

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, IKLIM ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang)**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh :
Ardelia Dinda Ivana
NPM. 20.0101.0032

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2024**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam organisasi yang menangani kepentingan publik, seperti lembaga pemerintah dan swasta, mereka menginginkan pencapaian maksimal bersama dengan peningkatan hasil kerja terbaik untuk mencapai tujuan mereka. Agar dapat mencapai tujuan tersebut, sumber daya manusia adalah komponen penting yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam suatu instansi, kualitas pekerjaan akan membentuk kualitas kerja bervariasi dari satu karyawan ke karyawan lainnya. Untuk itu, pimpinan organisasi harus memperhatikan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan biasa dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara atau ASN (Putri, 2019).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Pemerintah Pusat, 2023).

Dengan status mereka sebagai Aparatur Sipil Negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri Sipil adalah bagian dari masyarakat yang berguna untuk menjalankan dan melaksanakan pemerintahan

serta menjalankan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional (Yolanda & Syamsir, 2020). Sebagai aparatur sipil negara mereka harus memiliki mental, kualitas, tanggung jawab dan profesionalisme yang baik dalam melakukan pekerjaan. Melaksanakan fungsi pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan adalah bagian dari tugas dan tanggung jawab lembaga pemerintah. Setiap lembaga pemerintah harus memiliki kemampuan untuk menjalankan pelayanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat dengan mengoptimalkan kinerja mereka. Dengan demikian, pembangunan manajemen sumber daya manusia di masa depan, khususnya di bidang kepegawaian, akan memungkinkan ASN untuk menjadi organisasi yang profesional, mampu bersaing, dan mampu mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja (Putri, 2019).

Dalam suatu instansi dibutuhkan suatu kepemimpinan untuk dapat menunjang kinerja karyawan yang tinggi. *Servant leadership* adalah interaksi antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin memberikan pengaruh dengan melayani, mendengarkan dan melihat kebutuhan para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang mencapai potensi tertinggi bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam sebuah masyarakat atau organisasi (Lesminadi et al., 2021). Model kepemimpinan mampu menciptakan suatu iklim yang baik bagi organisasi. Namun pada prakteknya *servant leadership* belum mendapat perhatian khusus, karena gaya kepemimpinan ini belum banyak dipraktikkan pada lembaga pemerintahan (Ihza Rizaldi & Kistyanto, 2022).

Iklm organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasinya (Nurhasanah & Trininawati, 2022). Jika suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang baik dan kondusif maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi individu. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Karyawan akan menjadi lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan (Paparang et al., 2021).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Rahayu (2019) menyatakan bahwa korelasi *servant leadership* dengan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian Tampubolon (2022) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Rodrigo et al., (2022) bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan pendapat mengenai hasil penelitian yang dilakukan oleh Hariyono & Andreani (2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Begitu juga dengan penelitian Renaldi & Khaira (2021) iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian menurut Azhari et al., (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) merupakan Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Kepala BPPKAD Kabupaten Magelang membawahi Sekretariat dan enam bidang antara lain bidang perencanaan, pendataan, dan penetapan pendapatan, bidang pelayanan, penagihan pendapatan dan sengketa pajak, bidang anggaran, bidang perbendaharaan, bidang akuntansi dan bidang aset. Berikut adalah data absensi karyawan di BPPKAD Kabupaten Magelang bulan November 2022 sampai dengan April 2023 :

Tabel 1. 1 Data Kinerja (WFO) Karyawan

No	Bulan	Jumlah Hari (JH)	Jumlah Karyawan Tetap (JKT)	Total Hari Kerja (JH x JKT)	Jumlah Kehadiran	Jumlah Ketidakhadiran	Jumlah Terlambat Absensi	Jumlah Presentase Terlambat Absensi
1	November	22 Hari	86	1.892	1.687	205	24	20%
2	Desember	21 Hari	86	1.806	1.534	272	32	28,75%
3	Januari	21 Hari	86	1.806	1.541	265	18	12,75%
4	Februari	22 Hari	86	1.892	1.688	204	31	27,50%
5	Maret	22 Hari	86	1.892	1.686	206	32	31,75%
6	April	20 Hari	86	1.720	1.466	254	21	23,50%

Sumber : BPPKAD Kabupaten Magelang Tahun 2022-2023

Berdasarkan Tabel 1.1 Data Kinerja (WFO) Karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang di bulan November 2022 sampai dengan April 2023, terlihat adanya fenomena meningkatnya jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan. Standarisasi hari kerja dalam sebulan yang diberlakukan yaitu 20 sampai 22 hari. Namun dilihat dari jumlah kehadiran mengalami penurunan dari jumlah hari normal seharusnya. Sehingga tingkat ketidakhadiran juga mengalami kenaikan, hal tersebut bisa diakrenakan adanya beberapa alasan seperti sakit, dinas dalam, dinas luar, turun piket, cuti, izin, tidak ada alasan dan pelatihan. Terlihat juga dalam tingkat

keterlambatan absensi meningkat mulai bulan Desember, hal ini diyakini adanya kondisi yang kurang baik dalam organisasi tersebut atau dalam diri karyawan.

Permasalahan tersebut jika dibiarkan secara berkelanjutan menimbulkan citra buruk bagi organisasi, mengingat bahwa BPPKAD Kabupaten Magelang salah satu instansi pelayanan publik sehingga memiliki peran penting bagi masyarakat. Fenomena tersebut dapat terjadi apabila kurangnya rasa puas karyawan akan hasil kerja mereka dan terdapatnya iklim organisasi yang kurang baik. Iklim yang tidak baik mampu terjadi karena faktor dari pemimpin. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Sementara itu, perusahaan sudah memberikan peraturan secara tertulis dan memberikan sanksi bagi pihak terkait yang terlambat dan absen (Alimuddin & Nugraha, 2020).

Dari beberapa riset gap dan adanya fenomena gap yang ada masih perlu dilakukan pengujian kembali sebagai hasil pembuktian apakah *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau tidak. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh *Servant leadership*, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris Pada Karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari penelitian yang ada, rumusan masalah dari penelitian ini pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Apakah *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dari penelitian yang ada, maka tujuan dari penelitian ini pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

D. Kontribusi Penelitian

1. Akademis

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan sarana informasi untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Magelang untuk menganalisa dan mengevaluasi bagi mereka bahwa pentingnya *servant leadership*, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan dapat disusun berdasarkan bab demi bab yang dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II METODE PENELITIAN

Berisi tentang landasan teori penunjang, penelitian terdahulu yang sejenis, kerangka pemikiran dan juga hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Memuat tentang variable penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, jenis, sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan pada penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil dan pembahasan berisi gambaran umum objek penelitian, analisa data serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V **SIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan dan saran dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Teori Atribusi (*Grand Theory*)

Teori atribusi (*attribution theory*) dicetuskan oleh Fritz Heider tahun 1958. Menurut Heider teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Pada teori atribusi menjelaskan bahwa orang mencoba menentukan bagaimana dan mengapa orang melakukan apa yang mereka tengah lakukan. Dalam teori atribusi, perilaku seseorang dapat disimpulkan disebabkan oleh kekuatan-kekuatan internal dan eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang kita yakini berada di bawah kendali pribadi individu. Perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah apa yang kita bayangkan sebagai situasi yang memaksa individu untuk melakukannya.

Kekuatan-kekuatan internal terdiri dari penyebab situasi yang menekan, sehingga muncul perilaku tertentu. Kekuatan internal (*internal forces*) dapat dilihat sebagai hasil dari kemampuan, *power* dan usaha yang ditunjukkan. Sedangkan dalam kekuatan eksternal (*external forces*) meliputi faktor-faktor yang berasal dari luar individu seperti situasi, kendala yang dialami dalam pekerjaan atau keberuntungan yang didapat. Menurut Robbins & Timothy (2013:168) bahwa penentu dari penyebab atribusi yang mana dipengaruhi oleh tiga faktor :

- 1) *Consensus* (konsensus) yaitu perilaku yang menunjukkan jika semua orang yang menghadapi situasi serupa merespon dengan cara yang sama.
- 2) *Distinveness* (kekhususan) yakni perilaku yang menunjukkan bahwa individu berlainan dengan situasi yang lain.
- 3) *Consistency* (konsistensi) merupakan perilaku yang sama dalam tingkah laku seseorang dari waktu ke waktu.

Perilaku dan kejadian yang dilakukan oleh setiap karyawan di sebuah perusahaan dapat tercerminkan oleh lingkungan dan kondisi sosial tempat mereka bekerja. Hal ini sesuai dengan teori atribusi yang dijelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang yakni faktor internal dan eksternal. Apabila seorang karyawan melakukan hal-hal yang merugikan bagi perusahaan, perusahaan harus segera menemukan penyebabnya. Hal ini dapat terjadi karena faktor lingkungan, nilai sosial perusahaan, atau aspek pribadi seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah mempunyai perasaan yang negatif. Analisis teori ini akan digunakan sebagai acuan karena mampu menjelaskan pandangan setiap individu dalam lingkungan sekitar Fritz pada (Samsuar, 2019).

Pada penelitian ini teori atribusi digunakan sebagai dasar analisis peneliti dikarenakan teori ini mampu menjelaskan mengenai pemahaman seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka dengan mengetahui penyebab atas kejadian yang dialami dan melihat hubungan antara perilaku dengan lingkungan yang

memiliki hubungan saling mempengaruhi. Kinerja karyawan yang baik dihasilkan atas *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan yang baik dapat dihasilkan dari adanya sikap pemimpin dan iklim organisasi yang diberikan perusahaan, dengan adanya hal tersebut mampu memberikan rasa nyaman dan puas bagi karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula. Karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya.

2. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2011:67) *job performance* (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan cerminan dari *skill* dan keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan yang nantinya akan memberikan dampak positif berupa reward dari perusahaan. Apabila seorang karyawan melakukan hal-hal yang merugikan bagi perusahaan, perusahaan harus segera menemukan penyebabnya (Samsuar, 2019).

Semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja baik, maka produktivitas industri secara totalitas akan semakin meningkat (Sari & Hazizan, 2023). Kinerja karyawan dapat mempengaruhi baik buruknya penilaian perusahaan, sehingga perusahaan juga perlu memberikan dorongan kepada karyawan agar hasil kinerja yang diberikan menjadi baik. Dalam organisasi hubungan pemimpin dan pengikut mungkin akan menjadi lebih kuat

ketika pengikut mempunyai peran yang lebih aktif dalam membentuk kinerja pekerjaan mereka sendiri (Robbins & Timothy, 2013:379)

3. *Servant Leadership*

Salah satu faktor kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan berupa *servant leadership*. Gagasan yang ditemukan oleh Greenleaf 1970 mengenai *servant leadership* diperkenalkan sebagai gaya kepemimpinan aliran baru dalam penelitian. Kemudian perhatian pada gagasan tersebut beralih dari kepribadian pemimpin ke kepribadian orang lain, yang mengarah pada gagasan kepemimpinan yaitu seorang pemimpin membantu orang lain dengan mendengarkan, mencapai kesepakatan, dan memberikan pandangan baru. Sesuai dalam teori atribusi bahwa perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah apa yang kita bayangkan sebagai situasi yang memaksa individu untuk melakukannya (Samsuar, 2019).

Menurut Nugraha et al., (2023) *servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang berfokus pada masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan antara karyawan untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang unik dimana pemimpin dan bawahannya bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa kekuasaan posisional. *Servant leadership* perlu diterapkan oleh lembaga publik sesuai dengan visi dan misi organisasi publik yang berperan sebagai pelayan masyarakat (Robbins & Timothy, 2013:387).

Dalam organisasi, *servant leadership* dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu, lalu pilihan disadari membawa seseorang berharap untuk dapat memimpin. Dalam diri individu, *servant leadership*

berfokus langsung pada kontribusi bawahan dan membantu mereka menyadari akan potensinya. Sementara bagi organisasi, *servant leadership* mampu mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi yaitu meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan bawahan bahwa mereka mampu menjadi efektif sebagai kelompok kerja (Northouse, 2022:245). Hal yang nantinya didapat dalam organisasi yaitu mereka lebih sehat dan menguntungkan bagi masyarakat, sehingga hasil jangka panjang dengan memprioritaskan orang lain mampu memberikan perubahan sosial yang positif.

4. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasinya (Nurhasanah & Trininawati, 2022). Menurut Robbins & Timothy (2013:516) organisasi mengacu pada persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka. Iklim organisasi dapat mempengaruhi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Organisasi memiliki iklim yang berbeda-beda, salah satu tujuan organisasi yaitu meningkatkan efisiensi kerja dan waktu. Bukan hanya itu iklim organisasi juga dapat menciptakan lingkungan manusiawi oleh suatu organisasi. Hal ini sesuai dalam teori yang dijelaskan bahwa perilaku dan kejadian yang dilakukan oleh setiap karyawan di sebuah perusahaan dapat tercerminkan oleh lingkungan dan kondisi sosial tempat mereka bekerja (Samsuar, 2019).

Menurut Argyris pada Ehrhart et al., (2014:15) selama bertahun-tahun, iklim organisasi cenderung stabil dan dapat memenuhi kebutuhan setiap anggota. Iklim ini dibentuk oleh jenis karyawan yang bekerja di sana, yang kemudian menciptakan iklim di tempat kerja. Iklim organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan melihat lingkungan kerja mereka dan bagaimana mereka menggambarkan bagaimana organisasi berdampak pada pekerjaan mereka. Iklim organisasi adalah persepsi karyawan tentang iklim berbagi pengetahuan yang mendorong interaksi sosial karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2011:117). Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Untuk mencapai kondisi yang demikian, diperlukan adanya hubungan timbal balik yang seimbang antara pemimpin dan bawahan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah mempunyai perasaan yang negatif (Robbins & Timothy, 2013:74).

Seseorang yang memperhatikan hasil dari perilaku, maka ada tiga kemungkinan pengaruh atau perasaan yang dapat terjadi sebagai akibatnya yaitu positif (bahagia), negatif yang tidak terduga, dan negatif (frustasi dan

sedih) (Miles, 2012:58). Karyawan yang puas menunjukkan bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan menunjukkan bahwa manajemen melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif. Kepuasan kerja berkaitan dengan cara seseorang melakukan tugas pekerjaannya, lingkungan tempat kerjanya, interaksi dengan rekan kerjanya, dan sistem hubungan di antara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga dikaitkan dengan prospek pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk kemajuan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya (Samsuar, 2019).

Tingkat kepuasan kerja berkorelasi positif dengan jumlah aspek harapan yang terpenuhi. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan (Adamy, 2016).

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Rahayu (2019) tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di kantor *mail processing centre* Bandung. Sampel dan populasi penelitian ini sebanyak 50 karyawan bagian mail prosesing dengan menggunakan teknik *non probability sampling*. Penelitian menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan survei. Pengolahan data dengan analisis regresi yang dibantu menggunakan program aplikasi SPSS versi 22. Hasil penelitian menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor *Mail Processing Centre* Bandung.

Bersamaan dengan penelitian Sarwar et al., (2021) tentang *the impact of servant leadership on employee performance*. Sampel dan populasi penelitian ini seluruh karyawan Universitas Sargodha, Pakistan sebanyak 230 pegawai. Penelitian menggunakan analisis faktor konfirmatori dan pemodelan struktural. Kuesioner digunakan sebagai pengumpulan data. Pengolahan data dibantu dengan Model SEM. Hasil penelitian menunjukkan uji signifikansi pemberdayaan tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan dimensi lain dari cinta kepemimpinan pelayanan, altruisme, kepercayaan dan pelayanan menunjukkan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Tampubolon (2022) tentang pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Motor Internasional. Sampel dan populasi penelitian ini karyawan PT. Astra Motor Internasional yang berjumlah 104 Karyawan dengan menggunakan teknik *non probability sampling*. Penelitian menggunakan metode analisis data yaitu uji regresi linier berganda yang dibantu dengan program aplikasi SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian secara parsial kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian oleh Renaldi & Khaira (2021) tentang pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel dan populasi penelitian ini sebanyak 36 karyawan di PT Yuri Cakra Brothers. Penelitian menggunakan metode analisis deskriptif dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Yuri Cakra Brothers. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Yuri Cakra Brothers.

Begitu juga dengan penelitian Vallen (2020) tentang pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Daihatsu Tbk, Cabang Pontianak. Sampel dan populasi penelitian ini sebanyak 60 karyawan di PT Astra International Daihatsu Tbk. Cabang Pontianak dengan menggunakan teknik sampel jenuh dengan metode sensus. Penelitian menggunakan metode regresi linier berganda yang diolah dengan program aplikasi SPSS versi 22. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa penyebaran kuesioner dan studi dokumenter. Metode penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan bentuk penelitian asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepuasan kerja dan iklim organisasi bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang relevan oleh Alimuddin & Nugraha (2020) tentang pengaruh kepuasan kerja, iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja

pegawai pada balai pemantapan kawasan hutan (BPKH) Wilayah VII Makassar. Sampel dan Populasi yang digunakan yaitu 53 orang pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh. Penelitian menggunakan riset deskriptif dan riset eksplanatori. Pengolahan data menggunakan metode regresi linier berganda yang diolah dengan program aplikasi SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, iklim organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah VII Makassar.

Penelitian Chockalingam et al., (2019) tentang *influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry*. Sampel dan populasi yaitu 423 karyawan di Perusahaan Promosi Industri Negara Tamilnadu Ltd (SIPCOT) Di Kota Chennai dengan menggunakan metode sampel acak sistematis. Metode survei digunakan sebagai pengumpulan data. Penelitian menggunakan metode analisis regresi berganda yang diolah dengan program aplikasi SPSS. Hasil penelitian ditemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Rodrigo et al., (2022) tentang *the impact of job satisfaction on employee performance : a case at manufacturing company*. Populasi terdiri dari 510 karyawan dengan sampel terdiri dari 66 profesional sebagai unit analisis. Pemilihan sampel menggunakan *simple random sampling*. Penelitian menggunakan metode analisis regresi yang diolah dengan program aplikasi SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian oleh Paparang et al., (2021) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. Pada penelitian ini menggunakan Teori Kepuasan Kerja. Sampel dan populasi penelitian ini sebanyak 52 pegawai di Kantor PT. Post Indonesia di Manado. Teknik pengumpulan data yaitu observasi awal dan kuesioner. Penelitian menggunakan metode regresi linier sederhana yang diolah dengan program aplikasi SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado.

Begitu juga dengan penelitian oleh Suardi (2020) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sampel dan populasi penelitian ini 29 pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Penelitian menggunakan metode penelitian regresi linier sederhana dan pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Servant Leadership*, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Teori atribusi mempelajari bahwa tingkah laku seseorang diharapkan mampu membantu menangani masalah pada kinerja karyawan dan mampu memberikan jalan keluar dalam proses peningkatan kinerja dalam suatu organisasi, karena setiap perilaku yang ditimbulkan seseorang dari suatu

kejadian memiliki jalan keluar masing-masing (Samsuar, 2019). Teori ini sesuai untuk memahami perilaku individu. Pada teori ini terbagi atas dua kekuatan yang mampu mempengaruhinya yaitu kekuatan *internal* meliputi kepuasan kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan kekuatan *external* meliputi *servant leadership* (Robbins & Timothy, 2013:168)

Kepemimpinan harus memiliki penyesuaian sosial yang baik, dengan adanya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mampu membangun iklim organisasi yang baik pula. Semakin tinggi iklim organisasi organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat menandakan bahwa kepuasan kerja karyawan secara emosional positif terpenuhi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Iklim organisasi merupakan suasana dan kondisi kerja. Iklim kerja yang baik dipengaruhi oleh bagaimana para karyawan membangun hubungan antara sesama karyawan ataupun manajer dengan baik dan memberikan dampak langsung pada kehidupan organisasi tersebut.

Hasil penelitian Alimuddin & Nugraha (2020) bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian secara simultan kepuasan kerja, iklim organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bersamaan dengan penelitian Vallen (2020) bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan kepuasan kerja dan iklim organisasi bersama-sama

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis. Merujuk dari konsep teori dan hasil penelitian tersebut, sehingga dihipotesiskan sebagai berikut

H1. Secara Simultan Servant leadership, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada teori atribusi hal ini berdasarkan variabel *servant leadership* yang masuk dalam kekuatan *external* sehingga mampu mempengaruhi kinerja seseorang Robbins & Timothy (2013:168). Teori atribusi menjelaskan perilaku dan kejadian yang dilakukan oleh setiap karyawan di sebuah perusahaan mencerminkan lingkungan dan kondisi sosial tempat mereka bekerja (Samsuar, 2019). Pada konsep *servant leadership* menggambarkan bahwa pemimpin perlu menjadi pelayan terlebih dahulu untuk mendengarkan orang lain serta membantu mereka untuk tumbuh. Adanya *servant leadership* yang mampu menciptakan motivasi dan dorongan bagi karyawan sehingga menularkan kinerja karyawan yang baik pula. Sehingga semakin tinggi *servant leadership* yang diciptakan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil penelitian oleh Rahayu (2019), Sarwar et al., (2021), dan Fahrana, (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* menunjukkan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Merujuk dari konsep teori dan hasil penelitian tersebut, sehingga dihipotesiskan sebagai berikut

H2. Servant leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Didukung oleh teori atribusi yang membahas mengenai penyebab perilaku seseorang atau diri kita sendiri, yang pada akhirnya akan membentuk suatu kesan Robbins & Timothy (2013:168). Iklim organisasi diciptakan dengan harapan agar karyawan mampu menciptakan rasa nyaman saat bekerja dan hal tersebut akan meningkatkan performa kinerja. Adanya iklim organisasi yang baik dan kondusif maka akan membangun performa kinerja yang baik, karena nilai-nilai yang terkandung dalam diri karyawan mampu mempengaruhi suatu organisasi. Hal ini sesuai karena dalam teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang yakni faktor internal dan eksternal. Iklim organisasi merupakan salah satu dari faktor eksternal tersebut. Teori atribusi juga menjelaskan bahwa perilaku dan kejadian yang dilakukan oleh setiap karyawan di suatu perusahaan dapat tercerminkan oleh lingkungan dan kondisi sosial tempat mereka bekerja (Samsuar, 2019). Artinya semakin tinggi iklim organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Renaldi & Khaira (2021), Tampubolon (2022), Vallen (2020), Chockalingam et al., (2019), dan Alimuddin & Nugraha (2020) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Merujuk dari konsep teori dan hasil penelitian tersebut, sehingga dihipotesiskan sebagai berikut

H3. Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori atribusi bahwa peristiwa-peristiwa atau perilaku yang dilakukan oleh para karyawan merupakan gambaran dari lingkungan dan kondisi

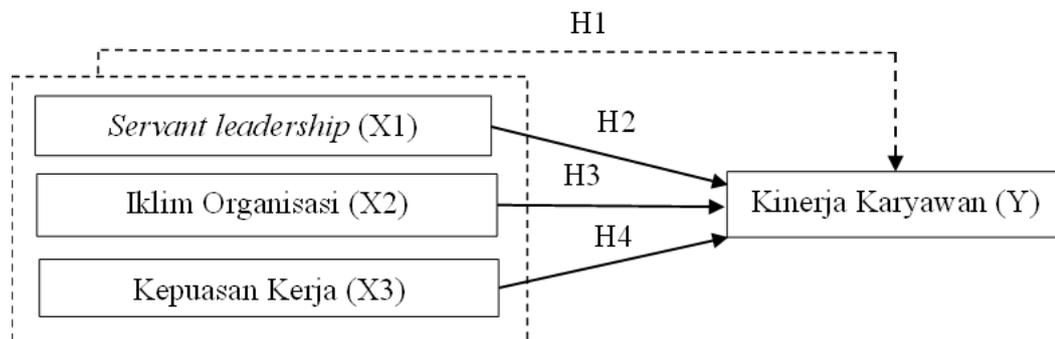
sosial tempat dimana dia berada Robbins & Timothy (2013:168). Adanya rancangan program perusahaan yang baik mampu memberikan kesan yang baik bagi karyawan, sehingga karyawan nantinya akan memberikan umpan balik dan memiliki rasa puas tersendiri di setiap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah mempunyai perasaan yang negatif (Samsuar, 2019). Karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja jika stabilitas serta kemantapan dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan yang produktif dapat tercipta dari organisasi yang memiliki tempat kerja dan proses manajemen yang efektif (Renaldi & Khaira, 2021). Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Terdapat kesamaan penelitian oleh Renaldi & Khaira (2021), Tampubolon (2022) dan Vallen (2020), Alimuddin & Nugraha (2020), Rodrigo et al., (2022), Damayanti et al., (2018), dan Suardi (2020) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Merujuk dari konsep teori dan hasil penelitian tersebut, sehingga dihipotesiskan sebagai berikut

H4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

D. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta landasan teori yang mendukung, maka diteliti mengenai *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun gambaran atau kerangka pikir tentang arah penelitian secara rinci diuraikan dalam gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan :

- : Pengaruh Parsial
 - - - - -→ : Pengaruh Simultan

BAB III METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya. Populasi juga bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Dari definisi populasi tersebut maka dalam penelitian ini populasi yang akan digunakan adalah seluruh karyawan tetap yang ada dalam Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Magelang yaitu sebanyak 86 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari seluruh populasi yang ada, apabila jumlah populasi diketahui dan jumlah subjeknya besar atau lebih dari 100, maka dapat diambil sampel 10-15% atau 20-25% (Arikunto, 2019:104). BPPKAD Kabupaten Magelang memiliki populasi kurang dari 100 yaitu terdapat 86 karyawan tetap, maka 86 karyawan tetap dijadikan pengambilan sampel dengan teknik non-probability sampling dengan metode sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2016 :81-85) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan jenis data bersifat kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:17) penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan sebagai penelitian pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Selain itu penelitian ini menggunakan jenis sumber data primer dan jenis sumber data sekunder.

a. Primer

Data primer merupakan jenis sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:194). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden dengan memberikan jawaban agar mendapatkan data yang berkaitan dengan variabel penelitian. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari jawaban responden dari penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang.

b. Sekunder

Data sekunder adalah jenis sumber data yang dibutuhkan untuk melengkapi jenis sumber data primer. Sumber data yang diperoleh dari monografi data karyawan. Sumber data sekunder diperoleh dari data karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang.

C. Metode Pengumpulan Data

1. Primer

Pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner dan disebarakan pada karyawan BPPKAD Kabupaten Magelang. Menurut Sugiyono (2019:199) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner akan dilakukan secara online menggunakan media elektronik yaitu *Google Form* dengan memberikan pernyataan tertulis. Isi dari kuesioner penelitian meliputi :

- a) Identitas responden, yang terdiri dari nama lengkap, jenis kelamin, usia, status karyawan dan rentang waktu kerja.
- b) Pernyataan mengenai tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti yaitu *servant leadership*, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Sekunder

Metode untuk mengumpulkan data sekunder yaitu menggunakan dokumentasi. Metode dokumentasi adalah cara mengumpulkan data yang bersumber dari perusahaan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini dokumen yang diperoleh yaitu berupa profil instansi yang terdiri dari visi, misi, struktur instansi dan data kinerja karyawan/ kehadiran/ absensi yang berkaitan dengan penelitian ini.

D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

a. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67) *job performance* (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa indikator untuk dapat mengukur kinerja pekerjaan karyawan menurut (Rawinarno et al., 2023) yaitu meliputi:

- 1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity Of Work*)
- 2) Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)
- 3) Kemandirian (*Dependability*)
- 4) Inisiatif (*Initiative*)
- 5) Adaptabilitas (*Adaptibility*)
- 6) Kerjasama (*Coorporation*)

b. *Servant Leadership*

Menurut Fahrana (2022) *servant leadership* merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin. Berdasarkan teori atribusi *servant leadership* menggunakan lima indikator dalam pengukurannya. Indikator dari *servant leadership* menurut Sarwar et al., (2021) yang meliputi :

- 1) *Love* (kasih sayang)
- 2) *Empowerment* (pemberdayaan)

- 3) *Humility* (kerendahan hati)
- 4) *Trust* (kepercayaan)
- 5) *Vision* (visi)

c. Iklim Organisasi

Menurut Argyris pada Ehrhart et al., (2014:15) iklim organisasi adalah persepsi karyawan tentang iklim berbagi pengetahuan yang mendorong interaksi sosial karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi. Menurut Agung et al., (2022) terdapat tujuh indikator dalam iklim organisasi yaitu :

- 1) Struktur
- 2) Tanggung Jawab
- 3) Penghargaan
- 4) Kehangatan
- 5) Dukungan
- 6) Komitmen

d. Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pengukuran indikator kepuasan kerja menurut Robbins & Timothy (2015:126) meliputi :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- 2) Kepuasan gaji pekerjaan itu sendiri
- 3) Kepuasan terhadap promosi (*promotion*)

- 4) Kepuasan terhadap atasan

2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert adalah pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Adapun salah satu pengukuran variabel menurut Sugiyono (2016:93) meliputi :

- 1) Sangat Setuju/ Selalu/Sangat Positif (SS) Skor Nilai 5
- 2) Setuju/Sering/Positif (ST) Skor Nilai 4
- 3) Ragu-ragu/Kadang-kadang/Netral (RG) Skor Nilai 3
- 4) Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/Negatif (TS) Skor Nilai 2
- 5) Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah (STS) Skor Nilai 1

E. Uji Instrument

1. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam uji kualitas data pada kuesioner dapat dinyatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2013:52). Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya pada objek yang diteliti. Dalam rangka menguji validitas jika r hitung $>$ r tabel, maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (Sugiyono 2018:51). Pengujian validitas instrumen dibantu dengan program aplikasi *IBM SPSS 25*.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Hal tersebut perlu dilakukan untuk menjaga stabilitas dalam penelitian Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* (α) > 0,70 (Ghozali, 2016:47). Uji reliabilitas pada penelitian ini dihitung dengan bantuan *IBM SPSS 25*.

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Menurut Ghozali (2016:172) analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari analisis regresi linier berganda akan menguji seberapa besar pengaruh *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresi linier berganda dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi variabel independen

X1 : *Servant leadership*

X2 : Iklim Organisasi

X3 : Kepuasan Kerja

e : standar *error*

G. Metode Pengujian Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi R^2

Uji koefisien determinasi (R^2) berfungsi untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang digunakan mulai 0 sampai dengan 1 ($0 < R^2 < 1$) (Ghozali, 2016). Koefisien determinasi dikatakan kuat jika nilainya lebih besar dari 0,5, nilai itu menunjukkan variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat dengan baik atau kuat, sama dengan 0,5 dan dikatakan kurang dari 0,5 termasuk kurang baik Ghozali (2018:97).

2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2018:98). Dalam uji F-hitung untuk dapat menguji model regresi pada pengaruh seluruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen. Adapun rumusan hipotesis untuk uji F sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara semua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama).

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh antara semua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama).

Terdapat tingkat signifikansi yang digunakan dalam uji F yaitu 0,05 ($\alpha=5\%$) dengan kriteria pengujian hipotesis uji F sebagai berikut :

H_0 : Diterima jika $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$, artinya variabel independen secara simultan (bersama) tidak berpengaruh dan signifikan terhadap variabel dependen, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

H_a : Diterima jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, artinya variabel independen secara simultan (bersama) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel dependen, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Secara rinci kurva normal uji F disajikan dalam gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Kurva Normal Uji F

3. Uji t (Uji Parsial)

Menurut Sugiyono (2018:15) uji t digunakan untuk menentukan sejauh mana variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap macam-macam variabel dependen. Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan pengambilan keputusan sebagai berikut :

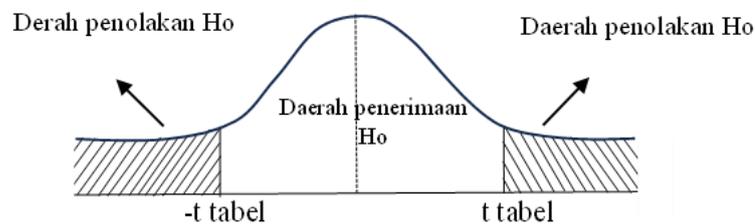
H_0 : $\beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : $\beta_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian dilakukan dengan nilai signifikansi uji t yaitu 0.05 ($\alpha=5\%$) dengan kriteria pengujian hipotesis menurut Ghozali (2018:99) yaitu:

H_0 : Diterima jika t hitung $< t$ tabel dan nilai sig $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_a : Diterima jika t hitung $> t$ tabel dan nilai sig $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel depende. Kurva uji t tercermin pada gambar 3.2 sebagai berikut :



Gambar 3. 2 Kurva Uji t

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bermaksud untuk menguji dan menganalisis dampak *servant leadership*, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada BPPKAD Kabupaten Magelang. Berdasarkan hasil penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Servant leadership* , iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya secara multiple variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Iklim organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data sehingga pernyataan yang dijawab sesuai dengan persepsi responden saja. Beberapa responden memiliki kekurangan dalam pemahaman pada item pernyataan sehingga peneliti perlu memberikan arahan dan penjelasan pada responden.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada BPPKAD Kabupaten Magelang, sehingga perbandingan antara variabel *servant leadership*, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada BPPKAD di daerah lain tidak benar-benar mewakili secara generalisasi yang tentunya akan berpengaruh pada hasil penelitian.

C. Saran

Bersumber pada hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa saran yang dapat diberikan meliputi :

1. Secara proposional karyawan mendapatkan perlakuan baik dari pimpinan dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik karena memahami iklim organisasi dalam tempat bekerja.
2. Bersumber pada penelitian ini diharapkan pimpinan BPPKAD Kabupaten Magelang dapat meningkatkan penerapan *servant leadership* kepada bawahannya seperti memberikan bentuk kasih sayang, pemberdayaan, kerendahan hati, kepercayaan dan memberikan visi yang lebih intens kepada karyawan.
3. Diharapkan karyawan mampu memahami iklim organisasi di tempat mereka bekerja baik pada masa prajabatan sebelum bekerja atau ketika dalam masa bekerja. Dengan begitu karyawan mampu memahami setiap indikator iklim organisasi yaitu meliputi struktur terkait pekerjaan, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan antar karyawan, dukungan oleh pemimpin, dan komitmen.

4. Diharapkan pimpinan juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti memberikan promosi jabatan dan meningkatkan perhatian lebih pada karyawan sehingga karyawan juga akan merasa puas pada pekerjaan itu sendiri, pada gaji yang diberikan sehingga performa kinerja karyawan juga akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, C., Pramantha, S., Widnyana, W., Ngr, G., & Gunadi, B. (2022). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Smp Negeri 1 Banjarangkan Klungkung*. 3(3).
- Alimuddin, M. I., & Nugraha, Y. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah Vii Makassar. *Journal Of Management Studi Manajemen*, 3. <https://doi.org/10.37531/Yum.V11.27>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.
- Azhari, Z., Resmawan, E., Ikhsan, M., Publik, M. A., & Terbuka, U. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(2), 187–193
- Chockalingam, M., Raja, S., & Sankar, S. (2019). Influence Of Organizational Climate On Employee Performance In Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(2).
- Ehrhart, Mark G, Schneider, Benjamin, Macey, & William H. (2014). *Organizational Climate And Culture : An Introduction To Theory, Research, And Practice*. Routledge.
- Fahrana, Y. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Self Efficacy. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2).
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update Pls Regresi* (7th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 23* (8th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2).
- Ihza Rizaldi, R., & Kistyanto, A. (2022). The Effect Of *Servant Leadership* On Employee Performance Through Burnout At PT BPJS Ketenagakerjaan

- Karimunjawa Branch Office. *Social Science Studies*, 2(4), 317–333. <https://doi.org/10.47153/Sss24.4202022>
- Lesminadi, G., Hardjono, & Agustin, R. W. (2021). Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan Yang Mengayomi Dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrawijaya*, 2(6), 126–133. <https://jurnal.uns.ac.id/candrajiwa>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosadakarya.
- Miles, J. A. (2012). *Management And Organization Theory*.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory And Praticce* (8th Ed.). Sage Publication.
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Journal Of Management And Social Sciences (Jmsc)*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/Jmsc.V1i3.159>
- Nurhasanah, & Trininawati. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Pembibitan Ternak Unggul Dan Hijauan Pakan Ternak (BPTU-HPT) Sembawa. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 757. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V7i2.620>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia Di Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 2).
- Pemerintah Pusat Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Putri, N. D. (2019). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Malang)*.
- Rahayu, M. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung*.
- Rawinarno, T., Shafira, N., Widiarto, A., & Alynudin, S. (2023). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Bekerja Dari Rumah (Work From Home). *Jurnal Ilmiah Niagara*, 15(1).
- Renaldi, R., & Khaira, I. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 16(2), <https://akuntansi.pnp.ac.id/jam>

- Robbins, S., & Timothy. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed.). Pearson Education, Inc.
- Robbins, S., & Timothy. (2015). *Organizational Behaviour* (15th Ed.). Pearson Education, Inc. [Http://Www.Pearsonmylabandmastering.Com](http://www.pearsonmylabandmastering.com)
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: A Case At ABC Manufacturing Company. *Asian Journal Of Economics, Business And Accounting*, 1–9. [Https://Doi.Org/10.9734/Ajeba/2022/V22i230541](https://doi.org/10.9734/Ajeba/2022/V22i230541)
- Samsuar. (2019). Samsuar. *Jurnal Network Media*, 2(1).
- Sari, N., & Hazizan, H. (2023). Document (7). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(15), 508–520. [Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.5281/Zenodo.8216442](https://doi.org/10.5281/zenodo.8216442)
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). Article Id: Ijm_12_05_014 Cite This Article: Ghulam Sarwar, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Kashif Ammar And Faraz Umair Afzal, The Impact Of Servant Leadership On Employee Performance. *International Journal Of Management (Ijm)*, 12(5), 165–173. [Https://Doi.Org/10.34218/Ijm.12.5.2021.014](https://doi.org/10.34218/Ijm.12.5.2021.014)
- Suardi. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Suardi Prodi Ilmu Adm Negara Stia Adabiah. *Jurnal Menara Ekonomi*, 6(1), 96–102.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Suryanulloh, M. A., & Arifin, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Konflik, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6(03)
- Tampubolon, R. I. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Motor Internasional. *Economics, Business And Management Science Journal*, 2(2), 73–79. [Https://Doi.Org/10.34007/Ebmsj.V2i2.272](https://doi.org/10.34007/ebmsj.v2i2.272)
- Vallen, Y. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Astra International Daihatsu Tbk, Cabang Pontianak. *Jurnal Bisma*, 5, 1019–1029.
- Yolanda, N. M., & Syamsir. (2020). Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Kota Padang. *Jurnal Perspektif*, 3(1), 70.