

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang begitu cepat dan sulit diprediksi menciptakan turbulensi internal dan eksternal bagi organisasi atau lembaga (Bombiak, 2017; Alvino *et al.*, 2021; Gore & Kanyangale, 2022). Dari kemajuan tersebut menciptakan peluang dan tantangan yang perlu disikapi oleh organisasi untuk terus mempertahankan eksistensinya melalui kesiapan sumber daya manusia (Gore & Kanyangale, 2022; Acido & Kilongkilong, 2022). Penyiapan sumber daya manusia (SDM) sebagai modal intelektual atau *intellectual capital* (IC) menjadi hal penting untuk pengembangan organisasi yang inovatif dan menjadi organisasi yang berkelanjutan (Alvino *et al.*, 2021; Fan & Pan, 2023) Harapan untuk pengembangan organisasi perlu adanya keseimbangan antara strategi implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Management* (MSDM/HRM) dengan model kepemimpinan yang dapat menyatukan harapan organisasi dengan harapan karyawan (Bombiak, 2017; Mirzapour *et al.*, 2019; Khalifa *et al.*, 2022)

Uraian di atas menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kepemimpinan dan kinerja merupakan dua unsur yang saling terkait untuk menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Stogdill (1950) mengajukan tesis bahwa kepemimpinan mungkin dianggap sebagai proses (tindakan) untuk memengaruhi kegiatan kelompok agar terorganisir dalam usaha

menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, hal senada diungkapkan Mark Hanson (1996) bahwa kepemimpinan sebagai kegiatan mempekerjakan, mengevaluasi, mendistribusikan sumber daya, dan menegakkan aturan, kepemimpinan juga tentang pengaruh, perubahan, dan pencapaian tujuan, dan Alan Bryman (1996) mengungkapkan pengaruh kepemimpinan dapat terjadi melalui paksaan dan imbalan (hukuman bagi perilaku yang salah dan hadiah untuk perilaku yang dapat diterima) (Marion & Gonzales, 2014)

Dari hasil penelitian Sudarmo (2020) dan Okolie *et al.*, (2021) menunjukkan sampai saat ini (abad 21) strategi implementasi MSDM dan intervensi pemimpin yang mempunyai *privilege* sebagai pembuat kebijakan (*making policy*), mengatur perencanaan dan mengestimasi ketersediaan sumber daya manusia atau *human resources* (SDM/HRM) masih menjadi kunci untuk menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Peran pemimpin dalam usaha pengembangan keterampilan berpusat pada karyawan adalah cara-cara kunci supaya karyawan secara individu dan secara organisasi tetap melakukan *improvement* produktivitas dan kinerja yang unggul dalam berbagai tantangan dan kebutuhan internal dan eksternal organisasi (Richman, 2015; Dachner *et al.*, 2019).

SDM sebagai aset utama atau modal manusia (*human capital*) organisasi perlu dikembangkan kompetensinya secara berkelanjutan (*Human Capital Development*) agar terus mampu berkompetitif melalui produktivitas kerja yang tinggi (Boon *et al.*, 2018; Hamadamin & Atan, 2019; Dankyi *et al.*, 2020). Tingginya produktivitas dan kinerja organisasi bersumber dari SDM yang

memiliki komitmen dan keterampilan kerja sesuai tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Dankyi *et al.*, 2020; Alolayyan *et al.*, 2021).

MSDM sebagai sekumpulan intervensi melalui kebijakan strategis adalah pedoman untuk melangkah menuju perubahan menjemput pencapaian sasaran dan tujuan organisasi melalui perencanaan, penerimaan, penempatan, pengelolaan, dan pengembangan SDM pegawai yang dibangun berasaskan nilai-nilai humanistik demokratik (Wilson, 1999). Perumusan dan penetapan kebijakan pengembangan SDM (*human resource development*) adalah hal penting yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas, kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Banyak penelitian dan kajian (e.g. Kazlauskaitė & Bučiūnienė, 2008, Fareed *et al.*, 2016; Hecklau *et al.*, 2016; Delery & Roumpi, 2017; Fabio & Peiró, 2018; Hamadamin & Atan, 2019; Fabio *et al.*, 2023) menunjukkan peran penting pemimpin dan pengembangan SDM melalui kerangka strategis MSDM memiliki dampak positif secara luas, yakni tidak terbatas pada upaya mempertahankan eksistensi diri dari tantangan globalisasi, persaingan nasional dan internasional, inovasi dan kemajuan teknologi, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan karyawan, serta dapat memastikan tersedianya sumber daya manusia yang unggul sebagai satu-satunya modal (*human capital*) yang dimiliki organisasi untuk terus bersaing secara berkelanjutan.

Implementasi MSDM dapat membantu pengambil keputusan dalam perekrutan, pengembangan karir, manajemen kompetensi, pelatihan dan pengembangan serta penilaian karyawan (Costantini *et al.*, 2017; Costantini &

Sartori, 2018; Sartori *et al.*, 2022). Hal yang sama dalam bidang pendidikan tinggi, bahwa kekuatan suatu organisasi atau perguruan tinggi terletak pada adanya sumber daya manusia yang berorientasi positif dan memiliki kemampuan psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja (Costantini & Sartori, 2018; Irawan *et al.*, 2021). Penekanannya adalah ketersediaan karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman (Hecklau *et al.*, 2016). Mendukung hal tersebut diperlukan pengembangan SDM berbasis kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Istiantara, 2019).

Pendapat di atas mengafirmasi bukti empiris yang menunjukkan bahwa (1) implementasi MSDM di organisasi atau instansi sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan; peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan sangat berkorelasi satu sama lain terhadap kinerja karyawan dan/atau berdampak langsung terhadap kinerja organisasi atau instansi (e.g. Nadarajah *et al.*, 2012; Zeb *et al.*, 2018; Mirzapour *et al.*, 2019); (2) Pengembangan SDM (PSDM) dan pengembangan karir berpengaruh positif pada kinerja (e.g. Saehu, 2018; Justine *et al.*, 2021), (3) Kompetensi kerja berpengaruh pada produktivitas kerja (e.g. Saehu, 2018; Cesilia *et al.*, 2017; Justine *et al.*, 2021; Sudirman *et al.*, 2023); (4) PSDM, disiplin kerja, manajemen karir dan motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas (e.g. Saehu, 2018; Leuhery, 2018; Justine *et al.*, 2021; Kurnia. *et al.*, 2022; Rinda *et al.*, 2022), (5) Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja (e.g. Vuspasari, 2011; Saemi, 2019), (6) Kompetensi, pengalaman kerja,

lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sutaguna *et al.*, 2023)

Ada banyak studi lain yang membuktikan bahwa produktivitas kerja yang berdampak pada tingginya kinerja selain disokong oleh adanya SDM berkualitas, perlu didukung oleh keterampilan pemimpin organisasi untuk mengelola SDM secara unggul dan memotivasi atau memberikan dorongan positif kepada karyawan (e.g. Cholis, 2020; Kusnadi, 2020; Ongkowitzo, 2021). Bukti empiris ini menunjukkan, pentingnya peran pemimpin organisasi sebagai manajer level atas dan kunci untuk menyatukan harapan pegawai dan harapan organisasi sehingga adanya keteraturan harapan, tindakan dan tujuan (Putri *et al.*, 2022)

Peran pemimpin melalui intervensi kebijakan (Putri *et al.*, 2023) memfasilitasi untuk (1) menciptakan lingkungan kerja atau budaya kerja yang memungkinkan setiap semua individu sebagai anggota organisasi dapat memanfaatkan seluruh kompetensi dan keterampilan dalam mewujudkan tujuan organisasi; (2) mengakomodir keberagaman potensi karyawan untuk tujuan organisasi; dan (3) mengembangkan dan meningkatkan kemampuan individu untuk dapat bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas menunjukkan kinerja sumber daya manusia organisasi memerlukan intervensi melalui kebijakan yang diatur melalui MSDM sebagai manajemen strategis, diikuti dengan model kepemimpinan yang berfokus pada karyawan agar terbentuk etos kerja dan komitmen organisasional demi keberlanjutan organisasi atau lembaga. Demikian halnya lembaga pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional untuk berkontribusi

mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) sekaligus pelaku akselerasi IPTEK harus mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan IPTEK itu sendiri (e.g. Sthapit, 2010; Salau *et al.*, 2018; Ateş, 2019; Pangarso *et al.*, 2020; Gulo, 2021; Gore & Kanyangale, 2022)

Lembaga Pendidikan Tinggi (LPT), secara internal perlu menerapkan model kepemimpinan yang dapat mengetahui secara langsung kebutuhan pegawai dengan pendekatan humanis dan komunikatif untuk menciptakan keteraturan gagasan, orientasi dan perilaku kerja yang tertuju pada visi dan misi pendidikan tinggi secara mikro (internal) dan makro (eternal/nasional) (Kekäle, 2018; Hermawan & Arifin, 2021; Ramaditya *et al.*, 2023)

Ada pun Universitas Katolik Indonesia (UNIKA) Santu Paulus Ruteng yang merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta (LPTS) di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) Wilayah XIV memberi perhatian serius terhadap pengembangan SDM melalui kebijakan strategis dan diimplementasikan dalam *on the job training* dan *off the job training*.

Unika Santu Paulus Ruteng sebagai satu-satunya lembaga pendidikan tinggi yang berstatus universitas di tiga kabupaten yang ada di Manggarai (Kabupaten Manggarai, Kabupaten Manggarai Barat dan Kabupaten Manggarai Timur) berawal dari pembukaan Kursus Pendidikan Kateketik (KPK) pada tanggal 11 November 1959 (1959—196), selanjutnya pada tahun 1968 (1968—1986) ditingkatkan menjadi Akademik Pendidikan Kateketik (APK), lalu pada tanggal 13 Mei 1986 dari APK ditingkatkan menjadi sekolah Tinggi (1986—2019)

dengan nama Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Santu Paulus Ruteng (STKIP Santu Paulus Ruteng), dan sejak 20 Mei 2019 ditingkatkan menjadi universitas hasil penggabungan dari dua lembaga pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Yayasan Santu Paulus Ruteng yakni STKIP Santu Paulus Ruteng dan STIKes Santu Paulus Ruteng, dengan nama Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng.

Sejak berstatus KPK, APK, STKIP sampai menjadi universitas lembaga ini terus berkomitmen untuk mendukung pembangunan daerah dan nasional melalui peningkatan sumber daya manusia, diikuti berbagai penyesuaian strategi internal. Kenyataan ini diungkapkan oleh salah satu pejabat pengambil keputusan di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.

Unika Santu Paulus Ruteng memiliki program strategis untuk peningkatan mutu SDM yang dilakukan melalui beberapa kegiatan ini: 1) pengiriman studi lanjut dosen ke jenjang S3 (setiap tahun rata-rata 5 orang). 2) Pelatihan dan lokakarya rutin dilakukan di semua Prodi dan unit dengan mendatangkan narasumber atau ahli dari luar terutama dari PT unggulan. Setiap prodi dan unit punya program wajib satu tahun 2 kegiatan) Pengiriman dosen untuk magang di beberapa PT Unggulan sejak 2021 (Wawancara tanggal 14 Maret 2023, pukul 13.00 Wita)

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh staf lainnya bahwa

Pengembangan kompetensi tenaga kependidikan dilakukan melalui kegiatan pelatihan seperti pelatihan peningkatan kapasitas IT, penilaian kinerja secara berkala oleh pimpinan unit, magang dan orientasi bagi pegawai baru atau pegawai yang dimutasi ke unit kerja yang baru, dan lain-lain” (Wawancara tanggal 14 Maret 2023, pukul 13.00 Wita)

Strategi lain untuk meningkatkan disiplin kerja, Unika Santu Paulus Ruteng melaksanakan beberapa langkah praktis di bawah ini.

Upaya membangun komitmen organisasi dilakukan dengan sosialisasi visi, misi dan tujuan organisasi pada saat orientasi

pegawai baru, pertemuan evaluasi secara rutin, menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memotivasi tenaga kependidikan untuk bekerja dengan potensi terbaik. Sementara upaya menegakkan disiplin dilakukan dengan penggunaan mesin face print untuk mengontrol kehadiran tenaga kependidikan; menegakkan Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pedoman Hari dan Jam Kerja Dosen dan Pegawai (Wawancara tanggal 14 Maret 2023, pukul 13.00 Wita).

Berdasarkan wawancara awal tersebut bahwa secara *das sein* melalui seperangkat kebijakan Unika Santu Paulus Ruteng telah merumuskan strategi untuk membangun budaya organisasi, etos kerja dan komitmen organisasional pegawai. Hal ini sejalan dengan gagasan Guest (1987), bahwa MSDM terdiri dari berbagai kebijakan yang dirancang untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen karyawan, fleksibilitas dan kualitas kerja. Kebijakan dan praktik harus sejalan untuk mencapai tujuan organisasi (Sthapit, 2010) Sementara secara *das sollen* belum dapat diasumsikan berpengaruh terhadap kinerja.

Adapun beberapa hal menarik yang diperoleh peneliti melalui observasi awal, yaitu (1) kerja berbasis spiritualitas yang selanjutnya membentuk budaya organisasi di Unika Santu Paulus Ruteng; (2) pendekatan preventif dalam pelanggaran disiplin kerja; (3) relasi harmonis antar pegawai, pegawai dengan dosen, dosen, pegawai dengan pimpinan, dan sebaliknya. Sementara penetapan jam kerja adalah sebagai berikut (1) hari Senin sampai dengan hari Jumat bekerja selama delapan jam mulai Pukul 07.00-14.00, (2) hari Sabtu bekerja selama lima jam, terhitung pukul 07.00-12.00, dan (3) waktu istirahat untuk hari Senin sampai dengan jumat dimulai pukul 11.30—12.00, dan hari Sabtu diatur mulai pukul 10.00—11.30.



Dibalik semua hal positif di atas peneliti menemukan beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai, yaitu (1) ada beberapa pegawai masih kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, (2) masih banyak pegawai yang datang terlambat dari jam kerja yang telah ditentukan; (3) masih ada pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti doa pagi; (4) masih ada pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti *briefing* yang dilaksanakan secara bergantian oleh pimpinan perguruan tinggi setiap hari senin pertama dalam bulan (5) masih ada beberapa pegawai yang memulai istirahat lebih awal dan terlambat masuk kantor setelah istirahat dari waktu yang telah ditentukan.

Pentingnya disiplin kerja dan pendisiplinan dalam lingkungan kerja adalah untuk menjamin budaya organisasi, etos kerja dan komitmen organisasi yang berdampak pada produktivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja dan atau disiplin kinerja adalah akibat dari motivasi untuk mentaati sejumlah regulasi dan sikap tanggung jawab untuk bekerja sesuai prosedur yang berlaku. Hasil penelitian Agustin *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Hasil penelitian Rinda *et al.*, (2022) menunjukkan, motivasi seseorang untuk bekerja berpengaruh pada disiplin kerja dan produktivitas kerja, semakin tinggi motivasi kerja berpengaruh pada disiplin kerja, dan disiplin kerja secara signifikan berpengaruh pada produktivitas kerja. Saemi (2019) dalam penelitiannya menemukan, secara simultan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja, sehingga usaha pengembangan SDM perlu ditingkatkan secara terus menerus.

Bukti empiris lainnya menunjukkan bahwa absensi atau disiplin kerja adalah salah satu indikator kepuasan kinerja/produktivitas karyawan (Zeb *et al.*, 2018). Menyelesaikan pekerjaan secara benar dan menjunjung tinggi disiplin perlu diperhatikan secara serius sebagai upaya mewujudkan mutu atau kualitas suatu instansi atau organisasi. Kualitas adalah sebagai bagian dari produktivitas (Mathis & Jackson, 2004). Bahkan jenjang karir, komitmen organisasi, evaluasi kinerja yang berdampak pada peningkatan jenjang karir dan insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (e.g. Saehu, 2018; Leuhery, 2018; Justine *et al.*, 2021; Kurnia. *et al.*, 2022; Rinda *et al.*, 2022; Rauuf *et al.*, 2022; Khotimah *et al.*, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja beberapa pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng perlu ditingkatkan lagi. Melaksanakan upaya peningkatan kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng terlebih dahulu harus diketahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti menemukan banyak faktor yang saling terkait dalam memengaruhi tinggi-rendahnya kinerja yakni faktor internal (psikologis) seperti persepsi, motivasi, komitmen, kemampuan dan kompetensi, sikap dan etos kerja, dan faktor-faktor internal lainnya, termasuk faktor organisasi (eksternal) seperti kepemimpinan, budaya organisasi, imbalan (kompensasi), struktur, kebijakan, desain pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan faktor eksternal lainnya yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Dari sejumlah faktor tersebut, dalam penelitian ini beberapa faktor yang diprediksi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah

kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional.

**Faktor pertama** yang diprediksi berpengaruh terhadap kinerja adalah pemimpin pelayan (*servant leadership*). Pemimpin pelayan (*servant leadership*) dengan ciri melayani dan fokus pada anggota organisasi, dengan mengkonstruksikan kebajikan atau standar moral yang tinggi sebagai karakteristik kualitatif yang bersifat internal dan spiritual mendasari adanya karakteristik etis dan unggul, mempraktekkan kejujuran, perhatian, mengutamakan kebutuhan karyawan dalam membangun hubungan kerja (Dennis, 2004; Zada, 2022) dan mengarahkan karyawan untuk secara konsisten menciptakan produktivitas serta secara konsisten memberikan kinerja yang tinggi (Sutisna & Juliansyah, 2022)

Peningkatan kinerja yang diatur melalui manajemen sumber daya manusia dengan intervensi psikologi membentuk psikologi kognitif, *psycap* dan perilaku (behavioral). Perspektif psikologi dengan intervensi *psychological capital* (*psycap*) atau modal psikologi (Luthans, 2011) berperan memediasi hubungan kerja, kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif (Purwanto *et al*, 2022). Secara umum ada dua kelompok harapan yang membentuk hubungan kerja, kelompok pertama mengenai apa yang diharapkan oleh seseorang dari organisasi dan kelompok kedua adalah mengenai apa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, dua hubungan ini sebagai dinamika organisasi yang membentuk kontrak psikologis (Mathis, 2008). Hubungan timbal balik ini (Chan, 2004) memerlukan model kepemimpinan yang melayani, dengan sikap pemberdayaan, cinta, kerendahan hati, kepercayaan, dan visi (Dennis, 2004). Model pemimpin

yang melayani memberdayakan, memberikan visi jangka panjang, dan melayani karyawan dan pengikutnya lebih baik daripada pemimpin yang tidak melayani, serta dapat meningkatkan kinerja (Preiksaitis, 2016). Hal ini menunjukkan, bahwa motivasi dan efektivitas kinerja karyawan ditentukan oleh bagaimana karyawan tersebut dipimpin (Timpe, 1991: 75)

Adapun kinerja anggota organisasi menjadi stabil dan meningkat atau menurun tergantung strategi yang dibangun oleh pemimpin organisasi dalam menghadapi kemajuan IPTEK. Kemajuan IPTEK dapat menciptakan keuntungan dan turbulensi bagi organisasi secara organisasional dan bagi karyawan secara individu. Khusus turbulensi, bila tidak diantisipasi dengan fokus pada karyawan akan menyebabkan persoalan berkepanjangan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Melalui model kepemimpinan pelayan dengan strategi yang berfokus pada anggota organisasi (Irving, 2010) sebagai modal manusia bagi organisasi (Baloch *et al*, 2021) dapat menyikapi berbagai turbulensi eksternal dan internal organisasi, dengan menciptakan budaya kerja yang harmonis dan sesuai kebutuhan internal dan eksternal organisasi (Boon *et al*, 2017; Dankyi, 2022), masing-masing anggota dapat mewujudkan tujuan organisasi. Meshoulam (1988) sungguh yakin, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai ketika prosedur, sistem SDM dikembangkan, dilaksanakan sesuai kebutuhan dan perspektif visioner organisasi atau perusahaan tersebut (Armstrong, 2008: 33)

Mengafirmasi gagasan Meshoulam (1988), penelitian Ludwikowska (2022) menemukan, bahwa kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada karyawan dapat bertindak sebagai moderator antara kepemimpinan yang

melayani, dan kinerja pekerjaan memperkuat hubungan ini. Mengintegrasikan kebijakan sumber daya manusia dengan keterampilan kepemimpinan pelayan (Ludwikowska, 2022) meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional melalui kinerja dengan keunggulan kompetitif (Adiguzel *et al.*, 2020)

Bukti empiris lainnya menunjukkan, model kepemimpinan pelayan sebagai pendorong utama terciptanya perilaku efikasi diri karyawan yang ditunjukkan melalui produktivitas dan kinerja (e.g. Preiksaitis, 2016; Su *et al.*, 2019; Sudarmo, 2022), menciptakan keamanan psikologis (Zada, 2022), kualitas individu meningkat, kualitas spiritual meningkat, dan integrasi praktik kepemimpinan pelayan dengan spiritualitas tempat kerja menciptakan kesuksesan di tempat kerja (Baloch *et al.*, 2021), meningkatnya motivasi instrik dan perilaku mengarah pada tujuan, meningkatnya percaya diri dan rasa tanggung jawab, dengan diikuti rekrutmen, pengembangan dan promosi, penghargaan dan komunikasi meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Aboramadan *et al.*, 2020; Su *et al.*, 2019)

Bukti empiris di atas menunjukkan, bahwa model kepemimpinan pelayan dapat dipertimbangkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan menggerakkan anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja (Purwanto *et al.*, 2020). Pemimpin organisasi sebagai faktor kunci, perlu memperhatikan variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, yakni budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional

**Faktor kedua** yang diprediksi berpengaruh pada kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai kebiasaan yang “mengkristal” dan

menjadi karakteristik atau keunikan masing-masing organisasi, sekaligus menjadi aset yang terus dibiasakan dalam mewujudkan keunggulan kompetitif (McAuley *et al* 2007). Nilai-nilai, atau norma, hubungan kerja berkualitas tinggi, interaksi, kebijakan, sistem penghargaan, strategi yang mengatur perilaku anggota organisasi dalam kolaborasi, kreativitas, dan pola komunikasi (Luthans, 2002; Daft, 2010, Robbins, *et al*, 2017) adalah berpengaruh secara positif pada produktivitas kinerja organisasi atau lembaga (Muis *et al*, 2018; Mohammadi, 2020)

Budaya organisasi menentukan kinerja karyawan, sehingga peran dan kemampuan pemimpin dalam melakukan pendekatan dan komunikasi dengan karyawan sangat dibutuhkan dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang memotivasi dan membangun komitmen organisasional dalam diri karyawan (Muis *et al*, 2018). Hal ini mengafirmasi gagasan Robert G. Owens, bahwa budaya organisasi sebagai kumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang secara konsisten sebagai pondasi dalam menyelesaikan permasalahan internal dan eksternal organisasi sehingga perlu diajarkan kepada seluruh pegawai agar memahami, memikirkan dan merasakan sehubungan dengan permasalahan dan tujuan organisasi (Owens, 1987). Dengan demikian, melalui strategi yang berfokus pada karyawan dan keteladanan pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong produktivitas kerja karyawan (Muis *et al*, 2018; Monika *et al*, 2019; Su *et al*, 2019; Sudarmo, 2022; Zada, 2022)

Bukti empiris menunjukkan, kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan (Liden

*et al* 2014; Amrullah & Riani, 2018, budaya organisasi sebagai karakteristik organisasi berdampak positif terhadap produktivitas kerja (Liden *et al* 2014; Aryantini *et al*, 2018; Abane *et al*, 2022; Charles *et al* 2023)

Sintesis dari uraian di atas, bahwa kinerja sebagai *output* dari sumber daya manusia suatu organisasi yang diatur melalui MSDM, diprediksi dapat meningkat bila didukung dengan intervensi model kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi. Namun ada faktor lain yang perlu dikaji atau dianalisis secara mendalam yakni etos kerja dan komitmen organisasional, dua faktor ini memberi dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja (Widiawati *et al* 214; Lee, 2020; Putri *et al.*, 2022)

**Faktor ketiga** yang diprediksi berpengaruh pada kinerja pegawai adalah etos kerja. Saat ini, berhadapan dengan turbulensi internal dan eksternal organisasi akibat kemajuan teknologi, perbedaan generasi di tempat kerja menuntut organisasi atau lembaga memperhatikan secara serius etos kerja agar tetap terciptanya pengaturan persepsi, motivasi tindakan (perilaku) dan komitmen mencapai tujuan organisasi (Hill *et al.*, 2005). Etos kerja tidak terbatas pada perilaku positif, prinsip dan standar yang ditetapkan, namun keselamatan kerja, keadilan kerja, keterjelasan dan tanggung jawab, termasuk kerja sama menjadi seperangkat etos kerja (Fossa *et al.*, 2022; Zhang & Liu, 2022)

Hadiansyah (2015) mengemukakan, bahwa etos kerja merupakan suatu gagasan tentang cara kerja yang dimiliki oleh seseorang, kelompok atau bangsa, mengandung sistem nilai yang menyangkut persepsi individu ketika melakukan suatu pekerjaan (Nofitasari & Anton, 2021: 712). Senada dengan ini Sinamo, JH

(2008) mengatakan etos kerja sebagai seperangkat perilaku kerja yang positif berdasarkan kesadaran yang mendalam, keyakinan fundamental, disertai dengan komitmen penuh terhadap paradigma integral (Ingsih, 2011)

Etos kerja sebagai salah satu faktor psikologis digambarkan dalam seperangkat karakteristik dan sikap karyawan secara individu yang memberikan kepentingan dan manfaat untuk bekerja, menempatkan nilai positif, kompetitif, kepercayaan, integritas dan kemandirian dalam melakukan pekerjaan yang dilandasi secara kuat oleh motivasi atau nilai-nilai intrinsik, dan sikap-sikap tersebut menunjukkan dedikasi yang tinggi untuk bekerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas (e.g. Segantara *et al.*, 2018; Fossa *et al.*, 2022; Ningrat *et al.*, 2022; Peetz, 2023; Putri *et al.*, 2023)

Bukti empirik menunjukkan, etos kerja berdampak pada usaha meningkatkan kinerja (e.g. Lawu *et al.*, 2019; Syarif *et al.* 2019; Sari *et al.* 2020; Al-Huzaili *et al.*, 2020; Jufrizen & Virza; 2021) Bahkan etos kerja dapat dijadikan prediktor dalam melakukan upaya perbaikan untuk meningkatkan produktivitas kinerja dan kinerja (Segantara *et al.*, 2018). Etos kerja yang tinggi bila didukung dengan komitmen organisasional berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas (Gupta *et al.*, 2005; Sari & Rini, 2021).

**Faktor keempat** yang diprediksi berpengaruh pada kinerja pegawai adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasi menggambarkan keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi atau lembaga tempat individu bekerja saat ini yang ditunjukkan melalui loyalitas, kerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan tanggung jawab dengan tugas dan pekerjaan (Nuryanti *et al.*,



2020). Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Cindy & Pakpahan, 2020; Huda & Farhan, 2019)

Berdasarkan uraian di atas, dapat diprediksi bahwa kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, komitmen organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun pada penelitian Norawati *et al.*, (2023) menunjukkan kepemimpinan pelayan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian senada diungkapkan oleh Pratiwi dan Nawangsari (2021) bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian halnya penelitian Eliza dan Pratiwi (2021) menunjukkan servant leadership tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta hasil penelitian Muafi dan Azim (2019) menunjukkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian lainnya menunjukkan, bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan tentunya berdampak pada kinerja (Triyanto (2020),

Adapun hasil penelitian Yasdianto *et al.*, (2020) bahwa etos kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya walaupun karyawan telah memiliki kesadaran untuk bekerja dengan baik tanpa diawasi, namun jika tidak diiringi dengan sikap saling menghormati dan komunikasi yang baik maka tidak akan terbangun hubungan positif antar sesama rekan kerja yang menyebabkan kinerja tidak meningkat. Hasil penelitian Sutopo (2018)

menunjukkan, bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasi dapat meningkatkan secara signifikan terhadap kinerja dengan cara membuat rencana kerja agar pekerjaan lebih terfokus, menemukan nilai – nilai yang sangat berharga pada pekerjaan, dan meningkatkan keyakinan pegawai untuk melakukan tugas dengan baik.

Beragamnya hasil penelitian di atas tentunya membuat peneliti tertarik untuk membuktikan bahwa apakah kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Unika Santu Paulus Ruteng.

Pertimbangan lainnya adalah berdasarkan saran atau rekomendasi peneliti sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan Ardiyansah dan Mon (2023) pada organisasi profit, dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) sebagai metode analisis menunjukkan bahwa melalui uji langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai variabel mediasi, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merekomendasikan agar membahas penerapan budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kinerja secara lebih luas pada bidang lain.

Dari penelitian Aboramadan *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan dan komitmen afektif berpengaruh positif pada kinerja dan prestasi kerja akademisi. Meskipun demikian, penelitian ini meyakini bahwa

faktor budaya dapat memengaruhi hasil, sehingga disarankan untuk mengumpulkan data dari berbagai konteks yang beragam.

Adapun penelitian Ayuningtyas *et al.*, (2023) dengan teknik analisis jalur menunjukkan kepemimpinan pelayan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini menyarankan agar penelitian selanjutnya menambah jumlah variabel bebas sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dan akurat atau lebih besar dalam memprediksi komitmen organisasi dan kinerja karyawan untuk jangka panjang dan mendapatkan hasil prediksi yang meyakinkan.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, maka judul penelitian ini adalah tentang determinasi kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional terhadap peningkatan kinerja pegawai Unika Santu Paulus Ruteng. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dari aspek variabel, lokasi penelitian, pengambilan sampel, instrumen penelitian dan rancangan penelitian yang tidak menggunakan variabel intervening, sebaliknya mencari pengaruh langsung secara parsial dan simultan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan metode *ex post facto*.

Apalagi selama ini belum ada penelitian sejenis yang meneliti tentang variabel tersebut. Maka dari itu, pada penelitian ini akan mengambil judul tentang pengaruh kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Unika Santu Paulus Ruteng.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Masalah-masalah yang teridentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Ada beberapa pegawai yang kinerjanya kurang optimal.
2. Etos kerja dan budaya organisasi beberapa pegawai masih rendah,
3. Kepemimpinan pelayan belum maksimal.
4. Sering kali beberapa pegawai pada jam kantor atau jam kerja tidak berada di kantor atau ruangan kerja sehingga pelayanan kurang optimal.
5. Sering kali pegawai jarang mengikuti doa pagi.
6. Ada beberapa pegawai yang terlambat masuk kantor, lebih cepat istirahat dan terlambat masuk kantor setelah istirahat dari ketentuan yang telah diatur oleh institusi.
7. Jenjang karir pegawai tidak terealisasi secara maksimal sehingga menyebabkan kurangnya motivasi kerja pegawai.
8. Perubahan eksternal yang menyebabkan adanya tuntutan kemampuan atau keterampilan baru untuk menunjang kinerja.
9. Lingkungan kerja yang tidak kondusif bahkan kehadiran rekan kerja yang tidak dapat diajak bekerja sama dan hal ini menyebabkan karyawan lelah, kurangnya motivasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
10. Kurangnya keinginan atau dorongan untuk mengembangkan diri yang mendukung peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja beberapa pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng

kurang optimal dan perlu ditingkatkan lagi. Hal ini terjadi oleh beberapa beberapa permasalahan, yaitu (1) ada beberapa pegawai masih kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, (2) masih banyak pegawai yang datang terlambat dari jam kerja yang telah ditentukan; (3) masih ada pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti doa pagi; (4) masih ada pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti *briefing* yang dilaksanakan secara bergantian oleh pimpinan perguruan tinggi setiap hari senin pertama dalam bulan (5) masih ada beberapa pegawai yang memulai istirahat lebih awal dan terlambat masuk kantor setelah istirahat dari waktu yang telah ditentukan.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain dalam meningkatkan kinerja, yakni kompetensi kerja, pengembangan dan pelatihan keterampilan, disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan karir, model kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja, komitmen organisasional, dan komunikasi organisasional. Meskipun demikian, penelitian ini dibatasi dan fokus pada determinasi kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Unika Santu Paulus Ruteng.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan pelayan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng?
2. Apakah budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng?
3. Apakah etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng?
4. Apakah komitmen organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng?
5. Apakah secara simultan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar kontribusi kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar kontribusi etos kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar kontribusi secara simultan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Masing-masing dijelaskan berikut ini.

### **1.6.1 Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis dari hasil penelitian ini adalah untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan, ilmu manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pendidikan pada umumnya, serta secara khusus memberikan sumbangan untuk perkembangan teori yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, budaya

organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini yakni bagi peneliti dan bagi Unika Santu Paulus Ruteng, masing-masing dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Bagi Peneliti

Adapun manfaat bagi peneliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk memperkaya pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- b. Untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan pada program studi Magister Administrasi pendidikan di Universitas Pendidikan Ganesha

#### 2. Bagi Karyawan

Memberikan masukan serta informasi baru kepada pegawai, khususnya pegawai Unika Santu Paulus Ruteng dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga diharapkan sebagai *input* untuk melakukan refleksi bagi karyawan tentang pentingnya budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan prima.

#### 3. Bagi Unika Santu Paulus Ruteng

Manfaat praktis bagi Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng dari penelitian ini adalah sebagai berikut.



- a. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi tambahan dalam memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai sekaligus memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal agar dapat berdaya guna bagi organisasi.
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan program-program MSDM, secara khusus yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi, sehingga dapat meningkatkan kerja tenaga kependidikan di kampus tersebut.

#### 4. **Bagi Peneliti Lain**

Hasil penelitian ini menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan masukan bagi peneliti yang akan melakukan kajian lebih mendalam tentang sumber daya manusia secara khusus tentang kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi.

#### **1.7 Rencana Publikasi**

Rencana publikasi luaran dari penelitian ini adalah pada jurnal sinta 5 atau sinta 6. Adapun hasil dari penelitian ini sudah dipublikasikan pada Jurnal *Educatio* Volume10, Nomor 1, Tahun 2024 (ISSN Online: 2548-6756; ISSN Print: 2459-9522) pada link: <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/educatio/>