

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 (Sigit Triandaru dan Totok Budisantoso, 2017: 78).

Bank sebagai lembaga perantara keuangan (*Financial Intermediary*) dari dua pihak, yaitu pihak yang kelebihan dana (Surplus Unit) dan pihak yang kekurangan dana (Defisit Unit) harus selalu menjaga kepercayaan masyarakat dengan menjamin tingkat likuiditas juga harus beroperasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat rentabilitas (keuntungan) yang memadai. Hal ini juga yang menyebabkan lembaga perbankan disebut sebagai lembaga kepercayaan (Kasmir, 2012:27), artinya pihak yang

kelebihan dana mempercayakan sepenuhnya kepada bank untuk mengolah dananya termasuk menyalurkannya 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, 2011:1).

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 Pegawainya dalam mencapai tujuan-tujuan utama perusahaan. Mengelola, mengatur dan memanfaatkan Pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif merupakan peran dari manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja Pegawai. 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 pegawai 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 tuntunan perkembangan masyarakat. (Dessler 2016:3).

Mangkunegara, (2017), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Desseler, (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 illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam

melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama yaitu menurut Sandy (2015:12), adapun indikator kinerja karyawan yaitu kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan kuantitas, yaitu hasil kerja selalu memenuhi pencapaian atau target kerja yang telah ditentukan baik barang/jasa, waktu dan biaya. Menurut Afandi (2018:91) Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja/prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya,

Bank Negara Indonesia 1946, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara yang memiliki peran sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional. Dan pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996.

Hasil wawancara peneliti terhadap 10 orang karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon yaitu pada unit pelayanan uang tunai diperoleh

informasi bahwa kinerja karyawan belum maksimal hal ini dapat dilihat dari pencapaian target belum sesuai yang telah ditetapkan perusahaan.

Tabel 1.1
Pencapaian Target Kerja Karyawan
Pada unit pelayanan uang tunai
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon.

No	Bulan	Tabungan		Pencapaian realisasi tabungan (%)	
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Tercapai (%)	Belum tercapai (%)
1	Januari	1.000.000.000	947.500.000	94,75	5,25
2	Februari	1.000.000.000	948.780.000	94,88	5,12
3	Maret	1.000.000.000	946.580.000	94,66	5,34
4	April	1.000.000.000	949.600.000	94,96	5,04
5	Mei	1.000.000.000	946.400.000	94,64	5,36
6	Juni	1.000.000.000	946.700.000	94,67	5,33
7	Juli	1.000.000.000	949.300.000	94,93	5,07
8	Agustus	1.000.000.000	947.480.000	94,75	5,25
9	September	1.000.000.000	945.590.000	94,56	5,44
10	Oktober	1.000.000.000	949.000.000	94,90	5,10
11	Nopember	1.000.000.000	940.700.000	94,07	5,93
12	Desember	1.000.000.000	939.200.000	93,92	6,08
Jumlah		12.000.000.000	11.356.830.000	94,64	5,36

Sumber : Data diolah Dari BNI Cabang Renon Denpasar. (2020)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat kita ketahui untuk hasil pendapatan target tabungan setiap bulannya tidak terpenuhi. Instansi tidak mampu mencapai target tabungan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Ketidak tercapaian target tabungan terbesar terjadi pada bulan desember 2020. Kinerja dalam instansi ini mengalami kenaikan dan penurunan volume pendapatan target tabungan di pengaruhi oleh situasi pandemic *covid 19* yang berdampak pada semua sektor, salah satunya adalah sektor perbankan. Hal ini menjadi permasalahan pada komitmen karyawan yang dimaksud seperti kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan didalam bekerja.

Gaya kepemimpinan *servant Leadership* mempengaruhi kinerja

karyawan Sapengga (2016) dan 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, 2010). Northouse (2013) 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, memperbaiki sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015).

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.

Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui wawancara terhadap 10 orang pegawai unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon peneliti menemukan bahwa kurangnya rasa kasih sayang dan sikap ramah pimpinan yang menyebabkan beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan, rasa acuh tak acuh terhadap tugas khususnya pada bagian administratif seperti pembuatan laporan bulanan, juga keterlambatan pada jam kehadiran. 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*.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor komitmen organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja (Mahariani : 2015). Konopaske dan Matteson (dalam Priansa 2016:233) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai 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 dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan: "(1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) 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.

Fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi hasil wawancara peneliti terhadap 10 orang karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon, bahwa ada sebagian 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

mengapresiasikan rasa kecintaanya 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.

Komitmen organisasi yang rendah. Hal ini 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.

Dari fenomena tersebut di atas hasil penelitian sebelumnya memberikan informasi terkait dengan komitmen organisasi, seperti penelitian Mahariani (2015), dengan penelitiannya Pengaruh Kecerdasan emosional, *Servant Leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Pada PT. Triduta Sejahtera Denpasar. Penelitian Setiawan dan taufik (2018), dengan judul penelitiannya Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Penelitian Febriani dan Supartha (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh komitmen organisasional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompensasi finansial terhadap semangat kerja karyawan perusahaan logistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan logistic. Berbeda dengan Penelitian Yudhi (2014). Dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sangyang perkasa Denpasar.

Iklim organisasi, menurut Gomes, (2014). Mengatakan bahwa Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan. Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam, Wirawan 2015) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara langsung akan mempengaruhi kinerja. Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan hal ini membuat para pegawai 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.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan 10 orang pegawai pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon mengindikasikan bahwa : Keadaan iklim organisasi pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon masih kurang baik hal bisa terlihat dari ada beberapa pegawai kurangnya pemahaman terhadap segala peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi, sehingga para pegawai mengubah sikap dan tingkah laku mereka yang tidak sesuai dengan norma sosial yang ada. Pegawai supaya mengerti bahwa konformitas adalah perubahan perilaku atau kepercayaan menuju norma kelompok sebagai akibat tekanan kelompok yang real atau yang dibayangkan.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian oleh : Syahrumsyah *et,al* (2016) dengan hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Setiyono dan Alamsyah (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Okoli dan Emmanuel, (2017) hasil penelitiannya disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan level pelaksana. Apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga hendaknya pimpinan mampu menciptakan suasana yang aman dan nyaman yang membuat terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan sebaiknya memberikan kesempatan para pegawai dalam menangani masalah baru yang akan menambah pengalaman mereka. Instansi juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti diklat yang akan membuat mereka semakin betah untuk bekerja di suatu organisasi.

Berdasarkan hal yang terjadi di atas 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 Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Unit Pelayanan Uang Tunai Pada Perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon”.

1.2 Rumusan permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada unit pelayanan uang tunai PT. Bank

Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon ?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon ?
- 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada unit pelayanan uang tunai pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Renon.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang dapat dirasakan oleh pihak berkepentingan

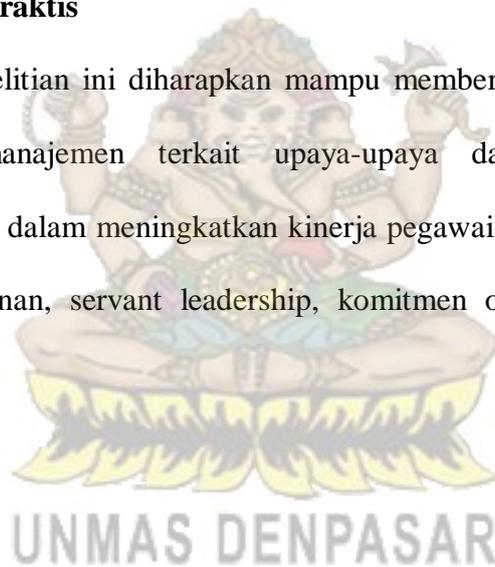
antara lain:

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya teori kepemimpinan, komitmen organisasional, 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 pegawai yang didasari pada gaya kepemimpinan, servant leadership, komitmen organisasional dan iklim organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *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 tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011).

2.1.2 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 tentang 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 illegal, 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 pegawai 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 pegawai dan apakah dia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga pegawai 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 pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c) Ketepatan waktu

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

d) Kehadiran

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

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.

2.1.3 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.

Stephen P. Robbins dan Mary 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”. Brockner dalam 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*

1) 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 pegawai.

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 pegawai sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan.

Poli, (2015 : 258), juga dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik* 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 *Servant leadership* dapat disimpulkan bahwa Trompenaars & Voerman (2010:3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

2) Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

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

a) Mendengarkan

Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

b) Empati

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

c) Penyembuhan

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

d) Kesadaran

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

e) 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_2).

f) Konseptualisasi

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

g) Kejelian

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

h) Keterbukaan

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

i) Komitmen untuk Pertumbuhan

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi

j) Membangun Komunitas

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

3) Perilaku *Servant Leadership*

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

- a) Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain).
- b) Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).
- c) Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).
- d) Memerlihatkan autentisitas (melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
- e) Memberikan kepemimpinan (dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada).

f) Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).

4) **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 :

- a) Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.

- b) Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan
 - c) Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif
 - d) Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *experiential education*
 - e) Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.
 - f) Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.
 - g) Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.
- 5) **Indikator *Servant Leadership***

Adapun indikator yang digunakan didalam penerapan *Servant leadership* ini menurut Denis, (2015) terdapat enam indikator 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 pegawai dan mengakui kontribusi pegawai dalam tim.

d) Kepercayaan

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

e) Melayani

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepadabawahan.

2.1.4 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, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean dalam Wibowo (2014:188) komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Menurut Luthas dalam Wibowo (2014:188) komitmen organisasional 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 penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Menurut Colquit, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (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

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean dalam Wibowo (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 (Luthans, 2011:148) dalam Wibowo (2014:189) adalah:

- a) *Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- b) *Continuence Commitment*, menyangkut komitmen berdasarkan 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 Mc Shane dan Vin Glinow dalam Wibowo (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 peasaan kita tentang loyalitas pada oranisasi.

Organization (Affective) Commitment berbeda dengan *Continuence Commitment* yang merupakan keterikatan kalkulatif. Pekerjaan 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 dalam Titisari (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 normatife 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.

2.1.5 Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Taigiurin dan Litwin dalam Fauzan, dkk (2016) bahwa iklim organisasi merupakan suatu kualitas 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 di atas 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, sikap 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 pegawai 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.

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 pegawai 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 kepada orang yang 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 pegawai.
- 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.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan *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 memimpinnya.

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: (1) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan . dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis. Dan penelitian Darmawati dan Marnis (2017) Dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja*

dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

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, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (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 Tagiuri dan Litwin (dalam, Wirawan 2011) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan ini membuat para pegawai 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 Gladys C. Kembuan et, al (2018). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai 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:

- 1) 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.
- 2) 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.

- 3) 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: (1) kepemimpinan pelayan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan . dan (2) keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keamanan psikologis.
- 4) Darmawati dan Marnis (2017) Dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu*. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu
- 5) Penelitian ini dilakukan oleh Nathania, Y. (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. Adapun

persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Nathania, Y. dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi.

- 6) Penelitian ini dilakukan oleh Nurdin, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (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. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Nurdin, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi.
- 7) Penelitian ini dilakukan oleh Adi Putra, Dewi Prihantini, Agus Priyono (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. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Adi Putra, Dewi Prihantini, Agus Priyono dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi.

- 8) Penelitian ini dilakukan oleh Adil, V. M., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (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. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Adil, V. M., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. dengan penelitian sekarang dimana

persamaannya yaitu Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi.

- 9) Penelitian ini dilakukan oleh Mardiani, A., & Dewi, M. S. (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai 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 Pegawai Bank Kalsel. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Mardiani, A., & Dewi, M. S. dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi.
- 10) Penelitian ini dilakukan oleh Sutarya, A. R., & HM Sidik Priadana, M. (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. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Sutarya, A. R., & HM Sidik Priadana, M. dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional.

- 11) Penelitian ini dilakukan oleh Sinurat, H. P. (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. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dari Sinurat, H. P. dengan penelitian sekarang dimana persamaannya yaitu sama-sama meneliti variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan dan perbedaannya yaitu tempat penelitian dan penambahan variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional.