

**Internalisasi *Ta'awun Culture* dalam mengoptimalkan
Kinerja Pegawai Berbasis Kolaborasi
di Universitas Muhammadiyah Ponorogo**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
(M.M)



Diajukan Oleh:
Eka Indrayani
NIM: 24460002

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

INTERNALISASI *TA'AWUN CULTURE* DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS KOLABORASI DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO

Eka Indrayani
NIM: 24460002

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
mendapatkan Gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen

Menyetujui untuk diajukan pada ujian tesis

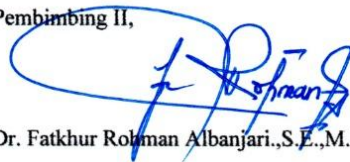
Pembimbing I,



Dr. Sri Hartono, S.E., M.M

Tanggal 23 Juli 2026

Pembimbing II,



Dr. Fatkhur Rohman Albanjari., S.E., M.E

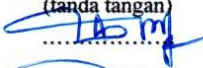
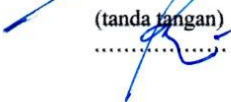
Tanggal 23 Juli 2026

LEMBAR PENGESAHAN
INTERNALISASI TA'AWUN CULTURE DALAM MENGOPTIMALKAN
KINERJA PEGAWAI BERBASIS KOLABORASI
DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO

Eka Indrayani
NIM: 24460002

Dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Ponorogo
Tanggal:

TIM PENGUJI

Dr. Sri Hartono, S.E., M.M. (Ketua/Pembimbing 1)	(tanda tangan) 	(tanggal) 25 Juli 2026
Dr. Fatkhur Rohman Albanjari, S.E., M.E (Sekretaris/Pembimbing II)	(tanda tangan) 	(tanggal) 25 Juli 2026
Dr. Slamet Santoso, S.E., M.Si. (Penguji Utama 1)	(tanda tangan) 	(tanggal) 25 Juli 2026
Dr. Rudianto, M.Ag (Penguji Utama 2)	(tanda tangan) 	(tanggal) 25 Juli 2026

Ponorogo, 25 Juli 2026
Kaprodi Magister Manajemen
Program Pascasarjana,




Dr. Sri Hartono, S.E., M.M.
NIK 197112302021091

MOTTO

“Tidak semua proses berjalan sesuai harapan, tetapi setiap langkah yang dijalani dengan sungguh-sungguh selalu membawa kita lebih dekat pada tujuan.”

“Kesuksesan bukan hanya tentang mencapai apa yang diinginkan, tetapi juga tentang bagaimana seseorang mampu bertahan, belajar, dan terus berusaha ketika menghadapi berbagai tantangan dalam prosesnya. Tidak perlu membandingkan perjalanan kita dengan orang lain, karena setiap orang memiliki waktu dan jalannya masing-masing. Selama kita menjalani setiap proses dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan tidak mudah menyerah, hasil terbaik pasti akan di dapatkan.”



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis yang berjudul *“Internalisasi Ta’awun Culture dalam Mengoptimalkan Kinerja Pegawai Berbasis Kolaborasi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo”*. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai tantangan, dinamika penelitian di lapangan. Namun demikian, berkat bimbingan, dukungan, dan kontribusi dari berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Suami Budi Setyono, anak Arsandi Antyonidra, orang tua dan keluarga yang telah memberikan penulis suport system yang luar biasa. Sehingga penulis semangat kembali untuk melanjutkan *study* dan bisa lulus tepat waktu.
2. Ketua program studi sekaligus dosen pembimbing Dr. Sri Hartono, S.E., M.M. dan dosen pembimbing Dr. Fatkhur Rohman Albanjari.,S.E.,M.M yang telah memberikan arahan, kritik, dan motivasi secara berkesinambungan selama masa perkuliahan maupun bimbingan tesis sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas tepat waktu.
3. Dosen Penguji Dr. Slamet Santoso., S.E.,M.Si dan Dr. Rudianto.,M.Ag yang telah memberikan arahan dan masukan ketika ujian tesis.

4. Rektor Dr. Rido Kurnianto.,M.Ag, Wakil Rektor II Dr. Hadi Sumarsono.,M.Si dan seluruh pegawai UMPO yang telah memberikan kesempatan, keterbukaan, dan kerja sama selama proses penelitian berlangsung.
5. Teman-teman Magister Manajemen angkatan pertama yang solid dan bisa lulus tepat waktu.Kita bisa membuktikan bahwa pekerjaan bukan hambatan untuk menyelesaikan kewajiban menyelesaikan pendidikan,

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan memerlukan penyempurnaan lebih lanjut. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan demi pengembangan kajian selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis, khususnya dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai ta'awun guna mengoptimalkan kinerja pegawai secara kolaboratif di lingkungan perguruan tinggi.

Semoga karya ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Eka Indrayani

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama mahasiswa : Eka Indrayani
NIM : 24460002
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 15 Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



Eka Indrayani

ABSTRAK

*“Internalisasi Ta’awun Culture dalam Mengoptimalkan Kinerja Pegawai
Berbasis Kolaborasi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo”.*

Eka Indrayani

24460002

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penguatan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam meningkatkan kinerja pegawai di perguruan tinggi. Universitas Muhammadiyah Ponorogo mengembangkan *Ta'awun Culture* sebagai budaya organisasi yang menekankan semangat saling membantu, bekerja sama, dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses internalisasi *Ta'awun Culture*, menganalisis peran *supportive leadership* dalam menanamkan nilai-nilai ta'awun, mengidentifikasi kebijakan organisasi berbasis kolaborasi, mengungkap faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan *Ta'awun Culture* dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan penelitian terdiri atas pimpinan universitas, dosen, tenaga kependidikan, dan pihak lain yang terlibat dalam pengembangan budaya organisasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sedangkan analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi *Ta'awun Culture* dilaksanakan melalui pembiasaan nilai saling menolong, keteladanan pimpinan, penguatan nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah, komunikasi yang terbuka, kegiatan pembinaan, serta implementasi berbagai kebijakan kelembagaan. *Supportive leadership* berperan penting dalam membangun komitmen bersama, meningkatkan partisipasi

pegawai, dan memperkuat kolaborasi lintas unit kerja. Kebijakan organisasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia, sistem manajemen kinerja, evaluasi berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi turut memperkuat budaya kerja kolaboratif. Meskipun masih dijumpai hambatan berupa perbedaan persepsi, miskomunikasi, kedisiplinan yang belum merata, serta keberagaman karakter pegawai, berbagai tantangan tersebut diatasi melalui penguatan komunikasi, koordinasi, pembinaan, dan evaluasi secara berkesinambungan. Strategi penguatan *Ta'awun Culture* yang berfokus pada komunikasi organisasi, komitmen bersama, pengembangan kompetensi, kejelasan pembagian tugas, evaluasi kebijakan, dan penguatan nilai-nilai Islam terbukti mampu membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif, produktif, dan kolaboratif sehingga berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Ta'awun Culture*, internalisasi, budaya organisasi, kolaborasi, *supportive leadership*, kinerja pegawai, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.



ABSTRACT

The Internalization of Ta'awun Culture in Optimizing Collaboration-Based Employee Performance at Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Eka Indrayani

24460002

This study was motivated by the importance of strengthening an Islamic organizational culture to improve employee performance in higher education institutions. Universitas Muhammadiyah Ponorogo has developed Ta'awun Culture as an organizational value that emphasizes mutual assistance, collaboration, and shared responsibility in carrying out the Tri Dharma of Higher Education. This study aimed to describe the process of internalizing Ta'awun Culture, examine the role of supportive leadership in instilling ta'awun values, identify collaborative organizational policies, explore the factors supporting and hindering their implementation, and formulate strategies to strengthen Ta'awun Culture in optimizing employee performance.

This research employed a qualitative approach using a case study design. The participants consisted of university leaders, lecturers, administrative staff, and other stakeholders involved in developing the university's organizational culture. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Data trustworthiness was ensured through source, technique, and time triangulation. The collected data were analyzed using an interactive model involving data reduction, data display, and conclusion drawing and verification.

The findings reveal that the internalization of Ta'awun Culture is implemented through the continuous practice of mutual assistance, exemplary leadership, the reinforcement of Al-Islam and Muhammadiyah values, open communication, employee development programs, and institutional policies. Supportive leadership plays a significant role in fostering organizational commitment, encouraging employee participation, and strengthening collaboration across organizational units. Furthermore, organizational policies related to human resource

development, performance management systems, continuous evaluation, and the utilization of information technology contribute to the establishment of a collaborative work culture. Although several challenges remain, including differences in perspectives, communication barriers, inconsistent work discipline, and diverse employee characteristics, these obstacles are addressed through continuous communication, coordination, coaching, and evaluation. Strengthening Ta'awun Culture through effective organizational communication, shared commitment, competency development, clear task allocation, policy evaluation, and the reinforcement of Islamic values has been found to create a more adaptive, collaborative, and productive organizational culture, ultimately contributing to the optimization of employee performance.

Keywords: *Ta'awun Culture, internalization, organizational culture, collaboration, supportive leadership, employee performance, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.*



DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A.Latar Belakang	1
B.Identifikasi Masalah.....	11
C.Fokus dan Rumusan Masalah	13
D.Tujuan Penelitian	14
E.Manfaat Penelitian	14
1. Manfaat Teoritis.....	14
2. Manfaat Praktis.....	15
BAB II	17
TINJAUAN PUSTAKA	17
A.KAJIAN TEORI.....	17
1. Internalisasi	17
2. Ta’awun Culture	17
3. Kolaborasi.....	22
3. Kinerja Pegawai	27
BAB III	46
METODE PENELITIAN	46
A.Jenis Penelitian	46
B.Lokasi Penelitian	46

C.Sumber Data	48
E.Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	50
F.Keabsahan Data	51
G.Analisis Data	52
BAB IV	54
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Hasil Penelitian	54
1. Gambaran Umum.....	54
2. Temuan Penelitian	55
B. Pembahasan	99
BAB V	125
KESIMPULAN SARAN DAN IMPLIKASI	125
A. Kesimpulan	125
B. SARAN	128
C. IMPLIKASI.....	131
DAFTAR PUSTAKA	133
LAMPIRAN.....	136

Daftar Gambar

Gambar 1 Diagram Alur Pikir	42
Gambar 2 Siklus PPEPP UMPO	58
Gambar 3 Website https://qa.umpo.ac.id/	59
Gambar 4 Visi,Misi, dan Tujuan UMPO UMPO	62
Gambar 5 kerja sama Magister Manajemen dengan IIUM	65
Gambar 6 Rektor, Wakil Rektor, Dosen dan Tenaga Kependidikan	69
Gambar 7 Workshop Penyusunan Renstra	71
Gambar 8 Assesment Lapangan Akreditasi Magister Manajemen	72
Gambar 9 Wisuda ke-60 UMPO	76
Gambar 10 Sosialisasi Sistem Penilaian Kinerja Dosen	78
Gambar 11 Sistem SUKSES	80
Gambar 12 Sistem Prima	81
Gambar 13 Tes Baca Al-Quran Pegawai UMPO	83
Gambar 14 Surat Edaran Taawun Qurban	84
Gambar 15 Kegiatan Idul Adha	85
Gambar 16 Undangan Evaluasi Wisuda	88
Gambar 17 Kegiatan Belajar Mengaji Bersama	90
Gambar 18 Surat Edaran Ketentuan Presensi	95