

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI  
(*SERVANT LEADERSHIP STYLE*), BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KELUARGA BERENCANA DAN PEMBERDAYAAN  
PEREMPUAN, KABUPATEN PACITAN**

**TESIS**



Diajukan Oleh:

**BENNY ADIA PATRA**

151202930

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2017**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Februari 2017

**BENNY ADIA PATRA**

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas Rahmat dan Karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN (*SERVANT LEADERSHIP STYLE*), BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KELUARGA BERENCANA DAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN KABUPATEN PACITAN”.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati saya mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK, sebagai dosen pembimbing I yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini.
2. Bapak Muhammad Mathori, SE, MM sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi yang besar.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK selaku direktur dan pengelola program studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak Bupati Pacitan, melalui Kepala Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan yang telah memberi ijin untuk melakukan studi dan penelitian.

5. Seluruh staf pengajar Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Istriku Inna Wahyu Widiningtyas dan ananda tercinta Nadia Almira Prayudanti, yang telah membantu serta memberi motivasi selama mengikuti pendidikan, melakukan penelitian, penyusunan tesis dan mengikuti ujian akhir.
7. Teman-teman dan rekan-rekan Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan yang telah banyak memberikan dukungan dan kerjasama selama pelaksanaan pendidikan.
8. Semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu, yang telah membantu selama penyelesaian tugas akhir.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya berlimpah bagi beliau-beliau yang tersebut di atas. Sangat disadari dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan oleh karena itu saya akan selalu membuka diri semua saran dan kritik demi kesempurnaan penulisan tesis ini. Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, November 2016

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
INTISARI .....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. <i>Servant Leadership Style</i> .....	9
2.2. Budaya Organisasi.....	12
2.3. Komitmen Organisasional.....	14
2.4. Kinerja .....	16
2.5. Penelitian Terdahulu.....	17
2.6. Kerangka Pemikiran .....	18
2.7. Hipotesis .....	19
2.7.1. Pengaruh <i>Servant Leadership Style</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	20
2.7.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	21
2.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	22
2.7.4 Pengaruh <i>Servant Leadership Style</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen	

Organisasional terhadap Kinerja pegawai .....	24
<b>BAB III METODA PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.1.1. Data Primer.....	26
3.1.2. Data Sekunder.....	26
3.2. Populasi dan Sampel.....	27
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	28
3.3.1. Indikator Variabel <i>Servant Leadership Style</i> .....	28
3.3.2. Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	29
3.3.3. Indikator Variabel Komitmen Organisasional.....	29
3.3.4. Indikator Variabel Kinerja Pegawai.....	30
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Analisis Deskriptif Persepsi Responden.....	32
3.6. Teknik Analisis.....	33
3.6.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	33
a. Uji Validitas.....	33
b. Uji Reliabilitas.....	34
3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	35
a. Uji Normalitas.....	35
b. Uji Multikolinieritas.....	36
c. Uji Linearitas.....	36
3.7. Analisis Regresi.....	36
a. Uji F.....	37
b. Uji t.....	37
3.8. Metode Pencapaian Tujuan dan Pembuktian Hipotesis.....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Profil Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan perempuan Kabupaten Pacitan.....	39
4.1.1. Kondisi Umum Wilayah .....	39
4.1.2. Struktur Organisasi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan.....	40
4.2. Deskripsi Responden.....	42

4.2.1. Umur Responden.....	42
4.2.2. Jenis Kelamin Responden.....	43
4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden.....	43
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	44
4.3.1. Indeks <i>Servant Leadership Style</i> .....	45
4.3.2. Indeks Budaya Organisasi.....	46
4.3.3. Indeks Komitmen Organisasional .....	47
4.3.4. Indeks Kinerja Pegawai.....	48
4.4. Analisis Data.....	49
4.4.1. Uji Validitas .....	50
4.4.2. Uji Reliabilitas.....	54
4.4.3. Uji Normalitas.....	55
4.4.4. Uji Multikolinieritas .....	56
4.4.5. Uji Linearitas.....	58
4.4.7. Uji F.....	59
4.4.8. Uji t.....	60
a. Hasil Pengujian H1 .....	61
b. Hasil Pengujian H2 .....	62
c. Hasil Pengujian H3.....	63
4.5. Pembahasan.....	63
4.5.1. Pembahasan Pengaruh <i>Servant Leadership Style</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	63
4.5.2. Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	64
4.5.3. Pembahasan Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	65
4.5.4 Pembahasan Pengaruh <i>Servant Leadership Style</i> , Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	67
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan .....	68
5.2. Saran .....	70
DAFTAR PUSTAKA .....	71
LAMPIRAN.....	75

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 3.1	: Jumlah Responden Berdasarkan Bidang pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan ...	28
Tabel 4.1	: Usia Responden.....	41
Tabel 4.2	: Jenis Kelamin Responden .....	42
Tabel 4.3	: Komposisi responden Berdasarkan Pendidikan.....	44
Tabel 4.4	: Indeks Variabel <i>Servant Leadership Style</i> .....	46
Tabel 4.5	: Indeks Variabel Budaya Organisasi.....	47
Tabel 4.6	: Indeks Variabel Komitmen Organisasional .....	48
Tabel 4.7	: Indeks Variabel Kinerja Pegawai.....	49
Tabel 4.8	: Hasil Pengujian tes KMO and Bartlett's.....	50
Tabel 4.9	: Hasil Pengujian Total Variance Explained.....	51
Tabel 4.10	: Hasil Pengujian Component Matrix.....	52
Tabel 4.11	: Hasil Pengujian Rotated Component Matrix.....	53
Tabel 4.12	: Hasil pengujian Reliabilitas Kuesioner .....	54
Tabel 4.13	: Hasil Uji Multikolinieritas .....	57
Tabel 4.14	: Hasil Uji Linearitas .....	58
Tabel 4.15	: Hasil Uji F .....	60
Tabel 4.16	: Hasil Uji t pengaruh <i>Servant Leadership Style</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kerangka Pemikiran Teoritis.....	19
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan .....	41
Gambar 4.2	: Hasil Pengujian Normalitas.....	56

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	: Kuesioner Penelitian.....	75
Lampiran 2.	: Data Hasil Kuesioner (Variabel <i>Servant Leadership Style</i> ) .....	79
Lampiran 3.	: Data Hasil Kuesioner (Variabel Budaya Organisasi).....	80
Lampiran 4.	: Data Hasil Kuesioner (Variabel Komitmen Organisasional).....	81
Lampiran 5.	: Data Hasil Kuesioner (Variabel Kinerja Pegawai).....	82

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## INTISARI

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa jawaban kuesioner dan data sekunder yaitu data dari Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan yang terkait dengan jumlah pegawai dari tiap-tiap bidang, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan jabatan. Jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 30 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 20. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung variabel *Servant leadership style* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 4,272 dengan  $P$  value  $0,000 < 0,05$ , nilai  $t$  hitung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3,280 dengan  $P$  value  $0,002 < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3,052 dengan  $P$  value  $0,003 < 0,05$  dimana masing-masing nilai  $t$  hitung tersebut lebih besar dari  $t$  tabel yaitu sebesar 1,6747. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti *Servant Leadership Style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional, karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci : *Servant Leadership Style*, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja pegawai

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi. Imelda (2004) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kinerja institusi pemerintahan atau birokrasi akan baik juga. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai jaminan masa depan lebih baik. Gaji dan jaminan masa depan atau kesejahteraan merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja pemerintah yang baik pula.

Kenyataannya, kinerja sumber daya aparatur pemerintahan kita yang buruk dan tidak sesuai dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) mengakibatkan rendahnya kinerja institusi pemerintah. Ada kenaikan gaji tetapi tidak secara

otomatis meningkatkan kinerja para pegawai negeri sipil. Persoalan kinerja inilah yang menjadi sumber kesinisan bagi masyarakat yang berurusan dengan birokrasi.

Keberhasilan dalam pelayanan kepada masyarakat dan pengelolaan organisasi publik sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. Hal ini karena sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi publik sehingga dapat dikatakan bahwa segala aktivitas pembangunan tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia dan manusia pada hakekatnya tidak hanya merupakan obyek pembangunan tetapi juga sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana pembangunan.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan agar semua karyawan dan pimpinan memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman serta dapat memberikan kesejahteraan lahir batin kepada masyarakat.

Peranan seorang pemimpin sangat besar dan vital untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang juga ditentukan oleh sifat, metode, dan seni kepemimpinannya. Kemajuan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh figur seorang pemimpin yang memang disenangi dan disegani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya

untuk bekerja lebih baik lagi tentunya akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja dari pegawai.

Dalam mencapai hasil kerja, karyawan akan menentukan cara yang digunakan berdasarkan kemampuan pemimpin mereka dalam mempengaruhi karyawan tersebut. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Seseorang yang ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil harus terlebih dahulu memiliki motivasi yang besar untuk memenuhi kebutuhan orang lain serta harus mampu mendorong bawahannya dalam mencapai potensi secara maksimal. Dengan demikian pemimpin secara tidak langsung akan membantu organisasi untuk menjadi lebih baik secara berkelanjutan. Karena dengan mengembangkan karyawan ia akan membantu mereka menjadi individu yang dewasa dan profesional, sehingga mampu menjalankan pekerjaannya secara lebih baik.

Dampak dari dukungan karyawan terhadap organisasi, karyawan akan memberikan komitmen mereka secara sukarela sebagai bentuk timbal balik. Karyawan akan berusaha yang terbaik untuk bekerja dengan sepenuh hati, seakan-akan mereka adalah pemilik organisasi. Karyawan akan berkomitmen untuk berusaha semaksimal mungkin memajukan organisasi karena adanya ikatan yang

kuat antara bawahan dengan pimpinan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja karyawan yang berorientasi pada pelayanan.

Untuk mencapai visi organisasi, tidak cukup dengan modal kepemimpinan, *hard skill* dan *knowledge* saja. Tetapi juga dibutuhkan sikap (*attitude*), perilaku unggul atau *soft skill* karyawan yang berfungsi sebagai pengarah menuju tujuan organisasi. Perilaku unggul tersebut menjadi nilai dan budaya organisasi yang akan menggerakkan organisasi mencapai visinya. Perilaku karyawan yang unggul dalam bekerja membawa dampak positif untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka pencapaian visi organisasi, sehingga budaya organisasi harus benar-benar dijalankan serta tidak hanya menjadi sebuah slogan atau tulisan, serta bisa dijiwai oleh seluruh karyawan baik pemimpin maupun bawahan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola nilai dan keyakinan bersama dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi terdiri dari berbagai fenomena sosial yang kompleks yang tidak dapat diidentifikasi sebagai konstruksi *multi-layered* yang dapat dibagi menjadi lapisan menurut fenomena *observability*. (Ebtesbam *et al*, 2011)

Budaya organisasi berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat. Ismail (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka.

Seorang Pegawai Negeri Sipil atau aparatur negara dalam menjalankan tugas serta wewenangnya harus mengedepankan budaya profesional, serta memiliki integritas yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan profesionalisme PNS harus ditunjang dengan integritas yang tinggi, dengan mengupayakan terlembagakannya karakteristik sebagai berikut:

1. Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan bernegara,
2. Memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam mengemban tugas pengelolaan pelayanan dan kebijakan publik,
3. Berkemampuan melaksanakan tugas dengan terampil, kreatif dan inovatif,
4. Taat asas, dan disiplin dalam bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional, memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung gugat (akuntabilitas),
5. Memiliki jati diri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, serta bangga terhadap profesinya sebagai pegawai negeri
6. Memiliki derajat otonomi yang penuh rasa tanggung jawab dalam membuat dan melaksanakan berbagai keputusan sesuai kewenangan, dan
7. Memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas.

Menurut Brown (2003), komitmen organisasional adalah suatu konstruksi yang membangun dengan mengeksplorasi hasil efektivitas pada area yang sama. Sedangkan pengertian komitmen organisasional menurut Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat

kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi diperlukan bagi setiap karyawan dalam organisasi. Khususnya dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

Sulistiyani dan Rosidah (2009) berpendapat bahwa kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan Masrukhin dan Waridin (2006), berpendapat bahwa kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan

kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah yang telah diungkapkan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Kinerja pegawai di sektor publik ditengarai belum sesuai dengan SKP

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

1. Apakah *servant leadership style* berpengaruh pada kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja karyawan?
4. Apakah *servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja karyawan?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership style* terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
4. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership style*, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah Pacitan khususnya Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah dan memperkaya khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu mengenai manajemen sumber daya manusia, selain itu juga dapat mengetahui upaya peningkatan kinerja pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan secara optimal.

STIE Widya Wiyana  
Jangan Plagiat

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Servant Leadership Style*

Konsep *servant leadership style* diutarakan dalam Greenleaf (sebagaimana dikutip dalam Gul et.al, 2012) *servant leadership style* meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan membantu mencapai kebutuhan dasar manusia serta menekankan perlunya perlindungan moral untuk membimbing ke arah perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Pada hakekatnya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2001). Waal dan Sivro (2012) mendefinisikan *servant leadership style* sebagai gaya kepemimpinan yang terutama difokuskan terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan individu. Nuijten (2009, dalam Waal dan Sivro, 2012) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang melayani memiliki karakter moral, kebijaksanaan untuk meramalkan apa yang diperlukan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Mazarei, et. al. (2013) mendefinisikan Kepemimpinan yang Melayani sebagai persepsi atau tindakan dimana pemimpin lebih memilih untuk dirinya sendiri. Motivasi utama *servant leadership* adalah kecenderungan untuk melayani orang lain untuk mencapai tujuan kelompok. Berdasarkan penelitian Phipps (2010) seorang *servant leaders* adalah mereka yang memandang dirinya pertama

sebagai pelayan, menempatkan kebutuhan orang lain sebelum mereka sendiri, membuat pilihan yang disengaja untuk melayani orang lain.

Laub (1999 dalam Washington et. al., 2006) mendefinisikan bahwa *Servant Leadership* merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin. Artinya kepemimpinan yang melayani mempromosikan pembangunan masyarakat melalui pembagian kekuasaan, pembangunan komunitas, praktek kepemimpinan dan, kepemimpinan bagi kebaikan para bawahan, keseluruhan organisasi, dan pelanggan/mitra organisasi.

Larry Spears (1998 dalam Russel dan Stone, 2002) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh atribut utama dalam *Servant Leadership*, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, building community*.

Smith, Carol (2005) menjelaskan kesepuluh atribut tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendengarkan (*listening*) merupakan sebuah alat komunikasi penting yang diperlukan untuk komunikasi yang akurat dan secara aktif menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain. Menurut Greenleaf, hanya seorang *servant* sejati yang otomatis merespon masalah dengan menjadi pendengar yang pertama.
2. Empati (*empathy*) yaitu kemampuan untuk mengerti secara mental dan batin dengan kesadaran diri sendiri kepada individu lain. Greenleaf mengatakan bahwa *servant* selalu menerima dan berempati serta tidak pernah menolak.

3. Pemulihan (*healing*). Seorang *servant leader* menyadari bahwa keinginan manusia untuk berbagi bersama dapat menemukan keutuhan dan kedamaian dalam diri seseorang serta mampu mendukung orang lain.
4. Kesadaran (*awareness*). Kesadaran merupakan salah satu atribut dalam menciptakan peluang kepemimpinan.
5. Persuasi (*persuasion*). Seorang *servant leader* yang efektif mampu membangun kelompok melalui cara yang lembut tetapi jelas dan bersifat ajakan secara terus-menerus dan tidak mengarahkan pada kepatuhan kelompok melalui posisi kekuasaannya.
6. Konseptualisasi (*conceptualization*). Seorang *servant leader* dapat memahami solusi untuk masalah bahkan pada masalah yang belum ada dengan sebuah rancangan konsep.
7. *Foresight* merupakan kemampuan untuk melihat atau menebak apa yang akan terjadi ke depan.
8. *Stewardship*. Seorang *servant leaders* menjadi panutan bagi tidak hanya untuk pengikut individu dalam organisasi tetapi juga organisasi secara keseluruhan dan berdampak terhadap hubungan dengan semua masyarakat.
9. Komitmen terhadap pertumbuhan masyarakat (*commitment to the growth of people*). Keberhasilan membangun sebuah organisasi adalah pada saat mampu membentuk sebuah tim untuk membuat mereka untuk tumbuh lebih tinggi.
10. Membangun komunitas (*building community*). Munculnya organisasi-organisasi besar telah mengikis masyarakat serta pakta sosial yang

menyatukan individu-individu dalam masyarakat. Seorang *servant leader* dapat memberikan jalan dalam membangun kembali komunitas masyarakat sehingga menjadi suatu kehidupan yang layak.

## 2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola nilai dan keyakinan bersama dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi terdiri dari berbagai fenomena sosial yang kompleks yang tidak dapat diidentifikasi sebagai konstruksi *multi-layered* yang dapat dibagi menjadi lapisan menurut fenomena *observability* (Ebtesbam *et al*, 2011)

Ismail (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai menerima nilai-nilai budaya organisasi, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka. Sedangkan Stoner *et. al.* (1996) menyatakan budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Davis (1984, dalam Sobirin, 1999) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi

bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi. Robin dan Judge (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Penelitian Robin dan Judge (2012) menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang merupakan hakekat budaya sebuah organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana pegawai pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Organisasi Tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim daripada individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan status quo.

### **2.3. Komitmen Organisasional**

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai tujuan yang menjadi visi dan misi perusahaan tersebut. Dalam upaya untuk mencapai

tujuan organisasi, sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen pegawai sangat penting untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif. Hal ini yang menyebabkan komitmen organisasional banyak diteliti, baik secara variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator.

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Meijen (2007) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi sesuatu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Brown (2003), komitmen organisasional adalah suatu konstruksi yang dibangun dengan mengeksplorasi hasil efektivitas pada area yang sama. Sedangkan Wiener (1982 dalam Darlis, 2002) mendefinisikan Komitmen Organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih

mengutamakan kepentingan organisasi. Sedangkan menurut Mowday et al (1982), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut Meyer, Allen, Smith (1993), menyatakan bahwa ada tiga dimensi dalam komitmen organisasional. Ketiga dimensi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) menunjukkan keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan) merupakan komitmen berdasarkan kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh dari organisasi selama ini serta kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi seperti: jabatan, gaji, fasilitas, dan lainnya.
- c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) menunjukkan perasaan karyawan untuk merasa wajib untuk tetap berada dalam organisasi. karena memang harus demikian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Penyebab dari timbulnya komitmen ini adalah adanya tuntutan sosial yang merupakan hasil dari pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya ketaatan yang tetap terhadap seseorang yang memiliki organisasi karena jasa, budaya, atau agama.

Dari ketiga dimensi komitmen organisasional tersebut, penelitian ini hanya berfokus pada *affective commitment*, karena hanya dimensi *affective commitment* yang sesuai untuk diterapkan pada organisasi sektor publik. Sedangkan untuk dimensi *continuance commitment* dan *normative commitment* tidak diterapkan

pada organisasi sektor publik karena *continuance commitment* merupakan komitmen yang berdasarkan kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh dari organisasi selama ini serta kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi, sedangkan PNS menerima gaji serta tunjangan yang jelas sehingga tidak merasa khawatir terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh dari organisasi serta kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi tersebut. Sedangkan *normative commitment* merupakan dasar bagi budaya organisasi mengenai bagaimana seharusnya seseorang menjadi anggota organisasi dan memiliki loyalitas untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, sedangkan PNS tidak dapat berpindah dari satu instansi ke instansi yang lain sesuai kehendak pribadi pegawai.

#### **2.4. Kinerja**

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Mahsun, 2014). Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001) dalam Rustanto (2012) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2005), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang, sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Istilah kinerja juga sering disebut *performance*. Ada beberapa pandangan yang membahas tentang kinerja, walaupun definisi kinerja dapat diartikan dengan berbagai arti, namun dalam hal ini diuraikan tentang definisi dari kinerja atau produktifitas kerja dari para pegawai atau bawahan.

#### **2.5. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai *servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

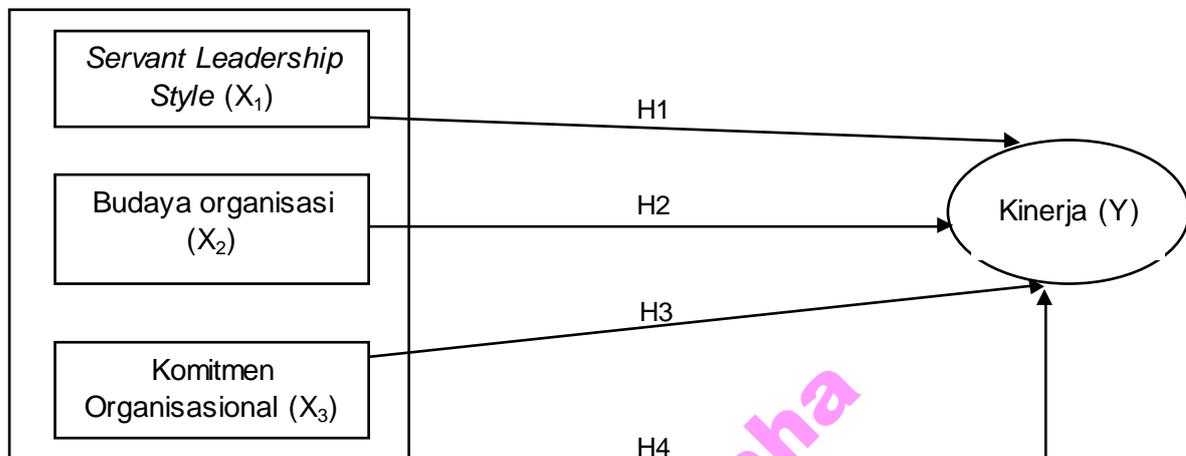
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Bass dan Avolio (1993)	Dependen: - Kinerja pegawai Moderating: - Budaya organisasi Independen - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
2	Chen (2004)	Dependen: - Komitmen organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja pegawai Independen: - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
3	McNeese-Smith (1996)	Dependen: - Kinerja pegawai Independen: - Produktivitas - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.
4	Ogbonna dan Harris (2000)	Dependen: - Kinerja pegawai Moderating: - Budaya organisasi Independen - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.
5	Sulaiman (2002)	Dependen: - Kinerja pegawai Independen: - Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang terperinci dan sistematis diperlukan untuk mempermudah dalam memahami permasalahan dan pemecahan masalah agar tidak menyimpang dari pokok permasalahan. Adapun kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber :

- H1 : *Servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H4 : *Servant leadership style*, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## 2.7. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu.

### 2.7.1. Pengaruh *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Pegawai

Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dengan cara memberi kepercayaan, menjunjung tinggi rasa hormat satu sama lain, dan memberikan motivasi menuju pencapaian sasaran. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda sesuai dengan karakter mereka.

*Servant leadership style* dianggap penelitian baru di bidang studi kepemimpinan dan memiliki referensi penelitian yang relatif kurang untuk mendukung filosofi (Farling et al, 1999; Laub, 2003; Russell, 2001 dalam Hussain dan Ali, 2012) Oleh karena itu, *research gap* dari penelitian ini harus dipenuhi dengan menyelidiki hubungan dari *servant leadership* pada komitmen pengikut dan motivasi terhadap organisasi dan tingkat kinerja (Hussain dan Ali, 2012)

Dalam penelitian Indartono *et al* (2010), ditunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000), membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan kepuasan kerja (Ikel, 2005) dan motivasi (Graham, 1995). Perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan interaksi antara pemimpin dan bawahan mereka secara lebih intensif dan mungkin memiliki dampak yang lebih

besar dengan mempengaruhi nilai-nilai, sikap, dan perilaku bawahan (Meglino et al, 1991; Weiss, 1978). Li (2006 dalam Indartono *et al*, 2010) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki dampak yang signifikan pada hasil. Oleh karena itu, jasa pemimpin dapat mendukung dan menarik pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Indartono *et al*, 2010)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **2.7.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Ismail (2008) dalam penelitiannya di pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana dari data yang diolah *p value* memiliki nilai *fix* dengan nilai koefisien *path* yaitu sebesar 0,100.

Dalam penelitian Ojo (2009) pada industri perbankan di Nigeria yang menganalisis pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai dan produktivitas

organisasi, disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan tingkat produktivitas organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Uddin *et al* (2012) di sektor telekomunikasi di Bangladesh, menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Demikian juga penelitian Koesmono (2005) pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur didapatkan hasil penelitian hubungan antara budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0.506.

Penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) mengenai kepemimpinan budaya organisasi dan kinerja yang bertujuan untuk menguji sifat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja organisasi dimana ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **2.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Allen dan Meyer (1991 dalam Luthans, F, 2006), menyatakan bahwa komitmen organisasional bersifat multidimensi, ketiga dimensi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif; keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan; komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. Komitmen normatif; perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus demikian; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Mowday et al (1982), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997), komitmen organisasional memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian. Sedangkan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

Rose *et al* (2009) menganalisis hubungan antara pembelajaran organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pada manajer pelayanan publik di Malaysia. Berdasarkan analisis regresi, didapatkan hasil komitmen organisasional dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, dimana

kedua variabel tersebut memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja.

Demikian juga penelitian Syauta *et. al.* (2012) yang menguji hubungan antara variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan *Partial Least Square* (PLS) metode dan Sobel Test didapatkan hasil penelitian yaitu komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **2.7.4. Pengaruh *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

*Servant leadership style* dalam penelitian Indartono *et al* (2010), ditunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000), membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Penelitian budaya organisasi yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) mengenai kepemimpinan budaya organisasi dan kinerja yang bertujuan untuk menguji sifat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan

kinerja organisasi dimana ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan mediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

Mowday et al (1982), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus (Cooper dan Emory, 1995). Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang jawaban responden atas item-item pernyataan atau pertanyaan kuesioner penelitian dari seluruh data pegawai dari Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan.

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Menurut Cooper dan Emory (1995), data sekunder merupakan data yang digunakan untuk tiga tujuan, yaitu untuk melengkapi kebutuhan akan rujukan khusus pada beberapa hal, sebagai sebuah bagian terpadu dari sebuah studi penelitian yang lebih besar, dan sebagai dasar satu-satunya bagi sebuah studi penelitian.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan yang terkait dengan jumlah pegawai dari tiap-tiap bidang, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan jabatan.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua orang, kejadian, atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sejumlah 30 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk memperoleh sampel yang baik diperlukan metode yang baik dalam pemilihan anggota sampel. Metode pengambilan anggota sampel yang baik sangat tergantung dari kondisi populasinya (Harini dan Kusumawati, 2007).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi. Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus dikarenakan jumlah populasinya sedikit sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel yaitu seluruh anggota populasi digunakan untuk penelitian. Jadi penelitian ini menggunakan 30 orang pegawai di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan.

Stratifikasi pada penelitian ini dibagi kedalam 4 bidang dan 1 sekretariat di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan. Adapun jumlah sampel dari masing-masing bidang dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Responden berdasarkan Bidang pada Badan Keluarga Berencana dan Pernerdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan**

No.	Bidang	Populasi
1.	Sekretariat	16
2.	Bidang API	4
3.	Bidang KB	3
4.	Bidang PP	4
5.	Bidang KS	3
	Jumlah	<b>30</b>

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2016

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Indikator Variabel *Servant Leadership Style*

Berdasarkan dimensi menurut Hussain dan Ali (2012), *servant leadership style* dapat diukur oleh beberapa indikator antara lain sebagai berikut :

- a) : Bersedia membantu pegawai dalam menangani detail tugas.
- b) : Mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kebutuhan pribadi
- c) : Mengakui kesuksesan sebagai akibat faktor peran orang lain.
- d) : Mempertahankan konsistensi keputusan terhadap implementasi.
- e) Memberikan kesempatan mengekspresikan secara penuh talenta bawahan dalam cara yang berbeda dari yang lain.
- f) : Tidak segan memberikan kepercayaan serta mendelegasikan suatu tanggungjawab.

### 3.3.2. Indikator Variabel Budaya Organisasi

Dalam penelitian Hofstede *et al* (2010) terdapat enam dimensi budaya organisasi, dan salah satunya menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu budaya profesional karena integritas dan profesionalisme PNS menjadi salah satu tujuan dari pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara. Variabel ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Dalam organisasi ini, setiap pegawai mencurahkan seluruh kemampuan untuk bekerja.
- b. Dalam organisasi setiap orang mengetahui arti penting tujuan organisasi.
- c. Pegawai diakui jika bekerja dengan baik.
- d. Setiap orang diijinkan untuk menggunakan metode kerja saya sendiri.
- e. Orang-orang tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa.

### 3.3.3. Indikator Variabel Komitmen Organisasional

Meyer *et. al.* (1993) menyatakan bahwa ada tiga dimensi dalam komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari ketiga dimensi komitmen organisasional tersebut, penelitian ini hanya berfokus pada *affective commitment*, sedangkan untuk dimensi *continuance commitment* tidak diterapkan pada organisasi sektor publik karena tidak sesuai dengan organisasi sektor publik. Sedangkan *normative commitment* merupakan dasar bagi budaya organisasi mengenai bagaimana seharusnya seseorang menjadi anggota organisasi dan memiliki loyalitas untuk

tetap menjadi bagian dari organisasi, sedangkan PNS tidak dapat berpindah dari satu instansi ke instansi yang lain sesuai kehendak pribadi pegawai.

Menurut Meyer *et al* (1993, dalam Mas'ud, 2004) komitmen organisasional diukur oleh beberapa indikator antara lain sebagai berikut:

- a. Membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi.
- b. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.
- c. Saya merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri.
- d. Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini
- e. Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya.

#### **3.3.4. Indikator Variabel Kinerja Pegawai**

Menurut Tsui *et al* (1997, dalam Mas'ud, 2004) kinerja pegawai di ukur oleh beberapa indikator antara lain sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja pegawai dibandingkan dengan pegawai lain.
- b. Kreativitas kerja pegawai dibandingkan dengan pegawai lain.
- c. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Pengetahuan pegawai ini berkaitan dengan pekerjaan utamanya.

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Suatu penelitian memerlukan data untuk menunjang pelaksanaan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai

persepsi secara umum pegawai tentang pengaruh *servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- a. Pengamatan langsung ke lokasi penelitian.

Proses wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas.

- b. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian, yang pertama tentang persepsi pegawai yang berkaitan dengan *servant leadership style*, dan komitmen organisasional, serta persepsi manajerial yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan sebanyak 30 buah. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala tipe likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Dalam skala likert, para responden diminta memberikan jawaban yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa positif atau negatif terhadap suatu topik. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Mas'ud, 2004).

### Skor skala Tipe Likert

1. STS (Sangat Tidak Setuju) dengan Skala Skor 1
2. TS (Tidak Setuju) dengan Skala Skor 2
3. N (Netral) dengan Skala Skor 3
4. S (Setuju) dengan Skala Skor 4
5. SS (Sangat Setuju) dengan Skala Skor 5

### 3.5. Analisis Deskriptif Persepsi Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, yang dapat menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik analisis yang digunakan dalam menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5))$$

Dimana F1 = Frekuensi responden menjawab 1

F2 = Frekuensi responden menjawab 2, dan seterusnya F5 untuk yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Oleh karena itu Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 6 hingga angka 30 dengan rentang sebesar 24 (30-6) dengan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 24 akan dibagi 3 dan

menghasilkan rentang sebesar 8. Rentang tersebut yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel (Ferdinand, 2006):

- Nilai indeks 6 – 14 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 14,1 – 22 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 22,1 - 30 = interpretasi Tinggi

### **3.6. Teknik Analisis**

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan teknik analisis regresi berganda menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 20.

#### **3.6.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Carmines dan Zeller (1979, dalam Mas'ud, 2004) membagi validitas menjadi tiga yaitu validitas *criterion-related*, validitas isi dan validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dapat dilakukan dengan analisis statistika seperti analisis faktor. Analisis faktor merupakan salah satu teknik statistik multivariate. Tujuannya adalah untuk mengelompokkan data menjadi beberapa kelompok sesuai dengan saling korelasi antar variabel. Pada aplikasi penelitian, analisis faktor dapat

digunakan untuk mengetahui pengelompokan individu sesuai dengan karakteristiknya, maupun untuk menguji validitas konstruk.

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukur konstruk, maka akan memiliki nilai loading faktor yang tinggi (Ghozali, 2011).

Dalam analisis faktor, tidak ada variabel dependen dan independen. Proses analisis faktor sendiri mencoba menemukan hubungan (*interrelationship*) antar sejumlah variabel-variabel yang saling dependen dengan yang lain, sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah awal (Kusnendi, 2008).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2006), 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 atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas ini dilakukan dengan dua cara, dimana salah satunya dengan mengukur sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach*

*Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa*  $> 0,6$ .

### 3.6.2. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Terdapat juga metode lain yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2006).

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal

adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006).

### c. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan suatu uji statistik yang bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear dengan menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05.

### 3.7. Analisis Regresi

Untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda, dimana sebelum dilakukan analisis regresi tersebut, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik. Persamaan regresi dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Persamaan :**

$$KP = \alpha + \beta_1 SVL + \beta_2 BDY + \beta_3 KOM + \epsilon$$

Keterangan:

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi dari masing-masing variabel independen

$\epsilon$  = error

KP = Kinerja Pegawai

SVL = *Servant Leadership Style*

BDY = Budaya Organisasi

KOM = Komitmen Organisasional

#### **a. Uji F (Uji Kelayakan Model)**

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah permodelan yang dibangun memenuhi kriteria fit atau tidak.

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}(\alpha, k-1, n-1)$ , maka  $H_0$  ditolak, dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}(\alpha, k-1, n-1)$ , maka  $H_0$  diterima. Pada output regresi, uji F juga dapat dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas dengan  $\alpha$  yang ditentukan, dengan demikian apabila hasil perbandingan menunjukkan bahwa nilai probabilitas  $(0,000) < \alpha$   $(0,005)$  dapat dikatakan bahwa permodelan yang dibangun memenuhi kriteria fit.

#### **b. Uji t (Uji Koefisien Regresi secara Individual)**

Uji t digunakan untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Uji beda t-test dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel.

Standar error perbedaan dalam nilai rata-rata terdistribusi secara normal. Jadi tujuan uji beda t-test adalah membandingkan rata-rata dua grup yang tidak berhubungan satu dengan yang lain. Apakah kedua grup tersebut mempunyai nilai rata-rata yang sama ataukah tidak sama secara signifikan (Ghozali, 2011).

### **3.8. Metode Pencapaian Tujuan dan Pembuktian Hipotesis**

Tujuan dalam penelitian ini yaitu menganalisis dan membuktikan pengaruh *Servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai yang dapat dicapai dengan melakukan uji F dan uji t. Sedangkan untuk membuktikan hipotesis yaitu melalui uji t dengan melihat nilai t hitung dan signifikansi (P value).

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan**

##### **4.1.1. Kondisi Umum Wilayah**

Kabupaten Pacitan terletak di sebelah barat daya Provinsi Jawa Timur yang berbatasan langsung dengan Jawa Tengah. Batas wilayah utara adalah kabupaten Ponorogo (Jawa Timur) dan Wonogiri (Jawa Tengah), sebelah timur Kabupaten Trenggalek (Jawa Timur), sebelah barat Kabupaten Wonogiri dan sebelah selatan Samudera Indonesia. Posisi koordinat terletak antara  $7,55^{\circ}$  –  $8,17^{\circ}$  Lintang Selatan,  $110,55^{\circ}$  –  $111,25^{\circ}$  Bujur Timur. Secara administratif terdiri dari 12 kecamatan dengan 171 desa. Secara letak geografis meliputi 26 desa pantai dan 145 desa bukan pantai. Luas wilayah  $1.389,87 \text{ km}^2$  berdasarkan penggunaannya terdiri dari lahan sawah  $130,15 \text{ km}^2$  atau sekitar 9,36% dan lahan kering  $1.259,72 \text{ km}^2$  atau sekitar 90,64%. Sebagian besar dari tanah sawah adalah sawah tadah hujan yang sebesar 51,53%. Topografis 60% bergunung, 20% berbukit dan bergelombang, 10% bergelombang, 5% dataran.

Jumlah penduduk Kabupaten Pacitan tahun 2014 sebesar 599.476 jiwa. Komposisi penduduk menurut jenis kelamin terdiri dari laki-laki sebesar 298.315 jiwa (49,76%) dan perempuan sebesar 301.161 jiwa (50,24%) dengan rasio jenis kelamin sebesar 99,05%. Menurut mata pencaharian 74% penduduk bergerak dibidang pertanian (pertanian tanaman pangan, peternakan dan pertanian lainnya).

Peranan sektor pertanian meskipun masih menjadi sektor dengan peranan terbesar dalam membentuk nilai tambah namun secara perlahan persentasenya mengalami penurunan.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan**

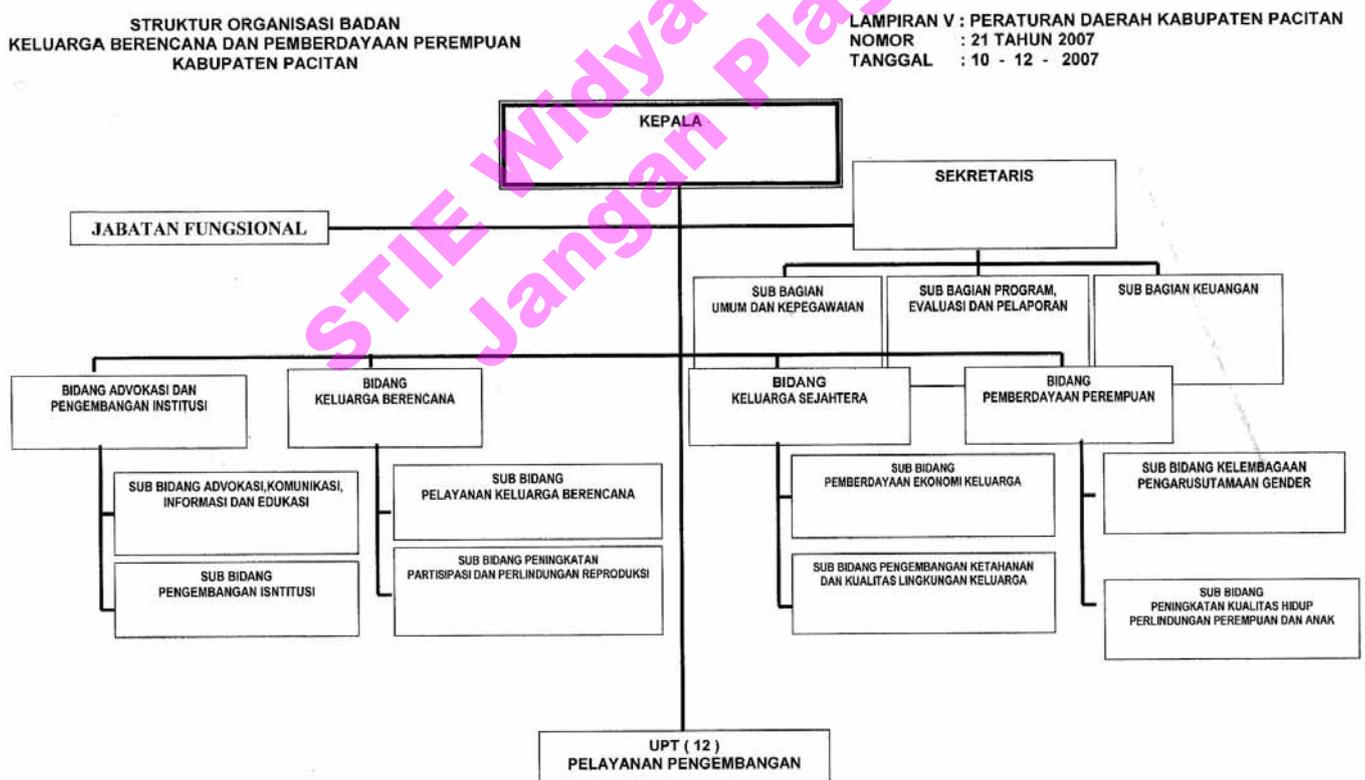
Struktur Organisasi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan berdasarkan Perda Kabupaten Pacitan No. 21 tahun 2007 dan Peraturan Bupati Pacitan Nomor 49 Tahun 2007 tentang uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, di dalam penyelenggaraan badan bertanggungjawab kepada Bupati Pacitan dan mempunyai tugas sebagai pelaksana kewenangan Pemerintah Daerah di Bidang Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah, dan fungsinya adalah :

- Penyerasian kebijakan pengendalian penduduk
- Penetapan parameter penduduk
- Peningkatan penyediaan dan kualitas analisis data dan informasi
- Pengendalian penduduk dalam pembangunan kependudukan dan keluarga berencana serta,

- Mendorong stakeholder dan mitra kerja untuk menyelenggarakan pembangunan keluarga berencana dalam rangka penyiapan kehidupan berkeluarga bagi remaja, pemenuhan hak-hak reproduksi, peningkatan ketahanan dan kesejahteraan keluarga peserta KB.

Struktur organisasi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1.**  
**Struktur Organisasi Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan sesuai Perda Kabupaten Pacitan No. 21 Tahun 2007**



Sumber : Profil Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan Tahun 2016

## 4.2. Deskripsi Responden

### 4.2.1. Umur Responden

Usia responden secara umum dapat menjelaskan perbedaan terhadap perilaku seseorang atau kematangan dan kedewasaan dalam bekerja. Penyajian data responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1.**  
**Usia Responden**

Umur (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 – 30	2	6,66
31 – 40	9	30
41 – 50	13	43,33
51 – 60	6	20
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel 4.1 dijelaskan bahwa jumlah responden terbanyak berada pada kelompok umur 41 – 50 tahun, yaitu sebanyak 13 responden atau 43,33% dari keseluruhan responden. Sedangkan jumlah responden yang berusia 20 - 30 tahun merupakan responden dengan jumlah paling sedikit yaitu hanya 2 responden atau 6,66% dari keseluruhan responden.

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan didominasi oleh Pegawai dengan usia 41 – 50 tahun. Pada usia tersebut merupakan masa yang memiliki pemikiran dan pengalaman yang matang, dimana sangat dibutuhkan dalam bekerja di Badan Keluarga berencana dan Pemberdayaan Perempuan dalam proses perencanaan

program kerja serta pembangunan untuk mendukung seluruh program keluarga berencana di Kabupaten Pacitan.

#### 4.2.2. Jenis Kelamin Responden

Perilaku seorang pegawai dalam bekerja dapat ditentukan berdasarkan jenis kelaminnya. Pegawai berjenis kelamin pria cenderung menggunakan logika dalam tindakannya, dan pegawai wanita cenderung menggunakan rasa dalam tindakannya. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pria	16	53,33
Wanita	14	46,66
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari penelitian terhadap 30 responden, menunjukkan bahwa jumlah responden pria adalah sebanyak 16 responden atau 53,33%, dan responden wanita adalah sebanyak 14 responden atau sebesar 46,66%.

#### 4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan proses belajar seseorang dari mereka lahir hingga dewasa, sehingga dapat dikatakan tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimiliki oleh

pegawai tersebut. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	12	40
D3	6	20
S1	10	33,33
S2	2	6,66
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa dari 30 responden, responden dengan pendidikan terakhir SMA merupakan tingkat pendidikan terbanyak yaitu 12 responden dengan persentase sebesar 40%, kemudian S1 sebanyak 10 responden dengan persentase 33,33%, D3 sebanyak 6 responden dengan persentase sebesar 20%, demikian juga responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 responden dengan persentase sebesar 6,66%.

#### **4.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Data deskriptif penelitian adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil jawaban kuesioner diberikan kepada 30 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Dalam menyampaikan suatu gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan menggunakan angka indeks. Angka indeks tersebut akan menunjukkan sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 6 hingga angka 30 dengan rentang sebesar 24 (30-6) dengan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 24 akan dibagi 3 dan menghasilkan rentang sebesar 8. Rentang tersebut yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel (Ferdinand, 2006):

- Nilai indeks 6 – 14 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 14,1 – 22 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 22,1 - 30 = interpretasi Tinggi

#### **4.3.1. Indeks *Servant Leadership Style***

Terdapat enam indikator yang digunakan dalam kajian terhadap *servant leadership style* pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, seperti yang disajikan dalam tabel 4.4

**Tabel 4.4**  
**Indeks Variabel *Servant Leadership Style***

No.	INDIKATOR	SERVANT LEADERSHIP STYLE					INDEKS
		1	2	3	4	5	
1.	Kepala Badan KBPP mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kebutuhan pribadi	4	3	3	10	10	21,8
2.	Kepala Badan KBPP mengakui kesuksesannya sebagai akibat faktor peran antar pegawai	4	3	2	16	5	21
3.	Kepala Badan KBPP memberikan kesempatan pegawai mengekspresikan secara penuh bakat pegawai dalam cara yang berbeda dari yang lain	3	5	3	12	7	21
4.	Kepala Badan KBPP tidak segan memberikan kepercayaan untuk mendelegasikan suatu tanggungjawab kepada pegawai	3	6	0	14	7	21,2
5.	Kepala Badan KBPP bersedia membantu pegawai dalam menangani detail tugas	3	4	2	17	4	21
6.	Kepala Badan KBPP bersedia membantu pegawai tanpa mencari penghargaan ataupun keuntungan	3	5	3	14	5	20,6
Rata-rata total							21,1

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Indeks pada variabel *servant leadership style* diperoleh rata-rata nilai indeks sebesar 21,1. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership style* dari Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan yang lebih mendominasi adalah *servant leadership style* yang mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kebutuhan pribadi ( $X_1$ ) yang merupakan tindakan melayani bawahan dan dianggap sudah cukup baik oleh Pegawai berkenaan dengan *Servant Leadership Style*.

#### 4.3.2. Indeks Budaya Organisasi

Terdapat lima indikator yang digunakan dalam kajian terhadap budaya organisasi.

**Tabel 4.5**  
**Indeks Variabel Budaya Organisasi**

No.	INDIKATOR	BUDAYA ORGANISASI					INDEKS
		1	2	3	4	5	
1.	Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses	0	6	3	12	9	22,8
2.	Saya merasa bangga dan dihargai	2	4	1	19	4	21,8
3.	Saya diijinkan untuk menggunakan metode kerja saya sendiri	1	5	4	13	7	22
4.	Saya tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa	1	7	1	12	9	22,2
5.	Dalam organisasi ini pegawai mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja	4	3	3	13	7	21,2
Rata-rata total							22

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Indeks pada variabel budaya organisasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 22. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan masuk ke dalam indeks sedang. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa indikator terbesar dalam budaya organisasi dari Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan adalah pencapaian hasil lebih penting daripada proses dengan nilai 22,8.

#### **4.3.3. Indeks Komitmen Organisasional**

Terdapat lima indikator yang digunakan dalam kajian terhadap Komitmen Organisasional. Perhitungan angka indeks Komitmen Organisasional adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Indeks Variabel Komitmen Organisasional**

No.	INDIKATOR	KOMITMEN ORGANISASIONAL					INDEKS
		1	2	3	4	5	
1.	Saya merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri	1	6	5	14	4	20,8
2.	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	0	7	4	14	5	20,4
3.	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi	0	10	2	14	4	20,4
4.	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	1	6	2	12	9	22,4
5.	Organisasi ini memberi inspirasi yang baik bagi saya untuk berprestasi	2	5	4	15	4	20,8
Rata-rata total							20,96

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Indeks pada variabel Komitmen Organisasional diperoleh rata-rata indeks sebesar 20,96. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional dari pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan adalah sedang (cukup). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional sudah terjalin dengan baik namun tetap dibutuhkan suatu perhatian dan kekompakan kerja yang lebih tinggi lagi guna meningkatkan Komitmen Organisasional di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan.

### **.3.4. Indeks Kinerja Pegawai**

Terdapat lima indikator yang digunakan dalam kajian terhadap kinerja pegawai. Perhitungan angka indeks kinerja pegawai adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.7**  
**Indeks Variabel Kinerja Pegawai**

No.	INDIKATOR	KINERJA PEGAWAI					INDEKS
		1	2	3	4	5	
1.	Kreativitas pegawai ini sangat baik dalam melaksanakan pekerjaannya	0	6	3	5	16	24,2
2.	Pegawai ini dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu	3	3	4	13	7	20,6
3.	Kualitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain	3	4	5	14	4	20,4
4.	Pengetahuan pegawai ini berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik	1	6	5	12	6	21,2
5.	Pegawai ini melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan organisasi	1	3	6	15	5	22
	Rata-rata total						21,68

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Indeks pada variabel kinerja pegawai diperoleh rata-rata indeks sebesar 21,68 Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan adalah sedang, dimana sudah tercapai kinerja yang cukup baik, baik dari atasan maupun bawahan. Namun, perlu perhatian atasan kepada bawahan dalam menekankan pentingnya kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja pegawai yang lebih baik, karena kreativitas pegawai yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaannya merupakan indikator terbesar dengan nilai 24,2.

#### **4.4. Analisis Data**

##### **4.4.1. Uji Validitas**

Uji validitas yakni digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Kriteria keputusan dalam pengujian validitas dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah dengan alat uji Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) (Ghozali, 2011).

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian tes KMO and Bartlett's**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.874
Approx. Chi-Square	1340.018
Bartlett's Test of Sphericity df	210
Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.8, dapat dilihat bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) adalah 0,874 sehingga dapat dilakukan analisis faktor. Begitu juga dengan nilai Bartlett's Test dengan nilai Chi Square 1340,018 dan signifikan pada 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.473	54.635	54.635	11.473	54.635	54.635	5.296	25.218	25.218
2	2.470	11.762	66.397	2.470	11.762	66.397	4.312	20.534	45.752
3	1.708	8.131	74.528	1.708	8.131	74.528	4.214	20.066	65.817
4	1.132	5.388	79.916	1.132	5.388	79.916	2.961	14.099	79.916
5	.619	2.949	82.865						
6	.548	2.610	85.475						
7	.504	2.402	87.877						
8	.427	2.032	89.909						
9	.376	1.790	91.700						
10	.286	1.362	93.062						
11	.250	1.190	94.252						
12	.231	1.099	95.351						
13	.190	.902	96.254						
14	.172	.819	97.073						
15	.158	.752	97.825						
16	.121	.577	98.402						
17	.090	.430	98.832						
18	.075	.359	99.191						
19	.072	.345	99.536						
20	.052	.250	99.786						
21	.045	.214	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa hasil pengujian *total variance explained* mengelompokkan 21 indikator 6 SVL, 5 BDY, 5 KOM, dan 5 KRJ menjadi empat faktor berdasarkan pada nilai *eigen value* > 1, yaitu faktor 1 dengan *eigen value* 11,473, faktor 2 dengan *eigen value* 2,470, faktor 3 dengan *eigen value* 1,708, dan faktor 4 dengan *eigen value* 1,132. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa faktor 1 mampu menjelaskan variasi sebesar 54,635 %, faktor 2 mampu menjelaskan variasi sebesar 11,762 %, faktor 3 mampu menjelaskan variasi sebesar 8,131 %, dan faktor 4 mampu menjelaskan variasi sebesar 5,388 % atau dari 4 faktor tersebut mampu menjelaskan variasi 79,916 %.

Berikut ini merupakan *output* keempat faktor dari pengujian *component matrix* sebelum dilakukan rotasi:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian *Component Matrix***

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
x1	.726	-.475	.040	.201
x2	.768	-.480	.174	.158
x3	.774	-.404	.149	.075
x4	.752	-.474	.026	.158
x5	.750	-.459	.059	.206
x6	.692	-.462	.208	.121
x7	.624	.514	.350	.145
x8	.602	.535	.321	.134
x9	.705	.412	.243	.262
x10	.782	.318	.335	.037
x11	.705	.404	.353	-.034
x12	.703	.180	-.529	.107
x13	.691	.270	-.431	.254
x14	.752	.126	-.444	-.005
x15	.777	.152	-.472	.090
x16	.747	.166	-.436	.011
x17	.828	-.170	.006	-.349
x18	.869	.064	.059	-.201
x19	.824	.089	.075	-.264
x20	.776	-.025	-.013	-.388
x21	.609	-.063	.010	-.634

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa indikator SLS ( $X_1$ - $X_6$ ) mengelompok pada faktor 1, indikator BO mengelompok pada faktor 1, indikator KO mengelompok pada faktor 1, dan indikator KNJ mengelompok pada faktor 1. Hal ini menjadi sulit diinterpretasikan oleh sebab itu harus dilakukan rotasi.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian *Rotated Component Matrix***

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
x1	.834	.114	.254	.147
x2	.877	.197	.158	.208
x3	.794	.217	.183	.281
x4	.832	.111	.271	.196
x5	.842	.148	.256	.152
x6	.816	.183	.090	.210
x7	.106	.858	.190	.117
x8	.069	.842	.205	.116
x9	.241	.798	.314	.047
x10	.302	.778	.212	.290
x11	.177	.791	.166	.319
x12	.196	.187	.845	.174
x13	.191	.324	.811	.035
x14	.247	.199	.766	.301
x15	.266	.232	.826	.223
x16	.221	.230	.770	.283
x17	.493	.224	.302	.673
x18	.404	.455	.368	.546
x19	.344	.444	.326	.583
x20	.341	.273	.320	.678
x21	.201	.129	.161	.833

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil rotasi menunjukkan bahwa sekarang indikator *Servant Leadership Style* (X<sub>1</sub>-X<sub>6</sub>) mengelompok pada faktor 1, indikator Budaya Organisasi (X<sub>7</sub>-X<sub>11</sub>) mengelompok pada faktor 2, indikator Komitmen Organisasional (X<sub>12</sub>-X<sub>16</sub>) mengelompok pada faktor 3, dan indikator Kinerja Pegawai (X<sub>17</sub>-X<sub>21</sub>)

mengelompok pada faktor 4. Jadi jelas dapat disimpulkan bahwa konstruk SLS, BO, KO, dan KNJ memiliki unidimensionalitas atau dengan kata lain seluruh indikator dapat dikatakan valid.

#### 4.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan atau mengukur sejauh mana suatu kuesioner dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. uji reliabilitas yaitu terkait dengan ketepatan suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,70 (Nunnaly, 1994). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian reliabilitas pada tabel 4.12 berikut ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner**

<b>Konstruk/ variabel laten</b>	<b>Reliabilitas (Cronbach <math>\alpha</math>)</b>
<i>Servant Leadership Style</i>	0,951
Budaya Organisasi	0,928
Komitmen Organisasi	0,935
Kinerja Karyawan	0,919

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

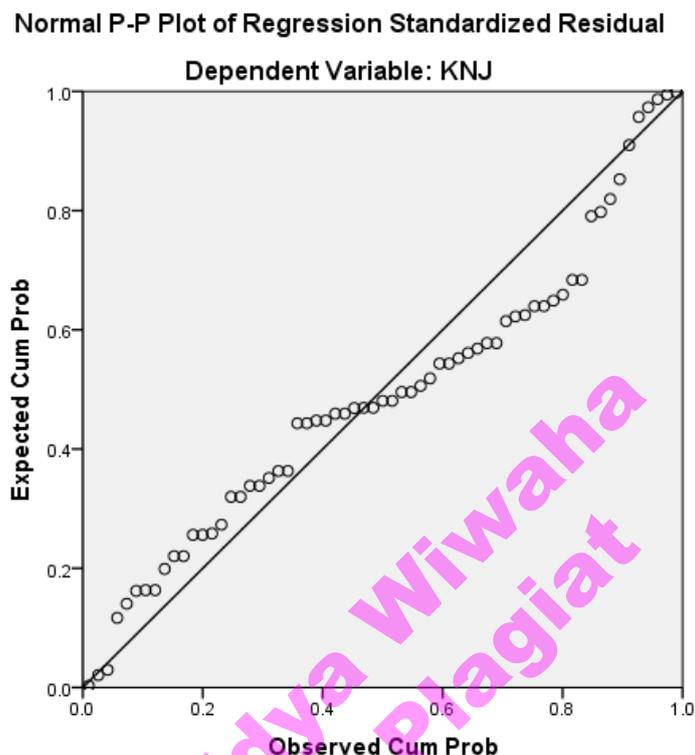
Menurut Nunnally (1994) dalam Imam Ghozali (2011) berpendapat bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (*cronbach alpha*)  $> 0,70$ . Selanjutnya dilihat pada tabel 4.12 semua koefisien (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel - variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel *servant leadership style*, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja Pegawai adalah reliabel atau memiliki reliabilitas tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi pula untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

#### 4.4.3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Imam Ghozali, 2011). Untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2011).

Setelah dilakukan uji normalitas, didapatkan hasil grafik histogram sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Hasil Pengujian Normalitas**



Berdasarkan gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa garis diagonal dalam grafik ini menggambarkan keadaan ideal dari data yang mengikuti distribusi normal. Titik-titik berada sangat dekat dengan garis atau bahkan menempel pada garis serta mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal.

#### **4.4.4. Uji Multikolonieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Setelah dilakukan uji multikolonieritas, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**  
**Dependent Variabel: KNJ**

Model		SLS	BO	KO	
1	Correlations	SLS	1.000	-.227	-.381
		BO	-.227	1.000	-.420
		KO	-.381	-.420	1.000
	Covariances	SLS	.004	-.001	-.002
		BO	-.001	.007	-.003
		KO	-.002	-.003	.008

a. Dependent Variable: KNJ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.689	1.434		1.875	.066		
	BO	.272	.083	.305	3.280	.002	.648	1.543
	KO	.276	.091	.298	3.052	.003	.584	1.711
	SLS	.266	.062	.389	4.272	.000	.673	1.485

a. Dependent Variable: KNJ

Berdasarkan tabel 4.13 uji multikolinieritas antara variabel *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional sebagai variabel independen dengan Kinerja pegawai sebagai dependen variabelnya, dapat dilihat hasil besaran korelasi antar variabel independen tampak bahwa hanya variabel Budaya Organisasi yang mempunyai korelasi cukup tinggi dengan variabel Komitmen Organisasional yaitu -0,420 atau 42 %. Oleh karena korelasi ini masih di bawah 95%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang

serius antara variabel *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional.

Hasil perhitungan nilai Tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Demikian juga hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

#### 4.4.5. Uji Linearitas

Setelah dilakukan uji linearitas, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Linearitas**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			926.929	16	57.933	4.011	.000
KNJ * SLS	Between	Linearity	758.787	1	758.787	52.540	.000
	Groups	Deviation from	168.142	15	11.209	.776	.696
		Linearity					
	Within Groups		664.340	46	14.442		
	Total		1591.270	62			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KNJ * BO	(Combined)	1148.003	16	71.750	7.446	.000
	Between Groups					
	Linearity	676.730	1	676.730	70.228	.000
	Deviation from					
	Linearity	471.273	15	31.418	3.260	.001
	Within Groups	443.267	46	9.636		
	Total	1591.270	62			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KNJ * KO	(Combined)	1178.495	17	69.323	7.558	.000
	Between Groups					
	Linearity	734.968	1	734.968	80.125	.000
	Deviation from					
	Linearity	443.527	16	27.720	3.022	.002
	Within Groups	412.774	45	9.173		
	Total	1591.270	62			

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel *servant leadership style* dan kinerja pegawai, budaya organisasi dan kinerja pegawai serta komitmen organisasional dan kinerja pegawai, terdapat hubungan yang linear.

#### 4.4.6. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah permodelan yang dibangun memenuhi kriteria fit atau tidak. Dengan Uji F ini akan diketahui apakah variabel

*servant leadership style*, dan budaya organisasi dapat memberikan pengaruh variabel komitmen organisasional, serta variabel *servant leadership style*, budaya organisasi, dan komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh variabel kinerja Pegawai.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1066.615	3	355.538	39.982	.000 <sup>b</sup>
	Residual	524.655	59	8.892		
	Total	1591.270	62			

a. Dependent Variable: KNJ

b. Predictors: (Constant), KO, SLS, BO

Sumber: data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 39,982 dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh di bawah 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *servant leadership style*, budaya organisasi, dan komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh variabel kinerja Pegawai.

#### 4.4.8. Uji t

Uji t digunakan untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki nilai rata-rata yang berbeda.

Analisis yang digunakan dalam mengukur H1, H2, dan H3 adalah analisis regresi berganda. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji t Pengaruh *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi, dan**  
**Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.689	1.434		1.875	.066		
1 SLS	.266	.062	.389	4.272	.000	.673	1.485
BO	.272	.083	.305	3.280	.002	.648	1.543
KO	.276	.091	.298	3.052	.003	.584	1.711

a. Dependent Variable: KNJ

### 1. Hasil Pengujian H1

Dari hasil analisis diperoleh  $t$  hitung SLS sebesar  $4,272 > 1,6972$  dan  $P$  Value  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$ , sehingga *Servant Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, atau dapat dikatakan bahwa apabila pemimpin menerapkan sistem kepemimpinan *servant leadership style* di suatu organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indartono *et al* (2010) dimana dalam penelitian tersebut ditunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012) yang menjelaskan bahwa menurut analisis SEM dan hasil model regresi, visi sebagai salah satu dimensi *servant leadership* tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.

## 2. Hasil Pengujian H2

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat hasil analisis diperoleh t hitung BO sebesar  $3,280 > 1,6747$  dan P Value  $0,002 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_2$ , sehingga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, atau dapat dikatakan bahwa apabila budaya organisasi pada sebuah organisasi semakin profesional maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ismail (2008), Ojo (2009) dan Uddin *et al* (2012). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) yang memberikan indikasi bahwa semakin baik budaya organisasi tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 3. Hasil Pengujian H3

Dari hasil analisis diperoleh t hitung KOM sebesar  $3,052 > 1,6747$  dan P Value  $0,003 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_3$ , sehingga Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional di suatu organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh Pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rose *et al* (2009), Sulaiman (2002), dan Syauta *et al* (2012). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yiing dan Ahmad (2008) yang

berpendapat bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **4.5. Pembahasan**

##### **4.5.1. Pembahasan Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa apabila seorang pemimpin yang berorientasi pada *servant leadership* akan mampu membawa bawahan mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap *Servant Leadership Style* dan kinerja pegawai, seperti riset yang dilakukan oleh Indartono *et al* (2010).

Hasil pengujian melalui SPSS dapat diketahui bahwa indikator *servant leadership style* yang mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kebutuhan pribadi ( $X_1$ ) merupakan salah satu indikator dari *Servant Leadership Style* yang mengutamakan integritas. Hal ini memberikan pemahaman bahwa pemimpin atau atasan yang selalu menjaga integritas dengan membantu pegawai tanpa mencari keuntungan tentunya akan sangat berdampak pada kinerja pegawai tersebut.

*Servant leadership style* mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena pengaruh yang ditimbulkan dari *servant*

*leadership* mempengaruhi pengawasan kegiatan, kinerja manajemen perencanaan, serta proses pemberdayaan pegawai. Pegawai merasa dianggap sebagai mitra bagi atasan dan tidak sekedar dianggap bawahan, sehingga timbul motivasi bekerja yang berpengaruh terhadap hasil kerja.

Selain itu seorang pemimpin yang berorientasi pada *servant leadership style* dapat memberikan instruksi yang dapat lebih dipahami bawahan karena bawahan juga dapat memberikan andil atau masukan bagi keputusan atasan sehingga dalam melakukan keputusan tersebut lebih mudah untuk dikerjakan yang pada akhirnya tentu saja akan mempengaruhi *output* kerja yang dihasilkan.

#### **4.5.2. Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dengan semakin profesional orientasi budaya suatu organisasi maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh anggotanya. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai, seperti riset yang dilakukan oleh Ismail (2008), Ojo (2009) dan Uddin et al (2012)

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa indikator pencapaian hasil lebih penting daripada proses dengan nilai 22,8 merupakan indikator yang paling dominan dari budaya organisasi profesional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada Badan Keluarga

Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan adalah budaya profesional yang memiliki pengaruh jelas terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Budaya organisasi profesional di Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan merupakan hasil dari pemberian kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya sehingga kinerja yang dihasilkan juga turut meningkat.

Peningkatan kinerja yang ditunjukkan oleh anggota organisasi merupakan dampak dari sikap profesionalisme dari organisasi itu sendiri. Budaya profesional pada anggota organisasi dapat berupa sikap dimana mampu membedakan kepentingan pekerjaan dan kepentingan pribadi, sehingga dengan kemampuan tersebut, seorang pegawai mampu fokus dalam urusan pekerjaan tanpa terganggu oleh urusan di luar pekerjaan. Dengan demikian hasil kinerja yang dihasilkan pun juga lebih baik.

#### **4.5.3. Pembahasan Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa meningkatnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh komitmen organisasional yang tinggi pula. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap komitmen organisasional

dan kinerja Pegawai, seperti riset yang dilakukan oleh Rose et al (2009), Sulaiman (2002), dan Syauta et al (2012).

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator dimana pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ( $X_{15}$ ) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasional. Hal tersebut dapat diartikan bahwa perasaan memiliki pegawai dalam suatu organisasi merupakan penentu dari komitmen organisasional dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja pegawai.

Pada dasarnya komitmen organisasional yang diberikan pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan, sehingga hasil yang didapat juga lebih baik.

Salah satu komponen utama komitmen organisasional adalah keinginan untuk berusaha keras yang dapat dipertanggungjawabkan atas nama organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan kepada organisasi yang mampu menunjukkan kepercayaan, kemampuan dan keinginan yang kuat untuk melibatkan dan mempertahankan diri kepada organisasi, sehingga akan menjadi komponen efektifitas dalam peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.5.4. Pembahasan Pengaruh *Servant Leadership Style*, Budaya Organisasi, dan pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan ketiga penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa *servant leadership style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang berorientasi pada *servant leadership style* dapat memberikan instruksi yang dapat lebih dipahami bawahan karena bawahan juga dapat memberikan andil atau masukan bagi keputusan atasan sehingga dalam melakukan keputusan tersebut lebih mudah untuk dikerjakan yang pada akhirnya tentu saja akan mempengaruhi *output* kerja yang dihasilkan, sedangkan peningkatan kinerja yang ditunjukkan oleh anggota organisasi merupakan dampak dari sikap profesionalisme dari organisasi itu sendiri. Budaya profesional pada anggota organisasi dapat berupa sikap dimana mampu membedakan kepentingan pekerjaan dan kepentingan pribadi, sehingga dengan kemampuan tersebut, seorang pegawai mampu fokus dalam urusan pekerjaan tanpa terganggu oleh urusan di luar pekerjaan. Dengan demikian hasil kinerja yang dihasilkan pun juga lebih baik, dan keinginan untuk berusaha keras yang dapat dipertanggungjawabkan atas nama organisasi adalah salah satu komponen utama komitmen organisasional. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan kepada organisasi yang mampu menunjukkan kepercayaan, kemampuan dan keinginan yang kuat untuk melibatkan dan mempertahankan diri kepada organisasi, sehingga akan menjadi komponen efektifitas dalam peningkatan kinerja pegawai.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, maka hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership Style* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, atau hipotesis 1 terbukti. Seorang pemimpin yang memahami bawahan serta bersedia membantu bawahan tanpa mencari keuntungan, maka akan menimbulkan komitmen yang besar dalam menjalankan roda organisasi.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, maka hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, atau hipotesis 2 terbukti. Suatu organisasi yang berorientasi pada profesionalisme, anggotanya mampu membedakan antara pekerjaan di kantor dan urusan pribadi. Budaya organisasi yang berorientasi pada profesionalisme mampu membuat organisasi tersebut

memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena adanya keinginan anggota organisasi yang kuat untuk senantiasa meningkatkan kualitas organisasi. Budaya profesional pada anggota organisasi dapat berupa sikap dimana mampu membedakan kepentingan pekerjaan dan kepentingan pribadi, sehingga dengan kemampuan tersebut, seorang pegawai mampu fokus dalam urusan pekerjaan tanpa terganggu oleh urusan di luar pekerjaan.

3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, maka hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, atau hipotesis 3 terbukti.
4. *Servant Leadership Style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, maka hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership Style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Pacitan, atau hipotesis 4 terbukti.

## 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Mempertahankan kondisi yang sudah berjalan ditinjau dari aspek penerapan *Servat Leadership Style*, budaya organisasi dan komitmen organisasional.
2. Pemimpin haruslah menerapkan sistem kepemimpinan yang mampu mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kebutuhan pribadi. Pemimpin yang berorientasi pada organisasi dilakukan secara tulus dan bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Adanya pimpinan yang mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Upaya manajerial dengan mengedepankan pencapaian hasil lebih penting dari pada proses dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil yang baik dengan proses yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik juga sehingga seorang pemimpin harus melibatkan peran serta pegawai dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada pegawai sehingga tercipta rasa kebersamaan, karena pada dasarnya pemimpin yang bekerja sendiri dan tidak memberikan kepercayaan terhadap bawahan, tidak akan mencapai hasil yang diharapkan.
4. Perhatian pimpinan kepada bawahan dalam menekankan pentingnya kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja pegawai yang lebih baik sangatlah perlu untuk organisasi yang lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Bass, Bernard M, dan Avolio, Bruce J (1993), “*Transformational Leadership And Organizational Culture*”. PAQ Spring.
- Benkhoff, Birgit (1997), “Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance”, *Journal of Human Resources*. Vol 50. No. 6
- Brown, Barbara (2003), *Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chen, Li Yueh (2004), “Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Cooper, R. Donald dan Emory, William (1995), *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Erlangga. Jilid 1.
- Darlis, Edfan (2002), “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari 2002, vol. 5, No. 1 Hal 85-101
- Ebtesbam, Ul Mujeeb, Muhammad, Tahir Masood, Muhammad, Shakil Ahmad (2011), “Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan”. *Journal of Competitiveness*. Issue 4.
- Ferdinand, Augusty (2006), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Lima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, Sajid *et al* (2012), “Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan”. *Information and Knowledge Management*. Vol 2 No 7.
- Harini, Sri. dan Kusumawati, Ririen (2007), *Metode Statistika*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

- Hofstede, Geert *et al.* (2010), *Cultures and Organizations*. Mc Graw Hill Company.
- Hussain, Tajammal dan Ali, Wajid (2012), "Effects Of Servant Leadership On Followers' Job Performance". *Sci., Tech. and Dev.* 31 (4): 359-368
- Indartono, Setyabudi *et al.* (2010), "The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 2, No 8.
- Ismail, I (2008), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura", *EKUITAS*, 12:1, p 18-36
- Koesmono, Teman (2005), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 7. no 2.
- Kusnendi (2008), *Model Model Persamaan Struktural*. Alfabeta, Bandung.
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mahsun, Mohamad (2014), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Masrukhin dan Waridin (2006), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *EKOBIS*, 7:2, p 197-209
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Mazarei, Ebrahim *et al.* (2013). "The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment". *Scholars Research Library. Archives of Applied Science Research*, 5 (1):312-317
- McNeese-Smith, Donna (1996), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175

- Meijen, Jolise V. S. (2007), *The influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality*. Rhodes University.
- Meyer, P,J, Allen, N,J, And Smith C (1993), “Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78:4
- Mowday, Richard T, Porter, Lyman W. dan Steers, Richard M (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C (2000), “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11:4 August, p.766-788.
- Ojo, Olu (2009), “Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance”. *Business Intelegence Journal*. Vol. 2 No. 2.
- Phipps, Kelly (2010), Servant Leadership and Constructive Development Theory: How Servant Leaders Make Meaning of Service. *Journal of Leadership Education*. Volume 9, Issue 2.
- Rustanto, Agus (2012), “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Peternakan Kabupaten Pacitan Jawa Timur Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, Tesis tak diterbitkan, STIE AUB Surakarta.
- Rivai, Veithzal dan Basri, A.F.M (2005), *Performance Appraisal*, Hal. 14. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P and Judge (2012), *Perilaku Organisasi*, Edisi keduabelas, Jakarta: PT Indeks.
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, dan Ong Gua Pak (2009), “The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance”. *The Journal of Applied Business Research*. Volume 25 Number 6.
- Russel, Robert F dan Stone, A Gregory (2002), “A Review of Serfant Leadership Attributes: Developing a Practical Model”. *Leadership & Organization Development Journal*.23/3. 145-157.

- Smith, Carol (2005), *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K Greenleaf*. Info 640 – mgmt. of info. Orgs.
- Sulaiman, Abubakar M.T (2002), “Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship”, *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183
- Sobirin, Achmad (1999), Memahami Arti dan Makna Budaya Organisasi, *SINERGI : kajian Bisnis dan Manajemen* vol. 2 No. 2, 1999 Hal 189-215.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R (1996), *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Syauta, Jack Henry *et al.* (2012), “The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance : Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia”. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 1, Issue 1.
- Uddin, Mohammad Jasim, Luva, Rumana Huq, dan Hossian, Saad Md Maroof. (2012), “Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 2.
- Waal, Andre de dan Sivro, Mirna (2012), “The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19: 173
- Washington, Rynetta *et al.* (2006), “Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality”. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27 No. 8. pp. 700-716
- Yukl, Gary (2001), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.