

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *SELF EFFICACY*

Oleh :

Yulyanti Fahrana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura

Email : yulyanti.fahrana@gmail.com

Articel Info

Article History :

Received 24 February - 2022

Accepted 24 March - 2022

Available Online 30 March - 2022

Abstract

Good performance is optimal, efficient and effective performance, namely performance that is in accordance with organizational standards and supports the achievement of organizational goals. Employee performance is influenced by several factors including Servant Leadership and Organizational Climate and is influenced by Self Efficacy. Servant Leadership is an attitude and behavior of a leader who prioritizes the development and interests of subordinates, without thinking about personal gain, Organizational Climate is something that was created to influence employees to obtain good performance, through the internal environment so as to create work motivation, and Self Efficacy is an individual's assessment of his ability or competence to perform a task, achieve a goal, and produce something. This study aims to examine and analyze the influence of Servant Leadership and Organizational Climate and is influenced by Self Efficacy on employee performance in three sub-district offices of Kapuas Hulu district. The population in this study were all employees at the Pontianak City Inspectorate, West Kalimantan Province. The sample in this study were 71 respondents. The data analysis model used is Path Analysis. Based on the results of the study, it shows that Servant Leadership and Organizational Climate and is influenced by Self Efficacy can predict or explain its effect on employee performance. The results of the t-test of Servant Leadership and Organizational Climate and influenced by Self Efficacy have a significant effect on employee performance

Keywords :

Servant Leadership, Iklim Organisasi, Kinerja, Self Efficacy

1. PENDAHULUAN

Manusia yang berada dalam sebuah instansi yang umumnya disebut sebagai karyawan atau pegawai tentunya akan memerlukan peran pemimpin yang dapat mengayomi serta mengarahkan mereka dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Hal itu juga berlaku di sebuah instansi pemerintahan yang berada di daerah seperti kantor Kecamatan. Di kantor Kecamatan memiliki pemimpin yang diharapkan dapat mengayomi para karyawan sehingga dapat melayani publik dengan cepat dan tanggap, serta memotivasi pegawai untuk memiliki kinerja yang baik dan menciptakan iklim kerja yang nyaman dengan memiliki efikasi diri yang baik juga

Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima dari organisasi publik, perlu diperhatikan perilaku organisasi publik dalam pelaksanaan kinerjanya. Setiap organisasi publik harus mengerti dan memahami tujuan pendirian organisasi publik itu sendiri. Organisasi itu sendiri merupakan sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. (Robbins dan Judge, 2012: 127). Oleh karena itu diperlukannya penelitian pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*), iklim organisasi, serta adanya *self*

efficacy terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah di tingkat kecamatan.

Kabupaten Kapuas hulu adalah salah satu kabupaten paling ujung yang berada di provinsi Kalimantan Barat. Kabupaten Kapuas Hulu memiliki 23 kecamatan dan 282 kelurahan. Di dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian di tiga kantor kecamatan, yaitu Kecamatan Pengkadan, Kecamatan Hulu Gurung, dan Kecamatan Boyan Tanjung. Di kantor Kecamatan Pengkadan memiliki 20 pegawai, kantor kecamatan Boyan Tanjung 20 pegawai, dan kantor kecamatan Hulu Gurung 22 pegawai. Pemilihan tiga kantor kecamatan dari 23 kecamatan bukan tanpa sebab. Berdasarkan pengamatan yang telah peneliti lakukan semua kantor camat telah melakukan kinerja yang baik dan penuh tanggung jawab dalam melakukan tugasnya sebagai instansi pemerintah. Namun, tiga kantor camat yang akan diteliti ini saya sebagai peneliti ingin melakukan penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*), iklim organisasi, efikasi diri (*self efficacy*), dan kinerja pegawai. Tiga kantor kecamatan tersebut berada di lokasi yang berbeda, seperti Kantor Camat Kecamatan Pengkadan berada di desa Martadana Jl. Lintas Selatan, Kantor Camat Kecamatan Boyan Tanjung berlokasi di desa Boyan Tanjung Jl. Lintas Selatan Km 83, dan Kantor Camat Kecamatan Hulu Gurung bertempat di desa Tepuai Jl. Lintas selatan Km 118. Setiap kantor kecamatan tersebut memiliki pegawai berupa Aparatus Sipil Negara (ASN) dan pegawai honorer. Jarak tempuh dari kantor camat Boyan Tanjung ke Kantor Camat Pengkadan sejauh 18 Km, Kantor Camat Boyan Tanjung ke Kantor Camat Hulu Gurung sejauh 31 Km, dan Kantor Camat Pengkadan ke kantor camat Hulu Gurung sejauh 13 Km.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Servant Leadership

Menurut Laub (1999), kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin. Berarti 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. Greenleaf pertama kali menggagaskan *Servant Leadership* pada tahun 1970, kemudian dikembangkan oleh para peneliti lain diantaranya

Spears (1995) yang mendefinisikan *servant leadership* sebagai sebuah jenis baru dari model kepemimpinan yang melayani orang lain sebagai prioritas utama.

Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang memprioritaskan pengikutnya dan kepentingan organisasi. Pemimpin yang memiliki sifat seperti ini mampu membuat pegawai merasa nyaman sehingga hapat meningkatkan rasa kepercayaan diri pegawai dan meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi atau instansi. Pemimpin yang seperti ini juga tidak sepenuhnya diinginkan pegawai, karena ada juga karyawan yang merasa tidak nyaman dengan pemimpin yang seperti ini, karena ini pemimpin harus memulai dengan perasaan alamiah dan melalui pendekatan terlebih dahulu kepada pengikutnya.

Dalam upaya untuk menjelaskan kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) bagi praktisi, terdapat 10 karakteristik dalam tulisan Greenleaf yang diidentifikasi oleh Spears yang menjadi inti dari pengembangan kepemimpinan yang melayani. Secara bersama, karakteristik ini mengandung model atau konsep pertama dari kepemimpinan yang melayani, yaitu:

1. *Mendengarkan*. Kegiatan komunikasi antara pemimpin dan pengikut adalah proses interaktif yang mencakup mengirim dan menerima pesan (yaitu berbicara dan mendengarkan).
2. *Empati*. Rasa empati adalah “berdiri didalam sepatu” orang lain dan berupaya untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain.
3. *Menyembuhkan*. Menyembuhkan berarti membuat sehat. Seorang pemimpin yang melayani memperdulikan kesehatan pribadi pengikutnya.
4. *Perhatian*. Greenleaf menyatakan perhatian adalah kualitas dalam diri pemimpin yang melayani yang membuat mereka cepat beradaptasi dan peka terhadap lingkungan fisik, sosial, dan politis.
5. *Persuasi*. Komunikasi yang jelas dan jujur yang mampu meyakinkan orang lain untuk berubah.
6. *Konseptualisasi*. Merujuk kepada kemampuan individu untuk menjadi orang yang memiliki pemikiran yang jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah. Karakteristik konseptual melebihi pemikiran operasional sehari-hari untuk berfokus pada “gambaran besar”.
7. *Peramalan*. Kemampuan pemimpin yang melayani dalam mengetahui masa depan.
8. *Tugas untuk mengurus*. Pemimpin yang melayani memiliki tanggung jawab untuk perang yang dipercayakan kepada pemimpin.

9. *Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang.* Greenleaf memiliki konsep tentang kepemimpinan yang melayani menempatkan suatu nilai ekstra pada memperlakukan setiap karyawan sebagai orang yang unik dengan nilai intrinsik yang lebih.

Kepemimpinan yang melayani mampu memperkuat perkembangan komunitas. Komunitas merupakan sekumpulan orang-orang yang memiliki kepentingan serta upaya bersama dan merasakan kesatuan serta keterkaitan. Komunitas dapat membuat pengikut memihak sesuatu yang lebih besar dari diri mereka yang mereka hargai.

Iklm Organisasi

Setiap organisasi ataupun instansi dalam pencapaian tujuan bersama harus memiliki iklim organisasi, iklim organisasi yang baik menjadi cara awal untuk memengaruhi kinerja pegawai, anggota organisasi, dan dapat membentuk nilai-nilai karakteristik dari setiap anggota organisasi/instansi tersebut. Liliweri (2014:304) pernah menyatakan iklim organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, perasaan dan sikap yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi adalah salah satu unsur yang penting dalam organisasi karena dapat memberikan sikap, nilai-nilai, serta meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian organisasinya, karena nilai-nilai dari sikap pribadi yang berlainan harus diketahui oleh organisasi agar dapat digunakan untuk menilai potensi dan menetapkan nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi. Iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal.

Setiawan *et.al.* (2015) menyatakan, Iklim organisasi merupakan persepsi, sikap, perasaan baik secara individu maupun Bersama-sama tentang suasana dalam organisasi yang memiliki pengaruh dan sekaligus menentukan cara berperilaku dalam organisasi. Sedangkan Wirawan (2007), menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Toulson & Smith (1994) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu hal yang diciptakan untuk mempengaruhi karyawan agar memperoleh kinerja yang baik, melalui lingkungan internal sehingga menciptakan motivasi kerja. Iklim organisasi yang dialami karyawan yang ada di dalam organisasi/instansi adalah dimana karakteristik yang berasal dari lingkungan yang berpengaruh terhadap tingkah laku seseorang yang berada dalam organisasi seperti sistem formal, gaya kepemimpinan (informal/formal), faktor lingkungan penting lainnya yang akan memberikan pengaruh terhadap kepercayaan, nilai, sikap dan motivasi orang yang bekerja dalam organisasi atau instansi.

Self-Efficacy

Bandura (1977) mengemukakan teori efikasi diri (*self-efficacy*) merupakan komponen kunci dalam Teori Sosial Kognitif atau Teori Pembelajaran Sosial yang merujuk kepada keyakinan bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas dan memotivasi dirinya dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Baron dan Byrne (2000) mengemukakan bahwa efikasi dirimerupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Feist dan Feist (2002) menyatakan bahwa efikasi dirimerupakan keyakinan individu bahwa mereka memiliki kemampuan dalam mengadakan kontrol terhadap pekerjaan mereka terhadap peristiwa lingkungan yang dihadapi. Efikasi diriberbeda-beda pada setiap dimensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Bandura (1997) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi pada efikasi diri yaitu, 1) Tingkat kesulitan tugas (Magnitude), 2) Kekuatan keyakinan (Strength), 3) Generalitas (Generality). Beberapa studi empiris telah mengidentifikasi efikasi diri sebagai prediktor kinerja pegawai. Schunk (1991) menyatakan bahwa tingkat efikasi diri yang diperlihatkan lewat ketekunan individu telah menunjukkan bahwa efikasi diri sangat mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan ketekunan mereka. Campbell dan Hackett (1986) menemukan bahwa tingkat keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat dipengaruhi oleh tingkat efikasi diri dan ketertarikan individu dalam menyelesaikan tugas, sehingga hal ini sangat mendukung asumsi bahwa efikasi diri memberikan pengaruh dalam keberhasilan individu menyelesaikan tugasnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Bandura dan Locke (2003) yaitu sembilan skala besar meta-analisis secara konsisten

menunjukkan bahwa keyakinan diri pegawai berkontribusi signifikan terhadap kinerja.

Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbin (2008) Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh Pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan, Winardi (2006:82) mengemukakan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya secara berhasil dan berdayaguna. Kinerja memiliki pengukuran dari penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) ada beberapa hal antara lain adanya kualitas dari pekerjaan itu sendiri yang sesuai dari tujuan yang diharapkan, adanya jumlah kegiatan yang sudah terselesaikan, dalam menyelesaikan kegiatan mampu terselesaikan secara waktu yang sudah ditentukan, adanya efektivitas dalam menggunakan sumber daya yang ada, dalam mengerjakan tugas tanpa adanya pihak lain yang membantu, memiliki komitmen kerja dengan rekan kerja, memiliki tanggung jawab kerja.

Dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Menurut Soedjono (2005), untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

1. Kuantitas.
2. Kualitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.

Hubungan antar perseorangan merupakan tingkatan di mana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan juga pada bawahan.

Hipotesis Penelitian

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.

H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H5 : *Servant Leadership* dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Self Efficacy*.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan menggunakan alat bantu SPSS. Variabel *Servant Leadership* (X1) dan Iklim Organisasi (X3) sebagai variabel independen atau variabel bebas. Variabel Kinerja (Y1) sebagai variabel bebas dan Variabel *Self Efficacy* (Y2) sebagai variabel mediasi. Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Sampel penelitian sebanyak 71 orang pegawai pada tiga kantor camat berbeda di kabupaten Kapuas Hulu dengan menggunakan teknik *Probability Sampling*. Adapun analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur Model 1

Model 1, yaitu mengenai analisis jalur antara *Servant Leadership* (X1) dan Iklim Organisasi (X2) terhadap *Self Efficacy* (Y1). Hasil yang diperoleh adalah seperti yang ditunjukkan Tabel 5 berikut ini:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,150	3,510		1,182	0,241
X1	0,366	0,059	0,590	6,184	0,000
X2	0,193	0,077	0,239	2,511	0,014

a. Variabel Dependen: Y1

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.10 diperoleh model persamaan analisis jalur model 1 sebagai berikut:

$$Y1 = P Y1 \times 1.X1 + P Y2 \times 2.X2. \epsilon 1$$

$$Y1 = 0,590X1 + 0,239 \epsilon 1$$

Keterangan : $P Y1 \epsilon 1$. $\epsilon 1$ = Koefisien jalur di luar model

Cara mencari nilai koefisien jalur diluar model sebagai berikut:

$$= \sqrt{1 - \text{nilai determinasi}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,554} = 0,667$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut:

1. Nilai Koefisien jalur variabel *servant leadership* sebesar 0,590 dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$ artinya *servant leadership* berpengaruh terhadap *self efficacy*.
2. Nilai koefisien jalur variabel Iklim organisasi sebesar 0,239 dengan nilai sig. $0,014 < 0,05$ artinya iklim organisasi berpengaruh terhadap *self efficacy*.
3. Besarnya nilai R square = 0,667. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X1

dan X2 terhadap Y1 sebesar 66.7% sementara sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Analisis Jalur Model 2

Model 2 adalah analisis jalur antara *Servant Leadership* (X1), Iklim Organisasi (X2), dan *Self Efficacy* (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Hasil yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,250	2,954		5,162	0,000
X1	0,171	0,062	0,303	2,770	0,007
X2	0,213	0,067	0,291	3,183	0,002
Y1	0,303	0,101	0,333	2,997	0,004

b. Variabel Dependen: Y1

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.11 diperoleh model persamaan analisis jalur model 2 sebagai berikut:

$$Y2 = PY2x1.X1 + PY2x2.X2 + PY2y1.Y1 + PY2\epsilon1. \epsilon1$$

$$Y2 = 0,303X1 + 0,291X2 + 0,333 Y1 + \epsilon1$$

Keterangan : PY2 ϵ 1. ϵ 1 = Koefisien jalur di luar model

Cara mencari nilai koefisien jalur diluar model sebagai berikut:

$$= \sqrt{1 - \text{nilai determinasi}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,631} = 0,607$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut:

1. Nilai Koefisien jalur variabel *servant leadership* sebesar 0,303 dengan nilai sig. $0,007 < 0,05$ artinya *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Nilai koefisien jalur variabel Iklim organisasi sebesar 0,291 dengan nilai sig. $0,002 < 0,05$ artinya iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien jalur variabel *Self Efficacy* sebesar 0,333 dengan nilai sig. $0,004 < 0,05$ artinya *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Besarnya nilai R square = 0,607. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh X1, X2, dan Y1 terhadap Y2 sebesar 60.7% sementara sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Tabel 7 Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 ^a	,554	,541	3,355

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: *Self Efficacy*

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada kolom R square (R²) menunjukkan koefisien determinasi. Nilai R² sebesar 0,554. Artinya, persentase sumbangan pengaruh servant leadership dan iklim organisasi terhadap self efficacy sebesar 55,4% sedangkan 44,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Tabel 8 Koefisien Determinasi Model 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 ^a	,631	,615	2,795

a. Predictors: (Constant), *Self Efficacy*, Iklim Organisasi, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada kolom R square (R²) menunjukkan koefisien determinasi. Nilai R² sebesar 0,631. Artinya, persentase sumbangan pengaruh servant leadership, iklim organisasi, dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai sebesar 63,1% sedangkan 36,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 9 Hasil Uji t Model 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,150	3,510		1,182	,241
	Gaya Kepemimpinan Melayani	,366	,059	,590	6,184	,000
	Iklim Organisasi	,193	,077	,239	2,511	,014

a. Dependent Variable: *Self Efficacy*

Sumber: data yang diolah, 2021

Hasil pengujian hipotesis secara parsial variabel *servant leadership* dan iklim organisasi terhadap *self efficacy* dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

H1: Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai sig. *Servant leadership* yaitu sebesar 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*.

H2: Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai sig. iklim organisasi yaitu sebesar 0,014, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*.

Tabel 10 Hasil Uji t Model 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,250	2,954		5,162	,000
	<i>Servant Leadership</i>	,171	,062	,303	2,770	,007
	Iklm Organisasi	,213	,067	,291	3,183	,002
	<i>self efficacy</i>	,303	,101	,333	2,997	,004

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Hasil pengujian hipotesis secara parsial variabel *servant leadership*, iklim organisasi, dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

H3: Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai sig. *servant leadership* yaitu sebesar 0,007, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai sig. iklim organisasi yaitu sebesar 0,002, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai sig. *self efficacy* yaitu sebesar 0,004, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung diperoleh dari pengalihan nilai koefisien variabel bebas dengan nilai koefisien variabel intervening. Untuk nilai koefisien pengaruh langsung yang tidak signifikan harus dibuang. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hubungan Antar-Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X1-Y1	$(0,530)^2 \times 100\% = 28,09\%$	
X2-Y1	$(0,239)^2 \times 100\% = 57,1\%$	
X1-Y2	$(0,303)^2 \times 100\% = 9,18\%$	
X2-Y2	$(0,291)^2 \times 100\% = 8,4\%$	
Y1-Y2	$(0,333)^2 \times 100\% = 11\%$	
X1-Y1-Y2		$(0,530) (0,333) \times 100\% = 17,6\%$
X2-Y1-Y2		$(0,239) (0,333) \times 100\% = 7,9\%$

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan yang melayani (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) yaitu 9,18%, sedangkan pengaruh tidak

langsung variabel *servant leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui *self efficacy* (Y1) sebesar 17,6%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *self efficacy* lebih tinggi dari pada pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran *self efficacy* sebagai variabel intervening antara *servant leadership* (X1) dan kinerja pegawai (Y2) berpengaruh.

Diketahui bahwa antara variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) berpengaruh, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *self efficacy* sebesar 7,9%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *self efficacy* (Y1) lebih kecil daripada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran *self efficacy* sebagai variabel intervening antara iklim organisasi dan kinerja pegawai berpengaruh.

Pembahasan

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Self Efficacy*

Hasil pengujian H1, diketahui bahwa *servant leadership* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* (Y1). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur variabel *servant leadership* sebesar 0,590 dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 4.1 tanggapan responden mengenai *servant leadership*, dapat diketahui bahwa tanggapan responden tertinggi terdapat pada item pertanyaan ke-1 dan ke-17 dengan *mean* sebesar 4,41 yang berada pada kategori sangat tinggi. Sedangkan tanggapan responden terendah terdapat pada item pertanyaan ke-15 dengan *mean* sebesar 3,48 yang berada pada kategori tinggi. Berdasarkan keseluruhan total nilai rata-rata tanggapan responden dengan *mean* sebesar 3,78 maka, keseluruhan item pertanyaan variabel *servant leadership* termasuk dalam kategori tinggi terhadap *self efficacy*.

Pengaruh Iklim organisasi terhadap *Self Efficacy*

Hasil pengujian H2, diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*. hal ini dapat dilihat dari Nilai koefisien jalur variabel Iklim organisasi sebesar 0,239 dengan nilai sig. $0,014 < 0,05$ artinya iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy* diterima.

Berdasarkan Tabel 4.2 tanggapan responden mengenai iklim organisasi, dapat diketahui bahwa

tanggapan responden tertinggi terdapat pada item pertanyaan ke-4 dengan mean sebesar 4,15 yang berada pada kategori tinggi. Sedangkan tanggapan responden terendah terdapat pada item pertanyaan ke-6 dan ke-7 dengan mean sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi. Berdasarkan keseluruhan total nilai rata-rata tanggapan responden dengan mean sebesar 4,00 maka, keseluruhan item pertanyaan variabel iklim organisasi termasuk dalam kategori tinggi terhadap self efficacy.

Hasil ini mendukung dan menguatkan penelitian sebelumnya oleh Penelitian yang dilakukan oleh Tanrere, et.al (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh positif signifikan iklim organisasi terhadap self efficacy. Pegawai merasa bahwa iklim organisasi yang ada pada kantor camat Boyan Tanjung, Pengkadan, dan Hulu Gurung mempengaruhi self efficacy pegawai. Sehingga semakin baik iklim organisasi yang ada di instansi maka self efficacy meningkat.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja pegawai.

Hasil pengujian H3, diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari Nilai Koefisien jalur variabel *servant leadership* sebesar 0,303 dengan nilai sig. $0,007 < 0,05$ artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan Tabel 4.1 tanggapan responden mengenai *servant leadership*, dapat diketahui bahwa tanggapan responden tertinggi terdapat pada item pertanyaan ke-1 dan ke-17 dengan *mean* sebesar 4,41 yang berada pada kategori sangat tinggi. Sedangkan tanggapan responden terendah terdapat pada item pertanyaan ke-15 dengan *mean* sebesar 3,48 yang berada pada kategori tinggi. Berdasarkan keseluruhan total nilai rata-rata tanggapan responden dengan *mean* sebesar 3,78 maka, keseluruhan item pertanyaan variabel *sservant leadership* termasuk dalam kategori tinggi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aji & Palupiningdyah (2016); Eldes. W.F. et.al (2018) menyatakan bahwa pengaruh positif signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. *Servant Leadership* terlihat jelas mempengaruhi kinerja pegawai melalui cara pemimpin dalam mengelola pegawai dan memberikan motivasi.

Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian H4, diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien

jalur variabel Iklim organisasi sebesar 0,291 dengan nilai sig. $0,002 < 0,05$ artinya iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan Tabel 4.2 tanggapan responden mengenai iklim organisasi, dapat diketahui bahwa tanggapan responden tertinggi terdapat pada item pertanyaan ke-4 dengan *mean* sebesar 4,15 yang berada pada kategori tinggi. Sedangkan tanggapan responden terendah terdapat pada item pertanyaan ke-6 dan ke-7 dengan *mean* sebesar 3,86 yang berada pada kategori tinggi. Berdasarkan keseluruhan total nilai rata-rata tanggapan responden dengan *mean* sebesar 4,00 maka, keseluruhan item pertanyaan variabel iklim organisasi termasuk dalam kategori tinggi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra & Satrya (2019); Basri & Kadir (2018) yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menguatkan terlihat jelas jika iklim organisasi yang ada di Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian H5, diketahui bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur variabel *self efficacy* sebesar 0,333 dengan nilai sig. $0,004 < 0,05$ artinya *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan Tabel 4.3 tanggapan responden mengenai *self efficacy*, dapat diketahui bahwa tanggapan responden tertinggi terdapat pada item pertanyaan ke -4 dan ke-7 dengan *mean* sebesar 4,13 yang berada pada kategori tinggi. Sedangkan tanggapan responden terendah terdapat pada item pertanyaan ke-8 dengan *mean* sebesar 3,77 yang berada pada kategori tinggi. Berdasarkan keseluruhan total nilai rata-rata tanggapan responden dengan *mean* sebesar 4,01 maka, keseluruhan item pertanyaan variabel *self efficacy* termasuk dalam kategori tinggi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Self Efficacy*

Diketahui pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai adalah 0,303. Pengaruh tidak langsung *servant leadership* melalui *self efficacy* terhadap kinerja pegawai adalah $0,530 \times 0,333 = 0,17649$. Pengaruh total *servant leadership* terhadap kinerja pegawai adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $0,303 + 0,17649 = 0,47949$

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui nilai t hitung $67,872 > 1,66724$ dengan taraf signifikansi $0,05$ ($df = n-2$). Maka dapat disimpulkan *self efficacy* mampu secara signifikan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis keenam (H_6) yaitu *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *self efficacy* sebagai variabel interveningnya.

Pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Self Efficacy*

Diketahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah $0,291$. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui *self efficacy* terhadap kinerja pegawai adalah $0,239 \times 0,333 = 0,079587$. Pengaruh total iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $0,291 + 0,079587 = 0,370587$.

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui nilai t hitung $59,42987 > 1,66724$ dengan taraf signifikansi $0,05$ ($df = n-2$). Maka dapat disimpulkan *self efficacy* mampu secara signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis ketujuh (H_7) yaitu iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *self efficacy* sebagai variabel interveningnya dalam penelitian ini.

5. KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis model 1 pada pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy* (Y_1) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.
2. Berdasarkan hasil analisis model 1 pada pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa Iklim organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy* (Y_1) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.
3. Berdasarkan hasil analisis model 2 pada pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y_2) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.
4. Berdasarkan hasil analisis model 2 pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.
5. Berdasarkan hasil analisis model 2 pada pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa *Self*

Efficacy (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.

6. Berdasarkan hasil perhitungan pada pengujian hipotesis 6 membuktikan bahwa *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Self Efficacy* (Y_1) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.
7. Berdasarkan hasil perhitungan pada pengujian hipotesis 7 membuktikan bahwa Iklim organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Self Efficacy* (Y_1) pada Kantor Camat Pengkadan, Boyan Tanjung, dan Hulu Gurung.

6. REFERENSI

- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*. *Psychological Review*, 84 (2) : 191-215.
- _____. 1997. *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman
- Bandura, A., and Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1) : 87-99.
- Barnabas, A. & Clifford, P.S. (2012). Mahatma Gandhi – An Indian Model Of Servant Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7 Iss. 2, pp. 132-150.
- Basri, M. & A. Kadir. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Tenggara. *ISSN: 2460-058X/ e-ISSN: 2621-1351*.
- Boyatzis, R.E., & Burckle M. (1999). Psychometric Properties of The ECI, The Hay/McBer Group.
- Dwiputra, I.K.A, & I.G.B.H, Satrya. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Warung Mina Peguyangan Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, Vol.8, No.5,2019.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant- leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (L.C. Spears, Ed.)* (25th Anniversary Edition). Paulist Press. New York.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
- Kuncoro, M. (2011). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Laub, J. (1999). *Organizational Leadership Assessment*. Wellington, FL : Organizational Leadership Assess (OLA.).
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liliweri, Alo. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2004). *Human Resources Management*, 10th Edition, South-Western, Ohio – Penerjemah: Diana Angelica. 2006. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. (2006). *Human Resources Development (Track MBA Series – Terjemahan)*. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- McShane, Steven L. and Von Glinow, Marry Ann. (2008). *Organizational Behaviour, Fourth Edition*. McGraw Hill International. United States of America.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003. Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Nitisemito, A. (1992). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Barry, G., & Wright, P. M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Razvi *et.al.* (2015). The Relationship Between Servant Leadership & Organizational Citizenship Behavior, The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Sci.Int.(Lahore)*, 27(3),2405-2407,2015.
- Robbins Stephen P & Timothy A Judge. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour) Edisi 12*. Diterjemahkan Oleh Diana Angelica. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Judge, (2012), *Perilaku Organisasi, Edisi kedua belas*, PT Indeks Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sanusi, A. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, D.& Schultz, E. S. (2010). *Psychology and work today* (10 edition). New York: Pearson.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. (2009), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- Setiawan. R., Et. Al., (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. Vol. 5 Nomor 3. Edisi Desember 2015.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organization Citizenship Behavior. Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68,4,653-663
- Spears, Larry. C. (1995). *Reflection on Leadership : How Robbert K. GreenLeaf's Theory of Servant –leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York : John Wiley and Sons.
- Spears, L.C. 2002. *On Character and Servant Leadership: Ten characteristics of*
- Stein, Steven J. & Book, Howard H. 2002. *Ledakan EQ: 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*, Terjemahan Trinanda Rainy dan Yudhi Murtanto, Penerbit Kaula, Bandung
- Sudaryono, (2018). *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husen, (2008), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Umar, Husein. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.