

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya zaman, perubahan semakin besar terjadi, terutama pada era disrupsi saat ini yang memunculkan banyak perusahaan baru dengan strategi terbaik, menyebabkan organisasi lama mulai mengalami kemunduran. Untuk bersaing dalam era ini, berbagai upaya perlu dilakukan, salah satu dengan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Organisasi harus memahami potensi yang dimiliki oleh karyawannya karena sumber daya manusia merupakan kunci peran penting dalam keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, memberdayakan karyawan secara optimal sangat penting untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting organisasi yang memberikan kontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan suatu organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia ini akan mendorong mereka untuk lebih kompetitif menghadapi tantangan eksternal, sehingga eksistensi organisasi tetap terjaga dan akan meningkatkan kinerja karyawan kedepannya (Supriyadi *et al*, 2020)

Universitas Gadjah Mada khususnya Departemen Fakultas Teknik Arsitektur dan Perencanaan terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu organisasi publik di bidang pendidikan mempunyai 140 karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang tidak mudah. Seiring perubahan dunia pendidikan yang semakin pesat dan maju, berbagai faktor sosial, kondisi ekonomi, dan perubahan paradigma dalam masyarakat, khususnya di dunia pendidikan, menuntut Departemen Fakultas Teknik Arsitektur dan Perencanaan Universitas Gadjah Mada untuk serius

menangani masalah Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini berarti Departemen Fakultas Teknik Arsitektur dan Perencanaan perlu mengadaptasi strategi dan kebijakan yang tepat agar dapat memenuhi tuntutan dan tantangan yang ada. Departemen Fakultas Teknik Arsitektur dan Perencanaan harus terus berinovasi dalam berbagai aspek, termasuk dalam pengelolaan SDM untuk memastikan kualitas pendidikan yang diberikan tetap unggul dan relevan dengan kebutuhan zaman. Kesiapan dan kemampuan Departemen Fakultas Teknik Arsitektur dan Perencanaan dalam beradaptasi dengan perubahan akan menentukan keberhasilan dalam menghadapi tantangan di masa depan serta menjaga posisinya sebagai institusi pendidikan terkemuka.

Keterlibatan karyawan di Departemen Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada masih belum membudaya, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Padahal, mereka berinteraksi langsung setiap hari untuk melaksanakan kebijakan yang diambil oleh pemimpin. Kurangnya keterlibatan ini dapat mengurangi kepuasan kerja dan kinerja karyawan terhadap institusi, serta menimbulkan persepsi negatif karena merasa tidak dihargai. Fenomena lain yang sering terjadi adalah sikap apatis karyawan terhadap program-program lembaga. Mereka merasa program-program tersebut bukan untuk mereka karena jarang ada yang menyentuh kebutuhan karyawan, atau jika ada, porsi sangat kecil. Sikap apatis ini tidak boleh dibiarkan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan perlu dilibatkan dan diberdayakan agar merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Selain imbalan penghasilan yang memadai, karyawan juga menginginkan suasana kerja yang menyenangkan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, tujuan lembaga lebih mudah tercapai karena karyawan adalah pihak yang

melaksanakan tugas operasional dan berhadapan langsung dengan mahasiswa. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan terstruktur akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan manajemen yang efektif, karyawan merasa dihargai dan termotivasi, sehingga semangat kerja mereka meningkat. Kinerja karyawan yang optimal akan membawa dampak positif bagi organisasi (Setiyarti *et al*, 2023)

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil dari upaya karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi mereka terhadap peran dan tugas. Oleh karena itu, dalam situasi tertentu, kinerja dapat dipandang sebagai hasil dari interaksi antara usaha, kemampuan, dan persepsi terhadap tugas, yang semuanya saling mempengaruhi. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya bergantung pada seberapa keras mereka bekerja, tetapi juga pada seberapa baik mereka memahami dan merasa mampu melaksanakan tugas yang diberikan. (Umala, 2017) Kinerja karyawan merupakan hal mendasar bagi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kinerja yang optimal dari karyawan berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi, baik itu melalui penyelesaian tugas tepat waktu, peningkatan kualitas layanan, atau inovasi dalam pekerjaan (Anakpo *et al*, 2023)

Banyak organisasi yang kini berfokus pada kinerja karyawan sebagai sebuah tujuan besar dalam strategi untuk memastikan berkembangnya suatu organisasi. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik dan lebih konsisten. Upaya ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membuat karyawan merasa dihargai dan membuat karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan karyawan, karena karyawan merasa lebih terlibat dan diapresiasi di dalam organisasi (Zaccaro *et al*, 2023)

Peran seorang pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat menjadi dasar utama bagi masa depan perusahaan. Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, membimbing, dan memotivasi para karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan, sehingga mereka merasa senang dan lebih menikmati pekerjaannya. Peran pemimpin sangat krusial karena mereka merupakan fondasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Maulisa, 2022). Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dibicarakan saat ini adalah gaya kepemimpinan inklusif.

Kepemimpinan inklusif mengacu pada seorang pemimpin yang menekankan pada kejujuran, adil, dan memperlakukan sikap yang sama kepada bawahannya. Kepemimpinan inklusif memperlihatkan perbedaan karena fokusnya pada memfasilitasi keunikan dan rasa memiliki antar karyawan. Kepemimpinan inklusif merupakan serangkaian perilaku positif yang menganggap anggota tim merasa saling memiliki, dan tetap mempertahankan keunikan karyawan dalam satu tim, dalam hal itu mereka dapat memberikan kontribusi penuh pada proses dan hasil kerja tim. Kepemimpinan inklusif lebih mendorong partisipasi aktif dari beragam keunikan dari anggota tim dan memperhatikan berbagai pandangan dan pengalaman (Rawat *et al*, 2021). Budaya seperti ini yang menjadikan karyawan mempunyai ide-ide baru atau meningkatkan perilaku inovatif dan pendekatan kreatif dalam menyelesaikan masalah, memfasilitasi terciptanya ide inovatif yang akan memperkaya proses kerja dan hasil kerja.

Purba, (2009) menyatakan bahwa inovatif memiliki batasan tertentu, yang mencakup gagasan atau praktik, serta dapat berupa benda atau objek. Inovatif tersebut dianggap baru oleh individu yang mengalaminya, menunjukkan bahwa persepsi terhadap kebaruan bersifat subjektif dan tergantung pada pengalaman serta pengetahuan masing-masing orang. Batasan ini menekankan bahwa sesuatu yang inovatif bagi satu orang mungkin tidak dianggap demikian oleh orang lain, karena penilaian terhadap kebaruan dipengaruhi oleh konteks dan latar belakang individu tersebut. Seperti ungkapan Suryani *et al*, (2020) inovatif dalam konsep yang luas bukan hanya mengenai produk. Inovatif juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan atau munculnya sesuatu yang baru. Inovasi mencakup pengembangan metode baru dalam rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas. Inovasi dalam manajemen kinerja juga dapat dilakukan dengan mengimplementasikan sistem evaluasi yang lebih transparan dan berbasis data, sehingga penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan adil. Selain itu, inovatif juga dapat terjadi dalam budaya organisasi dengan memperkenalkan praktik-praktik yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan.

Selain sikap seorang pemimpin, dan perilaku inovatif karyawan ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Irfan, (2020), salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila karyawan mendapatkan rasa puas saat bekerja. Maka kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yaitu tingkat seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan dianggap penting bagi harga diri untuk capai tujuan yang sudah ditetapkan. Ketika mereka puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki

motivasi yang tinggi dan keterlibatan yang lebih besar membuat karyawan berkontribusi secara maksimal. (Robbins&Judge, 2018)

Menurut H. Masram, (2015) kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional atau afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang, sehingga kepuasan kerja tidaklah terbatas pada satu konsep tunggal. Seseorang mungkin merasa puas terhadap satu aspek pekerjaannya, seperti hubungan dengan rekan kerja atau lingkungan kerja yang nyaman, namun merasa tidak puas dengan aspek lainnya, seperti beban kerja yang berlebihan atau kurangnya kesempatan untuk berkembang. Kepuasan kerja ini mencerminkan kompleksitas pengalaman kerja, dimana setiap aspek dapat mempengaruhi tingkat kepuasan secara keseluruhan, menciptakan gambaran yang dinamis dan multifaset tentang bagaimana seseorang menilai dan merasakan pekerjaannya.

Pada penelitian terdahulu disebutkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh (Tabara, 2023; Umrani *et al*, 2024 ;Gong *et al*, 2024; Srimulyani *et al*, 2023; Qi & Liu, 2017) Namun berbeda dengan temuan Purnamaningtyas & Rahardja, (2021) bahwa kepemimpinan yang inklusif memiliki dampak yang tidak negatif dan tidak signifikan. Dengan demikian tentunya masih ada kesimpangsiuran hasil dari penelitian tentang hubungan kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut hubungan antara pengaruh kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah penelitian dari Pio, (2022) dengan judul '*The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance*'. Penelitian

ini merupakan penelitian modifikasi karena variabel yang digunakan mengurangi dan menambah variabel baru. Jika sebelumnya menggunakan variabel kepemimpinan rohani, kualitas pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, maka pada penelitian kali ini menggunakan variabel kepemimpinan inklusif, perilaku inovatif, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Objek penelitian yang diteliti pun berbeda jika sebelumnya perusahaan dibidang kesehatan yaitu rumah sakit di Sulawesi Utara maka objek yang peneliti gunakan yaitu dibidang pendidikan yaitu Departemen Teknik Arsitektur dan Perencanaan Universitas Gadjah Mada

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan?
2. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah perilaku inovatif karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah perilaku inovatif memediasi kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh perilaku inovatif karyawan terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh perilaku inovatif karyawan sebagai mediasi kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat disiplin ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen SDM dan organisasi

2. Manfaat Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh praktisi yang bergerak di bidang manajemen SDM agar memperoleh pengetahuan dan memberi masukan pada organisasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

3. Manfaat Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana *upgrading* ilmu pengetahuan dan pengalaman peneliti.