



Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Etos Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng

Benediktus Feliks Hatam, I Made Yudana, Kadek Rihendra Dantes

Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

***Corresponding Author:**

felikhshatambennydyk.0992@gmail.com

Article History:

Received 2023-07-28

Revised 2023-12-26

Accepted 2024-01-14

Keywords:

Servant Leadership

Work Ethic

Organizational Culture

Organizational Commitment

Employee Performance

Abstract

This study aims to determine partial and simultaneous the determination of servant leadership, organizational culture, work ethic, and organizational commitment to employee performance at Unika Santu Paulus Ruteng. This research is an ex-post facto research. The population in this study were 66 people and the entire population was used as the research sample. A Likert scale model questionnaire was used to collect data. Data analysis was carried out using simple regression, multiple regression, and partial correlation techniques. The results showed that (1) there is a determination with an effective contribution of 14.17%, (2) there is a determination with an effective contribution of 9.85%, (3) there is a determination with an effective contribution of 16.09%, (4) there is a determination with an effective contribution of 16.09%, and (5) simultaneously there is a significant determination between servant leadership, organizational culture, work ethic, and organizational commitment to employee performance at Unika Santu Paulus Ruteng, with a determination value of 49.7%, while the remaining 50.3% is caused by other variables not examined in this study.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Pelayan

Etos Kerja

Budaya Organisasi

Komitmen Organisasi

Kinerja Pegawai

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi parsial dan determinasi simultan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng. Jenis penelitian ini adalah *ex-post facto*. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 66 orang dan seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Pengumpulan data menggunakan kuesioner model skala Likert. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat determinasi dengan sumbangan efektif sebesar 14,17%, (2) terdapat determinasi dengan sumbangan efektif sebesar 9.85%, (3) terdapat determinasi dengan sumbangan efektif sebesar 16.09%, (4) terdapat determinasi dengan sumbangan efektif sebesar 9.59%, dan (5) terdapat determinasi simultan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng, dengan nilai determinasi sebesar 49,7%, sedangkan sisanya sebesar 50,3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PENDAHULUAN

Universitas Katolik Indonesia (UNIKA) Santu Paulus Ruteng adalah salah satu Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta (LPTS) di Kepulauan Flores-NTT-Indonesia yang memberi perhatian serius terhadap pengembangan SDM melalui kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan diimplementasikan dalam *on the job training* dan *off the job training*. Universitas ini terus berkomitmen untuk mendukung pembangunan daerah dan nasional melalui peningkatan sumber daya manusia, diikuti berbagai penyesuaian strategi internal untuk menjawab kebutuhan eksternal. Kenyataan ini diafirmasi oleh beberapa bukti seperti (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, (3) penilaian kinerja secara berkala oleh pimpinan unit, magang dan orientasi bagi pegawai baru atau pegawai yang dimutasi ke unit kerja yang baru, (4) upaya membangun komitmen organisasi dilakukan dengan sosialisasi visi, misi dan tujuan organisasi pada saat orientasi pegawai baru, adanya pertemuan hasil evaluasi secara rutin, adanya upaya menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memotivasi tenaga kependidikan untuk bekerja dengan potensi terbaik, (5) adanya upaya menegakkan disiplin dilakukan dengan penggunaan *mesin face print* untuk mengontrol kehadiran tenaga kependidikan, (6) dan beberapa strategi lainnya yang ditetapkan melalui peraturan rektor (Wawancara tanggal 14 Maret 2023, pukul 13.00 Wita).

Berdasarkan wawancara dan observasi tersebut bahwa melalui seperangkat kebijakan Unika Santu Paulus Ruteng telah merumuskan strategi untuk membangun budaya organisasi, etos kerja, motivasi 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 MSDM dan praktik harus sejalan untuk mencapai tujuan organisasi (Sthapit, 2010). Dari implementasi MSDM di Unika Santu Paulus Ruteng terciptanya (1) kerja berbasis spiritualitas yang selanjutnya membentuk budaya organisasi; (2) pendekatan *preventif* dalam pelanggaran disiplin kerja; (3) adanya relasi harmonis antar pegawai, pegawai dengan dosen, pegawai dengan pimpinan, dan sebaliknya, (4) adanya pengaturan jam kerja bagi pegawai, (5) adanya penambahan jumlah dosen berkualifikasi doktor (S-3) setiap tahunnya, dan sejumlah hal positif lainnya yang mendukung keberlanjutan lembaga tersebut.

Dibalik semua hal positif di atas belum dapat diasumsikan berpengaruh terhadap kinerja. Dikuatkan dengan hasil wawancara dan observasi awal yang menemukan bahwa kinerja beberapa pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng perlu ditingkatkan lagi. Melaksanakan upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya terlebih dahulu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian sebelumnya, ditemukan banyak faktor dan saling berkaitan dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja, yaitu 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, pada penelitian ini diprediksi bahwa faktor kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi, akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Di bawah ini diberikan penjelasan singkat untuk masing-masing faktor tersebut.

Pertama, pemimpin pelayan (*servant leadership*) diprediksi berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Greenleaf (1977) pemimpin pelayan adalah pemimpin yang melayani dengan menempatkan orang lain, pemenuhan kebutuhan orang lain, kenyamanan orang lain sebagai prioritas utama, atau fokus pada kepentingan karyawan dengan membangun dialog penuh cinta dan menjunjung tinggi rasa saling menghormati. *Servant leadership* sejalan dengan teori Owens (1987), bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*concern for people*) secara bijaksana memenuhi kebutuhan anggota organisasi, kenyamanan dan keharmonisan kerja sehingga unsur manusia secara efektif dan efisien menggunakan kompetensinya untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya Owens dan Greenleaf menempatkan manusia (*human*) sebagai unsur penting untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Seorang pemimpin diharapkan memiliki sifat kepemimpinan pelayan sesuai yang diharapkan dari teori Greenleaf (1977 dan 1998); Spears (1995; 2002; 2010); McGee *et al.*, (2002); Patterson (2003); Dennis & Bocarnea (2003; Dennis (2004); Dierendonck dan Nuijten (2011); Russel dan Stone (2002); Barbuto dan Wheeler (2006); Franco & Antunes (2020). Dari teori-teori tersebut, dapat

dideskripsikan 10 dimensi variabel kepemimpinan pelayan yang terdiri dari: (1) kasih yang murni dan ketulusan, (2) mendahulukan pemberdayaan karyawan, (3) visi, (4) kerendahan hati, (5) berdiri kembali, (6) keaslian/otentik dan percaya, (7) kesadaran dan keberanian, (8) akuntabilitas, (9) persuasif dalam menggerakkan dan melibatkan karyawan, dan (10) menyembuhkan dan membangun keharmonisan.

Kedua, budaya organisasi tidak bisa dilepaskan sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja pegawai. Menurut Owens (1987) budaya organisasi adalah kumpulan solusi terhadap masalah internal dan eksternal yang telah berhasil secara konsisten pada suatu kelompok dan oleh karena itu perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut. Kemudian Owens secara rinci menjelaskan, bahwa solusi-solusi tersebut menjadi asumsi tentang hakikat realitas, kebenaran, waktu, ruang, sifat manusia dan aktivitas manusia serta interaksi antara manusia yang mendasari filosofi, ideologi, nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma bersama yang menyatukan organisasi dengan anggotanya sehingga memberikan stabilitas, menubuhkan kepastian, memperkuat keteraturan dan prediktabilitas serta menciptakan kebermaknaan organisasi. Nilai-nilai, atau norma, hubungan kerja berkualitas tinggi, interaksi, kebijakan, sistem penghargaan, strategi yang mengatur perilaku anggota organisasi dalam kolaborasi, kreativitas, dan pola komunikasi merupakan representasi dari budaya organisasi (Daft, 2010; Robbins, *et al*, 2017) yang berpengaruh secara positif pada produktivitas kinerja organisasi atau lembaga (e.g. Muis *et al*, 2018; Mohammadi, 2020). Hal ini mengafirmasi gagasan Robert G. Owens, bahwa budaya organisasi sebagai kumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang secara konsisten sebagai pendoman 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). Budaya organisasi yang diharapkan adalah sesuai dengan teori dari Owens (1987), Ouchi (1981); Greenberg dan Baron (1995); Denison (1997 & 2009), Robbins, (1998); Edgar H. Schein (2010); Luthans (2011); Robbins & Judge (2013); Sari (2009). Dari teori-teori tersebut, dapat dideskripsikan 12 dimensi variabel budaya organisasi yang terdiri dari: (1) adanya inovasi dan keberanian pengambilan resiko, (2) adanya perhatian terhadap detail atau ketelitian, (3) adanya orientasi hasil, (4) berorientasi pada individu, (5) berorientasi pada tim, (6) agresivitas, (7) stabilitas dan reputasi, (8) adanya norma, dan (9) adanya kontrol.

Ketiga, etos kerja diprediksi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Etos kerja menggambarkan cara kerja yang dimiliki oleh seseorang, kelompok atau bangsa, mengandung sistem nilai yang menyangkut persepsi individu ketika melakukan suatu pekerjaan. Sinamo, JH (2008) dalam (Ingsih, 2011) mengatakan etos kerja sebagai seperangkat perilaku kerja yang positif berdasarkan kesadaran yang mendalam, keyakinan fundamental, disertai dengan komitmen penuh terhadap paradigma integral. Etos kerja yang diharapkan adalah sesuai dengan teori dari Cherrington (1980); Petty (1995); Sinamo, JH (2008); Siregar (2000); Chester (2012), dan Miller *et al.*, (2002). Dari teori-teori tersebut, dapat dideskripsikan 4 dimensi etos kerja, yaitu (1) keterlibatan kerja dan sentralitas kerja, dengan indikator (a) sentralitas pekerjaan, (b) kemandirian kerja, (c) tanggung jawab kerja, (d) percaya diri dalam pekerjaan, dan (e) kerja sebagai panggilan, rahmat dan amanah; (2) kerja keras dan komitmen kerja, dengan indikator (a) kerja keras, (b) komitmen, (c) inisiatif, dan (d) profesional, (3) orientasi masa depan, dengan indikator (a) penundaan hadiah atau kebahagiaan, dan (b) pemanfaatan waktu, dan (4) perilaku etis, dengan indikator (a) adanya moralitas / etika, (c) adanya sikap disiplin, dan (c) kerja sebagai seni melayani.

Keempat, komitmen organisasi juga diprediksi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. 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). Dengan demikian, komitmen organisasi adalah tingkat keinginan (ketertarikan), keterikatan dan keperbanyakan pegawai terhadap nilai-nilai, keyakinan dan tujuan organisasi. Konstiksi dari komitmen organisasional adalah mencakup aspek psikologis (perasaan dan pikiran), perilaku dan sikap (*behavioral*) karyawan yang ditunjukkan melalui kinerja tinggi, relasi harmonis antara anggota organisasi, saling membangun, loyalitas dan keinginan untuk selalu belajar atau mengembangkan diri. Komitmen organisasi yang diharapkan adalah sesuai dengan teori dari Mowday *et al.*, (1979); Meyer & Allen (1991); Robbins & Judge (2013); Kaswan (2012: 293), dapat dideskripsikan 3 dimensi yaitu (1) Komitmen afektif (*affective commitment*), yang meliputi (a) adanya ketertarikan secara emosional terhadap organisasi, (b) adanya keinginan untuk terikat dengan organisasi dan keinginan untuk bekerja sama, (c) penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan keperbanyakan terhadap organisasi, (d) adanya kesadaran untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan (d) memandang anggota organisasi sebagai bagian dari keluarga; (2) komitmen normatif (*normative commitment*) yang meliputi (a) bertahan sebagai kewajiban etis melalui perilaku kerja untuk mencapai tujuan, (b) adanya perasaan bertanggung jawab terhadap organisasi, (c) bertahan dalam organisasi sebagai keharusan melalui kemauan kerja, dan (d) bertahan dalam organisasi sebagai balas budi; dan (3) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yang meliputi (a) memilih untuk bertahan sebagai anggota organisasi adalah kebutuhan, (b) adanya sikap takut kehilangan jika meninggalkan organisasi, dan (c) memperhitungkan kerugian dan keuntungan untuk menarik diri dari organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diprediksi bahwa kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yakni *output* dan *outcome* yang dicapai individu atau kelompok secara kualitas dan kuantitas dalam kurung waktu tertentu sebagai akumulasi simultan dari dimensi psikologis, konteks pekerjaan dan perilaku kerja. Kinerja pegawai yang diharapkan adalah sesuai dengan teori dari Husein Umar (1997); Bernardin & Russell (1998); Mathis dan Jackson (2002); Hale, (2004); Mangkunegara (2005); Guritno & Waridin (2005); Bangun (2012); Wibowo (2012); Robbins & Judge (2013), dapat dideskripsikan 3 dimensi, yaitu 1) dimensi psikologis, indikator (a) adanya komitmen kerja, dan (b) adanya kompetensi; (2) dimensi konteks pekerjaan, indikator (a) kuantitas pekerjaan, (b) kualitas pekerjaan, (c) kerja sama, (d) komunikasi, dan (d) fasilitas kerja, dan (3) dimensi perilaku kerja, indikator (a) kehadiran, dan (b) ketepatan waktu.

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. Selama ini belum ada penelitian sejenis yang meneliti tentang variabel tersebut di Unika Santu Paulus Ruteng.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Universitas Katolik Indonesia (Unika) Santu Paulus Ruteng yang beralamat di Jl. Ahmad Yani 10 Manggarai, Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* atau non-eksperimental dengan menggunakan teknik korelasional karena tidak memanipulasi gejala yang diteliti dan gejala tersebut secara alami telah ada di lapangan. Tenaga Kependidikan Unika Santu Paulus Ruteng sebagai populasi dalam penelitian ini yang berjumlah 66 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, artinya seluruh populasi dijadikan sampel. Kuesioner skala likert digunakan untuk mengumpulkan data dengan metode analisis regresi sederhana, regresi berganda dan korelasi parsial. Sebelum menggunakan analisis ini terlebih dahulu melakukan pengujian syarat analisisnya yaitu uji

normalitas sebaran data, linearitas garis regresi, uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas (Sugiyono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dimaksud adalah tentang determinasi kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Statistics	Variabel				
	X1	X2	X3	X4	Y
Mean	219.74	245.48	199.35	183.59	206.15
Median	218.00	246.00	200.00	182.00	206.00
Mode	229	229	213	177	222
Std. Deviation	29.927	24.907	23.415	24.028	20.324
Variance	895.640	620.377	548.261	577.322	413.054
Range	147	108	118	111	79
Minimum	138	172	116	113	154
Maximum	285	280	234	224	233

Hasil pengujian menunjukkan bahwa data bersumber dari populasi yang berdistribusi normal. Hubungan antara kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah linier. Pada data penelitian tidak ditemukan permasalahan multikolinearitas, autokorelasi, maupun heteroskedastisitas. Sekarang hipotesis dapat diuji karena semua uji pendahuluan telah diselesaikan. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji Hipotesis IV yang kemudian dilanjutkan dengan korelasi parsial. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji Hipotesis I sampai III. *SPSS for Windows versi 26.0* digunakan dalam setiap uji hipotesis ini. Masing-masing pengujian hipotesis ini menggunakan *SPSS for Windows versi 26.0*. Hasil analisis disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat terhadap Variabel Bebas

Variabel	Persamaan garis regresi	r_{xy}	r_{parsial}	R_y	F hit	R_y^2	SE (%)	Ket
X1 – Y	$Y = 132.160 + 0,337X1$	0,496	0,346	-	-	-	14.17	Sig
X2 – Y	$Y = 128.683 + 0,315X2$	0,388	0,319	-	-	-	9.85	Sig
X3 – Y	$Y = 124.342 + .410 X3$	0,472	0,413	-	-	-	16.09	Sig
X4 – Y	$Y = 138.039 + .371X4$	0,439	0,271	-	-	-	9.59	Sig
X1X2X3 – Y	$Y = 19.979 + 0,194X1 + 0,206X2 + 0,295X3 + 0,185X4$	-	-	0,705	15.062	0.497	49,7	Sig

Determinasi Kepemimpinan Pelayan (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan $F_{\text{hitung}} = 20,836$ dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai T-hitung lebih besar dari T-tabel ($4,568 > 1,998$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Adapun besaran nilai determinasi yang mengandung pengertian bahwa kontribusi kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai sebesar 24,6% dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 14,17%. Adanya pengaruh positif ini menunjukkan, semakin baik implementasi dimensi kepemimpinan pelayan, maka berdampak pada semakin tingginya kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Laksmi *et al.*, (2019); Muafi & Azim (2019);

Aboramadan *et al.*, (2021); Sugito. *et al.*, (2021); Ayuningtyas & Nurchayati (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya kontribusi kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) yang dengan penuh kasih dan persuasif melibatkan, membimbing, mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebab pemimpin tidak dapat melibatkan diri secara penuh tanpa adanya keterlibatan penuh, inisiatif dan kerja sama dengan karyawan atau seseorang tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa adanya pengikut yang hebat (Luthans (2011). Gaya kepemimpinan yang hebat adalah sejauh mana seorang pimpinan melayani, melayani dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan individu, mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus melakukan pekerjaan yang berorientasi pada kinerja terbaik (Owens, 1987; Sapengga, 2016). Gaya kepemimpinan dengan fokus pada karyawan, melibatkan karyawan secara penuh, adil dan harmonis, dan membantu menyediakan langkah-langkah pengembangan diri karyawan adalah gaya kepemimpinan pelayan atau *servant leadership*.

Menurut Greenleaf (1977), bahwa pemimpin pelayan adalah pemimpin yang melayani dengan menempatkan orang lain, pemenuhan kebutuhan orang lain, kenyamanan orang lain sebagai prioritas utama, atau fokus pada kepentingan karyawan dengan membangun dialog penuh cinta dan menjunjung tinggi rasa saling menghormati (Spears, 1995). Pemimpin dengan model kepemimpinan pelayan meyakini setiap karyawan memiliki kemampuan dan kebijaksanaan untuk memajukan organisasi dan dengan strategi yang fokus pada karyawan untuk mendengarkan, memahami, mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan serta memberdayakan pegawai, sehingga masing-masing pegawai dapat secara kolaboratif dan partisipatif untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan kreatif (McGee *et al.*, 2002). Kepemimpinan pelayan yang fokus pada kebutuhan karyawan dan berisfat *bottom-up* berindikasi pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Bagi seorang pemimpin, dua sisi penting motivasi yang harus diketahui adalah cara untuk perubahan perilaku dan pergerakan pada tujuan tertentu, sehingga meningkatkan motivasi melalui suasana organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif (Timpe, 1992). Senada dengan ini, penting bagi seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan memengaruhi individu atau kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan organisasi (Robbins *et al.*, 2017)

Mengafirmasi karakteristik kepemimpinan pelayan yang fokus pada karyawan atau mengutamakan kepentingan orang lain secara tulus penuh kebajikan mengidentifikasi kebutuhan pegawai, penuh kasih yang murni dalam pemberdayaan dan membantu pertumbuhan karyawan, secara persuasif untuk berkolaborasi bergerak menuju tujuan organisasi (e.q: Dennis & Bocarnea 2003; Dennis, 2004; Dierendonck & Nuijten, 2011; Russel & Stone, 2002; Barbuto & Wheeler, 2006; Franco & Antunes 2022) memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan efektivitas kinerja dan prestasi kerja karyawan (e.q. Muis *et al.*, 2018; Monika *et al.*, 2019; Su *et al.*, 2019; Laksmi *et al.*, 2019; Sudarmo, 2022; Zada *et al.*, 2022; Ludwikowska & Tworek, 2022; Kartono *et al.*, 2023).

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data penelitian, kajian teori dan hasil penelitian relevan yang telah diuraikan bahwa variabel gaya kepemimpinan pelayan terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng. Dengan demikian salah satu elemen kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng adalah kepemimpinan pelayan.

Determinasi Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan $F_{hitung} = 11.363$ dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Nilai T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} ($3.371 > 1,998$) dan signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), Adapun besaran determinasi (R^2) yang mengandung

arti besaran kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 15,1%, dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 9.85%. Adanya pengaruh positif ini menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya organisasi yang baik berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Yuniati (2019); Rustamadi & Bin Che Omar, (2019), yang menyatakan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan beberapa peneliti lainya (e.g. Liden *et al* 2014; Aryantini *et al*, 2018; Abane *et al*, 2022; Charles *et al* 2023) menyatakan tidak hanya berpengaruh pada kinerja, tetapi juga stabilitas organisasi. Hasil ini menunjukkan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem keyakinan, norma-norma dan nilai bermakna sebagai karakteristik yang diterima oleh anggota organisasi dan secara sadar diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak selama menjadi bagian dari suatu organisasi (e.g. Ouchi, 1981; Owens, 1987; Greenberg & Baron, 1995; Schein, 2010; Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2013; Sari 2009) memiliki peran penting dan dalam menjaga stabilitas dan pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi adalah karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainya (Robbins, 1998) sehingga budaya organisasi saling terkait dengan visi dan misi organisasi serta kekhasan upaya yang telah diyakini untuk mencapai tujuan (Beytekdin *et al.*, 2010). Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat mendorong tercapainya visi dan misi, membentuk dan membimbing perilaku setiap orang selaras dengan prioritas strategis (Daft, 2008). Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipraktikkan secara lebih aktif dan nilai-nilai yang mengakar kuat, diterima oleh sebagian besar anggota organisasi, kemudian disosialisasikan, dilatih, dan diteruskan kepada anggota baru. Adanya budaya organisasi yang kuat dalam konteks pendidikan tidak hanya untuk menciptakan pembelajaran dan kinerja berkualitas, tetapi juga mendorong pengembangan dan peningkatan karakter kejujuran, persaudaran, toleransi, keberagaman, pengakuan, nilai-nilai luhur, serta beberapa prinsip dan konsep kearifan budaya lokal setempat yang berdeterminasi terhadap stabilitas dan kapabilitas organisasi (Agung *et al.*, 2019)

Sintesis dari uraian di atas dan hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitian ini, bahwa budaya organisasi sebagai bentuk interaksi antar anggota organisasi dan bentuk interaksi dengan pihak luar, dan acuan dari intraksi tersebut adalah nilai, norma, dan aturan yang melandasi pemikiran dan perilaku organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi sebagai karakteristik organisasi dalam membangun pola intraksi yang dipercaya membentuk perilaku anggota kepada pencapaian tujuan. Menurut Owens (1987) bahwa pola intraksi membentuk perilaku anggota organisasi, dan pola-pola intraksi tersebut adalah komunikasi, motivasi, kepemimpinan, penetapan tujuan, pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian dan evaluasi.

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data penelitian, kajian teori dan hasil penelitian relevan yang telah diuraikan bahwa variabel budaya organisasi terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng.

Determinasi Etos Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan terdapat determinasi yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan $F_{\text{hitung}}=18.393$ dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} ($4.289 > 1,998$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Adapun besaran determinasi (R^2) yang mengandung arti besaran kontribusi etos kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 22,3%, dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 16.09%. Dari hasil ini mengindikasikan bahwa etos kerja berkontribusi positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan semakin baik etos kerja masing-masing pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan

Putra *et al.*, (2021); Bakir & Setiawan (2021; Waanget *et al* (2022); Yulian *et al.*, (2023) yang menyatakan terdapat kontribusi yang signifikan variabel etos kerja terhadap kinerja.

Memiliki etos kerja tinggi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Etos kerja yang kuat bukanlah upaya yang dilakukan satu kali saja, melainkan suatu kegiatan pembelajaran yang berkelanjutan. Etos kerja yang tinggi mendasari keinginan untuk menjunjung tinggi kualitas kerja, individu yang berorientasi pada hasil kerja tinggi selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, terus berkomitmen untuk mengembangkan diri dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi (Aini *et al.*, 2021). Pegawai atau karyawan yang memiliki etos kerja tinggi adalah harapan setiap organisasi atau perusahaan termasuk dunia pendidikan. Etos kerja pegawai di lingkungan pendidikan tidak terbatas pada peningkatan kerja, tetapi juga bentuk promosi untuk membentuk individu di sekitarnya yang didorong oleh kesadaran moral dan panggilan untuk membentuk orang-orang disekitarnya seperti pelajar (mahasiswa) menjadi manusia yang bertanggung jawab, pekerja keras, dan rendah hati, serta dapat memaknai pekerjaan sebagai panggilan untuk melayani orang lain.

Etos kerja dalam lingkungan pendidikan yang berorientasi nilai dan pelayanan untuk memastikan munculnya karyawan atau pegawai, siswa atau mahasiswa yang bertanggung jawab, membentuk keseimbangan nilai-nilai, kebajikan dan pengetahuan supaya masing-masing individu mengubah lingkungan kerja dan sosial yang mengutamakan sikap melayani secara adil, sopan, rendah hati dan tanggung jawab sebagai panggilan alami dan normatif (Ike, 2017). Etos kerja mendasari tindakan etis dalam melaksanakan pekerjaan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai (e.q. Charles H. Schwepker & Thomas N. Ingram, 1996; Furnham 1990; Van Ness *et al.*, 2010; Aini *et al.*, 2021). Tindakan etis tersebut adalah kerja keras, adaptif, jujur, disiplin, melayani, saling menghormati, inisiatif, fokus dan berorientasi pada tujuan, sikap dan perilaku yang mengarah pada tujuan, mengendalikan diri, disiplin, kerja keras, konsisten, mampu menentukan pilihan, bertanggung jawab, inovatif, pengembangan diri, kompetitif yang unggul sebagai wujud etos kerja dan bentuk nyata komitmen terhadap organisasi (e.q. Heller & Quintanilla, 1995; Nofitasari & Anton, 2021; Juzanek, 2005; Nofitasari & Anton, 2021)

Mengafirmasi teori Cherrington (1980), bahwa etos kerja adalah nilai dan norma terhadap pekerjaan sebagai akibat dari internalisasi nilai-nilai di tempat kerja dan masyarakat, yang kemudian dihayati dan diyakini untuk membenarkan komitmen, kebanggaan atas pekerjaan dan sikap positif dalam memperjuangkan keberhasilan dalam pekerjaan, dan Petty (1995) ber teori bahwa etos kerja tentang prespsi, niat dan perilaku sebagai seperangkat karakteristik yang dimiliki oleh pegawai untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal, serta beberapa teori lainnya (e.q. Sinamo, JH, 2008; Siregar, 2000; Chester, 2012) menyatakan bahwa etos kerja sebagai sikap etis yang muncul dari dalam diri sebagai internalisasi keyakinan fundamental dan paradigma integral yang berimplikasi pada sikap tanggung jawab, komitmen total, mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan, pemahaman dan penerimaan serta menyakni nilai-nilai yang diterima berdasarkan konteks, situasi dan kebutuhan

Sejumlah teori etos kerja secara ekstrinsik menekankan pentingnya sikap etis universal dalam melaksanakan pekerjaan. Miller, Woehr, dan Hudspeth (2002) ber teori bahwa etos kerja bukanlah suatu kesatuan konsep yang tunggal, melainkan suatu kumpulan sikap dan kepercayaan bersifat multidimensional mengenai perilaku kerja atau tindakan etis. Artinya implementasi etos kerja mencakup nilai-nilai universal yang berhubungan dengan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi etos kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin besar harapan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan. Pengamalan dimensi etos kerja secara konsisten dapat memberi pengaruh positif terhadap pencapaian kerja (e.q. e.q. Cohen, 1985; Valentine *et al.*, 2010; Lawu *et al.*, 2019; Bakir & Setiawan, 2021; Aini *et al.*, 2021; Putra *et al.*, 2022; Waanget *et al.*, 2022; Krskova *et al.*, 2023). Oleh karena

itu diperlukan standar etika kerja untuk secara intensif mendorong tanggung jawab sosial dan moral, dan tindakan ini terkait dengan peningkatan sikap etis karyawan (Valentine & Fleischman, 2008), yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Ferine *et al.*, 2021)

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data penelitian, kajian teori dan hasil penelitian relevan yang telah diuraikan bahwa variabel bahwa etos kerja (*work ethic*) adalah integrasi nilai dan norma organisasi dan masyarakat yang diterima secara altruistik dan kewajiban yang harus dipatuhi dan diinternalisasi oleh karyawan di tempat kerja berdasarkan refleksi pada keyakinan, sikap, dan nilai pokok kerja sebagai jaminan untuk mencapai kinerja maksimal, terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng.

Determinasi Komitmen Organisasi (X_4) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan $F_{\text{hitung}} = 15.245$ dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$). Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.904 > 1,998$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng. Adapun besaran nilai determinasi (R^2) yang mengandung arti besaran kontribusi Komitmen Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 19,2% dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 9.59%. Dari hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berkontribusi positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan bila semakin tinggi komitmen organisasi dari masing-masing pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Rustamadji & Bin Che Omar, (2019); Hanum *et al.*, (2021); Rizal *et al.*, (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

Komitmen organisasi sebagai keyakinan teguh, penerimaan dan keberpihakan, serta dukungan terhadap nilai-nilai dan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, selanjutnya berimplikasi pada dorongan peningkatan kinerja individu untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (e.g: Gouldner, 1960; Gregersen, 1993; Setyaningrum, 2017; Suharto *et al.*, 2019; Loan, 2020). Hal ini sejalan dengan Mowday *et al.*, (1979) dan sejumlah teori lainnya (e.g: Meyer dan Allen 1991; Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2013; Kaswan, 2012; Yusuf & Syarif, 2017; Colquitt *et al.*, 2015; Barza & Galanakis, 2022) yang meyakini pentingnya komitmen organisasi untuk mencapai kinerja tinggi, didukung oleh sejumlah kajian (e.g. Huda & Farhan, 2019; Rustamadji & Bin Che Omar, 2019; Cindy & Pakpahan, 2020; Hanum *et al.*, 2021; Rizal *et al.*, 2023) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Konstiksi dari komitmen organisasional adalah mencakup aspek psikologis (perasaan dan pikiran), perilaku dan sikap (*behavioral*) karyawan yang ditunjukkan melalui kinerja tinggi, termasuk relasi harmonis antara anggota organisasi, saling membangun, loyalitas dan keinginan untuk selalu belajar atau mengembangkan diri. Konstruksi ini sebagai implikasi simultan adanya komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Mowday, *et al* 1979; Allen & Meyer (1990); Meyer & Allen (1991); Meyer & Allen, (1997); Robbins *et al.*, 2017).

Komitmen organisasional yang dimiliki oleh masing-masing pegawai memengaruhi kinerja suatu organisasi (Schwarz *et al.*, 2023), dan komitmen organisasi sebagai penentu dalam proses perubahan kinerja (Iverson, 1996). Pegawai yang memiliki komitmen organisasi ditunjukkan melalui loyalitas, kerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan tanggung jawab dengan tugas dan pekerjaan (Nuryanti *et al.*, 2020). Pelaksanaan kerja yang berorientasi pada pencapaian visi dan misi organisasi adalah implikasi adanya komitmen pegawai untuk mencapai kinerja tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi berdampak pada menurun atau rendahnya keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan

organisasi dan menunjukkan sikap negatif terhadap ketidakhadiran, dan begitu pula sebaliknya (Luthans, 2011; Kaswan, 2012).

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data penelitian, kajian teori dan hasil penelitian relevan yang telah diuraikan bahwa variabel komitmen organisasi adalah tingkat keinginan (ketertarikan), keterikatan dan keperpihakan pegawai terhadap nilai-nilai, keyakinan dan tujuan organisasi, dengan konstiksi dari aspek psikologis (perasaan dan pikiran), perilaku dan sikap (*behavioral*) karyawan yang ditunjukkan melalui kinerja tinggi, termasuk relasi harmonis antara anggota organisasi, saling membangun, loyalitas dan keinginan untuk selalu belajar atau mengembangkan diri, terbukti secara empiris berkontribusi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng.

Determinasi Simultan Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Etos Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa secara simultan terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pegawai di lingkungan Unika Santu Paulus Ruteng melalui persamaan regresi $Y = 19.979 + 0,194X_1 + 0,206X_2 + 0,295X_3 + 0,185X_4$, dengan $F_{\text{reg}} = 15.062$ ($p > 0,05$) lebih besar dari F_{tabel} ($15.062 > 3,991$) dan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,005 ($0,000 < 0,05$). Artinya terdapat determinasi secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Adapun besaran nilai determinasi (*R Square*) sebesar 0,497 dikali 100% menjadi 49,7% yang mengandung pengertian bahwa besaran kontribusi simultan variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 49,7%. Besarnya koefisien kontribusi yakni 0,497 menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kuat antara kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Riduwan, 2007). Sisanya sebesar 50,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijadikan objek dalam penelitian ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa makin baik kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi, maka makin baik pula kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang disimpulkan dari berbagai pakar (i.e: Mangkunegara, 2012; Bernardin dan Russell, 1998, Hale, 2004; Robbins dan Judge, 2013; Bangun, 2012) adalah sebagai prestasi atau pencapaian (*output*) kerja masing-masing pegawai secara kuantitas dan kualitas berdasarkan tugas dan tanggung jawab dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar kinerja di internal dan eksternal organisasi. Pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang berorientasi pada pencapaian kinerja adalah bukti empiris loyalitas (komitmen) terhadap organisasi, dan kinerja merupakan hasil simultan dari adanya etos kerja, budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gibson dkk (2006) dalam Marhana (2013) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: (1) faktor individu, yang meliputi kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik); asal (keluarga, tingkat sosial, gaji); demografi (usia, asal usul, jenis kelamin); (2) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, desain pekerjaan, dan (3) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi. Senada dengan Tsauri (2014) menyebutkan faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja yakni budaya organisasi, pekerjaan dan psikologis atau individu.

Mengacu pada teori Dale Timpe (1992) bahwa selain ketrampilan, motivasi komitmen dan inisiatif (internal) ada sejumlah variabel yang memengaruhi kinerja pegawai seperti lingkungan kerja, pekerjaan yang sulit, rekan kerja yang tidak responsif dan produktif, dan pimpinan yang tidak simpatik (eksternal). Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada penyebab tunggal terhadap pencapaian kinerja pegawai (Timpe, 1992), sehingga kinerja sebagai ukuran pencapaian dari proses kerja dengan kombinasi integritas perilaku, kompetensi, kerja keras, lingkungan kerja yang nyaman, dan pemimpin yang dapat membangun

hubungan kerja harmonis ikut memberi kontribusi pada hasil kerja. Pada penelitian ini, kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng ditentukan oleh empat faktor atau variabel. Keempat faktor tersebut adalah kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data dan kajian teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, etos kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. (1) terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan sumbangan efektif sebesar 14,17%, (2) terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan sumbangan efektif sebesar 9,85%, (3) terdapat determinasi yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan sumbangan efektif sebesar 16,09%, (4) terdapat determinasi yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng dengan sumbangan efektif sebesar 9,59%, dan (5) secara simultan terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pegawai, budaya organisasi, etos kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Unika Santu Paulus Ruteng, dengan nilai determinasi sebesar 49,7% dan sisanya sebesar 50,3% disebabkan oleh faktor lain. variabel, tidak tercakup dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant Leadership And Academics Outcomes In Higher Education: The Role Of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Agung, A., Agung, G., Angga Dewi, P. Y., & Dantes, K. R. (2019). The Organizational Commitment of Teachers at SMP Negeri in Sawan District, Buleleng Regency, Bali Province. *Proceedings of the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018)*. <https://doi.org/10.2991/icoie-18.2019.55>
- Aini, Lilies.N., Nurtjahjani, Fullchis., S. D. (2021). The Effect of Work Ethics and Motivation on The Job Performance of Ony Comp Employees Malang. *Economics & Business Solutions Journal*, 05(02), 64–74.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ayuningtyas, C.R., & Nurchayati, N. (2023). Servant Leadership dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT Cometic Perkasa Abadi Semarang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 18662–18668. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/9341>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Beytekdn, Osman Ferda., Yalçinkaya, M., Miray., M., Doğan, D., & Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture At The University. *Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers*, 2(21), 1–131.
- Chester, E. (2012). *Reviving Work Ethic*. Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Daft, R. L. (2008). Organization Theory and Design. In *Organization Theory and Design* (10th ed.). South Western: Cengage Learning.

- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An Empirical Study of Leadership, Organizational Culture, Conflict, and Work Ethic in Determining Work Performance in Indonesia's Education Authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power dan Greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership: Essays by Robert K. Greenleaf* (E. L. C. Spears (ed.)). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Hale, J. (2004). *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Hanum, Z., Bukit, R., Utara, U. S., Hanum, Z., & Bukit, R. (2021). The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(4), 5182–5199.
- Ike, O. (2017). Ethics In Higher Education As A Tool For Discovering Our Ultimate Destiny. In Divya Singh & Christoph Stükelberger (Ed.), *Ethics in Higher Education: Values-driven Leaders for the Future* (pp. 17–28). Geneva: Globethics.net.
- Ingsih, K. (2011). Menerapkan Etos Kerja Profesional dalam Meningkatkan Kinerja. *Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan, (Semantik*, 5–11. <http://www.unisosdem.org>
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
- Laksmi, N. L. P. S. ., Gede Agung, A. A., & Sudirman, S. (2019). Hubungan Kepemimpinan Pelayan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru di Gugus PAUD Tunjung Kecamatan Denpasar Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 148–156. <https://doi.org/10.23887/japi.v10i2.2802>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: The McGraw – Hill Companies, Inc.
- McGee, A., Cooper., & Trammell, D. (2002). From Hero-As-Leader To Servant-As-Leader. In Larry C. Spears and Michele Lawren (Ed.), *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muafi, M., & Azim, M. (2019). The Effect Of Servant Leadership, Organizational Culture In Employee Performance Mediated By Job Satisfaction (Study Case Of Al-Kahfi Islamic Boarding School, Somalangun, Kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 143–162. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.014>
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/551>

- Owens, R. G. (1987). *Organization Behaviour in Education* (3rd ed.). New Jersey: Englewood Clif.
- Riduwan. (2007). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Afabeth.
- Robbins, S. P., A.Judge., T., & T.Campbell, T. (2017). *Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: Pearson Education.
- Rustamadji, R., & Bin Che Omar, C. M. Z. (2019). The Effect Of Strategic Management, Organizational Commitment And Organizational Culture On Employees 'Work Achievement In Higher Education Muhammadiyah Indonesia. *Jurnal Pendidikan*, 7(1), 30–39. <https://doi.org/10.36232/pendidikan.v7i1.208>
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. SampelA PT . Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J., & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: the roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197–222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>
- Spears, L. C. (1995). Introduction: Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy. In Larry C. Spears (Ed.), *Reflections On Leadership How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sthapit, A. (2010). Integrating HRD with Organization Strategy as a Precursor to Strategic Management: A Review. *Administration and Management Review*, 22(1), 2–27.
- Sugito., Gede Agung, A. A., & Yudana, M. (2021). The influence of Servant Leadership and motivation on Teacher Performance in West Denpasar. *ICLIQE 2021: Proceeding of The 5th International Conference on Learning Innovation and Quality Education*, 1–7. <https://doi.org/10.1145/3516875.3516887>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian & Pengembangan/Research and Development (Cetakan ke-5)*. Alfabeta.
- Timpe, A. D. (1992). *Kinerja: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Seri 6)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Jember: STAIN Jember Press.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 657–666. <http://www.jstor.org/stable/25482318>