

---

## Meningkatkan Komitmen Organisasional Melalui *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja dan Pemberdayaan Pada Karyawan Bank di Surabaya

Ani Suhartatik<sup>1</sup>, Lena Ellitan<sup>2</sup>

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
E-mail: [ani-s@ukwms.ac.id](mailto:ani-s@ukwms.ac.id), [ellitan@ukwms.ac.id](mailto:ellitan@ukwms.ac.id)

---

### Article History:

Received: 20 November 2022

Revised: 30 Desember 2022

Accepted: 30 Desember 2022

### Keywords: *Servant*

*Leadership, Kepuasan Kerja, Pemberdayaan, Komitmen Organisasional*

**Abstract:** *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh servant leadership, kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional pada karyawan bank di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal. Sampel dari penelitian ini berjumlah 200 orang dengan menggunakan teknik sampling purposive. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan program SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan bank, cara yang paling tepat adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja dan pemberdayaan.*

---

## PENDAHULUAN

Fenomena dalam dunia perbankan telah menunjukkan bahwa persaingan dalam mendapatkan sumber daya manusia khususnya karyawan bank yang berkompeten menjadi lebih ketat, bahkan saling membajak karyawan bank yang berkompeten juga terus terjadi.

Karyawan bank yang berkompeten, mempunyai pengalaman kerja tinggi, bergelar tinggi dan mempunyai jabatan tinggi menjadi incaran dari beberapa bank.

Karyawan bank sebaiknya diperlakukan sebaik-baiknya agar karyawan bank mempunyai kinerja yang baik dan tujuan perusahaan tercapai. Pimpinan seharusnya juga mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan sebagai pendukung dalam bekerja. Sehingga kinerja karyawan bagus dan pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman (Fery, 2013). Oleh karena itu komitmen organisasi merujuk kepada keberpihakan dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan (Vania, 2013). Erlan (2013) menyatakan komitmen organisasi sebagai ukuran dari

kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Wike dan Meily (2012) menyatakan untuk mencapai tujuan dan menciptakan komitmen organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin organisasi itu sendiri.

Pemimpin memiliki peranan strategis dalam hal mempengaruhi kesanggupan organisasi untuk mencapai tujuannya. Para pemimpin dapat mempengaruhi moral karyawan dengan konsep *servant leadership* yang melihat kebutuhan pihak lain sebagai prioritas yang utama, baik itu karyawan perusahaan, pelanggan, maupun masyarakat. Manajer *Human Resources Development* (HRD) bank saat ini diindikasikan belum sepenuhnya melakukan tindakan-tindakan untuk menerapkan prinsip-prinsip *servant-leadership*. Manajer *Human Resources Development* (HRD) tidak pernah memberikan apresiasi pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan kurang mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Manajer *Human Resources Development* (HRD) jarang melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam perusahaan karena merasa dapat diikuti sepenuhnya oleh karyawannya.

Faktor kepemimpinan *servant leadership* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, begitupun dengan faktor tingkat kepuasan kerja karyawan yang juga menjadi salah satu hal penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan yang memiliki keterkaitan dengan sikap pimpinan (Anwar and Tinton, 2015).

Menurut Pratiwi dan Idawati (2019) *servant leadership* adalah kepemimpinan yang pemimpin siap berbagi kekuasaan dengan diberdayakan untuk menunjukkan kemampuannya. dan melibatkan pengikut dalam perencanaan dan pengambilan keputusan untuk hasil yang lebih baik.

Kepemimpinan pelayan itu sendiri ditandai dengan upaya seorang pemimpin untuk menerima, memahami, dan berempati dengan karyawan, mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan karyawan, dan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diinginkan karyawan. Hubungan *servant leadership* yang berkualitas akan memotivasi karyawan bank untuk memberikan kontribusi lebih pada pekerjaan, seperti: bekerja lebih keras, aktif mencari tugas baru ketika tugas sebelumnya telah diselesaikan, tetap melakukan pekerjaan meskipun karyawan bank lainnya menyerah dan mendorong karyawan bank lainnya untuk bekerja lebih giat untuk organisasi.

Menurut Yukl (2015). *Servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Salah satu nilai utama *servant leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka. Selanjutnya komitmen organisasional merupakan sikap dan perilaku mengidentifikasi diri pegawai sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan dari organisasi, serta memiliki rasa loyalitas dengan organisasi untuk menuju dan mencapai arah serta tujuan dari organisasi tersebut (Wibowo, 2014).

Menurut penelitian Mingan dan Kuncoro (2013) bahwa variabel lain yang juga mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepuasan kerja dan pemberdayaan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki motivasi yang kuat, dan tanggung jawab yang besar pada perusahaan. Berbagai perilaku yang positif dari karyawan pada perusahaan tersebut merupakan gambaran kuatnya komitmen organisasional karyawan. Dengan adanya rasa saling menghormati dalam interaksi (pimpinan dan karyawan), adanya kepercayaan, dan kewajiban (kelompok *ingroup*) akan mampu meningkatkan rasa puas dalam bekerja karena karyawan merasa mendapatkan penghargaan.

Pemberdayaan adalah proses melepaskan suatu individu potensial dan meningkatkan kemampuannya untuk memelihara pertumbuhan dalam perusahaan. Oleh karena itu, pemberdayaan melibatkan proses dimana seorang individu diberikan informasi yang tepat mengenai kinerja organisasi. Pemberdayaan penting untuk membantu menghilangkan perasaan ketidakberdayaan melalui peningkatan efisiensi diri individu. Karena itu memungkinkan individu untuk lebih mampu mengatasi masalah yang mereka hadapi.

Pemberdayaan merupakan keleluasaan kepada karyawan untuk bertindak dan sekaligus bertanggungjawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya (Thomas dan Velthouse, 1990 dalam Mingan dan kuncoro, 2013). Karyawan bank yang merasa dihargai dalam organisasi akan menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Jika pemberdayaan karyawan dapat terpenuhi dengan baik maka komitmen organisasi akan meningkat.

Apapun peran karyawan dalam organisasi, selalu ingin dihargai sebagai manusia, bukan hanya sebagai *asset* perusahaan. Dengan demikian, servant leadership, kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan seharusnya menjadi pemikiran terpenting dari manajemen.

Komitmen merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengenal dan terikat pada organisasi. Ketika komitmen karyawan pada organisasi tinggi akan memberikan dampak positif seperti meningkatkan produktifitas, kualitas kerja, menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan perpindahan kerja. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan dan tidak berkomitmen pada organisasi maka lebih besar kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi.

Pemilihan obyek penelitian karyawan bank karena fenomena dalam dunia perbankan telah menunjukkan bahwa persaingan dalam mendapatkan sumber daya manusia khususnya karyawan bank yang berkompeten menjadi lebih ketat, bahkan saling membajak karyawan bank yang berkompeten juga terus terjadi.

Karyawan bank yang berkompeten, berpengalaman kerja tinggi, bergelar tinggi dan mempunyai jabatan tinggi menjadi incaran dari beberapa bank. Untuk itu dalam penelitian ini akan dikaji mengenai uji pengaruh secara empiris dari servant leadership, kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional pada karyawan bank di Surabaya.

## **LANDASAN TEORI**

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Steers (1977) dalam Quyang, et al. (2010:176) "*organizational commitment is defined as an individual 's attitudes toward an organization that involve a strong belief in and acceptance of its goals and values*". Pendapat ini menyatakan komitmen organisasional sebagai sikap individu melibatkan kuatnya keyakinan pada organisasi sehingga menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasional dipahami sebagai kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan organisasi serta nilai-nilai dan tujuan karyawan sehingga menyebabkan karyawan bisa menerima organisasi secara penuh.

Tsai (1999) dalam Lee, et al. (2014) "*Organizational commitment as the identification with the organization and willingness to make extra efforts for the organization to achieve organizational goals*". Komitmen organisasional merupakan kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan perusahaan serta kemauan untuk melakukan upaya (bekerja) lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Servant Leadersip**

Menurut Waddell, J.T, (2006) dalam Sapengga (2016) *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang muncul dari rasa tulus yang timbul dari dalam hati yang hendak untuk melayani,

dengan menjadi pihak yang melayani dahulu. Menurut Waddell, J.T, (2006) dalam Sapengga (2016) *servant leadership* adalah kecondongan pemimpin yang lebih atas dirinya dan merupakan tipe kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat. mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang yang dipimpinya di perusahaan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001 : 202) dalam Suhartatik dan Nagel (2015).

Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke dalam Prabu, 2005).

Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat.

Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya (Sunarno, 2005 : 105).

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Suhartatik dan Nagel, 2015).

Dari pendapat di atas terlihat bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya akan didapat tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada dirinya.

### **Pemberdayaan**

Karyawan adalah aset perusahaan. Tanpa karyawan operasi perusahaan tidak mungkin berjalan. Maka, selayaknyalah karyawan menempati prioritas utama untuk diperhatikan oleh perusahaan. Pemberdayaan berarti memungkinkan, memberi kesempatan atau mengizinkan, yang dapat diartikan baik melalui inisiatif sendiri atau dipacu oleh orang lain. Pemberdayaan karyawan berarti memungkinkan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Sedarmayanti (2009:286) menjelaskan pemberdayaan sebagai suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan "daya" yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi.

Pemberdayaan selain terkait dengan pengoptimalan kemampuan karyawan juga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasional.

Cook dan Macaulay (dalam Wibowo, 2010:112) berpendapat bahwa pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk

meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari.

Berdasarkan beberapa pengertian pemberdayaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap karyawan yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan karyawan mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah. Pemberdayaan karyawan jelas sangat menguntungkan organisasi. Disamping itu, kecakapan-kecakapan karyawan akan berkembang meraih prestasi yang lebih besar. Pemberdayaan akan berhasil apabila dukungan dari pimpinan. Sebaliknya, pimpinan yang memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan tetapi tidak peduli atas masalah yang dihadapi, tidak dapat mencapai pemberdayaan karyawan yang tepat.

### **Hubungan Kepemimpinan *Servant Leadership* dengan Komitmen organisasional**

Dalam penelitian Jacobs (2006) dalam Kamanjaya dkk (2017) menemukan pengaruh positif signifikan antara *servant leadership* dengan komitmen bawahan. Selain itu Liden *et al* (2008) dalam Kamanjaya dkk (2017) menemukan pada *level* individual, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, *in-role performance* dan komitmen organisasional. Penelitian Ambali dkk (2011) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan dengan komitmen staf dalam implementasi kebijakan organisasi dan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional dari staf. Selanjutnya penelitian Chinomona *et al.* (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership*. Adanya studi dan hasil penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional**

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku di tempat kerja, memiliki motivasi dan mampu meningkatkan produktivitas. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan mempengaruhi kuat lemahnya komitmen organisasional karyawan bank. Penelitian Quyang *et al.* (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan semakin tingginya komitmen organisasional pada perusahaan. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasional, sedangkan penelitian Wibowo dan Sutanto memberikan hasil temuan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

### **Hubungan Pemberdayaan dengan Komitmen Organisasional**

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, dimana memiliki peranan penting terhadap kemajuan organisasi atau perusahaan karena pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Menurut Mingan dan Kuncoro (2013), pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dimana semakin baik pemberdayaan karyawan yang diterapkan perusahaan maka semakin meningkat komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan menyadari bahwa keberadaan mereka dihargai dalam organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Pemberdayaan karyawan menyadarkan bahwa keberadaan mereka dihargai dalam organisasi akan mendorong mereka untuk menciptakan peningkatan komitmen

organisasional dan kepuasan kerja (Ongori, 2008 dalam Karim dan Rehman (2012).  
H3 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel dan Definisi Operasional**

#### **Servant Leadership (X1)**

Pemimpin yang memfokuskan diri lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan, adana rasa empati serta dapat mengembangkan bawahan ke arah yang lebih baik. Pengukuran variabel ini berdasarkan pendapat Liden et.al. dalam Kamanjaya dkk (2017) meliputi; (1) membentuk konsep; (2) memulihkan emosi; (3) mengutamakan pengikut; (4) membantu pengikut tumbuh dan sukses; (5) berperilaku secara etis; (6) memberdayakan; dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat

#### **Kepuasan kerja (X2)**

Perasaan karyawan terhadap pekerjaan. Pengukuran variabel ini berdasarkan pendapat Mason (1995) dalam Miao (2011) sebagai berikut: (1) Pekerjaan memberikan kesempatan kepada saya untuk bisa bekerja dengan baik, (2) Pimpinan memperlakukan saya dengan baik, (3) Terdapat hubungan yang baik diantara sesama karyawan, (4) Saya mendapatkan perlakuan yang layak di tempat kerja, (5) Pimpinan memiliki kemampuan (kompetensi) yang baik dalam memimpin karyawan.

#### **Pemberdayaan (X3)**

Pemberdayaan merupakan suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan "daya" yang dimiliki karyawan berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi.

Pengukuran variabel ini berdasarkan pendapat Sedarmayanti (2009:286) adalah:

Kompetensi meliputi kemampuan menyelesaikan tugas, penguasaan ketrampilan dan kepercayaan diri

Wewenang meliputi Keleluasaan dalam bekerja, Kesempatan menggunakan inisiatif dan Ketidak tergantungan pada atasan

Tanggung jawab meliputi pemberian tanggung jawab dalam pekerjaan, tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan keberanian mengambil risiko

Variabel terikat adalah:

#### **Komitmen organisasional (Y)**

Komitmen organisasional adalah keyakinan karyawan mengenai kesesuaian antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan karyawan sehingga mau menerima organisasi sepenuhnya. Pengukuran variabel ini berdasarkan pendapat Meyer et al.( 1993) dalam Kuruuzum, et al. (2009) sebagai berikut:

- a. Saya merasa bahagia untuk terus berkarir di perusahaan
- b. Saya merasa masalah yang dihadapi oleh perusahaan sebagai masalah saya
- c. Saya merasa sebagai anggota keluarga dalam perusahaan
- d. Saya memiliki ikatan emosional dengan perusahaan
- e. Perusahaan memiliki arti penting bagi saya
- f. Saya merasa nyaman mendiskusikan tentang perusahaan kepada orang lain di luar perusahaan
- g. Saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan meskipun saat ini karyawan merasa ingin melakukan
- h. Saya merasa sangat rugi jika dalam waktu dekat meninggalkan perusahaan

- i. Saya akan tetap bekerja di perusahaan ini, karena di perusahaan lain belum tentu pengorbanan yang diperoleh sesuai dengan pendapatan yang diterima
- j. Saya merasa bahwa perusahaan berhak mendapatkan kesetiaan karyawan.

### **Alat dan Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengukur data setiap variabel pada penelitian ini dikembangkan dari berbagai sumber.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan perbankan di Surabaya. Oleh karena itu karakteristik populasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Karyawan tetap non manajerial perusahaan perbankan di Surabaya.  
 Penelitian ini menggunakan responden karyawan tetap non manajerial, karena karyawan yang tidak berada di level manajer cenderung akan merasakan sejauh mana tingkat hubungan atasan dan bawahan dan tingkat pemberdayaan terhadap mereka, karena mereka bukanlah individu yang dilibatkan secara langsung dalam pembuatan beberapa keputusan tertentu maupun prosedur yang berkaitan sistem perusahaan.
2. Masa kerja sekurang-kurangnya dua tahun.  
 Karyawan dengan masa kerja dua tahun atau lebih diasumsikan telah mempunyai komitmen organisasional dan servant leadership dalam perusahaan perbankan

Pedoman sampel berdasarkan teori Hair, et al dalam Ferdinand (2002:47), maka jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 100 - 200 responden sebagai syarat untuk *goodness of fit* yang baik.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *non random sampling technique*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Oleh karena itu penentuan sampel dalam penelitian ini adalah 200 karyawan tetap non manajerial bank di Surabaya dan memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 2 tahun.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis statistik deskriptif variabel-variabel penelitian ini ditampilkan untuk mengkaji tanggapan umum responden terhadap variabel-variabel yang diteliti

Tabel 1. Statistika Deskriptif Penelitian

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi
Servant leadership	3,970	0,730
Kepuasan kerja	4,070	0,789
pemberdayaan	4,038	0,737
Komitmen organisasional	3,840	0,785

Berdasarkan tabel 1 di atas diketahui bahwa variabel servant leadership memiliki nilai rata-rata sebesar 3,970. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan yang diajukan berkaitan variabel servant leadership dan penyimpangan jawaban responden terhadap nilai rata-rata sebesar 0,730.

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,070. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan yang diajukan berkaitan variable kepuasan kerja dan penyimpangan jawaban responden terhadap nilai rata-rata sebesar 0,789.

Variabel pemberdayaan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,038. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan yang diajukan berkaitan variabel pemberdayaan dan penyimpangan jawaban responden terhadap nilai rata-rata sebesar 0,737.

variabel komitmen organisasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,840. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan yang diajukan berkaitan variable komitmen organisasional dan penyimpangan jawaban responden terhadap nilai rata-rata sebesar 0,785

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan data pada uji korelasi. Suatu data dikatakan valid apabila nilai korelasi hitung data tersebut melebihi nilai korelasi tabelnya. Nilai  $r$  hitung adalah nilai-nilai yang berada dalam kolom "*corrected item total correlation*" dan nilai korelasi tabel yang diperoleh dari hasil pengolahan data adalah sebesar 0,1982. Jika  $r$  hasil positif, dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka butir pertanyaan atau variable tersebut valid. Berdasarkan hasil uji validitas, ternyata semua variabel menunjukkan angka lebih besar dari  $r$  tabel = 0,1982 dan nilai  $p(\text{sign}) = 0,000 < 0,05$ .

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, instrumen dikatakan reliabel adalah instrumen jika digunakan beberapa kali dalam waktu organisasional dapat dikatakan reliabel karena memiliki koefisien cronbach's alpha yang berbeda untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dalam penelitian ini uji reliabilitas digunakan teknik cronbach alpha, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai koefisien keandalan ( $\alpha$ )  $\geq 0,5$ . Menurut Cordato et al (2012) *An intra - class corelation of 0,8 indicated very high reliability between raters and 0,5 indicated fair reliability. Score  $\geq 0,5$  were acceptable, and score  $> 0,8$  indicated excelelent reliability.* Seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel servant leadership, kepuasan kerja, pemberdayaan dan komitmen  $\geq 0,5$

### Uji Asumsi klasik

#### Uji Normalitas

Untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak digunakan uji kosmogorov-Smirnov. Model regresi berdistribusi normal apabila  $\text{asympt sig (2 tailed)} > 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini tergambar dengan nilai Asymp. Sig (2tailed) adalah sebesar 0.335 (lebih dari 0,05).

#### Uji Multikolinieritas

Untuk menguji apakah model regresi mempunyai korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikol apabila nilai VIF  $< 10$  dan nilai tolerance  $> 0,1$ .

Hasil penelitian menunjukkan nilai tolerance servant leadership 0,646, kepuasan kerja 0,658 dan pemberdayaan 0,749 sedangkan nilai VIF servant leadership 1,547, kepuasan kerja 1,520 dan pemberdayaan 1,334. Semua variabel bebas mempunyai nilai VIF  $< 10$  dan nilai tolerance  $> 0,1$ , sehingga dapat disimpulkan tidak ada korelasi antara variabel bebas berarti tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini

#### Uji Heterokedstisitas

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai probabilitas variabel servant leadership sebesar



0,885, variabel kepuasan kerja sebesar 0,112 dan pemberdayaan sebesar 0,306 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari masalah heterokedastisitas.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Tabel 2. Perhitungan Regresi Berganda

Model	B	Std Error	t	Sign
Constan	1.236	0.265	4.664	0.000
Servant Leadership (X <sub>1</sub> )	0.072	0.055	1.307	0.193
Kepuasan kerja (X <sub>2</sub> )	0.188	0.062	3.061	0.002
Pemberdayaan (X <sub>3</sub> )	0.384	0.068	5.657	0,000

*Dependent Variable:* Komitmen Organisasional

Sumber: Lampiran diolah

Berdasarkan hasil out put SPSS dapat dirumuskan persamaan regresi Sebagai berikut:

$$Y = 1,236 + 0,072 X_1 + 0,188 X_2 + 0,384 X_3$$

Tabel 3. Perhitungan Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate	Durbin Watson
1	0.541	0.292	0.283	0.33698	1.815

Sumber: Lampiran diolah

Berdasarkan tabel perhitungan koefisien korelasi  $R = 0,541$ , hal ini menunjukkan bahwa variabel servant leadership, kepuasan kerja dan pemberdayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional moderat. Sedangkan variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan servant leadership, kepuasan kerja dan pemberdayaan sebesar 29,2 %, sisanya 70,8 % dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti

Tabel 4. ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	11.025	3	3.675	32.364	.000
Residual	26.686	196	0.114		
Total	37.711	199			

Sumber: Lampiran diolah

Berdasarkan tabel 4 terlihat bahwa nilai  $p$  ( $\text{sig}$ ) = 0,000 < 0,05, maka servant leadership, kepuasan kerja dan pemberdayaan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan bank di Surabaya.

### **Pengaruh Sevant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan servant leadership secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karena nilai  $t$  hitung sebesar  $1,307 < t$  tabel ( $0,05$ ) = 1,96 dan  $p$  ( $\text{sign}$ ) sebesar  $0,193 > \alpha = 0,05$ . Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Peran *servant leadership* tidak berpengaruh dalam membangun kinerja yang baik bagi karyawannya karena karyawan bank melakukan disiplin dan motivasi bukan karena pemimpin mereka yang melayani melainkan dari tanggung jawab diri mereka sendiri dan keinginan mereka oleh karena itu *servant leadership* tidak berpengaruh di penelitian ini. Ketika *servant leadership* di terapkan para

pemimpin, sikap tersebut akan di implementasikan juga oleh karyawan sebagai salah satu bentuk pentingnya sikap yang dibutuhkan guna memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi nasabah bank. Oleh sebab itu, peran kepemimpinan yang melayani *servant leadership* harus tetap dipertahankan dengan baik dan dapat melayani dengan segenap hati sehingga serta mempertahankan atau bahkan meningkatkan pelayanan kepada karyawan guna dapat memberikan suatu teladan yang baik bagi karyawan dan nasabah. Sedangkan dibandingkan dengan Penelitian terdahulu sangat bertolak belakang dengan penelitian Sapengga (2016) *servant leadership* ditemukan berdampak positif terhadap kinerja karyawan melalui dimensi kepemimpinan yang melayani, karena pemimpin bertindak sebagai pelayan dalam organisasi dan membantu bawahan dengan pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Oleh sebab itu, peran kepemimpinan yang melayani *servant leadership* harus tetap dipertahankan dengan baik dan dapat melayani dengan segenap hati sehingga serta mempertahankan atau bahkan meningkatkan pelayanan kepada karyawan guna dapat memberikan suatu teladan yang baik bagi karyawan devisi operasional. pemimpin dengan karyawan, dengan adanya saling percaya diantara organisasi dengan karyawan maka akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaraan informasi dan saran tanpa rasa takut

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Quyang et al. (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan semakin tingginya komitmen organisasional pada perusahaan. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasional. Seorang karyawan yang menyukai pekerjaan atau memperoleh kepuasan dalam pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan tetap bertahan dalam organisasi.

### **Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional**

Pemberdayaan (X3) dalam penelitian ini secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, hasil penelitian ini mendukung hipotesis 3 yang menyatakan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mingan dan Kuncoro (2013) Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Apabila karyawan dapat merasakan pemberdayaan karyawan, maka tingkat komitmen organisasional semakin meningkat begitu juga sebaliknya. Penilaian karyawan terhadap pemberdayaan karyawan di perusahaan adalah “Baik”. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan karyawan pada perusahaan bank perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi, Karyawan yang merasa keberadaannya dihargai dalam organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Dengan demikian dapat disimpulkan keinginan untuk diberdayakan yang dimiliki karyawan merupakan suatu kekuatan

## **KESIMPULAN**

*Servant leadership* tidak berpengaruh dalam membangun komitmen organisasional yang baik bagi karyawannya karena karyawan bank melakukan disiplin dan motivasi bukan karena pemimpin mereka yang melayani melainkan dari tanggung jawab diri mereka sendiri dan keinginan mereka oleh karena itu *servant leadership* tidak berpengaruh di penelitian ini. Ketika *servant leadership* di terapkan para pemimpin, sikap tersebut akan diimplementasikan juga oleh karyawan sebagai salah satu bentuk pentingnya sikap yang dibutuhkan guna memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi nasabah bank. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan bank yang harus diperhatikan pimpinan selalu membuka diri

dan selalu berkomunikasi untuk mengenali secara lebih dalam karakteristik karyawan serta keinginan dan kebutuhan karyawan. Dimensi ini mendorong karyawan bank untuk loyal atau komitmen pada organisasi. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan bank, pimpinan perlu menumbuhkan sikap, semangat yang tinggi kepada setiap karyawan bank, disamping itu di dalam membuat kebijakan harus dituntut untuk dapat selalu diberdayakan karyawan tersebut, sehingga diharapkan masing-masing karyawan memiliki dorongan yang akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasional.

## DAFTAR REFERENSI

- Ambali, A.R., Suleiman, G.E., Bakar, A.N., Hashim, R., & Tariq, Z. 2011. Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research ISSN 1450-223X* Issue 13
- Chinomona, R., Mashiloane, M., Poee, D. 2013. The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4 No. 14
- Erlan Bakiev, 2013. The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*. Vol 3 No. 3
- Ferry, Handi Putra. 2013. Analisis Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan IAIN Imam Bonjol Padang. Artikel Thesis Manajemen Universitas Bung Hatta
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modelling in Management Research*, 4<sup>th</sup>ed, BP UNDIP, Semarang
- Kamanjaya, IG Hendy; Supartha, Wayan Gede dan Dewi, IG. A Manuti. 2017. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol 6 No. 7
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, Cetakan Ke enam, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Karim, Faizal and Rehman, Omar, 2012, *Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee empowerment on Organizationsof Pakistan*, *Journal of Business Studies Quartely*, Vol. 3, No.4.
- Kuruuzum, El Cetin, dan S Irmak, 2009, *Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry*, *Tourism Review*, Vol 64, No. 1, 2009.
- Makmur, Syarif, 2008, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Miao RT, 2011, *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*, *Academy of Management Journal*, Vol 39.
- Mingan, E. S dan Kuncoro, E, A, 2013, Analisis Pengaruh Kepuasan kerja, Keadilan Organisasi, dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Asuransi Bangun Askrida, <http://eprints.binus.ac.id/id/eprint/27488>
- Prameswari, A. A, dan Rahyuda, A, G, 2014, Pengaruh pemberdayaan Karyawan Terhadap

- Persepsi keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi (Studi kasus Pada Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Gianyar, Bali), Vol.3, No.12.
- Pratiwi dan Idawati. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani, Kepuasan Kerja. *Jurnal Nalar Pendidikan* 7(1), 86-93
- Quyang Y, CH Cheng, CJ Hsieh, 2010, *Does LMX Enhance The Job Involment of Financial Service Personnel By The Mediating Roles?, Problems and Perspectives in Management*, Vol. 8, Issue 1.
- Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Jurnal Agora*, 4(1), 645–650.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandari Maju
- Suhartatik, Ani dan Nagel, Julius. F. 2015, Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pada Guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Di Surabaya, *Proceeding Stikubank*, Semarang
- Vania, Claresta Prabowo dan Setiawan, Roy. 2013. Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal Agora*. Volume 1. No.3
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta, Rajawali Pers.
- Wibowo, Novebry C dan Toryanto, 2013, *Jurnal Agora*, Vol 1 No 1
- Wike, Santa Mira dan Meily, Margaretha, 2012. Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Agora*. 11 No. 2
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta, Rajawali Pers.
- Wibowo, Novebry C dan Toryanto, 2013, *Jurnal Agora*, Vol 1 No 1
- Yukl, G. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Indeks