

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perusahaan perbankan adalah salah satu sektor ekonomi yang bergerak dibidang keuangan. Perusahaan perbankan mempunyai peranan penting, yaitu menyediakan dan menyalurkan dana pembangunan ekonomi masyarakat. Hal itu sesuai dengan UU RI No. 10 Tahun 1998 tentang perbankan, bahwa yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Dunia perbankan berkembang dengan pesat sejak dikeluarkannya kebijakan pemerintah bidang perbankan yang dikenal dengan paket Oktober 1988 (Pakto 88), yang berisi tentang diperkenalkannya pendirian bank swasta nasional, bank perkreditan rakyat dan memberikan kemudahan pembukaan kantor baru (Triandaru dan Budisantoso, 2017: 78).

Bank sebagai lembaga perantara keuangan (*Financial Intermediary*) dari dua pihak, yaitu pihak yang kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana harus selalu menjaga kepercayaan masyarakat dengan menjamin tingkat likuiditas juga harus beroperasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat rentabilitas (keuntungan) yang memadai. Menurut Kasmir (2016:27), Hal yang menyebabkan lembaga perbankan disebut sebagai lembaga kepercayaan artinya pihak yang kelebihan dana mempercayakan sepenuhnya kepada bank untuk mengelola dananya termasuk menyalurkan kepada pihak yang kekurangan atau memerlukan

dana berupa kredit. Loyalitas pelanggan tercermin dari antusias pelanggan atas produk atau jasa.

Eksistensi bank sangat dibutuhkan, salah satu cara untuk mempertahankan eksistensi bank adalah adanya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dalam dunia perbankan. Sumber daya manusia merupakan modal utama sebagai faktor penentu kemajuan dari suatu perusahaan. Orang atau manusia yang bekerja pada organisasi dengan kemampuan yang dimilikinya disebut dengan sumber daya manusia (Nawawi, 2015:1).

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya pokok perusahaan yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan tapi juga merupakan keunggulan kompetitif yang unik bagi perusahaan. Kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh komitmen dan fokus karyawannya dalam mencapai tujuan-tujuan utama perusahaan. Mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif merupakan peran dari manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja Karyawan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sehingga manajemen sumber

daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki kinerja sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat (Dessler 2016:3).

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang baik merupakan salah satu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Saraswati dan Widnyani 2021). Menurut Dessler (2016), menyatakan bahwa kinerja secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

PT. BPR Santi Pala Badung adalah usaha yang bergerak di bidang jasa perbankan, berbentuk perseroan terbatas (PT) yang menerima simpanan dalam bentuk deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dan memberi produk layanan keuangan dalam bentuk pinjaman/kredit. PT. BPR Santi Pala Badung didirikan pada tahun 1991 yang dipimpin oleh I Made Purnajiwa, SE. dengan jumlah 32 karyawan.

Hasil wawancara peneliti terhadap 10 orang karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung yaitu pada unit pelayanan nasabah diperoleh informasi bahwa kinerja karyawan belum maksimal hal ini dapat dilihat pencapaian target belum sesuai yang telah ditetapkan perusahaan.

**Tabel 1. 1**  
**Pencapaian Target Kerja PT.**  
**BPR Santi Pala Badung**  
**Tahun 2019 – 2021**

| No | Tahun | Jenis   | Target          | Realisasi (Rp)  | %     |
|----|-------|---------|-----------------|-----------------|-------|
| 1  | 2019  | Kredit  | Rp. 500,000.000 | Rp. 300,593,176 | 83,85 |
|    |       | Nasabah | 100 nasabah     | 59 nasabah      | 59 %  |
| 2  | 2020  | Kredit  | Rp. 500.000.000 | Rp. 335,070,791 | 67,01 |
|    |       | Nasabah | 110 nasabah     | 65 nasabah      | 59,09 |
| 3  | 2021  | Kredit  | 450.000.000     | 358,354,094     | 79,63 |
|    |       | Nasabah | 120 nasabah     | 58 nasabah      | 48,33 |

Sumber : PT. BPR Santi Pala Badung (2021)

Pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pencapaian target kerja masih fluktuatif dari tahun ke tahun, bahkan untuk tahun 2019 dan tahun 2021, untuk jumlah kredit dan nasabah tidak mencapai target yang telah ditetapkan. PT. BPR Santi Pala Badung mengalami ketidakstabilan yang tentunya disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya faktor didalam kepemimpinannya tidak sesuai dengan norma yang ada pada perusahaan. Demikian juga ketegasan dari seorang pimpinan didalam memotivasi dirasakan kurang bagi karyawan sehingga karyawan akan ragu ragu didalam mengambil keputusan terhadap masalah yang ditemukan. Demikian juga beberapa karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah, sehingga hal ini membawa dampak pada kinerja karyawan yang rendah, karena karyawan tidak bekerja dengan serius. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus dapat mempengaruhi seluruh anggota yang dipimpinnya melalui

cara-cara yang positif dalam berkomunikasi khususnya *servant leadership* model yang diterapkan (Fery,2016).

Gaya kepemimpinan *servant Leadership* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi (Sapengga,2016). Dalam penelitiannya menyebutkan bahwa “penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2016). Northouse (2014) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya.

Penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomigulung (2015) menyebutkan bahwa penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sapengga (2016) dengan hasil penelitiannya kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari

seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan, dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbin (2015) dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, Permasalahan yang terkait dengan *servant leadership* yaitu pada indikator kasih sayang. Peneliti menemukan bahwa kurangnya rasa kasih sayang dan sikap ramah pimpinan yang menyebabkan beberapa karyawan seringkali acuh tak acuh terhadap tugas. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada karyawan. Diketahui pula beberapa pemimpin belum seluruhnya menerapkan gaya kepemimpinan berhati hamba atau yang kita kenal dengan istilah *servant leadership*.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sapengga (2016), penelitian Tomigulung (2015) dan penelitian Brohi, *et al.*,(2018) temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharon dan Mario (2021), hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan *servant leadership*, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja (Mahariani : 2015). Konopaske dan Matteson (2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawannya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Luthans (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, dan suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Meyer dan Allen sebagaimana dikutip Luthans (2015) komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dan organisasinya dengan cara merefleksikan keyakinan yaitu, karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi. Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengingatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, permasalahan yang terkait dengan komitmen organisasi yaitu pada indikator komitmen efektif, peneliti menemukan

bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah. Rendahnya komitmen organisasi karyawan seperti kemauan dan kesetiaan karyawan yang masih rendah terhadap perusahaan yaitu rasa atau keinginan karyawan untuk bekerja dan mengabdikan lebih lama kepada perusahaan, keinginan untuk tetap bertahan, kurangnya kemampuan untuk mengapresiasi rasa kecintaannya karyawan kepada organisasi dengan cara lebih menghargai pada setiap komitmen yang dimiliki suatu organisasi tersebut, dan kurangnya penguasaan dan pemahaman kerja untuk menciptakan mutu dalam pekerjaannya. Demikian pula fenomena yang terjadi sehubungan dengan komitmen organisasi merupakan pertanda bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi harapan dalam bekerja seperti yang diinginkan karyawan. Oleh karena itu akan sulit bagi karyawan untuk mempertahankan komitmennya pada saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi. Rendahnya komitmen karyawan ini merupakan kerugian besar bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah banyak dididik oleh perusahaan.

Menurut Luthans (2015) komitmen organisasi yang rendah akan membawa dampak pada kinerja karyawan yang rendah, karena karyawan tidak bekerja dengan serius. Selain itu juga menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan, antara lain pindah kerja dan pemogokan. Semua permasalahan yang ditimbulkan akibat rendahnya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas juga dari adanya peranan seorang pemimpin dalam perusahaan.

Komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahariani (2015), Penelitian Setiawan dan taufik (2018), Penelitian Febriani dan Supartha (2019)

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Penelitian Yudhi (2014) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Selain komitmen organisasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Iklim organisasi, menurut Gomes (2014). Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan. Menurut Tagiuri dan Litwin (2015) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara langsung akan mempengaruhi kinerja. Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan hal ini membuat para karyawan merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak menciptakan suasana yang membawa dirinya untuk mencapai aktivitas dengan baik, sehingga tidak memberikan energi atau daya bagi dirinya untuk menunjukkan kinerja yang tidak optimal.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut". Iklim organisasi harus diciptakan sebaik mungkin dalam sebuah perusahaan, jika ingin karyawannya berkinerja baik.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, Permasalahan yang terkait dengan iklim organisasi yaitu pada indikator tanggung jawab (*responsibility*) karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung dalam bekerja dimana kurangnya rasa tanggung

jawab terhadap pekerjaannya seperti pembuatan laporan tentang pendapatan yang diperoleh perusahaan setiap bulannya sering mengalami keterlambatan dalam pembuatan laporan sebagai bahan evaluasi bagi pihak pimpinan untuk mengambil keputusan. Disamping itu pula dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan sering ragu-ragu. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman terhadap segala peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi oleh karyawan tersebut.

Iklm organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh : Syahrums, *et al* .,(2016), penelitian Setiyono dan Alamsyah (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi berbeda dengan penelitian oleh Okoli dan Emmanuel (2017), hasil penelitiannya disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan cara mencoba untuk mengkaji kembali terkait dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* , komitmen organisasional, dan iklim organisasi. Adapun judul dari pada penelitian ini yaitu **“Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. BPR Santi Pala Badung”** .

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada PT. BPR Santi Pala Badung adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung ?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung ?
- 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pada PT. BPR Santi Pala Badung ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

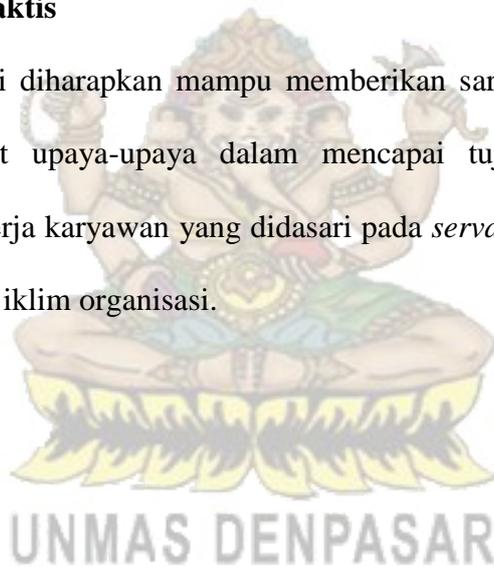
Adapun kegunaan yang dapat dirasakan oleh pihak berkepentingan antara lain:

##### **1) Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya teori *servant leadership*, komitmen organisasi, iklim organisasi dan kinerja karyawan. Dan diharapkan dapat menambah bahan referensi dipergustakaan.

##### **2) Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran dan masukan kepada manajemen terkait upaya-upaya dalam mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang didasari pada *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan atau *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) merupakan *grand theory* dalam penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *values* (nilai) dan *intention* (tujuan). Umumnya, manajer menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja. Melalui penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan)

mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2017).

### **1.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2016) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Nurchayani dan Adnyani, 2016).

Menurut Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tantang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Kawiana, *et al.*, (2018:37) menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Afandi (2018:84) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Wibowo (2016:7), mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil

yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau kelompok dalam suatu organisasi.

## 2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang atau karyawan ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi yang bersangkutan.

Afandi (2018:86), pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah dia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga karyawan atau karyawan organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

## 3) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator – indikator kinerja karyawan menurut Sutarto (2014:378) yaitu:

### a) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

d) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.

e) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebear-besarnya.

Adapun menurut Fasha dan Lestari ( 2019 ) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator kinerja karyawan :

- a) Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu pegawai memiliki rasa ingin mencapai prestasi di perusahaan tempat ia bekerja.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu keinginan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di dalam perusahaan.
- c) Kompensasi, yaitu bentuk motivasi karyawan agar berusaha mencapai kinerja yang maksimal bagi kepentingan pegawai.

- d) Kebijakan pimpinan, yaitu bagaimana pimpinan dapat memberikan kebijakan yang memotivasi karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- b) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

- c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

- d) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

- e) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

- f) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

## g) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## h) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

## i) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

### 1.1.3 Gaya Kepemimpinan (*Servant Leadership*)

## 1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Karena kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan baik. Setiap kemampuan harus melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya.

Robbins dan Coulter (2014:259) menyampaikan bahwa: *“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”*. “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan”. Fernandes, *et al.*,(2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dari hasil pengertian Kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

Berikut merupakan beberapa hal penting yang wajib diketahui dalam memimpin suatu organisasi atau bawahan bermaksud untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

## 2) Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*

### a) Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Robbins dan Judge (2013), *Servant Leadership* melampaui kepentingan mereka sendiri dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Karakteristik perilaku termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima kepemimpinan, dan aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan melayani berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah difokuskan pada hasil untuk kesejahteraan pengikut. Menurut Luthans (2013), Ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi dan sebenarnya menjadi termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri. Sekaligus seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal member kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah pola kepemimpinan yang menjadikan seorang pimpinan lebih dekat kepada karyawan.

*Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* beliau menyebutkan bahwa kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayan berikutnya. Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh (Luthans, 2014:48), memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan.

Poli (2015 : 258) mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Konsep kepemimpinan pelayan sebenarnya sudah diterapkan oleh tokoh-tokoh pemimpin dunia sejak lama.

Menurut Sendjaya & Sarros (2010: 57) mengemukakan bahwa *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi,

dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leadership* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bahwa *servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan Trompenaars & Voerman (2010:3).

b) Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

Menurut Spears, (2013: 25-30), mengemukakan 10 karakteristik *servant leadership*, karakteristik tersebut yaitu :

1. Mendengarkan  
*Servant-leadership* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. Empati  
Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. Penyembuhan  
*Servant leadership* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. Kesadaran  
Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. Persuasi

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership* (X<sub>2</sub>).

6. **Konseptualisasi**

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7. **Kejelian**

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8. **Keterbukaan**

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9. **Komitmen untuk Pertumbuhan**

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10. **Membangun Komunitas**

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

c) **Perilaku *Servant Leadership***

Menurut Greenleaf (2013: 48) ada enam hal penting yang merupakan konstruksi utama dalam menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu:

1. Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).
2. Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan

pihak lain).

3. Membangun komunitas (dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).
  4. Memperlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
  5. Memberikan kepemimpinan (dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada).
  6. Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).
- d) *Manfaat Servant Leadership*

Menurut Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa filosofi kepemimpinan pelayan berlaku secara efektif untuk semua institusi sosial, baik mereka yang mengejar keuntungan maupun yang tidak. Sebagai seorang ahli yang memiliki pengalaman konsultasi dan mengajar yang luas di berbagai organisasi seperti universitas, bisnis, yayasan, keagamaan, organisasi kesehatan (rumah sakit), asosiasi profesional di berbagai negara, Greenleaf meyakini bahwa filosofi dan praktik kepemimpinan pelayan dapat diterapkan dan memberikan pengaruh yang positif bagi seluruh institusi di berbagai negara. Graham bahkan menambahkan bahwa kepemimpinan pelayan dapat diberlakukan untuk berbagai *setting* organisasi, baik dari pekerja dan *supervisor* hingga pimpinan puncak perusahaan. Graham juga menyarankan bahwa kita dapat menerapkannya dalam relasi antar organisasi. Spears percaya bahwa saat ini kepemimpinan pelayan telah

memberikan pengaruh yang substansial dalam berbagai area spesifik dari pengembangan organisasi antara lain :

1. Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.
  2. Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan.
  3. Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif.
  4. Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *experiential education*.
  5. Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.
  6. Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.
  7. Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.
- 3) Indikator *Servant Leadership*

Adapun indikator yang digunakan didalam penerapan *Servant leadership* ini menurut Denis (2015) yaitu :

- a) Kasih sayang

Yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang baik.

b) *Visi*

Yaitu, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seseorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

c) *Kerendahan hati*

Yaitu, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan dalam tim.

d) *Kepercayaan*

Yaitu, orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pimpinan tersebut mendapatkan kepercayaan.

e) *Melayani*

Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Adapun menurut Sendjaya (2016) indikator dalam pengukuran *servant leadership* yaitu :

a) *Love* (kasih sayang)

Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.

b) *Empowerment* (pemberdayaan)

Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lain serta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.

c) *Vision* (visi)

Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.

d) *Humality* (kerendahan hati)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.

e) *Trust* (kepercayaan)

Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut.

Sedangkan menurut (Greenleaf, 2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa kontruksi dalam *servant leadership*, yaitu :

a) Kasih sayang (*Love*)

Kasih sayang (*love*) mengacu pada Bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut.

c) Visi (*vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan

dan mampu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

d) Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e) Kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan dalam servant leadership adalah sikap orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leader* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

#### 1.1.4 Komitmen Organisasional

1) Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional diartikan sebagai keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014:187) komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentivikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Menurut Schermerhorn, *et al.*, (2014:188) komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Menurut Luthas dalam Wibowo (2014:188) komitmen oranisasional sering didefinisikan sebagai sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi

tersebut. Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi. Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaa atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Menurut Lepine dan Wesson (2014:188) komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain.

Dari pengertian maupun definisi komitmen organisasional dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

## 2) Tipe Komitmen Organisasional

Bean,*et al.*, (2014:188) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu:

- a) *Rational Commitment*, mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan financial, pengembangan dan profesional individu.
- b) *Emmotional Commitment*, mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

Dimensi Komitmen menurut Meyer dan Allen (2014:189) adalah:

- a) *Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.

- b) *Continuence Commitment*, menyangkut komitmen pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.
- c) *Normative Commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

Menurut Shane dan Glinow (2014:190) yang memberikan makna komitmen organisasional sama dengan *Affective Commitment*, yaitu sebagai keterkaitan emosional pekerjaan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Definisi ini menyinggung secara spesifik pada *Affective Commitment* karena merupakan keterikatan emosional dan perasaan kita tentang loyalitas pada organisasi.

*Organization (Affective) Commitment* berbeda dengan *Continuence Commitment* yang merupakan keterikatan kalkulatif. Pekerja mempunyai *Continuence Commitment* tinggi karena mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena terlalu mahal untuk keluar. Mereka memilih untuk tetap tinggal karena kalkulasi untuk tetap tinggal lebih tinggi dari pada nilai bekerja di tempat lain.

### 3) Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (2014:20) mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator komitmen organisasioal, yaitu:

- a) *Komitmen Efektif*, komitmen efektif mengacu pada emosi yang meledak pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen efektif yang kuat cenderung secara

terus menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya yang ada dalam hati mereka.

- b) **Komitmen Normatif**, komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja saat ini.
- c) **Komitmen Berkelanjutan**, komitmen berkelanjutan mengacu kepada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat meninggalkan organisasi.

Adapun menurut Robbins dan Judge (2015) indikator komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi yaitu :

- a) **Komitmen efektif (*affective commitment*)** : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
- b) **Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)** : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- c) **Komitmen normatif (*normative commitment*)** : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu :

- a) **Komitmen Afektif**  
Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang

memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

b) **Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

c) **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

### **2.1.5 Iklim Organisasi**

1) **Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Taigiurin dan Litwin (2016) bahwa iklim organisasi merupakan suatu kulaitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Stinger dalam Kustrianingsing (2016) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Moekijat dalam

Prasetyowati (2018), iklim organisasi merupakan karakteristik atau kepribadian organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas maka iklim organisasi yaitu segala karakteristik, atribut-atribut, kualitas yang menetap dalam organisasi yang dipersepsi dan dihayati oleh anggota organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, sika kerja, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

## 2) Faktor – faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Moekijat dalam Prasetyowati (2018), (1990:98) menyebutkan determinan atau faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:

### a) Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim organisasi.

### b) Metode pengarahan dan pengawasan

Metode yang digunakan oleh pimpinan dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawan merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggungjawab mereka.

### c) Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, perananan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

d) Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

e) Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan diantara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

f) Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar, misalnya pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

g) Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Adapun menurut Strees dan Winata (2013) menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi antara lain :

a) Penempatan personalia

Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

b) Pembinaan hubungan komunikasi

Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal

lainnya. Komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya saat istirahat di luar forum formal.

c) Pendinasan dan penyelesaian konflik

Peran pimpinan yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

d) Pengumpulan dan pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam organisasi sebagai penghubung antara bagian dalam organisasi, agar tercipta keutuhan dalam organisasi.

e) Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja.

Sedangkan menurut Devina dan Ratih (2018) ada empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yakni :

a) Lingkungan eksternal

Industri yang seragam biasanya memiliki iklim organisasi yang seragam pula secara keseluruhan. Iklim organisasi secara keseluruhan dari organisasi transportasi, pemerintah atau sekolah memiliki iklim organisasi yang sama secara keseluruhan.

b) Strategi organisasi

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh rencana yang diikuti dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, energi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan faktor lingkungan yang mempengaruhi energi tersebut.

Strategi yang berbeda dari setiap organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi.

c) Kekuatan sejarah

Semakin lama sebuah perusahaan beroperasi, maka semakin banyak kekuatan dari historisnya. Ada lima aspek kekuatan sejarah organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu nilai sejarah, kepercayaan, mite, adat dan tradisi yang ada pada suatu organisasi.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat mempengaruhi semua unit, aktivitas dan kinerja karyawan yang ada didalam organisasi.

3) Indikator Iklim Organisasi

Lustyanti (2016) mengemukakan indikator iklim organisasi yang dikembangkan dari indikator iklim organisasi yaitu:

- a. Konformitas (*conformity*) adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi.
- b. Tanggungjawab (*responsibility*) adalah merupakan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.
- c. Standar pelaksanaan pekerjaan (*standard*) adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.

- d. Imbalan (*reward*) adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan atau dihukum.
- e. Kejelasan keorganisasian (*organization clarity*) adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
- f. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu dan adanya hubungan yang baik antar karyawan.
- g. Kepemimpinan (*leadership*) adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

Adapun menurut Dewi (2017) bahwa indikator iklim organisasi sebagai berikut:

- a) Pemecahan masalah, proses secara terencana yang dilakukan untuk mendapatkan penyelesaian tertentu dari suatu masalah.
- b) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP, dilakukan agar karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur perusahaan.
- c) Interaksi antar karyawan, seperti apa hubungan interaksi yang terjalin antar sesama karyawan.
- d) Kepercayaan sesama, untuk mengetahui apakah terdapat kepercayaan antar karyawan.

Sedangkan menurut Kusnan (2015) indikator dari iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

a) Tanggung jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

b) Identitas individu dalam organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

c) Kehangatan antar pegawai

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar Pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

d) Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar pegawainya.

e) Konflik

Konflik diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

*Servant Leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Selain itu

*Servant Leadership* juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. *Servant leadership* dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Penelitian Sapengga (2016), dalam penelitiannya berjudul pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Penelitian Tomigulung (2015) dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa* studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa Tenggara. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah dimensi kepemimpinan pelayan Minahasa Tenggara harus dipertimbangkan secara intensif. Penelitian Brohi, *et al.*, (2018) Dalam penelitiannya berjudul *The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes* Temuan yang menonjol adalah sebagai berikut: kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis.

### **2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen (Artana,2018). Menurut Anggapradja dan Wijaya (2017:75) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah keadaan seseorang yang memihak karyawan dari organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Nurdin, *et al.*, (2020) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia”.

### **2.2.3 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Woznyj,*et al.*,(2019) adanya iklim organisasi yang baik akan secara otomatis mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik . Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan ini membuat para karyawan merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak menciptakan suasana yang membawa dirinya untuk mencapai aktivitas dengan baik, sehingga tidak memberikan energi atau daya bagi dirinya untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Penelitian Kembuan, *et al.*,(2018) hasil pembahasan menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan mutu pelayanan kesehatan. Penelitian Yee Poh Li dan Ananthalakshmi (2017) Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden setuju dengan Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi kuat dan Kinerja Karyawan meningkat. Penelitian Viswanathan (2015) dengan hasil

penelitian ini yaitu terdapat korelasi positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan *servant leadership* ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dan Iklim Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yang menjadi rujukan penelitian ini. Adapun penelitian sebelumnya dapat dipaparkan dalam penulisan sebagai berikut:

#### **2.3.2 *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian Sapengga (2016) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. Sampel yang digunakan berjumlah 73 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto.

Penelitian Novarini (2020) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada PT. Samaja Bali Villa. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 47 orang. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Samaja Bali Villa.

Penelitian Tomigulung (2015) dalam penelitiannya berjudul *The Effects Of Servant Leadership On Employee Performance At Regional Government Office Southeast Minahasa*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 orang. Studi ini mengungkapkan bahwa dimensi kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah Minahasa Tenggara. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Pemerintah Daerah dimensi kepemimpinan pelayan Minahasa Tenggara harus dipertimbangkan secara intensif.

Penelitian Brohi, *et al.*, (2018) dalam penelitiannya berjudul *The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes*. Temuan yang menonjol adalah sebagai berikut: kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan dan keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis.

Berbeda dengan penelitian Agatha dan Bryian (2021) dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang. Temuan penelitian ini menunjukkan servant leadership tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel *servant leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah

populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 32 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

### **2.3.2 Komitmen Organisasional Dengan Kinerja Karyawan**

Darmawati dan Marnis (2017) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dengan sampel yaitu 78 orang. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

Penelitian ini dilakukan oleh Nathania (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 karyawan dan sampel sebanyak 50 responden. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan yaitu teknik analisis regresi linier berganda dan analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Warunk Upnormal Surabaya baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian ini dilakukan oleh Nasrul, *et al.*, (2020) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 96 karyawan permanen dan sampel sebanyak 96 responden. Dalam penelitian ini alat analisis data yang digunakan yaitu dengan

regresi linier berganda, pengujian hipotesis uji t dan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Austin *Engineering* Indonesia.

Penelitian ini dilakukan oleh Priyono, *et al.*,(2020) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Busana Roxy Square Mall Jember Dengan *Organization Citizenship Behavior* OCB Sebagai Variabel Intervening”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 210 karyawan dan sampel sebanyak 138 responden. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan yaitu analisis path. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian busana Roxy Square Mall Jember.

Penelitian ini dilakukan oleh Lumintang, *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Komponen Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 117 karyawan dan sampel sebanyak 91 responden. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi Non Finansial secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Utara.

Penelitian ini dilakukan oleh Mardiani & Dewi (2016) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Karyawan Bank Kalsel”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 334 karyawan dan sampel sebanyak 182 responden. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel.

Berbeda dengan penelitian Hendri dan Kirana (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus Of Control*, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentosa Collection. Populasi penelitian ini menggunakan 50 orang karyawan Roy Sentosa Collection. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 32 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

### **2.3.3 Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian ini dilakukan oleh Sutarya & Priadana (2018) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Weaving Di PT. Adetex Kabupaten Bandung”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 129 karyawan dan sampel sebanyak 98 responden.

Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, korelasi berganda dan koefisien determinasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adetex Kabupaten Bandung.

Penelitian ini dilakukan oleh Sinurat (2018) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Siantar Hotel di Kota Pematang Siantar. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 karyawan dan sampel sebanyak 80 responden. Dalam penelitian ini alat analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Siantar Hotel di kota Pematang Siantar.

Penelitian Pandowo, *et al.*, (2018) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir, Konflik, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Unsrat. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, dengan jumlah sampel 91 orang. Hasil menunjukkan secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Razak, *et al.*, (2019) dengan judul Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi positif signifikan, berarti iklim organisasi memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 80 orang.

Berbeda dengan penelitian Rumanta, *et al.*,(2021) dengan judul Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi,Iklm Organisasi Dan Motivasi Kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 52 orang pegawai di Lingkungan Distrik Yapen Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 32 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

