung mereka, serta meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan di lembaga-lembaga tersebut (Sulisworo, 2016; Hussain & Siddik, 2013). Mengingat posisi Indonesia yang berada di peringkat terakhir di antara semua negara OECD dalam hal literasi dan keterampilan orang dewasa pada tahun 2016, pemerintah dan otoritas terkait lainnya memikul tanggung jawab yang signifikan untuk menentukan penyebab dan solusi yang tepat (OECD, 2016).

Dr. Illah Sailah, Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) III di Jakarta, saat membahas situasi perguruan tinggi di ibu kota, menjelaskan bahwa saat ini terdapat 316 perguruan tinggi swasta yang beroperasi di Jakarta, sebagian besar adalah universitas, perguruan tinggi dan akademi. Selain itu, beliau berkomentar bahwa 200 perguruan tinggi swasta sudah cukup untuk Jakarta, karena lebih baik memiliki lebih sedikit tetapi bergengsi daripada banyak tetapi tidak memenuhi standar kualitas pendidikan (Putra, 2019). Oleh karena itu, ada kebutuhan besar untuk mengeksplorasi aspek efektivitas lembaga pendidikan tinggi di Indonesia sehingga kita dapat memahami daerah-daerah yang terkena dampak dan menemukan solusi. Inilah fokus dari penelitian ini.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan otentik dianggap sebagai prediktor efektivitas organisasi. Literatur memberikan contoh dari studi masa lalu yang membahas hubungan antara kepemimpinan otentik dengan efektivitas organisasi. seperti, Lee (2018) mempelajari hubungan antara kepemimpinan otentik dan efektivitas organisasi, dan mengungkapkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Beberapa studi empiris dilakukan untuk menguji dampak kepemimpinan otentik pada efektivitas lembaga pendidikan. Salah satu upaya tersebut dilakukan oleh Ma (2016), di mana dia menemukan bahwa kepemimpinan otentik telah membantu mengubah haluan sekolah dan meningkatkan efektivitasnya secara signifikan. Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami peran kepemimpinan otentik dalam mencapai efektivitas organisasi. Ini akan mengidentifikasi pentingnya dan penerapan filosofi kepemimpinan otentik di universitas-universitas swasta Indonesia dan bagaimana filosofi ini mempengaruhi efektivitas jurusan universitas-universitas tersebut.

Literatur membuktikan bahwa pemimpin otentik meningkatkan kebajikan organisasi (budaya organisasi yang dikaitkan dengan tingkat optimisme, kasih sayang, pengampunan, kepercayaan, dan integritas yang signifikan; (Cameron dkk.2004). Misalnya, Rego dkk. (2015) mempelajari toko rantai ritel di Brasil dan secara empiris mendukung hubungan antara kepemimpinan otentik dan kebajikan kelompok. Ozkan dan Ceylan (2016) melakukan penelitian dalam industri konstruksi dan menemukan hubungan antara kepemimpinan otentik dan hasil kerja yang positif, terutama menyoroti kesejahteraan pengikut di tempat kerja dan persepsi kemandirian kolektif karyawan., karena itu, kami menguji bagaimana

kepemimpinan otentik mempengaruhi kebajikan organisasi dengan menggunakan data dari universitas swasta Indonesia.

Beberapa penelitian mengeksplorasi hubungan antara kebajikan dan kinerja organisasi (Cameron dkk. 2004, 2011; Rego dkk. 2013; Cameron, 2020). Oswald dkk. (2015) melakukan studi pada mahasiswa dan mengungkapkan hubungan positif antara kesejahteraan dan kinerja. Khususnya, di bidang pendidikan tinggi, efektivitas suatu organisasi, kebajikan dan kepemimpinannya semuanya dianggap topik yang sangat kritis seperti yang dibahas oleh banyak ilmuwan (Kouzes & Barry, 2019; Kadoić, 2018; Temple, 2018; Imansyah, 2017). Berfokus pada jurusan di universitas swasta, penelitian ini mengkaji peran kebajikan dalam meningkatkan efektivitas jurusan tersebut.

Struktur pendidikan tinggi Indonesia sangat beragam. Lembaganya beroperasi dalam bentuk akademi, politeknik, perguruan tinggi, institut, atau universitas. Pemerintah Indonesia semakin fokus pada kepemimpinan pendidikan tinggi dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepemimpinan dan tata kelola lembaga tersebut. Menurut Rakhmat dan Adzarna (2016), Indonesia sangat membutuhkan kepemimpinan pendidikan yang baik untuk mengatasi rendahnya kualitas dan lambatnya transformasi dalam sistem pendidikannya. Penelitian ini mencoba untuk menemukan hubungan antara kepemimpinan otentik dan efektivitas jurusan melalui peran mediasi kebajikan organisasi pada universitas swasta di Jakarta.

Satu catatan singkat diperlukan sebelum kita melanjutkan. Penelitian ini ditujukan pada tingkat jurusan di universitas swasta Indonesia untuk menggali dan memahami hubungan antara variabel kepemimpinan otentik, kebajikan, dan efektivitas. Program studi yang ditawarkan akan dianggap sebagai jurusan dalam konteks penelitian saat ini. Selain itu, pentingnya jurusan dalam memberikan kontribusi terhadap perubahan dan perbaikan bagi seluruh institusi telah dibahas oleh beberapa ilmuwan di masa lalu (Wenger, 1998; Harris, 2001).

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Otentik:

Sementara penelitian kepemimpinan otentik masih dalam tahap awal, para peneliti semakin tertarik pada subjek ini. Pada tahun 1993, artikel penelitian pertama tentang kepemimpinan otentik diterbitkan dan sejak itu, banyak peneliti telah memberikan perspektif mereka tentang topik tersebut (Adams, 2013). Beberapa ilmuwan (Waite dkk., 2014; Avolio & Mhatre, 2012) mengemukakan bahwa filosofi kepemimpinan otentik lebih dari sekedar tentang kepemimpinan yang “efektif” dan membahas yang “baik” dengan meningkatkan kualitas karakter moral budaya organisasi. Northouse (2016) telah membahas dua jenis pendekatan untuk kepemimpinan otentik: teoritis dan praktis.

Sejumlah ilmuwan telah membahas Pendekatan Teoritis berkaitan dengan kepemimpinan otentik. Menurut Avolio dkk. (2004) dan Gardner dkk. (2005) pemimpin otentik didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki sikap positif, sepenuhnya menyadari sudut pandang mereka sendiri serta orang lain dan memahami konteks pekerjaan mereka. Eagly (2005) mencatat bahwa interaksi antara pemimpin dan bawahan penting untuk menciptakan keaslian dalam kepemimpinan dalam suatu organisasi. Selain itu, Leroy dkk., (2012) mencatat bahwa pemimpin otentik yang secara alami terbuka dan jujur pada diri sendiri memiliki tindakan yang sejalan dengan kata-kata mereka.

Pendekatan praktis bergantung pada contoh dunia nyata dan berfokus pada 'bagaimana menjadi pemimpin yang otentik'. Robert Terry dan Bill George menciptakan dua pendekatan praktis terkenal yang dibahas oleh para ilmuwan (Northouse, 2016). Pada tahun 1993, Robert Terry mengembangkan pendekatan praktis untuk pemimpin otentik. Pendekatan ini berpusat pada tindakan para pemimpin, tim kepemimpinan, atau bahkan organisasi untuk mengatasi masalah tertentu. Terlebih lagi, pada tahun 2003, Bill George mengembangkan model berdasarkan dimensi dan karakteristik pemimpin otentik. Model ini memiliki dua bagian di mana bagian dalam berisi dimensi dan bagian luar berisi karakteristik terkait masing-masing dimensi. Terdapat lima dimensi yang meliputi: mengejar pemahaman tujuan, sangat percaya pada nilai-nilai, berperilaku dengan hati, membangun hubungan berdasarkan kepercayaan, dan menunjukkan disiplin diri (George, 2003).

Kebajikan Organisasi:

Konsep Kebajikan Organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip kebajikan Aristotelian, seperti kebaikan moral, perbaikan sosial, asumsi nilai yang melekat, dan asumsi eudemonic (Meyer, 2016). Menurut Cameron (2003), konsep ini mengandung tiga komponen utama; dampak kemanusiaan, kebaikan moral, dan perbaikan sosial. Selain itu, jika manajemen berusaha untuk meningkatkan praktik yang baik secara individu atau organisasi, itu akan meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan dan mengarah pada lingkungan yang lebih baik di dalam organisasi. Dampak manusia dalam kebajikan mengacu pada relevansinya dengan manusia, dampak moral mewakili "apa yang baik, benar, dan layak untuk dibudidayakan", dan perbaikan sosial mencerminkan dukungan atau nilai yang dihasilkan untuk orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun.

Kebajikan memelihara kemampuan memperkuat dan penyangga dalam organisasi (Bright dkk., 2006). Studi mereka menjelaskan bahwa penguatan dari kebajikan mendorong organisasi menyusun sistem umpan balik positif di mana setiap orang cukup termotivasi untuk mengikuti praktik kebajikan berdasarkan umpan balik orang lain. Efek penyangga mencerminkan kemampuan individu dan kelompok untuk meningkatkan ketahanan dan kesehatan dalam organisasi di masa-masa sulit. Baru-baru ini, literatur ilmu sosial positif telah menarik perhatian pada asumsi eudaemonik dan sifat asumsi nilai yang melekat dari konsep kebajikan organisasi.

Atribut asumsi eudaemonik menciptakan perilaku yang membantu atau berkontribusi, sedangkan asumsi nilai yang melekat mencerminkan "kebaikan dari niat pertama", yang berarti bahwa kebajikan adalah pencapaian dan tidak memerlukan imbalan lain untuk diakui sebagai sesuatu yang berharga (Cameron & Winn, 2012). Mereka mencatat bahwa kebajikan menambah nilai bagi masyarakat dan menyebabkan perbaikan sosial secara keseluruhan. Juga, tindakan luhur menghasilkan manfaat bagi orang lain serta untuk pelakunya sendiri. Menurut Meyer (2016) manfaat dari kebajikan organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga; manfaat bagi kesejahteraan manusia, keuntungan sosial dan keuangan, dan tindakan etis terbaik.

Menurut Kooshki (2016), Cameron adalah salah satu pelopor dalam pengembangan kerangka Kebajikan Organisasi. Cameron dkk. (2004) menetapkan dan mengesahkan model lima faktor untuk mengukur Kebajikan Organisasi yang mencakup; optimisme organisasi, pengampunan, kepercayaan, kasih sayang, dan integritas.

Efektivitas Organisasi:

Konsep efektivitas organisasi memperoleh fokus yang signifikan pada akhir 1920-an oleh para ilmuwan yang menjadi konstruk dalam literatur bisnis (Henry, 2011). Dalam mengukur efektivitas, salah satu tantangan konstan yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi adalah menunjukkan efektivitas mereka kepada pemerintah, konstituen internal dan eksternal, serta masyarakat umum (Abungah, 1996). Konstruk efektivitas organisasi sulit untuk didefinisikan dan diukur karena sifatnya yang sangat luas, sehingga memiliki sejumlah definisi. Kriteria yang berbeda ditawarkan oleh para ilmuwan dan beberapa metode telah dibahas untuk mengukur konstruk (Cameron, 1978; Peterson & Blackburn, 1985).

Efektivitas organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Cameron (1978) menyoroti bidang utama berikut: (1) kepuasan pendidikan mahasiswa, (2) kepuasan kerja fakultas dan administrator, (3) kesehatan organisasi, (4) pengembangan akademik siswa, (5) pengembangan profesional dan kualitas fakultas, (6) pengembangan pribadi mahasiswa, (7) pengembangan karir mahasiswa, (8) keterbukaan sistem dan interaksi masyarakat, dan (9) kemampuan memperoleh sumber daya. Pada tahun 1979, Cameron telah merangkumnya menjadi 4 dimensi utama yaitu tujuan organisasi, sumber daya sistem, proses internal, dan kepuasan peserta.

Menurut Abungah (1996), definisi efektivitas organisasi berbeda menurut jenis organisasinya. Dia berpendapat bahwa organisasi dapat dikategorikan sebagai unit yang dibentuk untuk mencapai tujuan, sebagai asosiasi yang merespon secara strategis, sebagai perusahaan untuk memenuhi kebutuhan individu, sebagai sistem untuk mengembangkan proses yang bermakna, dan sebagai sistem untuk memproses informasi yang tersedia. Struktur manajemen institusi pendidikan tinggi sangat penting untuk efektivitas institusi.

Efektivitas organisasi, menurut Cope (1981), digambarkan sebagai kemampuan sistem untuk mencapai tujuan organisasi. Chinta dkk., (2016) berpendapat bahwa beberapa model sangat bergantung pada evaluator. Selanjutnya, komponen input, proses dan output diberikan kepentingan utama dalam model tersebut. Misalnya, model empat tahap, di mana empat tahap berikut dicakup untuk mengevaluasi suatu institusi:

1. Universitas melakukan proses evaluasi diri
2. Seorang evaluator eksternal meninjau prosesnya
3. Sebuah laporan diterbitkan oleh komite evaluasi dan badan mutu
4. Universitas ditinjau kembali oleh lembaga mutu

Beberapa model evaluasi ditetapkan berdasarkan tujuan lembaga. Stufflebeam dan Shinkfield (2007) telah menjelaskan metode yang mempertimbangkan tujuan saat mengevaluasi institusi, seperti, evaluasi semu, evaluasi semu, evaluasi berorientasi akuntabilitas, agenda sosial dan advokasi serta metode evaluasi eklektik. Lebih lanjut, Wang (2009) mengungkapkan bahwa beberapa metode evaluasi membahas perspektif manajemen, hasil atau proses, tergantung pada tujuan lembaga untuk evaluasi. Pada tahun 1986, Cameron melakukan penelitian yang mencakup 29 institusi pendidikan tinggi dari timur laut Amerika Serikat. Lembaga-lembaga ini adalah campuran dari entitas publik dan swasta. Responden meliputi fakultas, kepala jurusan, akademik, keuangan, kemahasiswaan dan administrasi umum. Ia mencatat bahwa area yang ditekankan dalam studi sebelumnya (Cameron, 1978), berguna untuk mengukur efektivitas dalam skenario 1986 juga..

Kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi:

Literatur membuktikan bahwa pemimpin meningkatkan kebajikan organisasi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Moore dan Beadle (2006) membahas hubungan ini dan menemukan bahwa para pemimpin yang memiliki karakteristik perilaku yang baik, memang memainkan peran agen yang baik dalam mempromosikan lingkungan, yang mendukung perilaku positif di tempat kerja. Pemimpin seperti itu akan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan menyebarkan budaya yang baik melalui hubungan interpersonal mereka dengan bawahan mereka dan melalui perilaku mereka. Mengenai kepemimpinan otentik, Rego dkk. (2015) menggunakan enam puluh delapan toko rantai ritel di Brasil dan secara empiris mendukung hubungan antara pendekatan kepemimpinan otentik dan kebajikan kelompok. Menurut Arda dkk. (2016), ketika kepositifan dilakukan dalam organisasi, hal itu mendorong sikap emosional yang positif seperti harapan, kesopanan, kemanjuran diri, penghargaan, kepercayaan, dan kejujuran di antara para pekerja. Selain itu, mereka mengusulkan hubungan positif antara perilaku kepemimpinan otentik dan kepositifan para pengikut. Untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi dalam konteks Indonesia, maka penelitian ini berhipotesis bahwa:

H₁: Kepemimpinan otentik mempengaruhi kebajikan organisasi jurusan di universitas swasta.

Kebajikan dan efektivitas organisasi:

Hubungan antara kebajikan organisasi dan efektivitas organisasi telah dipelajari oleh sejumlah peneliti (Cameron dkk. 2004, 2011; Rego dkk. 2010, 2013). Cameron dkk. (2004) menggunakan 18 organisasi dari berbagai industri sebagai sampel dan menemukan bahwa bahkan dalam organisasi yang diperkirakan akan menderita akibat perampangan yang merusak; hubungan positif terlihat antara kebajikan dan kinerja organisasi, terutama dengan alasan fungsi penguatan dan penyangga kebajikan organisasi. Baru-baru ini Oswald dkk. (2015) menemukan hubungan positif antara kesejahteraan dan kinerja manusia. Gelade dan Young (2005) mempelajari sektor perbankan dan menjelaskan bahwa kebajikan dan pencapaian penjualan saling terkait. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

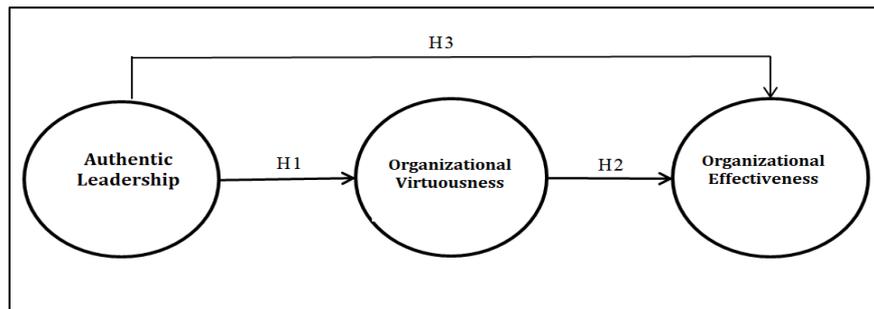
H₂: Kebajikan organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi jurusan di universitas swasta '.

Kepemimpinan otentik dan efektivitas organisasi:

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Beberapa faktor tersebut bersifat eksternal, seperti lingkungan demografis, ekonomi dan politik, dan beberapa bersifat internal, seperti kepemimpinan, nilai dan proses organisasi (Abungah, 1996). Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk menguji dampak kepemimpinan otentik pada efektivitas lembaga pendidikan. Salah satu upaya tersebut dilakukan oleh Ma (2016) dalam bentuk disertasi. Sampel yang dipilihnya adalah dua kepala sekolah dan enam belas guru dari dua sekolah menengah atas, dan delapan orang tua. Dia menemukan bahwa kepemimpinan otentik telah membantu mengubah haluan sekolah dan meningkatkan efektivitasnya secara signifikan. Park & Lee (2016) mempelajari 239 karyawan Perusahaan Korea untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan efektivitas organisasi. Diungkapkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Khan (2010) mengeksplorasi konstruk kepemimpinan otentik dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Setelah meninjau literatur sebelumnya, disimpulkan bahwa pemimpin otentik mempengaruhi kinerja organisasi dengan meningkatkan sikap dan perilaku pengikut dalam organisasi. Dalam satu penelitian kepemimpinan otentik, telah ditunjukkan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi tersebut (Lee, 2018) Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H₃: Kepemimpinan otentik mempengaruhi efektivitas organisasi jurusan di universitas swasta.

Model dalam penelitian ini didasarkan pada tiga hipotesis yang telah dibahas di atas.



Gambar 1: Model Penelitian

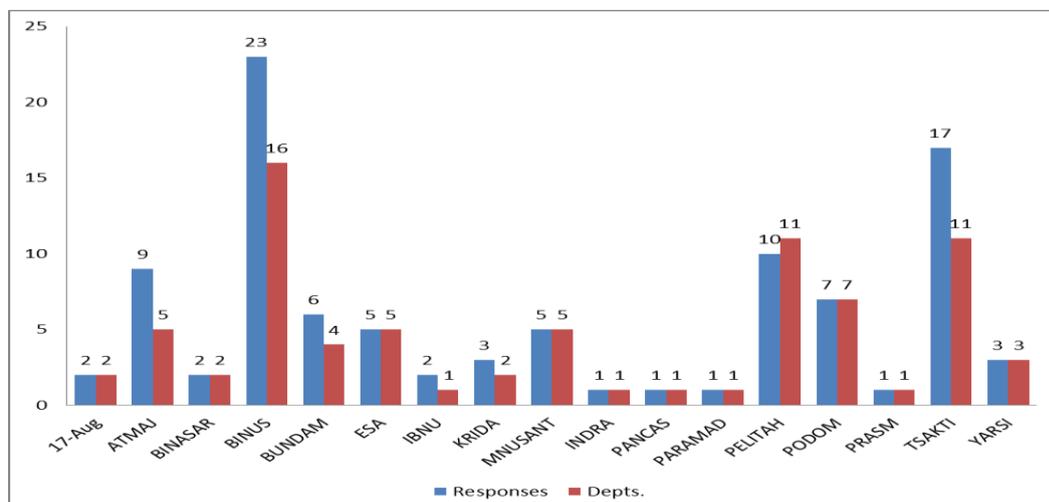
METODE

Hubungan antar variabel yaitu; kepemimpinan otentik (AL), kebajikan organisasi (OV), dan efektivitas organisasi (OE) akan diselidiki menggunakan metode penelitian kuantitatif dalam analisis ini. Pengambilan sampel dua tahap dilakukan dalam penelitian ini. Pada tahap pertama, dari 56 universitas swasta, diambil sampel sebanyak 17 universitas dengan menggunakan teknik simple random sampling. Karena studi ini akan dilakukan di tingkat jurusan, maka jurusan di universitas tersebut dianggap sebagai unit analisis dalam konteks ini. Untuk pemilihan jurusan, digunakan metode disproportionate stratified random sampling (Sekaran & Bougie, 2016). Ini adalah salah satu metode pengambilan sampel probabilitas paling efisien yang memastikan keragaman dan representasi yang baik dari seluruh kelompok. Sebanyak 78 jurusan dipilih secara acak dari 17 universitas swasta. Unit observasi dalam penelitian ini adalah para dosen dari berbagai jurusan di universitas swasta yang berada di LLDikti III. Penelitian ini memuat satu variabel laten eksogen yaitu kepemimpinan otentik, satu variabel laten intervensi yaitu kebajikan organisasi, dan satu variabel laten endogen yaitu efektivitas organisasi. Structural Equation Modelling (SEM) - Partial Least Square (PLS) akan digunakan untuk mengolah data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

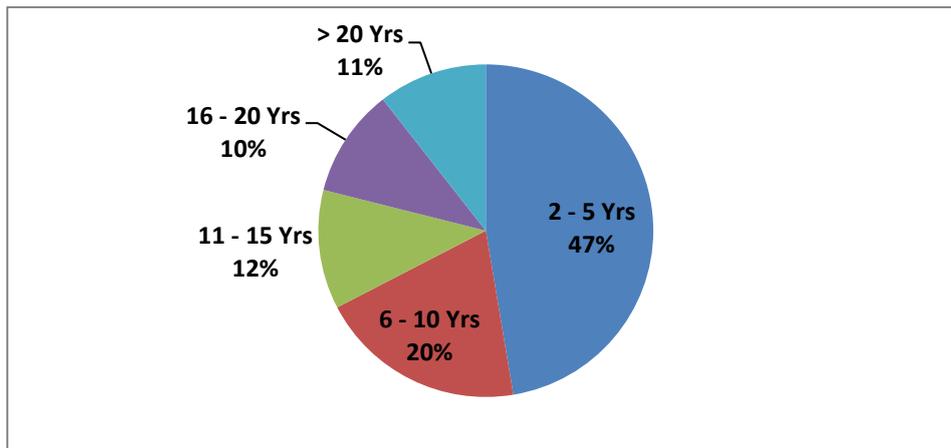
Dari total 125 tanggapan yang diterima, 28 diantaranya dibuang karena tidak memenuhi syarat penelitian. Indikator masing-masing variabel dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert enam poin untuk menilai kesediaan responden terhadap item yang diberikan.

Gambar berikut menyajikan distribusi jurusan dan tanggapan di seluruh universitas sampel.



Gambar 2: Distribusi Jurusan/ Tanggapan di seluruh Universitas Sampel

Untuk memastikan bahwa keakuratan dan reliabilitas data, setiap responden diharuskan memiliki pengalaman minimal dua tahun di jurusan masing-masing. Atribut ini diilustrasikan oleh Gambar berikut:



Gambar 3: Pengalaman Kerja Responden

Structural equation modeling (SEM) telah digunakan untuk menganalisis hubungan struktural yang dihipotesiskan antara variabel laten dalam penelitian ini.

Tabel 1, 2 dan 3 memberikan statistik untuk membuktikan keandalan indikator yang digunakan:

Tabel 1: Rerata, Standar Deviasi dan reliabilitas dari AL

Rerata, Standar Deviasi, dan Reliabilitas Kepemimpinan Otentik

Kode	Indikator	Rerata	SD	Pemuatan faktor	Cronbach alpha
	Kepemimpinan Otentik	4.51	1.22	-	0.9
AL1	Kepala jurusan saya menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya.	4.56	1.22	0.868	
AL2	Kepala jurusan saya menggunakan keyakinan intinya untuk membuat keputusan.	4.41	1.13	0.887	
AL3	Kepala jurusan saya secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum membuat keputusan.	4.43	1.25	0.736	
AL4	Kepala jurusan saya dipandu dalam tindakannya oleh standar moral internal.	4.65	1.17	0.713	
AL6	Kepala jurusan saya menunjukkan bahwa dia memahami kekuatan dan kelemahannya.	4.39	1.22	0.828	
AL7	Kepala jurusan saya dengan jelas menyatakan apa yang dia maksud.	4.63	1.26	0.839	

Tabel 2: Rerata, Standar Deviasi dan reliabilitas dari OV

Rerata, Standar Deviasi, dan Reliabilitas Kebajikan Organisasi					
Kode	Indikator	Rerata	SD	Pemuatan faktor	Cronbach alpha
	Kepemimpinan Otentik	4.37	1.2	-	0.95
OV1	Jurusan saya adalah tempat yang baik untuk bekerja—itu mewakili yang terbaik dari umat manusia.	4.41	1.3	0.881	
OV2	Jurusan saya menunjukkan dan mendorong pengampunan atas kesalahan.	4.18	1.2	0.897	
OV3	Jurusan saya membantu menginspirasi karyawan.	4.22	1.2	0.901	
OV4	Jurusan saya menekankan tujuan mendalam dan kebermaknaan dari pekerjaan kami.	4.43	1.1	0.888	
OV5	Jurusan saya menunjukkan dan memupuk persahabatan dan kepedulian yang tulus satu sama lain.	4.49	1.1	0.813	
OV6	Jurusan saya menunjukkan dan memupuk rasa terima kasih dan penghargaan kepada karyawan.	4.46	1.2	0.879	
OV7	Jurusan saya menunjukkan dan memupuk kepercayaan dan integritas di antara karyawan.	4.47	1.3	0.814	
OV8	Jurusan saya memberikan dukungan penuh kasih kepada karyawan yang mengalami kesulitan.	4.4	1.18	0.889	

Tabel 3: Rerata, Standar Deviasi, dan reliabilitas dari OE

Rerata, Standar Deviasi, dan Reliabilitas Efektivitas Organisasi					
Kode	Indikator	Rerata	SD	Pemuatan faktor	Cronbach alpha
	Organizational Effectiveness	3.91	1.42	-	0.87
OE1	Jurusan ini mengakui dan menghargai pekerjaan yang baik dari seseorang.	4.45	1.2	0.775	
OE2	Ada penekanan yang sangat tinggi pada kegiatan jurusan-masyarakat atau lingkungan jurusan.	4.22	1.02	0.743	
OE3	Saat merekrut anggota fakultas baru, jurusan dapat menarik orang-orang terkemuka di negara di bidangnya masing-masing untuk mengambil pekerjaan di sini.	3.85	1.39	0.838	
OE4	Jurusan ini sangat responsif dan adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan konstituen eksternalnya.	4.33	1.16	0.791	
OE5	Salah satu fitur luar biasa dari jurusan ini adalah kesempatan yang diberikannya kepada mahasiswa untuk pengembangan pribadi di samping pengembangan akademik.	4.69	1.11	0.808	
OE6	Berapa banyak anggota fakultas di jurusan ini yang menurut Anda menerbitkan buku atau artikel dalam jurnal profesional, atau menampilkan karya seni dalam pertunjukan tahun lalu.	2.97	1.57	0.500	
OE7	Berapa banyak mahasiswa yang menurut Anda terlibat dalam pekerjaan akademik tambahan (misalnya, membaca, belajar, menulis) di atas dan yang secara khusus ditugaskan di kelas.	3.01	1.48	0.803	
OE8	Perkirakan berapa banyak karyawan di jurusan ini yang secara pribadi puas dengan pekerjaan mereka.	3.77	1.28	0.500	

Konsistensi internal dan reliabilitas indikator individual dapat dinilai dengan reliabilitas komposit. Validitas konvergen dapat dinilai dengan average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan dapat diukur dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, sebagaimana dibahas oleh Hair dkk., (2014). Validitas konvergen didefinisikan oleh Carmines & Zeller (1979) sebagai sejauh mana metode yang berbeda mengevaluasi karakteristik yang sama, sedangkan validitas diskriminan didefinisikan sebagai sejauh mana karakteristik tidak berhubungan. Konsistensi internal dan skor validitas konvergen ditunjukkan pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4: Konsistensi Internal dan Skor Validitas Konvergen

Konstruk	Reliabilitas Komposit	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Otentik (AL)	0.910	0.672
Efektivitas Organisasi (OE)	0.914	0.640
Kebajikan Organisasi (OV)	0.962	0.759

Nilai Cronbach's Alpha yang diberikan pada tabel di atas, lebih besar dari skor minimum yang dapat diterima sebesar 0,70 serta semua nilai reliabilitas komposit berada dalam batas yang sesuai yaitu 0,70 hingga 0,90 (Hair dkk., 2014). Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk lebih besar dari skor yang dapat diterima yaitu 0,50 yang mewakili validitas konvergen yang memadai. Ini berarti bahwa semua konstruk model menyumbang sebagian besar varians dalam indikatornya.

Tabel 5: Kriteria Fornell-Larcker

Kriteria Fornell-Larcker			
Variabel Laten	Kepemimpinan Otentik (AL)	Efektivitas Organisasi (OE)	Kebajikan Organisasi (OV)
Kepemimpinan Otentik (AL)	0.820		
Efektivitas Organisasi (OE)	0.522	0.8	
Kebajikan Organisasi (OV)	0.455	0.844	0.871

Menurut hasil pada tabel 5, model memenuhi reliabilitas konsistensi internal dan persyaratan validitas konvergen, tetapi validitas diskriminan tetap buruk. Akar kuadrat dari Average Variance Extracted setiap konstruk harus lebih besar dari korelasi tertingginya dengan konstruk lainnya, sesuai dengan aturan yang ditentukan (Hair dkk., 2014), yang tidak ditemukan dalam kasus OE, yang menunjukkan bahwa variabel ini memiliki atribut yang tumpang tindih dengan variabel lain. Namun, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang lebih kuat daripada validitas diskriminan, yang berarti memberikan ukuran yang valid untuk setiap konstruk, tetapi ada beberapa tumpang tindih antara ukuran konstruk yang berbeda. (Hill & Hughes, 2007). Menurut Hair dkk. (2014), ukuran yang dapat digunakan untuk menilai model struktural adalah; VIF untuk masalah kolinearitas, nilai R^2 , besarnya pengaruh f^2 , relevansi prediktif (Q^2), dan signifikansi koefisien jalur.

Tabel 6 memberikan nilai VIF untuk model saat ini. Dapat dilihat bahwa semua nilai berada dalam kisaran 0,2 hingga 5, sehingga tidak ada masalah kolinearitas di antara variabel prediktor.

Tabel 6: Statistik Kolinearitas untuk Model

Statistik Kolinearitas (VIF)			
Variabel Laten	AL	OE	OV
AL		1.261	1.000
OE			
OV		1.261	

Tabel 7 dan 8 di bawah ini masing-masing menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) dan besarnya pengaruh f-square.

Tabel 7: Nilai Penyesuaian R-Square & R-Square dari Konstruk Endogen

Nilai Penyesuaian R-square & R-square		
Variabel Laten	R Square	R Square Adjusted
OE	0.736	0.731
OV	0.207	0.199

Table 8: Nilai *f-Square* Konstruk

Nilai f Square			
Variabel Laten	AL	OE	OV
AL		0.091	0.261
OE			
OV		1.757	

Menurut Hair dkk. (2014), uji koefisien determinasi (R square) digunakan untuk mengukur kontribusi konstruk independen terhadap konstruk dependen, selain itu uji f square digunakan untuk menilai signifikansi variabel dalam interpretasi variabel endogen terpilih. Besarnya pengaruh f^2 digunakan untuk menjelaskan kebermaknaan besarnya pengaruh karena tidak setiap hubungan yang signifikan secara statistik menjelaskan varians dalam variabel laten endogen secara bermakna. Biasanya jika nilai ini di atas 0,15 menunjukkan besarnya pengaruh yang berarti (Hair dkk., 2016). Lebih khusus lagi, nilai besarnya pengaruh f^2 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 efek sedang dan 0,35 ke atas menunjukkan efek besar (Cohen, 1988, seperti dikutip dalam Hair dkk. 2014).

Perlu dicatat bahwa nilai penyesuaian R-square dan R-square tidak jauh berbeda satu sama lain. Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel laten endogen kebajikan organisasi adalah 0,207. Ini menunjukkan bahwa 20,7% variasi dalam kebajikan organisasi dijelaskan oleh kepemimpinan otentik (variabel eksogen). Besarnya pengaruh f^2 variabel kepemimpinan otentik adalah 0,261, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk kepemimpinan otentik berpengaruh sedang terhadap 21% variasi dalam kebajikan organisasi. Nilai R^2 variabel laten endogen efektivitas organisasi sebesar 0,736 yang berarti 73,6% variasi efektivitas organisasi dijelaskan oleh dua variabel eksogen yaitu; kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi. Nilai F-square (1,757) untuk kebajikan organisasi lebih besar dari 0,35 ambang batas, menunjukkan efek yang kuat dan nilai f-square (0,091) untuk kepemimpinan otentik kurang dari 0,15 tetapi lebih besar dari 0,02, menunjukkan efek kecil sebesar 73,6% dari varians dijelaskan dalam efektivitas organisasi.

Tabel 9 di bawah ini menunjukkan nilai Q^2 dari kedua konstruk endogen, yaitu; kebajikan organisasi dan efektivitas organisasi.

Tabel 9: Nilai Q-square dari Konstruk Endogen

Variabel Laten	Q Square
OE	0.448
OV	0.150

Terlihat bahwa kedua nilai Q^2 lebih besar dari nol, yang berarti model memiliki relevansi prediktif untuk konstruk endogen tersebut.

Ukuran Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk melihat apakah data sesuai dengan model dan kualitas fitnessnya. Telah dihitung menggunakan rumus berikut untuk memeriksa kualitas model yang digunakan dalam penelitian ini:

$$\text{Goodness of Fit} = (\sqrt{\text{Rerata AVE} * \text{Rerata R-square}})$$

$$\text{Rerata AVE} = 0.6903$$

$$\text{Rerata R-square} = 0.4715$$

$$\text{Maka, Goodness of Fit} = (\sqrt{0.6903 * 0.4715}) = 0.5705$$

Menurut Wetzels dkk. (2009) jika nilai GoF lebih dari 0,5 maka kualitas model dianggap baik. Selain itu, menurut Latan & Ghazali (2012), tingkat kualitas GoF dapat dinilai dengan menggunakan 3 kategori sebagai berikut: Kualitas rendah (GoF=0,10), kualitas sedang (GoF=0,25) dan kualitas tinggi (GoF=0,36). Berdasarkan perhitungan model dalam penelitian ini (GoF = 0,5705), dapat dinyatakan bahwa data sesuai dengan model dengan kualitas tinggi.

Penelitian ini mengikuti pendekatan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 5%, lalu digunakan nilai kritis t sebesar 1,96. Nilai statistik t harus lebih besar dari 1,96 agar koefisien menjadi signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Berikut ini adalah kesimpulan untuk jalur model struktural:

- Kepemimpinan Otentik → Kebajikan Organisasi, nilai t = 4.194, yaitu > 1.96, jalur **signifikan**.
- Kebajikan Organisasi → Efektivitas Organisasi, nilai t = 15.658, yaitu > 1.96, jalur **signifikan**.
- Kepemimpinan Otentik → Efektivitas Organisasi, nilai t = 2.882, yaitu > 1.96, jalur **signifikan**

Pengaruh Pendekatan Kepemimpinan Otentik terhadap Kebajikan Organisasi:

Kepemimpinan otentik ditemukan berpengaruh pada kebajikan organisasi dalam jurusan universitas swasta di LLDikti III. Hasil serupa juga ditunjukkan dari beberapa penelitian sebelumnya (Rego dkk., 2015; Ling dkk., 2017). Namun, nilai koefisien jalur (0,483) menunjukkan bahwa hubungan ini tidak kuat.

Pengaruh kebajikan organisasi terhadap efektivitas organisasi:

Kebajikan organisasi ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi dalam jurusan universitas swasta di LLDikti III. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara kebajikan organisasi dan kinerja organisasi (Cameron dkk. 2004; Rego dkk. 2013). Nilai koefisien jalur (0,757) menunjukkan bahwa hubungan ini cukup kuat.

Pengaruh pendekatan kepemimpinan autentik terhadap efektivitas organisasi:

Kepemimpinan otentik ditemukan mempengaruhi efektivitas organisasi dalam jurusan universitas swasta di LLDikti III. Sebelumnya, Khan (2010) dan Park dan Lee (2016) menghasilkan hasil yang

serupa dan mengungkapkan bahwa kepemimpinan otentik dan kinerja organisasi saling terkait. Tetapi nilai koefisien jalur (0,160) dari penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan ini sangat lemah.

Selain itu, hasil juga menyoroti bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak yang kuat (berdasarkan skor koefisien jalur) pada efektivitas organisasi melalui kebajikan organisasi (0,366) dibandingkan dengan mempengaruhi efektivitas organisasi secara langsung (0,161).

Temuan penelitian ini diharapkan berkontribusi secara praktis dan signifikan bagi para praktisi di sektor pendidikan tinggi Indonesia. Seperti mengenai hubungan pemimpin-pengikut, gaya kepemimpinan otentik membangun hubungan pemimpin-pengikut yang harmonis, sehingga diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih antusias di jurusan pada universitas swasta, karena mendorong mereka untuk mengadopsi praktik berbudi luhur sehingga meningkatkan semangat kerja dan mengarah ke lingkungan yang lebih baik (Arda dkk. 2016). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penting bagi manajer untuk membangun dan mempertahankan kebajikan organisasi untuk memotivasi karyawan mereka karena pentingnya kebajikan organisasi dibuktikan dengan berbagai fungsi yang dapat mendukung seperti memperkuat dan penyangga dalam organisasi (Cameron dkk. , 2004). Studi ini mengusulkan agar departemen SDM di institusi pendidikan tinggi dapat menyelenggarakan program pelatihan untuk membantu manajer/kepala jurusan untuk lebih memahami filosofi kepemimpinan otentik seperti kesadaran diri, pengaturan diri, dan perilaku etis, yang akan meningkatkan kepositifan dan efektivitas di jurusan tersebut.

KESIMPULAN

Kajian ini dilakukan untuk menemukan jawaban atas sejumlah pertanyaan penelitian dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia. Kesimpulan diperoleh berdasarkan analisis pengukuran dan model struktural serta setelah menganalisis pembahasan hasil hipotesis. AL telah terbukti mempengaruhi OV di jurusan universitas swasta. Hal ini karena AL, sebagai gaya kepemimpinan positif, berpotensi menumbuhkan kualitas positif di perusahaan. OV ditemukan mempengaruhi OE secara signifikan pada jurusan universitas swasta. Sehubungan dengan peran penguatan dan penyangga dari kebajikan organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menumbuhkan dan memelihara kebajikan akan menghasilkan karyawan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi mereka.

AL ditemukan mempengaruhi OE secara signifikan dalam jurusan universitas swasta, karena AL memiliki kemampuan untuk meningkatkan dimensi, yaitu, tujuan organisasi, sumber daya sistem, proses internal dan kepuasan peserta OE seperti yang dinyatakan dalam penelitian sebelumnya. Akhirnya, juga diamati bahwa AL mempengaruhi OE melalui OV daripada secara langsung, ia memiliki pengaruh yang lebih kuat pada OE. Hal ini dapat terjadi karena OV mewakili kepositifan seluruh budaya dan oleh karena itu mampu mempengaruhi OE lebih dari AL yang merupakan representasi dari atribut individu.

Penelitian ini difokuskan pada jurusan di universitas swasta untuk menyelidiki hubungan antara variabel penelitian, akan menarik untuk mengetahui hasil jika bentuk lain dari universitas swasta seperti institut, perguruan tinggi, akademi, dan politeknik digunakan untuk mempelajari variabel yang sama. Kebajikan organisasi merupakan fenomena yang relatif baru dalam konteks organisasi di Indonesia, studi lebih lanjut yang mengeksplorasi konsep ini akan berharga bagi masyarakat Indonesia pada umumnya. Penting juga untuk menangkap aspek kualitatif dari variabel penelitian berdasarkan pengalaman dan persepsi para pemimpin di sektor pendidikan tinggi di Indonesia. Hal ini akan memberikan pemahaman

yang lebih jelas tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut. Studi ini harus diperluas ke sektor lain juga, seperti manufaktur, sehingga temuan ini dapat membantu lebih banyak organisasi untuk memahami sifat kepemimpinan otentik dan kebajikan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abungah, Z. O. (1996). *Faculty and administrator perceptions of community college organizational culture, decision-making processes, and organizational effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Houston, Houston, TX: Dissertation ProQuest (UMI Number: 9626734).
- Adams, B. L. (2013). *Using Horses to Teach Authentic Leadership Skills to At-Risk Youth*. (Doctoral dissertation) ProQuest LLC.789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Arda, Ö. A., Aslan, T., & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246-252.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). *Advances in theory and research on authentic leadership*. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773–783). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of Virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249–269.
- Burke, J. C. & Associates (2005). *Achieving accountability in higher education: Balancing public, academic, and market demands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 604-632.
- Cameron, K. S. (1979). *Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies*. Meeting of the Academy of Management.
- Cameron, K. S. (2003). *Organizational Virtuousness and performance*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 48–65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2020). *Effects of virtuous leadership on organizational performance*. In *Positive Psychological Science* (pp. 145-158). Routledge.).
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (Eds.). (2013). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). *Virtuousness in organizations*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231–244). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2011). Effects of virtuous leadership on organizational performance. *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society*, 171-183.
- Cameron, K.S. (1978). Assessing organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 604-632.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Chinta, R., Kebritchi, M., & Elias, J. (2016). A conceptual framework for evaluating higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 989-1002.
- Cope, R. G. (1981). *Strategic planning, management, and decision-making*. ASHE-ERIC Higher Education Research Report No 9, Washington, DC: American Association of Higher Education.

- Donald, J. G., & Denison, D. B. (2001). Quality assessment of university students: Student perceptions of quality criteria. *Journal of Higher Education*, 478-502.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 78(1), 1-22.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research*. European business review.
- Hanushek, E. A. (2016). Will more higher education improve economic growth? *Oxford Review of Economic Policy*, 32(4), 538-552.
- Harris, A. (2001). Department improvement and school improvement: a missing link? *British Educational Research Journal*, 27(4), 477-486.
- Henry, E. A. (2011). *Is the influence of organizational culture on organizational effectiveness universal? An examination of the relationship in the electronic media (radio) service sector in the English speaking Caribbean*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship. (41)
- Hill, C. R., & Hughes, J. N. (2007). An examination of the convergent and discriminant validity of the Strengths and Difficulties Questionnaire. *School Psychology Quarterly*, 22(3), 380.
- Hussain, I., and Siddik, F. (2013, May). *Increasing the potential of higher education in Indonesia*. Retrieved from <http://www.isdb-pilot.org/wp-content/uploads/2015/12/Increasing-the-potential-of-higher-education-in-Indonesia.pdf>
- Imansyah, Y. (2017). Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 73-91.
- Kadoić, N., Ređep, N. B., & Divjak, B. (2018). A new method for strategic decision-making in higher education. *Central European Journal of Operations Research*, 26(3), 611-628.
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational Virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, 1(2), 7-21.
- Kouzes, J., & Barry, P. (2019). *Leadership in Higher Education* (1st edition), Berrett-Koehler Publishers
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Metode, Dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 2.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lee, C. S. (2018). Authentic leadership and organizational effectiveness: The roles of hope, grit, and growth mindset. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), 383-401.
- Leroy, H., Palanski, M. E. and Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), pp. 255-264.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Ma, Staci Andrea. (2016). *The impact of authentic leadership on school effectiveness: A case study of the characteristics of educational leaders in turnaround schools*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mansour, H. F., Heath, G., & Brannan, M. J. (2015). Exploring the role of HR practitioners in pursuit of organizational effectiveness in higher education institutions. *Journal of Change Management*, 15(3), 210-230.
- Meyer, M (2016). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245-264.
- Moore, G. & Beadle, R. (2006). In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments. *Organization Studies* 27, 369–389.

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), (2016). "Survey of Adult Skills (PIAAC)". Retrieved from: <http://www.oecd.org/skills/piaac/>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Ozkan, S., & Ceylan, A. (2016). Collective Efficacy as a Mediator of the Relationship between Authentic Leadership and Well-being at Work. *International Business Research*, 9(6), 17.
- Park, D., & Lee, H. (2016). Effects of the CEO's authentic leadership of fashion company on job satisfaction and organizational performance. *Journal of the Korean Society of Costume*, 66(8), 138-156.
- Peterson, M., and Blackburn, R. (1985). Faculty effectiveness: Meeting institutional needs and expectations. *Review of Higher Education*, 9, 21-34.
- Putra, Y. M. P. (2019, July 9). *Jumlah PTS di Jakarta Berkurang pada 2019*. Retrieved from <https://republika.co.id/berita/pubstv284/jumlah-pts-di-jakarta-berkurang-pada-2019>
- Rakhmat, M. Z., & Adzarna, Z. Y. (2016, May). *Indonesia's education system sorely lacking leadership*. Retrieved from [http:// www.newmandala.org/indonesias-education-system-sorely-lacking-leadership/](http://www.newmandala.org/indonesias-education-system-sorely-lacking-leadership/)
- Rego, A., Junior, D. R., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating role of Virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128, 617–634.
- Rego, A., Vito´ria, A., Magalha˜es, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *Leadership Quarterly*, 24, 61–79.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. (2007), *Evaluation Theory, Models, & Applications*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sulisworo, D. (2016). The contribution of the education system quality to improve the nation's competitiveness of Indonesia. *Journal of Education and Learning*, 10(2), 127-138.
- Temple, P. (2018). Space, place and institutional effectiveness in higher education. *Policy Reviews in Higher Education*, 2(2), 133-150.
- Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M. E., & Meloy, F. A. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282-291.
- Wang, V.C.Xce2009), *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Technical Education*. University Press, Zhejiang.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: learning, meaning and identity* (Cambridge, Cambridge University Press).
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.