

MEMBANGUN *GLOBAL MORAL LEADERSHIP* SERTA RELASINYA PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Rahman El Junusi

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung

(UNISSULA) Semarang Indonesia

e-mail: rahmaneljunusi@std.unissula.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang diharapkan dapat mengatasi fenomena rendahnya kinerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), dimana tidak ada satupun PTKI masuk World University Rankings (THE WUR, QS World University Rankings (QS WUR), serta mengisi kesenjangan penelitian terdahulu antara motivasi dan kinerja. Konsep global moral leadership merupakan sintesis dari teori resource-based view (RBV) dan global leadership diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk Sampel penelitian ini adalah karyawan (tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan) PTKI di Jawa Tengah sejumlah 500 orang. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Suatu kontribusi kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan reputasi dan kinerja PTKI, melalui kepemimpinan yang memiliki kompetensi global dan kompetensi moral.

Kata kunci: *Motivasi berprestasi, global moral leadership, kerja cerdas, kinerja.*

Konsentrasi: *Manajemen Sumber Daya Manusia*

1. Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga publik telah mengalami dinamika perubahan yang sangat cepat. Dalam konteks global, perguruan tinggi dihadapkan pada persaingan yang ketat tidak hanya antar individu dan negara tetapi juga antar institusi (Tjahjadi et al., 2019). Persaingan dipicu oleh perkembangan peringkat perguruan tinggi global (Bagley & Portnoi, 2014). Saat ini peringkat yang diakui adalah World University Rankings (THE WUR, QS World University Rankings (QS WUR), SCimago Institutions SIR dan Web Universitas-Webometrik yang diakui sebagai daftar institusi pemeringkat global teratas (Torres. et.all, 2018; Hazelkorn, 2018; Collins & Park, 2016; Marginson, 2014). Secara empiris terdapat permasalahan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Islam (PTI), dimana tidak ada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) masuk peringkat Word University versi THE WUR maupun QS WUR (Junusi et al., 2019). Menurut Sidorenko and Gorbatova, (2015) WUR memiliki hubungan dengan reputasi dan kinerja akademik perguruan tinggi.

Menurut Otley, (1999) kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan dan komponen lain seperti lingkungan organisasi. Fator-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, misalnya Keegan & Den Hartog, (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan telah menjadi komponen penting untuk mempengaruhi inovasi dan kinerja di tempat kerja. Sedangkan studi Pawirosumarto et al., (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan studi (Donkor & Zhou, 2020; Kindarto et al., 2020; Torlak & Kuzey, 2019; Mohd Adnan & Valliappan, 2019; Al-Khajah, 2018; Nazarian et al., 2017; Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Demikian juga kerja cerdas merupakan factor yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. CIPD, (2008) mendefinisikan kerja cerdas adalah “suatu pendekatan untuk mengatur pekerjaan yang bertujuan untuk mendorong efisiensi dan efektivitas yang lebih besar dalam

mencapai hasil pekerjaan melalui kombinasi fleksibilitas, otonomi dan kolaborasi, secara paralel dengan alat dan lingkungan kerja yang optimal untuk karyawan.” Sudi Muniandy, (2018) dan Jessica, (2018) menyimpulkan kerja cerdas berkorelasi signifikan dengan kinerja pekerjaan. Sedangkan studi (Widodo, 2009a; 2009b) menyimpulkan bahwa kerja cerdas berpengaruh pada kinerja SDM.

Motivasi berprestasi merupakan prediktor penting lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan studi motivasi dengan kinerja karyawan telah banyak ditemukan dalam penelitian empiris antara lain Taghipour & Dejban, (2013), Garg, (2017), Mallin & Ragland, (2017), Çetin & Aşkun, (2018), Rita et al., (2018), Pang & Lu, (2018), Reizer et al., (2019), van der Kolk et al., (2019), Tella & Ibinaiye, (2020), Iqbal et al., (2020) yang dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan studi lainnya Reddy & Kota, (2019), Kristian, (2019), Tani Raka et al., (2018), Widyawati et al., (2018), Jamilus & Heryanto, (2019), Arilaha et al., (2020) ditemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan riset gap tersebut, maka studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi kesenjangan penelitian terdahulu antara motivasi dengan kinerja yang berpusat pada konsep *global moral leadership*. Global moral leadership merupakan sintesis dari RBV dan global leadership diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan reputasi dan kinerja PTKI.

2. Literatur Review

Hubungan Kinerja Karyawan dengan Kerja Cerdas

Kinerja merupakan konsep multidimensi, mengacu pada kedua aspek: melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan mencapai hasil yang direncanakan (Raj Adhikari, 2010). Menurut Lebas and Euske (2004) kinerja adalah jumlah dari semua proses yang akan mendorong manajer untuk mengambil tindakan yang tepat di masa kini yang akan menciptakan organisasi yang berkinerja di masa depan (yakni efektif dan efisien). Motowidlo, S. J., & Kell (2012) berpendapat bahwa kinerja merupakan nilai total yang diharapkan untuk organisasi dari episode perilaku diskrit yang dilakukan seseorang selama periode waktu standar. Boxall and Macky (2007) memperkenalkan konsep penting kinerja, yaitu *High performance work systems* atau sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) sejenis sistem sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja. HPWS terdiri dari praktik sumber daya manusia yang membangun sumber daya manusia dan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, komitmen, dan kinerja karyawan sehingga karyawan menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Fu et al., 2019).

Kinerja karyawan dapat mempengaruhi suatu perusahaan, sedangkan kinerja merupakan proses yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan organisasi (Rivai et al., 2019). Menurut Torre & Sarti, (2018) keberhasilan organisasi adalah organisasi yang berkembang dengan prinsip-prinsip dan metode baru, seperti kerja kolaborasi (Ollila & Yström, 2016; Vlaar et al., 2008), mobilitas pekerja yang lebih tinggi (Neirotti et al., 2013), otonomi dalam pilihan pengaturan kerja (Leonardi & Bailey, 2008), fleksibilitas dan temporal (Hoeven & Zoonen, 2015), dan peningkatan bakat, tanggung jawab dan inovasi yang luas (Gastaldi et al., 2015). Hal ini ditandai oleh tanggung jawab terhadap hasil, fleksibilitas dalam konteks di mana evolusi teknologi informasi canggih (AITs) memengaruhi visi kerja, konten kerja dan hubungan kerja. Praktik kerja baru ini disebut “kerja cerdas” (Plantronics, 2014).

Studi Capurso & Carotenuto, (2017) menunjukkan kerja cerdas memiliki efek positif langsung pada kinerja individu pekerja. Efek langsung ini dijelaskan melalui peningkatan fleksibilitas dan pemberdayaan pekerja, yang dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan hasil dalam peningkatan kinerja, dalam tingkat efisiensi, kualitas dan profitabilitas. Sedangkan studi Angelici & Profeta, (2020) menunjukkan bahwa kerja cerdas adalah cara efektif dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Studi Soomro et al., (2018) Medina-Garrido et al., (2017), Johari et al., (2018), Cooper et al.,

(2019) menunjukkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan berpengaruh pada kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H1: semakin tinggi kerja cerdas maka semakin tinggi kinerja karyawan

Hubungan Kinerja Karyawan dan Global Moral Leadership

Sebagian besar studi tentang kepemimpinan berfokus pada kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1985; ; Bass et al., 1987; Bass & Avolio, 1994; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Bass et al., 2003; Bass, B. M., & Avolio, 1990). Sementara tipe kepemimpinan tersebut masih bersifat lokal dan belum menjangkau aspek global, dengan demikian terdapat *theoretical problem* mengenai studi kepemimpinan terdahulu (Sharkey, 2012). Oleh karena itu konsep **Global Moral Leadership** dibangun dari global leadership dan teori berbasis sumber daya (RBV). Dalam RBV perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan (yang langka, berharga, tak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti) akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (SCA) (Barney 1991; Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Yadav et al., 2017). Menurut Carpenter, (2010) moral merupakan dimensi reputasi, sedangkan reputasi merupakan aset tidak berwujud yang dapat berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif (Rindova, Williamson, & Petkova, 2010; Barney, 2001; Patrick & Adeosun, 2013; Dierickx & Cool, 1989; Smith, Rupp, & Motley, 2013; (Deepphouse, 2000); (Hall, 1992).

Pemimpin global yang unggul memiliki gaya kepemimpinan yang menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul dengan menyeimbangkan empat kriteria kinerja yang bersaing: (1) profitabilitas dan produktivitas, (2) kontinuitas dan efisiensi, (3) komitmen dan moral, dan (4) kemampuan beradaptasi dan inovasi. Kompetensi gaya kepemimpinan ini telah disebut kompleksitas perilaku dan terkait langsung dengan keberlanjutan keunggulan kompetitif (Petrick et al., 1999). Dinamika, kompleksitas dan keberagaman, kini menjadi ciri lingkungan global, membuat tuntutan yang meningkat pada kompetensi manajemen dan kepemimpinan di semua tingkat organisasi (Jokinen, 2005). Kompetensi adalah kumpulan (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya) yang dipandang sebagai syarat untuk sukses dalam pekerjaan atau peran tertentu (Campion et al., 2011; Stevens, 2012).

Kompetensi kepemimpinan global menurut Mendenhall, (2011) adalah sifat dan nilai, visioning, orientasi kognitif, keahlian bisnis global, keahlian pengorganisasian global dan keterampilan hubungan lintas budaya. Yoon & Han, (2018) mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan global secara empiris terdiri dari lima dimensi: adaptasi lintas budaya, inovasi, visi dan strategi, komunikasi, dan pola pikir global.

Globalisasi membawa serta tantangan moral yang kompleks tidak dapat dihindari oleh para pemimpin (Thompson, 2010; Combs, 2002). Kompetensi moral diperlukan bagi seorang pemimpin global. Menurut Dwyer (2019) kompetensi moral adalah kemampuan untuk mengenali masalah tertentu membutuhkan respon moral dan untuk dapat memutuskan mana, dari semua solusi yang mungkin, yang paling tepat. (Lennick and Kiel 2005, p. 7) berpendapat kompetensi moral mengacu pada "kapasitas mental untuk menentukan seberapa universal prinsip manusia seperti itu diwujudkan oleh "Aturan Emas" harus diterapkan pada kami nilai-nilai pribadi, tujuan, dan tindakan." Kompetensi moral dapat membantu pemimpin memperoleh keunggulan kompetitif untuk memotivasi karyawan, karena meningkatkan persepsi keadilan karyawan (Kim & Kim, 2013). Lennick et al. (2011) memaparkan empat nilai moral universal yang sangat penting untuk kesuksesan pribadi dan organisasi yang berkelanjutan yaitu integritas, tanggung jawab, kasih sayang, dan pemaaf. *Jadi dapat disimpulkan bahwa global moral leadership adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku orang atau komunitas lintas budaya untuk bekerja sama secara sinergis menuju visi dan tujuan bersama yang dilandasi oleh nilai-nilai moral universal atau seseorang yang memiliki kompetensi global dan kompetensi moral.*

Studi Hermawati et al., (2019) menunjukkan transglobal leadership berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan studi Barakat et al., (2016) menunjukkan kecerdasan budaya

manager global berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil studi Wu, (2012) menunjukkan kepemimpinan moral cenderung meningkatkan prestasi kerja karena perilaku meningkatkan kepercayaan atasan dan pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang akhirnya dapat meningkatkan kerja. Studi Wijaya et al., (2019) menunjukkan kepemimpinan moral berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H2: semakin baik global moral leadership maka semakin meningkat kinerja karyawan

Hubungan Kerja Cerdas dan Global Moral Leadership

Studi Zucchi & Tonghini, (2018) menunjukkan terdapat efek langsung positif kerja cerdas bekerja pada kepuasan kerja individu dan peran kepemimpinan sebagai moderator dalam hubungan ini, yang memperkuat, efek total pada kepuasan kerja. Sedangkan menurut Siengthai & Pila-Ngarm, (2016) kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Studi Dietz, (2009) tentang pengaruh pemimpin pada kemampuan beradaptasi tenaga penjualan. Sedangkan penjualan adaptif dikonseptualisasikan sebagai "bekerja lebih cerdas" (misalnya, Weitz et al., 1986; Weitz et al., 1986; Sujan et al., 1994); Rapp et al., 2006). Hasil studi menunjukkan bahwa perilaku kerja cerdas dipengaruhi secara signifikan oleh empat dari lima dimensi kepemimpinan transformasional. Sedangkan hasil studi Rapp et al., (2006) menunjukkan bahwa memberdayakan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif yang signifikan pada bekerja cerdas.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3 : semakin tinggi global moral leadership, maka semakin tinggi kerja cerdas karyawan

Hubungan Global Moral Leadership dan Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi menurut McClelland, (1961) Suatu perilaku dapat Untuk mendekati pencapaian yang sukses, individu cenderung menunjukkan (berfokus pada kinerja) atau mengembangkan (berfokus pada penguasaan) kompetensi mereka (Ames & Archer, 1988). Motivasi untuk mencapai tujuan mendorong pemimpin untuk fokus pada target yang dapat diamati tersebut sebagai tugas sehari-hari dalam organisasi. Motivasi berprestasi yang tinggi mengarahkan untuk bekerja secara efektif sesuai standar pencapaian tertentu (Cuéllar-Molina et al., 2019; Wirawan et al., 2019). Sebagai konsep motivasi berprestasi diyakini secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk meningkatkan kinerja mereka, secara konsisten tampil di tingkat tinggi, berjuang untuk sukses, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk basis pengetahuan dan pembelajaran yang diperlukan untuk sukses (Loon & Casimir, 2008; Ryan et al., 2011).

Motivasi seseorang mendorong perilaku seseorang. Atkinson dan McClelland memperhatikan bahwa orang yang berprestasi tinggi mempraktikkan serangkaian perilaku umum ketika mendekati suatu tujuan. Mereka mengambil risiko sedang, mengharapkan umpan balik segera, dan cenderung mengeksplorasi lingkungan mereka untuk mencapai tujuan mereka (Smith et al., 2019). Studi Misumi & Seki, (1971) tentang pengaruh motivasi berprestasi terhadap efektivitas pola kepemimpinan. Hasil studi menunjukkan kelompok dengan kebutuhan berprestasi tinggi, tipe kepemimpinan yang berfokus pada kinerja dan pemeliharaan menghasilkan produktivitas dan kepuasan yang tinggi.

Alon and Higgins, (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang ingin para pemimpinnya berhasil secara global harus memilih pemimpin dengan keterampilan yang sesuai atau mengembangkan pemimpin yang ada di dalamnya keterampilan. Mumford *et al.*, (2000) membahas sifat yang sama, menekankan pentingnya motif berprestasi dan penguasaan, motivasi untuk

memperluas kemampuan kinerja seseorang, dan keterbukaan. Menurut Jokinen, (2005), karakteristik mental yang diinginkan dari para pemimpin global adalah karakteristik yang memengaruhi cara seseorang berusaha memengaruhi orang lain dan mendekati tugas tertentu. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4 : semakin tinggi motivasi berprestasi, maka semakin baik global moral leadership

3. Metodologi Penelitian

Sampel penelitian adalah karyawan (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) PTKI di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan 500 responden dipilih untuk sampel, ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 100 (Loehlin, 1998).

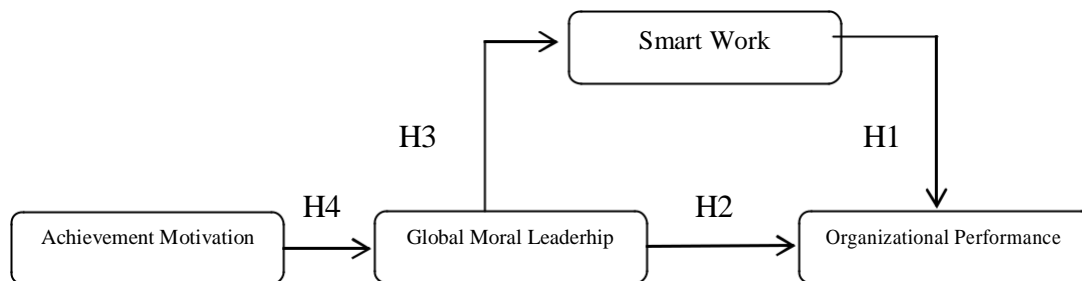
Pengukuran

Pengukuran variable penelitian ,emggunkan skala liket deengan 7 point, dimana 1= sangat tidak setuju dan 7= sangat setuju. Adapun Variable, indicator disajikan dalam table berikut:

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Motivasi berprestasi adalah seperangkat dorongan, keinginan, daya yang kuat dari dalam diri individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan tugas atau aktivitas yang dipengaruhi oleh kebutuhan yang diarahkan untuk mencapai kesuksesan atau keberhasilan.	Ambition Independence, Task-related motivation	(Byrne et al., 2004)
f.	Global moral leadership adalah pemimpin atau seseorang yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku orang atau komunitas lintas budaya untuk bekerja sama secara sinergis menuju visi dan tujuan bersama yang dilandasi oleh nilai-nilai moral yang universal.	5) Visi dan strategi 6) Pola pikir global 7) Integritas 8) Tanggungja wab	(Yoon & Han, 2018) (Lennick et al., 2011)
g.	Smart Work adalah perilaku kerja untuk mengembangkanpengetahuanyang membutuhkan perencanaan, kepercayaan, fleksibilitas serta kemampuan beradaptasi dengan cepat dan cerdas dalam berbagai situsi dalam mencapai hasil pekerjaan	9) Rencana kerja	Sujan et al., (1994); (Widodo,2014b); Capurso & Carotenuto, (2017)
h.	Kinerja karyawan adalah hasil keseluruhan atau keberhasilan individu dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi pada waktu tertentu	10) Fleksibilitas kerja 11) Perilaku adaptif 12) Kualitas kerja 13) Jumlah pekerjaan 14) Timeliness 15) Kesalahan rendah	(Al-Musadieq et al., 2018)

Analisis Data

Teknik analisa yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM). SEM mampu memperkirakan serangkaian hubungan antar konstruk laten secara bersamaan dalam suatu model (Byrne, 2009). Full model penelitian dapat dijelaskan pada gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual (Frame Work)

Daftar Pustaka

- Al-Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501–512. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260–267. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.80.3.260>
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). *Smart-working: Work Flexibility Without Constraints* (Working Paper No. 137).
- Arilaha, M. A., Fahri, J., Nurlela, Jabid, A. W., & Buamonabot, I. (2020). Motivation, Physical Work Environment, Non-Physical Work Environment, and Work Satisfaction (Study on the Government of Ternate City). *5th International Conference on Food, Agriculture and Natural Resources (FANRes 2019)*, 194, 419–423. <https://doi.org/10.2991/aer.k.200325.084>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1441>
- Bagley, S. S., & Portnoi, L. M. (2014). Setting the Stage: Global Competition in Higher Education. *New Directions for Higher Education*, 168, 5–11. <https://doi.org/10.1002/he>
- Barakat, L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2016). Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice Peter. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273.262>
- Byrne, Z. S., Mueller-hanson, R. A., Cardador, J. M., Thornton, G. C., Schuler, H., Frintrup, A., & Fox, S. (2004). *Measuring achievement motivation: tests of equivalency for English, German, and Israeli versions of the achievement motivation inventory*. 37, 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.08.012>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Capurso, G., & Carotenuto, A. (2017). *Smart Working in Italian Public Administrations: Diffusion of the Phenomenon and Statistical Analysis of Its Impacts*. POLITECNICO DI MILANO.

- Carpenter, Daniel P., 2010. *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). *The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation..pdf*.
- CIPD. (2008). Smart working: The impact of work organization and job design. Research insight. In *CIPD*.
- Collins, F. L., & Park, G. S. (2016). Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education. *Higher Education*, 72(1), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9941-3>
- Combs, G. M. (2002). Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-Efficacy for Diversity Training. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.1177/107179190200800401>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. de la C. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 52–89. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-0033>
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, 35(12), 1514–1514. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- Dietz, B. (2009). *Managing (Sales)People towards Performance HR Strategy, Leadership & Teamwork*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Dwyer, S. Moral competence. In *Philosophy and Linguistics*; Routledge: Abingdon, UK, 2019; pp. 169–190
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C., & Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational performance in indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- Gastaldi, L., Appio, F. P., Martini, A., & Corso, M. (2015). Academics as orchestrators of continuous innovation ecosystems: Towards a fourth generation of CI initiatives. *International Journal of Technology Management*, 68(1/2), 1–20. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.068784>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*,

- 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hazelkorn, E. (2018). Reshaping the world order of higher education: the role and impact of rankings on national and global systems. *Policy Reviews in Higher Education*, 2(1), 4–31. <https://doi.org/10.1080/23322969.2018.1424562>
- Hermawati, A., Suhermin, & Puji, R. (2019). The transglobal leadership-based strategy of MSMEs performance optimization of Malang Raya and the implementation of quality of work life. In *Research Journal of Textile and Apparel* (Vol. 23, Issue 1, pp. 38–57). <https://doi.org/10.1108/RJTA-05-2018-0038>
- Hoeven, C. L. te., & Zoonen, W. van. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Iqbal, N., Khan, M. M., Mohmand, Y. T., & Mujtaba, B. G. (2020). The Impact of in-Service Training and Motivation on Job Performance of Technical & Vocational Education Teachers: Role of Person-Job Fit. *Public Organization Review*, 20, 529–548. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00455-3>
- Jamilus, & Heryanto. (2019). The Effect of Competence , Communication & Motivation on Employee Performance in People ' s Welfare Regional Secretariat of Padang City , Indonesia. *Archives of Business Research (ABR)*, 7(5), 106–122.
- Jessica, A. (2018). *The Smart Working practice : the HRM strategy to improve business performance and job satisfaction*. Università Ca' Foscari Venezia.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). International Journal of Educational Management Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Junusi, R. El, Musahadi, M., & Yuningrum, H. (2019). Balanced Scorecard: Strategy Towards World Class University. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 10(1), 87. <https://doi.org/10.21580/economica.2019.10.1.3429>
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.005>
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155–166. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1238-1>
- Kindarto, A., Zhu, Y. Q., & Gardner, D. G. (2020). Full Range Leadership Styles and Government IT Team Performance: The Critical Roles of Follower and Team Competence. *Public Performance and Management Review*, 43(4), 889–917. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730198>
- Kristian, M. (2019). The Impact of the Use of Computer-Assisted Audit Technique , Professional Ethics , and Motivation on Auditors ' Performance. *8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2019) UNTAR*, 145, 177–182.
- Lebas, M., & Euske, K. (2004). Performance measurement – theoretical foundations. In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement Theory and practice* (pp. 65–79). Cambridge University Press.

- Lennick, D., Kiel, F., & Jordan, K. (2011). Moral intelligence 2.0: enhancing business performance and leadership success in turbulent times. In *Pearson Education, Inc.* Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.5860/choice.49-2165>
- Lennick, D., & Kiel, F. (2005). Moral competence: Enhancing business performance and leadership success. New Jersey: Wharton School Publishing
- Leonardi, P. M., & Bailey, D. E. (2008). Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task-based offshoring. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 32(2), 411–436. <https://doi.org/10.2307/25148846>
- Loon, M., & Casimir, G. (2008). *Job-demand for learning and job-related learning*. 23(1), 89–102. Mallin, M. L., & Ragland, C. B. (2017). Power-Base Effects on Salesperson Motivation and Performance: A Contingency View. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99–121. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2017.1313671>
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45–59. <https://doi.org/10.1111/ejed.12061>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relación entre conciliación trabajo-familia, bienestar del empleado y desempeño laboral. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Mendenhall, M. E. (2011). Three necessary questions for global leadership development in India. *Vikalpa*, 36(4), 17–23. <https://doi.org/10.1177/0256090920110402>
- Misumi, J., & Seki, F. (1971). Effects of Achievement Motivation on the Effectiveness of Leadership Patterns. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 51–59.
- Mohd Adnan, S. N. S., & Valliappan, R. (2019). Communicating shared vision and leadership styles towards enhancing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1042–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0183>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology, Second Edition*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452274447.n222>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)
- Muniandy, M. (2018). The Influence of Smart Working Environment on Job Performace. In *Business Management, Universiti Utara Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1078–1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>
- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Mapping the antecedents of telework diffusion: Firm-level evidence from Italy. *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 16–36. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12001>
- Ollila, S., & Yström, A. (2016). Exploring Design Principles of Organizing for Collaborative Innovation: The Case of an Open Innovation Initiative. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 363–377. <https://doi.org/10.1111/caim.12177>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Patrick, L., & Adeosun, K. (2013). Corporate Reputation as a Strategic Asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220–225.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Plantronics (2014) *Smarter Working*, available at www.plantronics.com/us/solutions/smarter-working.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Biodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. In *Academy of Management Executive* (Vol. 13, Issue 1). <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567322>
- Raj Adhikari, D. (2010). Human resource development (HRD); for performance management: The case of Nepalese organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 306–324. <https://doi.org/10.1108/17410401011038883>
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.003>
- Reddy, A., & Kota, S. (2019). IMPACT OF EMIRATIZATION ON UAE PRIVATE SECTOR. In S. C. Gouher Ahmed, Naseem Abidi, Yam B. Limbu, C. Jayachandran (Ed.), *Managing Business in a Digital Age: Opportunities and Challenges* (pp. 225–240).
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2010). Reputation as an Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations. *Journal of Management*, 36(3), 610–619. <https://doi.org/10.1177/0149206309343208>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, H. A., Reza, D. Y., & Lukito, H. (2019). Distributive Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Employee Performance: A Study in Indonesia National Health Insurance Workers. *International Conference of Organizational Innovation*, 670–676. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.117>
- Ryan, J. C., Tipu, S. A., & Zeffane, R. M. (2011). Need for achievement and entrepreneurial potential: A study of young adults in the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(3), 153–166. <https://doi.org/10.1108/17537981111159948>
- Sharkey, L. D. (2012). *Winning with Transglobal Leadership*. McGrawHill.
- Sidorenko, T., & Gorbatova, T. (2015). Efficiency of Russian Education Through the Scale of World University Rankings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 464–467. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.555>

- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Smith, A. D., Rupp, W. T., & Motley, D. (2013). Corporate reputation as strategic competitive advantage of manufacturing and service-based firms: Multi-industry case study. *International Journal of Services and Operations Management*, 14(2), 131–156. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2013.051826>
- Smith, R. L., Karaman, M. A., Balkin, R. S., & Talwar, S. (2019). Psychometric properties and factor analyses of the achievement motivation measure. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1620173>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86–107. <https://doi.org/10.1177/1534484312456690>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52. <https://doi.org/10.2307/1252309>
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.796>
- Tani Raka, B. I., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20959–20973. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/569>
- Tella, A., & Ibinaiye, O. A. (2020). Correlates of staff motivation, satisfaction, and job performance of library staff in selected Nigerian University libraries. *International Information and Library Review*, 52(1), 32–49. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1631691>
- Thompson, L. J. (2010). The Global Moral Compass for Business Leaders. *Journal of Business Ethics*, 93(SUPPL. 1), 15–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0624-9>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Astri, E., & Hariyati, H. (2019). Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 533–554. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0209>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Torre, T., & Sarti, D. (2018). Into Smart Work Practices: Which Challenges for the HR Department? In In: Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (eds) *Working in Digital and Smart Organizations*. (pp. 249–275). Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77329-2>
- Torres. et.all. (2018). Analysis of Patterns in the University World Rankings Webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCimago: Case Latin America. In *Analysis of Patterns in the University World Rankings* (Issue June, pp. 188–199). © Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5>

- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Vlaar, P., Fenema, P. C. Van, & Tiwari, V. (2008). Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense. *MIS Quarterly*, 32(2), 227–255.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 174–191.
- Widodo. (2009a). Pengembangan Implementasi Strategi: Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Manajemen Bisnis*, 2(1), 25–46.
- Widodo. (2009b). Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Dan Orentasi Belajar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 28. <http://jurnal.ump.ac.id/index.php/EKONOMI/article/view/275>
- Widodo. (2014). Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(2), 154–172.
- Widyawati, S. R., Sujana, I. W., & Sukadana, I. W. (2018). The Role of Work Motivation in Mediating the Effect Self Esteem and Self Efficacy on Employee Performance at CV. Alam Tanpaka, Denpasar Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(11), 21138–21147. <https://doi.org/10.15520/ijcr.v9i11.624>
- Wijaya, N. H. S., Prajogo, W., & Kusumawati, H. (2019). Moral Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Interpersonal and Informational Justice. *Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2019)*, 439, 118– 124.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094–1105. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0127>
- Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance. *Chinese Management Studies*, 6(2), 284– 299. <https://doi.org/10.1108/17506141211236721>
- Yadav, P. L., Han, S. H., & Kim, H. (2017). Sustaining Competitive Advantage Through Corporate Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 345–357. <https://doi.org/10.1002/bse.1921>
- Yoon, D. Y., & Han, S. H. (2018). Global leadership competencies and knowledge transfer in korean multinational corporations: Self-efficacy as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 46(7), 1143–1156. <https://doi.org/10.2224/sbp.6753>
- Zucchi, V., & Tonghini, C. (2018). *Smart working: diffusion in Italy and moderator ole of leadership*. Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione.