

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR SANTI PALA BADUNG****Ni Putu Lina Sudianingsih<sup>1</sup>, Ni Nyoman Ari Novarini<sup>2</sup>, Putu Ayu Sintya Saraswati<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email: <sup>1</sup>linasudianingsih@gmail.com**Abstrak**

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. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung dengan total sampel berjumlah 32 karyawan. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *sampling jenuh*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, studi Pustaka dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda melalui program SPSS versi 25. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik *servant leadership* yang ada pada PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik komitmen organisasional yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik iklim organisasi yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *Servant Leadership*, *Komitmen Organisasional*, *Iklim Organisasi*, *Kinerja Karyawan*

**Abstract**

*The existence of a bank is urgently needed, one way to maintain the existence of a bank is to have competent human resources (HR) in the banking world. Human resources are the main capital as a determining factor for the progress of a company. People or humans who work in organizations with the capabilities they have are called human resources. This study aims to determine the effect of servant leadership, organizational commitment and organizational climate on employee performance at PT. BPR Santi Pala Badung with a total sample of 32 employees. The sampling technique used is saturated sampling method. Data collection methods used were observation, questionnaires, library research and interviews. The analysis technique used is multiple linear regression analysis through the SPSS version 25 program. Based on the results of the analysis, this study shows that servant leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPR Santi Pala Badung. The better the servant leadership at PT. BPR Santi Pala Badung, the better the employee performance. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPR Santi Pala Badung. The better the organizational commitment in PT. BPR Santi Pala Badung, employee performance will increase. Organizational climate has a positive and significant effect on employee performance at PT. BPR Santi Pala Badung. The better the organizational climate in PT. BPR Santi Pala Badung, the better the employee performance.*

**Keywords:** *Servant Leadership*, *Organizational Commitment*, *Organizational Climate*, *Employee Performance*

## I. PENDAHULUAN

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). 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).

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 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.

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. 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.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, Permasalahanyang terkait denganservantleadership yaitu pada indikator kasih sayang. Peneliti menemukanbahwakurangnya rasa kasih sayang dan sikap ramah pimpinan yang menyebabkan beberapakaryawan seringkali acuh tak acuh terhadap tugas. 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 diperusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing.

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. Komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahariani(2015), Penelitian Setiawandan 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 variable 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 karyawanmerasa 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.

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 tanggungjawab (*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.

Iklim 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**”.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 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. 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 karyawan dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2017).

### 2.2 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).

### 2.3 Gaya Kepemimpinan *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.

### 2.4 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. Wibowo (2014:187) komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya.

### 2.5 Iklim Organisasi

Menurut Taigiurin dan Litwin (2016) bahwa iklim organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Stinger dalam

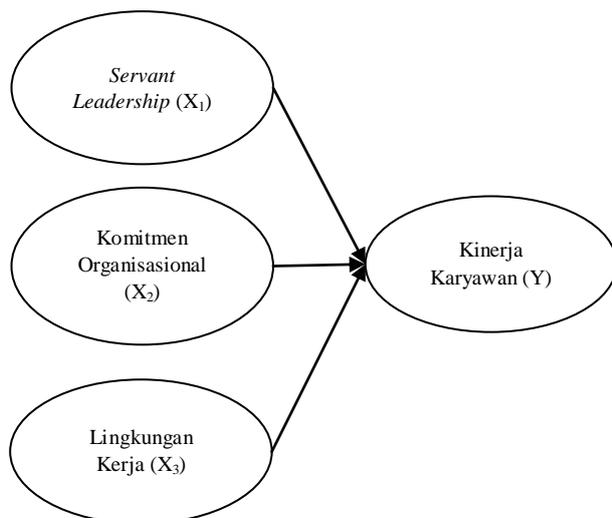
Kustrianingsing (2016) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Moekijat dalam Prasetyowati (2018), iklim organisasi merupakan karakteristik atau kepribadian organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

**III. KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

**3.1 Kerangka Berpikir**

Adapun model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.

**Gambar 1**  
**Metode Penelitian**



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti (2022)

**3.2 Hipotesis**

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja.

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**IV. METODE PENELITIAN**

**4.1 Metode Penentuan Sampel**

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Santi Pala Badung yang terletak di Jalan Raya Darmasaba Kecamatan Abiansemal kabupaten Badung. Adapun yang menjadi obyek penelitian pada PT. BPR Santi Pala Badung yaitu *servant leadership*, Komitmen Organisasional dan Iklim Organisasi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan unit pelayanan uang tunai pada PT. BPR Santi Pala Badung yang berjumlah 32 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *sampling jenuh*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, studi pustaka dan wawancara.

**4.2 Analisis Regresi Linear Berganda**

Utama (2016) menyatakan, regresi linier berganda merupakan bagaimana satu variable dihubungkan dengan variabel lain. Hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan dimana nilai dari suatu variable yang diketahui dapat digunakan untuk menduga nilai variable yang diketahui dapat digunakan untuk menduga nilai variabel lain yang tidak diketahui. Untuk rumus analisis regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = *Servant leadership*

X<sub>2</sub> = Komitmen organisasional

X<sub>3</sub> = Iklim organisasi

α = Nilai konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = Koefisien X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = Koefisien X<sub>3</sub>

e = Standar Error

**V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**5.1 Uji Instrumen**

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dari variabel *servant leadership*, komitmen organisasional, iklim organisasi dan kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Hal tersebut dapat dilihat dari masing-masing item pertanyaan memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *alpha cronbach* variabel *servant leadership* sebesar 0,907, komitmen organisasional sebesar 0,601, iklim organisasi sebesar 0,919, dan kinerja karyawan sebesar 0,900. Masing-masing variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* berada di atas 0,60. Jadi kesimpulannya semua variabel yang digunakan adalah reliabel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

**5.2 Uji Asumsi Klasik**

**1) Uji Normalitas**

Berdasarkan uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $0,200 > 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan variabel tersebut berdistribusi normal.

**2) Uji Multikolinearitas**

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel bebas yaitu *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi  $> 0,10$  dan nilai  $VIF \leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

**3) Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa

nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 terhadap *absolute residual* (ABRES) secara parsial. *Servant leadership* sebesar 0,376, komitmen organisasional sebesar 0,664 dan iklim organisasi sebesar 0,256. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model dalam regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat.

**5.3 Analisis Regresi Linear Berganda**

Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung dengan bantuan SPSS *version 25.0 for Window*. Hasil analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung secara parsial dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**

**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig
(Constant)	-7,121	-1,970	0,059
<i>Servant Leadership</i>	0,427	3,777	0,001
Komitmen Organisasional	0,781	2,288	0,030
Iklim Organisasi	0,419	5,394	0,000
R			0,940
<i>R Square</i>			0,884
<i>Adjusted R Square</i>			0,872
<i>F Statistic</i>			71,271
Signifikansi F			0,000 <sup>b</sup>

Sumber: Data di olah (2022)

Dari hasil Tabel 1, maka persamaan regresi berganda menjadi:

$$Y = -7,121 + 0,427X_1 + 0,781X_2 + 0,419X_3$$

Dari persamaan tersebut di atas, dapat diartikan sebagai berikut:

$a = -7,121$  menunjukkan bahwa apabila nilai dari *servant leadership* ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) sama-sama nol

(0), maka kinerja karyawan (Y) pada PT. BPR Santi Pala Badung akan meningkat sebesar - 7,121satuan.

$b_1 = +0,427$  berarti apabila *servant leadership* ( $X_1$ ) semakin baik sedangkan komitmen organisasional( $X_2$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) tidak mengalami perubahan maka kinerja karyawan (Y) akan semakin meningkat. Artinya setiap peningkatan *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

$b_2 = +0,781$  berarti apabila komitmen organisasional ( $X_2$ ) semakin baik sedangkan *servant leadership* ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) tidak mengalami perubahan maka kinerja karyawan (Y) akan semakin meningkat. Artinya setiap peningkatan komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

$b_3 = +0,419$  berarti apabila iklim organisasi ( $X_3$ ) semakin baik sedangkan *servant leadership* ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) tidak mengalami perubahan maka kinerja karyawan (Y) akan semakin meningkat. Artinya setiap peningkatan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

#### 5.4 Analisis Korelasi Berganda

Berdasarkan Tabel 1 diketahui nilai korelasi (R) sebesar 0,940. Besarnya nilai R 0,940 ini berada diantara antara 0,80 sampai 1,000 yang berarti ada hubungan yang sangat kuat antara *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap kinerja

karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

#### 5.5 Analisis Determinasi Berganda

Berdasarkan Tabel 1 diatas, diperoleh nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,872 atau sebesar 87,2%. Hal ini berarti variasi hubungan *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung adalah sebesar 87,2% sedangkan sisanya sebesar 12,8% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

#### 5.6 Uji F

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 71,271 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , ini berarti *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Santi Pala Badung.

#### 5.7 t (t-test)

Hasil uji t dengan perhitungan melalui SPSS dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel *servant leadership* sebesar 3,777 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,001 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya bahwa secara parsial *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.
- 2) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel komitmen organisasional sebesar 2,288 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,030 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya

bahwa secara parsial komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima.

- 3) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel iklim organisasi sebesar 5,394 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima.

## 5.8 Pembahasan Hasil Penelitian

### 1) Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,777 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,001 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Artinya bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif, jadi semakin baik *servant leadership* yang diindikasikan oleh indikator kasih sayang, visi, kerendahan hati, kepercayaan, dan melayani, yang ada pada PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tomigulung (2015), Sapengga (2016) menemukan hasil bahwa *servant*

*leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik *servant leadership* akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### 2) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,288 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,030 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Artinya bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif, jadi semakin baik komitmen organisasional yang diindikasikan oleh indikator komitmen efektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelestariannya yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurdin, et al., (2020) serta Pristiwati & Suharyono (2018) menemukan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik komitmen organisasional yang ada, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

### 3) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,394 serta nilai signifikan uji t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (taraf nyata) = 0,05. Artinya bahwa iklim

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif, jadi semakin baik iklim organisasi yang diindikasikan oleh indikator konformitas (*conformity*), tanggungjawab (*responsibility*), standar pelaksanaan pekerjaan (*standard*), imbalan (*reward*), kejelasan keorganisasian (*organization clarity*), hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*), dan kepemimpinan (*leadership*) yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan. 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. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Viswanathan (2015) serta Sutarya dan Priadana (2018), menemukan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik iklim organisasi karyawan, maka kinerja akan mengalami peningkatan.

## VI. PENUTUP

### 6.1 Simpulan

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik *servant leadership* yang ada pada PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan.

- 2) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik komitmen organisasional yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- 3) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Semakin baik iklim organisasi yang ada di PT. BPR Santi Pala Badung maka semakin baik pula kinerja karyawan.

### 6.2 Keterbatasan dan Saran

#### 1) Keterbatasan

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yaitu *servant leadership*, komitmen organisasional dan iklim organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, sehingga dapat menggambarkan keadaan kinerja karyawan.
- b) Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. BPR Santi Pala Badung. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian.
- c) Penelitian ini hanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu (*cross-section*), sedangkan lingkungan dapat berubah setiap saat (dinamis), sehingga penelitian ini perlu dilakukan kembali di masa mendatang.

#### 2) Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

- a) Disarankan kepada pimpinan PT. BPR Santi Pala Badung bersikap

lebih ramah dan memberikan pengarahan langsung kepada karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

- b) Disarankan kepada pimpinan PT. BPR Santi Pala Badung memberikan apresiasi dan dapat memenuhi harapan karyawan apabila telah menyelesaikan target pekerjaan dengan baik agar tumbuh komitmen dalam diri karyawan untuk bertahan menjadi bagian perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pada PT. BPR Santi Pala Badung.
- c) Disarankan kepada pimpinan PT. BPR Santi Pala Badung memberikan sanksi tegas apabila terjadi keterlambatan dalam pengiriman laporan, kemudian membimbing karyawan agar mampu mengambil keputusan yang tepat saat memecahkan masalah, juga mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Santi Pala Badung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J., & Bin Ab Hamid, K. 2018. The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1542652.
- Febriani., & Supartha, M. 2019. Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review). *Among Makarti*, 6(2), Article 2.
- Gomes, Faustino Cordoso. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Konopaske dan Michael T. Matteson. 2015. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Alih Bahasa Gina Gania*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kustrianingsih, M. R., Minarsih, M. M., & Hasiholan, L. B. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Locke, E.A. 1968. *Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*. pp: 68-106
- Lunenburg, Fred C. 2017. Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 14, No. 1, 2011, Hlm.1-6.
- Mahariani, P. D. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Astra International Tbk-TSO Auto 2000 Malang Sutoyo). *Skripsi*. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Novarini, N. N. A., Pratama, A. N. Y. I., Sujana, I. W. 2020. Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment terhadap Organizational Citizenship

- Behaviour pada PT. Samaja Bali Villa. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 178-186.
- Novarini, N. N. A., Sujana, I. W., Hindristina, N. K. B. Y. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT. Kindo Ritel Prima. *Jurnal EMAS*, Vol. 2, No. 1.
- Nurchayani, Ni Made dan Dewi Adnyani. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 1.
- Nurdin, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. 2020. Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*, Vol. 1, No. 1, pp. 524-533.
- Okoli, Emmanuel. 2015. An Evaluation of the Effect of Technological Innovations on Corporate Performance: A Study of Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *The International Journal of Business & Management*. ISSN 2321-8916.
- Prasetyowati, Eka Anggarini. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Institut Agama Islam Negeri Salatiga: Salatiga.
- Pristiwati, M. 2018. Pengaruh komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo). *Skripsi*. Universitas Brawijaya.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Sapengga, S. E. 2016. Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645-650.
- Saraswati, N. P. A. S., Widyani, A. A. D., Putri, N. K. A. A. Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Organisasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Kerobokan. *Jurnal EMAS*, 4(2), 133-144.
- Saraswati, N. P. A. S., Widyani, A. A. D., & Rani, A. S. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Support Bali di Kabupaten Badung. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 217-230.
- Setiawan, N., Taufik, A., Wakhyuni, E., Setiawan, A., Asih, S., Rahayu, S., & Nasution, M. D. T. P. 2018. The Effect Of Organizational Commitment, Work Climate And Career Development Toward Employee's Work Morale At Universitas Pembangunan Panca Budi. *human resources*, 2, 15-16.
- Setiyono, A., & Alamsyah, S. 2018. The effect of leadership on organizational citizenship behaviour through work climate and job satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-economic sciences*, 76(4), 24-32.
- Sharon, Agatha, S. C., & Mario, M. A. B. 2021. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63-74.
- Sutarya, A. R., & HM Sidik Priadana, M. 2018. Pengaruh Iklim Organisasi

- Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Weaving Di Pt. Adetex Kabupaten Bandung. *Skripsi*, Unpas Bandung.
- Syahrums, A., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. 2016. Effect of competence, organizational culture and climate of organization to the organizational commitment, job satisfaction and the performance of employees in the scope of Makassar City government. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(4), 52-64.
- Tagiuri, R. dan Litwin, G. 2015. *Organizational Climate: Expectations of a Concept*. Boston: Harvard University Press
- Tomigolung, H. N. 2015. The effects of servant leadership on employee performance at regional government office Southeast Minahasa. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(1).
- Utama, M. S. 2016. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. CV. Sastra Utama.
- Viswanathan A. 2015. *Web Services and e-Shopping Decisions: A Study on Malaysian e-Consumer*. IJCA: WINBIS.
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yudhi, Supiyanto. 2015. Pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118-131