

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
FORM DEKLARASI TERKAIT PLAGIARISME.....	v
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	1
1.1.1. Sejarah Perkembangan Perguruan Tinggi.....	1
1.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Perguruan Tinggi.....	2
1.1.3. Nilai Kunci Perguruan Tinggi.....	3
1.1.4. Lambang Perguruan Tinggi	3
1.1.5. Struktur Organisasi	5
1.2. Latar Belakang Penelitian	6
1.3. Perumusan Masalah.....	13
1.4. Tujuan Penelitian.....	14
1.5. Manfaat Penelitian.....	14

1.6. Ruang Lingkup Penelitian	14
1.7. Sistematika Penulisan Tesis.....	14
BAB II KAJIAN TEORETIS	16
2.1. Tinjauan Pustaka Penelitian	16
2.1.1. Perilaku Organisasi.....	16
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.3. Teori PERMA dan Psikologi Positif.....	22
2.1.4. <i>Well-being</i>	24
2.1.5. <i>Workplace Spirituality</i>	25
2.1.6. <i>Stewardship</i>	27
2.2. Pengaruh Antar Variabel.....	29
2.2.1. Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> terhadap <i>Well-being</i>	29
2.2.2. Pengaruh <i>Stewardship</i> terhadap <i>Well-being</i>	30
2.2.3. Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> terhadap <i>Stewardship</i>	30
2.3. Penelitian Terdahulu.....	32
2.4. Kerangka Pemikiran	41
2.5. Hipotesis Penelitian.....	41
2.6. Ruang Lingkup Penelitian	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1. Karakteristik Penelitian	43
3.2. Variabel Penelitian.....	44
3.2.1. Variabel Independen	45
3.2.2. Variabel Dependen.....	45
3.2.3. Variabel Mediasi	45
3.2.4. Variabel Multidimensi	46

3.2.5. Operasional Variabel.....	46
3.3. Skala Penelitian	48
3.4. Tahapan Penelitian.....	50
3.5. Populasi dan Sampel	50
3.5.1. Populasi	50
3.5.2. Sampel	51
3.6. Pengumpulan dan Sumber Data Penelitian	53
3.6.1. Sumber Data	53
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	54
3.7.1. Analisis Deskriptif	54
3.7.2. <i>Structural Equation Model</i> berbasis <i>Partial Least Square (PLS-SEM)</i>	56
3.7.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	57
3.7.4. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	63
3.7.5. Pengujian Hipotesis	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
4.1. Pengumpulan Data	65
4.2. Karakteristik Responden	66
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	67
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	70
4.3. Hasil Penelitian	71

4.3.1. Analisis Deskriptif	71
4.3.2. Analisis Statistik	77
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	95
4.4.1. Interpretasi Komprehensif Hasil.....	95
4.4.2. Implikasi Teoritis	99
4.4.3. Implikasi Manajerial/Praktis.....	101
4.4.4. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1. Kesimpulan.....	106
5.2. Keterbatasan Penelitian	106
5.3. Saran.....	107
5.3.1. Saran Praktis (Implikasi Manajerial untuk Universitas Telkom)	107
5.3.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya	108
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN-LAMPIRAN	116

DAFTAR TABEL

Tabel 2.3.1. Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1.1. Jenis Penelitian.....	44
Tabel 3.2.1. Operasional Variabel	46
Tabel 3.3.1. Pengukuran Skala.....	49
Tabel 3.5.1. <i>Minimum Sample Size for Different Levels of Minimum Path Coefficient (P_{min}) and Significance Levels</i>	52
Tabel 3.7.1. Kriteria Interpretasi Skor	55
Tabel 3.7.2. Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran.....	62
Tabel 4.1.1. Hasil Survei Penelitian.....	65
Tabel 4.3.1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	71
Tabel 4.3.2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Stewardship</i>	73
Tabel 4.3.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Well-being</i>	76
Tabel 4.3.4. <i>Outer Loading</i>	79
Tabel 4.3.5. <i>Outer Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)</i>	81
Tabel 4.3.6. <i>Outer Loading dan Variance Inflation Factor (VIF)</i>	82
Tabel 4.3.7. <i>Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio</i>	83
Tabel 4.3.8. <i>Inner Variance Inflation Factor (VIF)</i>	84
Tabel 4.3.9. <i>Path Coefficients</i>	86
Tabel 4.3.10. <i>Coefficient of Determination (R^2)</i>	87
Tabel 4.3.11. <i>Effect Size</i>	88
Tabel 4.3.12. Ukuran Kecocokan Model Global (<i>Goodness-of-Fit</i>)	89
Tabel 4.3.13. Hasil Pengujian Hipotesis	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.1. Lambang Universitas Telkom	3
Gambar 1.1.2. Struktur Organisasi Universitas Telkom	5
Gambar 1.2.1. <i>Healthier Populations</i> , Indonesia 2018-2025	9
Gambar 1.2.2. <i>Healthy Life Expectancy (HALE) at Birth</i>	10
Gambar 2.1.1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow	18
Gambar 2.4.1. Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 3.4.1. Tahapan Penelitian	50
Gambar 3.7.1. Kriteria Interpretasi Skor dalam Garis Kontinum.....	56
Gambar 3.7.2. Uji <i>Outer Loading</i> Reflektif Validitas Konvergen.....	59
Gambar 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Gambar 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Gambar 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
Gambar 4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
Gambar 4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	70
Gambar 4.3.1. Garis Kontinum Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	73
Gambar 4.3.2. Garis Kontinum Variabel <i>Stewardship</i>	75
Gambar 4.3.3. Garis Kontinum Variabel <i>Well-being</i>	77
Gambar 4.3.4. Diagram <i>Outer Model</i>	78
Gambar 4.3.5. <i>Path Diagram Inner Model (Bootstrapping)</i>	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	116
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian	119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada penelitian ini objek yang diambil oleh penulis adalah salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat, yaitu Universitas Telkom.

1.1.1. Sejarah Perkembangan Perguruan Tinggi

Universitas Telkom atau dikenal juga dengan Telkom University adalah sebuah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat. Universitas Telkom didirikan pada tanggal 14 Agustus 2013 dari penggabungan empat perguruan tinggi yang terafiliasi dengan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. melalui Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yaitu Institut Teknologi Telkom (ITT), Institut Manajemen Telkom (IMT), Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain (STISI) Telkom, dan Politeknik Telkom.

Untuk memperkuat kedudukannya sebagai lembaga pendidikan tinggi unggulan, Universitas Telkom melakukan transformasi melalui program Telkom University National Campus (TUNC). Rangkaian proses transformasi ini diawali dengan *Kick-off* Telkom University National Campus (TUNC) pada 22 Januari 2022, kemudian *Kick-off* penyatuan Institut Teknologi Telkom (ITT) Jakarta pada 10 Juni 2024 yang kemudian resmi menjadi Telkom University Jakarta (TUIJ) pada 25 Januari 2023, dilanjutkan dengan *Kick-off* penyatuan Institut Teknologi Telkom (ITT) Surabaya pada 29 Maret 2024 yang kemudian resmi menjadi Telkom University Surabaya (TUS) pada 7 Desember 2023, lalu *Kick-off* penyatuan Institut Teknologi Telkom (ITT) Purwokerto pada 13 September 2023 yang kemudian resmi menjadi Telkom University Purwokerto (TUP) pada 3 September 2024. Transformasi ini tidak hanya menegaskan komitmen Universitas Telkom untuk menjadi universitas bertaraf internasional, namun juga memastikan bahwa lebih banyak masyarakat di seluruh Indonesia dapat mengakses pendidikan tinggi yang berkualitas.

Saat ini, Universitas Telkom memiliki 7 fakultas, antara lain Fakultas Teknik Elektro, Fakultas Rekayasa Industri, Fakultas Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Fakultas Industri Kreatif, dan Fakultas Ilmu Terapan. Terdapat 82 Program Studi terdiri dari Program Doktorat, Magister, Sarjana, Sarjana Terapan, dan Diploma. Dengan menempati area kampus utama seluas 50 hektar dan kampus nasional di 3 kota besar lainnya, yaitu Jakarta, Surabaya dan Purwokerto, Universitas Telkom memiliki 48.139 mahasiswa yang diampu oleh 1.404 dosen, didukung oleh 640 tenaga kependidikan dan telah menghasilkan lulusan sebanyak 85.875 alumni (Telkom University, 2024c).

1.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Perguruan Tinggi

1.1.2.1. Visi Universitas Telkom

“Menjadi *National Excellence Entrepreneurial University* pada tahun 2028, yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan (Telkom University, 2024a).

1.1.2.2. Misi Universitas Telkom

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berkelas dunia, dan berwawasan kewirausahaan.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan pengetahuan baru dan produk intelektual di bidang teknologi, sains, dan seni yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan.
3. Berkolaborasi dengan industri dan pemangku kepentingan lain dalam pengembangan inovasi yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi bangsa.

1.1.2.3. Tujuan Universitas Telkom

1. Menghasilkan lulusan berdaya saing global (*global competitive graduates*) dan berwawasan entrepreneurship.
2. Menghasilkan penelitian transdisiplin yang berkontribusi sesuai kebutuhan bangsa dan dunia melalui penciptaan pengetahuan baru dan produk intelektual untuk memenuhi tujuan pembangunan berkelanjutan.

3. Menghasilkan produk intelektual dan inovasi yang berkontribusi pada kemajuan bangsa dan pembangunan berkelanjutan.

1.1.3. Nilai Kunci Perguruan Tinggi

Universitas Telkom memiliki nilai kunci perilaku budaya, yaitu *Harmony*, *Excellence*, dan *Integrity* (HEI). HEI adalah nilai mulia yang berdiri untuk harmoni, keunggulan, dan integritas (Telkom University, 2024a).

Harmony, komitmen berdasarkan prinsip kepercayaan, kebersamaan, kerja sama, saling menghormati perbedaan, keharmonisan dan keinginan untuk melakukan tindakan yang membawa kebaikan pada diri sendiri dan orang lain.

Excellence, kemampuan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas dengan kualitas terbaik untuk diri sendiri dan lingkungannya.

Integrity, selalu mempertahankan sikap diri mengikuti norma dan etika yang berlaku dengan menjaga hubungan baik dengan orang lain, jujur, dapat dipercaya, independen, memenuhi janji, mematuhi, dan menjunjung tinggi kebenaran.

1.1.4. Lambang Perguruan Tinggi

Lambang Universitas Telkom digambarkan berupa bentuk dasar perisai dengan lengkungan yang membentuk huruf U, pada bagian atas terdapat bentuk buku terbuka yang secara kesatuan akan membentuk huruf T imajiner dengan dilengkapi huruf bertuliskan “Telkom University” (Telkom University, 2024b).



Gambar 1.1.1. Lambang Universitas Telkom

Sumber: (Telkom University, 2024b)

Universitas Telkom memiliki lambang yang bentuk dan maknanya diuraikan sebagai berikut:

1. Bentuk dasar perisai melambangkan institusi yang kokoh dan memiliki daya juang tinggi.
2. Buku terbuka memiliki prinsip keterbukaan wawasan pada pikiran dan imajinasi dengan kesiapan mencerahkan masyarakat melalui inovasi dan pedoman keilmuan baru dalam globalisasi dunia.
3. Huruf U melambangkan lembaga yang mengutamakan prinsip dan manfaat Universitas.
4. Kata Telkom menggambarkan sifat ketegasan dan keringkasan sekaligus mencerminkan keramahan dan kematangan kepribadian, sehingga dapat diterima dan berlaku secara universal dan global.
5. Kata University dimaknai sebagai landasan konsep komunitas pendidikan dan riset tingkat tinggi.

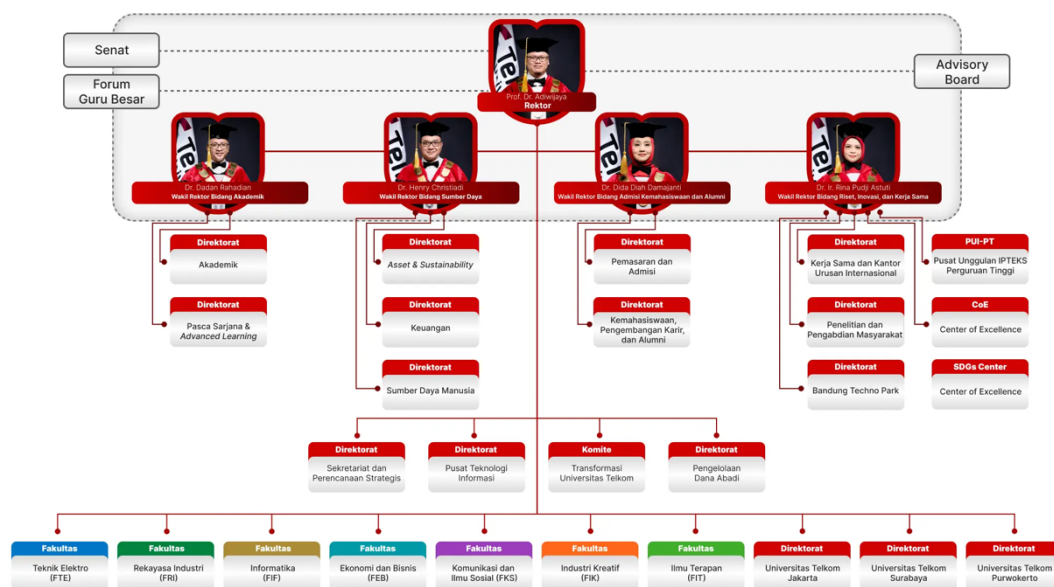
Lambang Universitas Telkom memiliki warna yang bermakna sebagai berikut:

1. Warna merah melambangkan semangat eksplorasi dan keberanian menciptakan keilmuan baru dengan tekad kuat membangun bangsa sehingga turut berperan aktif dalam lingkungan global.
2. Warna hitam melambangkan ketegasan prinsip dan kepercayaan diri sebagai dasar untuk mengembangkan pendidikan mencapai tujuan Universitas.
3. Warna abu-abu atau perak melambangkan teknologi modern sebagai modal dasar Telkom *brand* yang menjadikan Universitas Telkom sebagai institusi yang erat kaitannya dengan aplikasi teknologi nyata dan memiliki keunggulan untuk cepat menyerap dan mendayagunakan potensi teknologi dalam segala bidang pendidikan yang diselenggarakannya.
4. Kombinasi warna merah dan putih melambangkan kebanggaan dan tekad untuk meningkatkan kualitas bangsa Indonesia.
5. Kombinasi warna abu-abu atau perak dan hitam melambangkan kekuatan karakter anggota universitas yang bijaksana dan berdaya pandang universal, sehingga dapat menyesuaikan diri di segala bidang.

1.1.5. Struktur Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2019) struktur organisasi didefinisikan sebagai cara di mana tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Struktur ini menentukan hubungan yang terbentuk dalam organisasi, formalitas hubungan, dan berbagai hasil kerja. Struktur ini juga dapat berubah seiring berjalannya waktu ketika organisasi tumbuh, menyusut, atau beradaptasi dengan penelitian, tren manajemen, dan cara-cara baru untuk mencapai produktivitas.

Berikut adalah struktur organisasi dari Universitas Telkom:



Gambar 1.1.2. Struktur Organisasi Universitas Telkom

Sumber: (Telkom University, 2024d)

Gambar 1.1.2. adalah struktur organisasi Universitas Telkom secara menyeluruh bersama para pimpinan, senat, forum guru besar, *advisory board*, direktorat, dan fakultas. Garis lurus merepresentasikan jalur komando sedangkan garis putus-putus merupakan jalur koordinasi. Unsur yang berada di dalam kotak bergaris putus-putus adalah Rektorat yang dipimpin oleh Rektor dan dibantu oleh 4 Wakil Rektor, yaitu Bidang Akademik, Bidang Sumber Daya, Bidang Admisi, Kemahasiswaan & Alumni, dan Bidang Riset, Inovasi & Kerja Sama. Selain itu juga terdapat beberapa direktorat dan setingkat direktorat yang masing-masing

dipimpin oleh seorang Direktur, baik yang berada dibawah Rektor maupun Wakil-Wakil Rektor, serta 7 fakultas yang masing-masing dipimpin oleh seorang Dekan.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan tinggi memegang peranan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai institusi yang bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompetitif dan inovatif, perguruan tinggi memiliki peran penting dalam mendorong kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya. Keberhasilan sebuah perguruan tinggi dalam menjalankan visi dan misinya turut berkontribusi pada pembangunan nasional dan daya saing bangsa di tingkat global. Dalam konteks ini, tenaga kependidikan merupakan elemen kunci yang mendukung kelancaran operasional dan administrasi institusi. Tenaga kependidikan tidak hanya menjalankan tugas tata usaha, tetapi juga menjadi penghubung antara mahasiswa, dosen, dan manajemen, sehingga berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan strategis perguruan tinggi.

Universitas Telkom, dengan visi menjadi *National Excellence Entrepreneurial University* pada tahun 2028, berkomitmen untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*). Dengan fokus pada teknologi, sains, dan seni, Universitas Telkom menghadapi tantangan untuk terus berinovasi sambil tetap menjaga dengan baik kualitas layanan akademik dan non-akademik. Tantangan ini semakin kompleks dengan adanya dinamika dalam dunia kerja. Menghadapi tantangan tersebut, tenaga kependidikan menjadi pilar utama yang mendukung berbagai proses administrasi dan operasional, memastikan efektivitas pelayanan, serta membantu implementasi kebijakan strategis institusi. Kontribusi mereka sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan, sejalan dengan visi Universitas Telkom.

Merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003), pengertian tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat

untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Selaras dengan pemerintah, Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom mendefinisikan bahwa Tenaga Kependidikan Universitas Telkom disebut juga Tenaga Penunjang Akademik (TPA) adalah anggota masyarakat dengan keahlian kerja atau keterampilan tertentu yang mengabdikan diri dan diangkat dengan tugas utama menunjang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di Universitas Telkom (Statuta Universitas Telkom, 2017). Tenaga kependidikan merupakan personil yang bertanggung jawab atas berbagai fungsi administratif, teknis, dan pelayanan. Mereka merupakan fondasi operasional yang mendukung keberlangsungan institusi pendidikan tinggi.

Mengenai hak dan kewajiban tenaga kependidikan dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003) sebagai berikut:

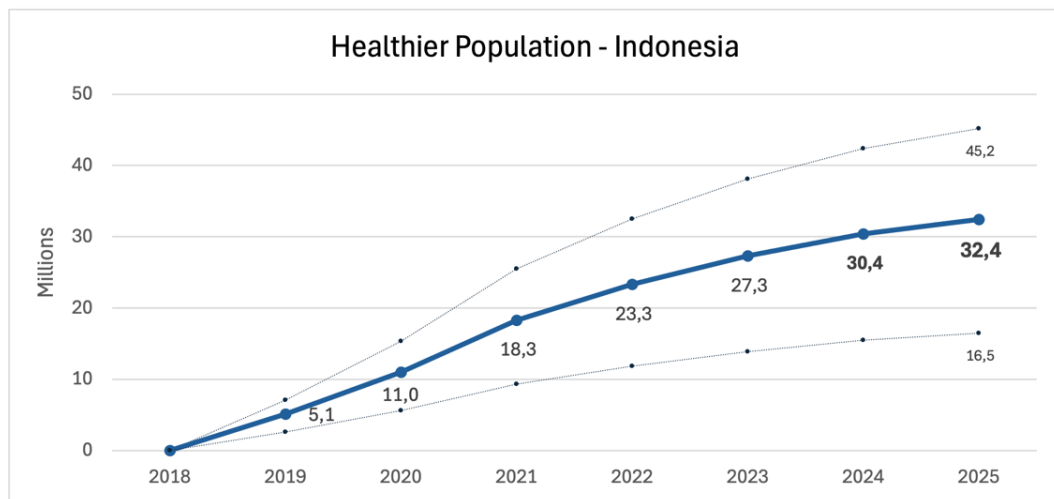
1. Tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - a. penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
 - b. penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
 - c. pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
 - d. perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
 - e. kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
2. Tenaga kependidikan berkewajiban:
 - a. menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
 - b. mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Pasca-pandemi COVID-19 yakni setelah pemerintah menetapkan berakhirnya masa pandemi (Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Penetapan Berakhirnya Status Pandemi COVID-19 di Indonesia, 2023), tenaga kependidikan menghadapi tantangan baru terkait kesejahteraan kerja, seperti meningkatnya tekanan kerja dan ketidakpastian ekonomi. Terkait pandemi COVID-19 ini, 78% pekerja di seluruh dunia mengatakan bahwa pandemi telah berdampak negatif terhadap kesejahteraan fisik dan mental mereka (He, 2021). Organisasi-organisasi didesak untuk meningkatkan pemahaman selama pandemi untuk menciptakan sistem yang mendorong kesejahteraan karyawan secara terus menerus (Oracle Careers Editorial Team, 2024). Situasi ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja di perguruan tinggi yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental tenaga kependidikan agar mampu berkontribusi maksimal pada pencapaian visi dan misi institusi.

Ketika tempat kerja mengalami perubahan besar, yang dipercepat oleh pandemi COVID-19, aspek lain dari organisasi yang secara cepat menjadi prioritas yang tidak bisa ditawar lagi adalah *the well-being of employees* (kesejahteraan karyawan). *Well-being* karyawan telah muncul sebagai prioritas penting dalam kepemimpinan organisasi, mengingat besarnya tantangan yang dihadapi tenaga kerja saat ini tidak terkecuali tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Pengakuan yang semakin besar terhadap *well-being* karyawan sebagai aspek yang tidak dapat dinegosiasikan dari kepemimpinan organisasi berasal dari berbagai manfaatnya, termasuk peningkatan semangat kerja, peningkatan produktivitas, dan pendekatan proaktif terhadap manajemen krisis. Seiring dengan perkembangan organisasi, integrasi *well-being* ke dalam strategi kepemimpinan kemungkinan akan menjadi semakin menonjol, yang mencerminkan perubahan lanskap pekerjaan dan ekspektasi karyawan (Ripp, 2022).

Perubahan besar yang terjadi dalam lingkungan kerja disikapi oleh Organisasi Kesehatan Dunia atau *World Health Organization (WHO)* dengan menekankan pentingnya *well-being* sebagai salah satu faktor kunci dalam kesehatan dan produktivitas tenaga kerja secara global. Hal ini diproyeksikan dalam

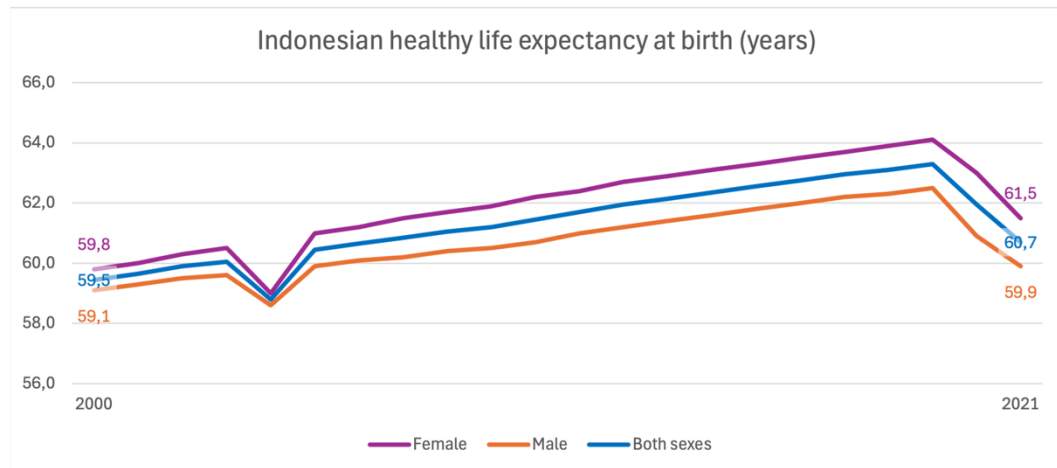
penetapan Target *Triple Billion* dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang berkaitan dengan kesehatan. Target *Triple Billion* menilai dampak dengan mempertimbangkan berapa banyak orang yang menikmati kesehatan dan *well-being* yang lebih baik. Di Indonesia, WHO memproyeksikan jumlah penambahan orang yang menikmati kesehatan dan *well-being* yang lebih baik adalah sebanyak 32,4 juta orang pada tahun 2025 (World Health Organization, 2025).



Gambar 1.2.1. Healthier Populations, Indonesia 2018-2025

Sumber: World Health Organization (WHO), 2025

Target ini sejalan dengan upaya pemerintah Indonesia yang telah berhasil mendorong peningkatan *Healthy Life Expectancy* (HALE) atau Angka Harapan Hidup Sehat menjadi 60,7 tahun pada tahun 2021, yaitu meningkat sebesar 1,24 tahun dari tahun 2000 dengan nilai 59,5 tahun. Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan dalam memperpanjang usia hidup sehat penduduk secara nasional. Walaupun terjadi tren peningkatan di tingkat nasional, angka tersebut masih berada di bawah rata-rata regional dan global. Pada tahun 2021, rata-rata HALE di regional *Western Pacific* adalah 68,2 tahun dan di lingkup global adalah 61,9 tahun.

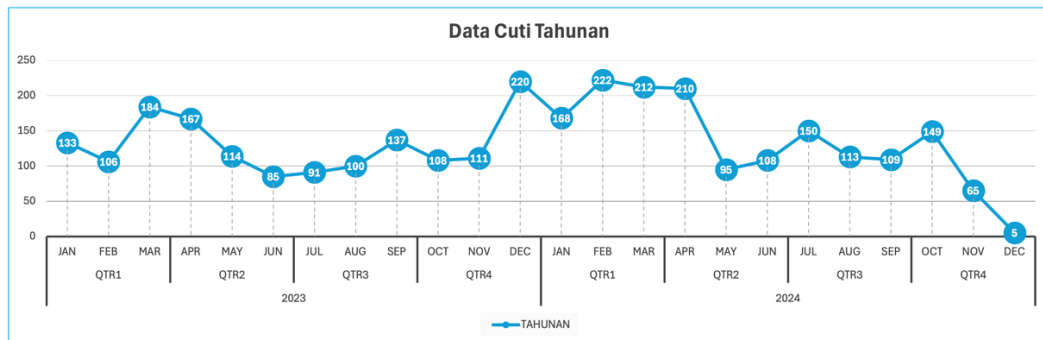


Gambar 1.2.2. *Healthy Life Expectancy (HALE) at Birth*

Sumber: World Health Organization (WHO), 2025

Namun, di balik tren makro yang positif tersebut, data internal di tingkat organisasi menunjukkan adanya tantangan yang signifikan. Universitas Telkom, sebagai salah satu institusi pendidikan terkemuka, menghadapi fenomena peningkatan frekuensi cuti tahunan dan cuti sakit yang diajukan oleh tenaga kependidikan. Fenomena ini mengindikasikan adanya isu mendasar terkait kondisi *well-being* yang belum optimal di lingkungan kerja. Angka cuti yang tinggi sering kali menjadi sinyal adanya tekanan, stres, atau bahkan *burnout* yang secara langsung bertolak belakang dengan semangat peningkatan harapan hidup sehat yang digaungkan di level nasional.

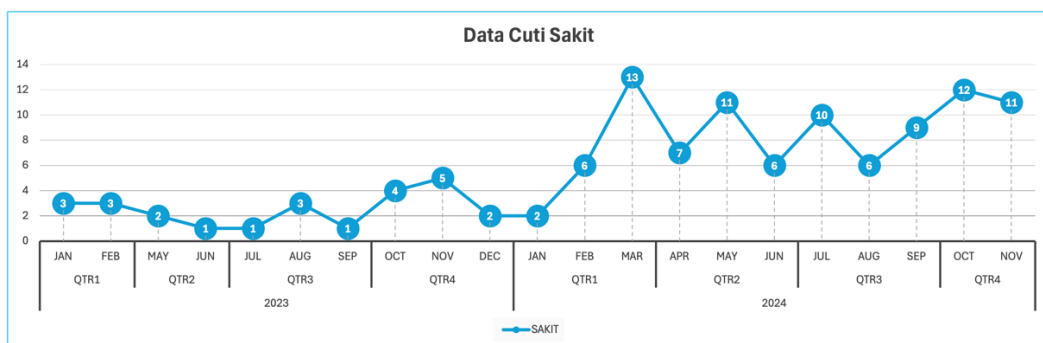
Data internal yang bersumber dari Direktorat SDM Universitas Telkom menunjukkan adanya beberapa informasi yang perlu diperhatikan. Terdapat fluktuasi dalam pengambilan cuti tahunan yang ditandai dengan peningkatan cuti hanya pada bulan atau triwulan tertentu dapat dimaknai adanya beban kerja yang tidak seimbang. Fenomena ini mengindikasikan adanya pola kerja yang kurang sehat, yang berpotensi terkait *well-being* tenaga kependidikan.



Gambar 1.1.5.2. Grafik Jumlah Cuti Tahunan

Sumber: Data SDM Universitas Telkom, telah diolah kembali

Selain itu, terdapat lonjakan penggunaan cuti sakit di waktu tertentu, yang mengarah pada dugaan tekanan kerja tinggi yang memengaruhi kesehatan fisik karyawan. Misalnya, bulan-bulan dengan beban kerja puncak menunjukkan peningkatan pengajuan cuti sakit. Temuan ini menjadi indikasi perlunya pendekatan holistik untuk menjaga kesejahteraan fisik dan mental tenaga kependidikan.



Gambar 1.1.5.3. Grafik Jumlah Cuti Sakit

Sumber: Data SDM Universitas Telkom, telah diolah kembali

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa sebagian besar cuti tahunan diambil oleh karyawan dengan posisi staf, sementara tingkat manajerial lebih jarang mengajukan cuti. Ketimpangan ini dapat mencerminkan ketidakseimbangan dalam tanggung jawab kerja, di mana manajemen merasa memiliki keterbatasan waktu atau ruang untuk beristirahat. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan (*well-being*) tetapi juga dapat mengurangi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian serius terhadap *well-*

being tenaga kependidikan, mengingat pentingnya peran mereka dalam keberlangsungan institusi.

Well-being adalah konsep multidimensi yang mencakup kesehatan fisik dan mental, serta kemampuan untuk mengatasi tantangan hidup, menemukan makna, dan membangun hubungan positif yang mendorong keterlibatan, makna, dan pencapaian sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan karyawan (Mayer & Gonot-Schoupinsky, 2024). *Well-being* mengacu pada kondisi holistik seseorang yang mencakup dimensi fisik, mental, dan sosial. Dalam konteks tenaga kependidikan, *well-being* ini mencerminkan sejauh mana mereka merasa sehat secara fisik, stabil secara emosional, dan memiliki hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Konsep *well-being* yang telah dijelaskan oleh Mayer & Gonot-Schoupinsky menemukan relevansinya dalam kerangka teori PERMA (*Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, and Accomplishment*) yang dikembangkan oleh Martin E.P. Seligman dalam karyanya *Positive Psychology* (Seligman, 2019). PERMA menekankan lima elemen penting: emosi positif, keterlibatan, hubungan, makna, dan pencapaian. Kedua konsep ini sama-sama menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek fisik, mental, dan sosial dalam mencapai *well-being*. *Well-being* yang baik sangat penting bagi tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan optimal di lingkungan pendidikan. Salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi *well-being* tenaga kependidikan adalah *workplace spirituality*.

Workplace spirituality mencerminkan bagaimana individu menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka serta merasa terhubung dengan komunitas kerja. Konsep ini melibatkan dimensi seperti pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), rasa kebersamaan (*sense of community*), dan keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi (*alignment with organizational value*). Teori yang mendasarinya mencakup kerangka teori PERMA dalam perspektif psikologi positif yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek spiritual dan profesional (Seligman, 2019). *Workplace spirituality* berpotensi meningkatkan *well-being* dengan memberikan makna intrinsik dan rasa keterhubungan yang mendalam, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Sejalan dengan *workplace spirituality*, prinsip-prinsip *stewardship* juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Prinsip-prinsip *stewardship* juga menjadi bagian penting yang berpotensi memperkuat keterhubungan antara *well-being* dengan lingkungan kerja produktif.

Stewardship atau penatalayanan berfokus pada tanggung jawab dan akuntabilitas dalam mengelola sumber daya organisasi untuk kepentingan jangka panjang. *Stewardship* mendorong perilaku yang berorientasi pada kepentingan kolektif, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Teori *stewardship* menekankan bahwa setiap orang dalam organisasi bertindak sebagai pelayan yang mendukung perkembangan dan kesejahteraan organisasi (Schillemans & Bjurström, 2020). Hubungannya dengan *well-being* terlihat pada lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan kolaborasi, serta memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan *workplace spirituality* (spiritualitas tempat kerja), *stewardship* (penatalayanan), dan *well-being* (kesejahteraan) tenaga kependidikan di Universitas Telkom. Penguatan *workplace spirituality*, penerapan pola pikir dan sikap *stewardship*, serta memprioritaskan *well-being* menjadi faktor kunci yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis institusi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Telkom dan juga dapat menjadi model bagi institusi pendidikan tinggi lainnya dalam menghadapi dinamika dan tantangan era digital.

1.3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *workplace spirituality* terhadap *well-being* tenaga kependidikan di Universitas Telkom?
2. Apakah terdapat pengaruh *workplace spirituality* terhadap *stewardship* tenaga kependidikan di Universitas Telkom?
3. Apakah terdapat pengaruh *stewardship* terhadap *well-being* tenaga kependidikan di Universitas Telkom?

4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara *workplace spirituality* dan *well-being* tenaga kependidikan yang dimediasi oleh *stewardship*?
5. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada Universitas Telkom untuk meningkatkan *well-being* tenaga kependidikan melalui penerapan *workplace spirituality* dan *stewardship*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dengan *well-being*.
2. Menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dengan *stewardship*.
3. Menganalisis pengaruh *stewardship* dengan *well-being*.
4. Menganalisis pengaruh tidak langsung *workplace spirituality* terhadap *well-being* melalui *stewardship*.
5. Memberikan rekomendasi strategis terkait peningkatan *well-being* tenaga kependidikan melalui penerapan *workplace spirituality* dan *stewardship* untuk Universitas Telkom.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bernilai bagi manajemen Universitas Telkom dalam merancang strategi manajerial dan kebijakan serta program yang berfokus pada peningkatan *well-being*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan strategi sumber daya manusia yang lebih efektif di institusi pendidikan tinggi lainnya yang menghadapi tantangan serupa.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan di Universitas Telkom dengan Tenaga Kependidikan atau Tenaga Penunjang Akademik (TPA) sebagai responden utama, termasuk staf administratif, staf keuangan, pustakawan, laboran, dan posisi-posisi terkait lainnya. Analisis akan difokuskan pada mengidentifikasi hubungan antara *workplace spirituality* dan *stewardship* terhadap *well-being* tenaga kependidikan.

1.7. Sistematika Penulisan Tesis