

Analisis Strategi Peningkatan Kinerja dengan *Servant Leadership*, Organisasi Pembelajaran dan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening

Chesar Rahmadi

chesar.rahmadi@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, IKPIA Perbanas

Abstract

This study analyses the influence of strategy servant leadership, competencies, and learning organisation on official performance, the influence of strategy servant leadership with competencies intervening variables on official performance, and the influence of learning organisations with competencies as variables intervening on official performance. There are 127 respondents in the Regional Office of Manpower and Transmigration Department DKI Jakarta. The analysis data technique in this research uses Structural Equation Modelling (SEM) analysis operated by the Analysis of Moment Structure (AMOS) 22 program. This study shows that strategy servant leadership, learning organisations, and competencies are significant positive effect (5,163); on official performance Regional Office of Manpower and Transmigration Department DKI Jakarta. All variables influence official performance.

Keywords: *strategy servant leadership, learning organisations, official performance, and competence*

Pendahuluan

Senge dalam Munandar, (2010), mengemukakan bahwa Strategi perusahaan dalam berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian produktivitas kerja organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Organisasi pembelajar memiliki beberapa dimensi yang di dalam dimensi tersebut juga menekankan pada *group learning*, yakni proses pembelajaran yang dilakukan dalam sebuah organisasi, begitu juga dalam organisasi pemerintahan. organisasi pemerintahan dijalankan oleh pemerintah dan kegiatan kerja dilakukan oleh pegawai negeri sipil sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintahan.

Strategi kepemimpinan yang baik dapat memacu pegawai untuk bekerja secara disiplin, yaitu mampu memenuhi standar kerja, norma-norma atau aturan yang telah ditetapkan jika kompetensi kerja pegawai kurang maka, kinerja dalam Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta ikut menurun. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan *Learning organization* (Organisasi Pembelajar) merupakan instrumen untuk mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan yang melayani akan menanamkan pengaruh untuk pegawai sehingga mereka mau bekerja secara fokus pada pencapaian tujuan yang dikehendaki. Pemimpin berusaha agar anggotanya mau dan mampu bekerja dengan baik. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta serta pertumbuhan perilaku pegawai diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang

melayani atau *servant leadership*, Astohar (2012). Kepemimpinan yang melayani akan menanamkan pengaruh untuk pegawai sehingga mereka mau bekerja secara fokus pada pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Dalam menjalankan tugas kenegaraan dan jabatan yang diemban pegawai negeri, maka setiap pegawai negeri harus memiliki kemampuan dan kualitas yang baik serta dengan tingkat kompetensi yang tinggi. Kompetensi dalam hal ini lebih berperan pada dimensi perilaku individu untuk menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Spencer & Spencer dalam Sadana (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Penulis juga mencoba mengaitkan belum optimalnya pelayanan kepegawaian di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi DKI Jakarta dengan masalah kontribusi yang nyata dalam menanggulangi masalah pengangguran. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Umam (2010) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau organisasi sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu.

Tinjauan Teori

Servant Leadership

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990). Greenleaf membicarakan keperluan akan jenis baru model

kepemimpinan, suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk pegawai, pelanggan dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Taylor et al (2013) menjelaskan bahwa pada awalnya servant leadership yang dikemukakan oleh Greenleaf merupakan paradigma kepemimpinan yang berbeda. Menurut Parris dan Peachey dalam Davenport (2015) *servant leadership* merupakan teori yang memiliki fokus melayani orang lain dan membentuk organisasi yang bekerja untuk masa depan yang lebih baik dengan cara melayani orang lain.

Dimensi dari Servant Leadership menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006), serta Wong and Page (2003) dimensi *Servant Leadership* adalah sebagai berikut: 1) Tindakan (*Altruistic calling*), 2) Empati (*Emotional healing*), 3) Bijaksana (*Wisdom*), 4) Mencari solusi (*Persuasive mapping*), 5) Tumbuh (*Organizational stewardship*), 6) Berjiwa Sosial (*Humility*), 7) Melayani (*Service*).

Organisasi Pembelajar

Menurut McShane dan Mary Ann Von Glinow (2012). *“Organizational Learning a perspective that organizational effectiveness depends on the organization’s capacity to acquire, share, use, and store valuable knowledge.”* Mark E. Smith dan Marjorie A. Lyles (2011) *“Organizational learning is the idea an organization could learn and knowledge could be stored over time.”*

Menurut Senge (1990) orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis, harus menjadikan organisasinya “organisasi belajar” dengan cara terus menerus beradaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah. Dijelaskan dalam The Fifth Discipline Senge (1990), learning organization (LO) adalah organisasi yang orang – orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna

menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berpikir baru, memberi kebebasan kepada orang – orang didalamnya secara terus menerus belajar sesuatu secara bersama-sama. Inti konsep tersebut bahwa membangun learning organization pada dasarnya adalah membangun individu – individu pembelajar dalam organisasi.

Menurut Munandar (2009) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajar organisasi sebagai berikut :

1. Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan,
2. Manusia hendaknya berperilaku proaktif,
3. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik,
4. Manusia pada dasarnya dapat diubah,
5. Dalam hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme samasama penting;
6. Dalam hubungan atasan-bawahan kesejawatan atau partisipatif dan paternalistik sama-sama pentingnya,
7. Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek,
8. Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium,
9. Jaringan informasi dan komunikasi berkesinambungan secara lengkap,
10. Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya.
11. Perlunya berpikir secara sistematis. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pembelajaran organisasi adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan kualitas diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.

Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sadana (2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Edison *et al* (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Dessler (2010) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis, 2) Memahami prinsip pengukuran yang baik, 3) Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*), 4) Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram dan Sandeep (2014), menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)
2. Kompetensi Kepemimpinan / Manajerial (*Leadership / Managerial Competencies*)
3. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)

Kinerja

Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas

dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Siswanto dalam Muhammad Sandy (2015), “Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya”.

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2010) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja menurut Whittaker dalam Nurhapna, Setya Haksam (2014) terdiri dari beberapa 4 langkah yaitu:

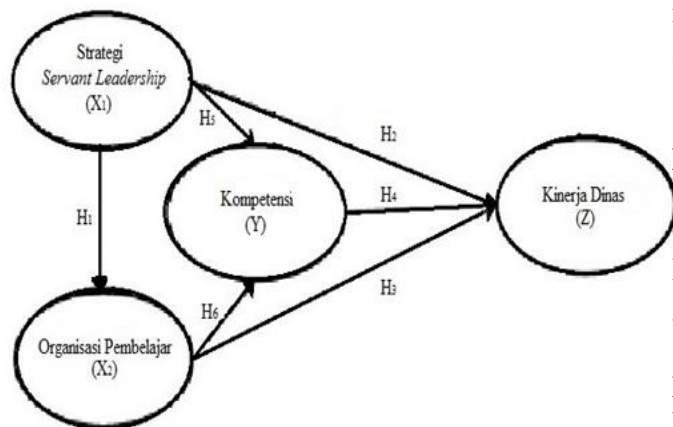
1. Menetapkan sasaran, tujuan dan hasil yang diinginkan pada saat perencanaan strategis.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi.
4. Mengevaluasi kinerja dan memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

Persyaratan persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014) antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi
- b. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol pegawai.
- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.

- e. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
- f. Memberikan tantangan kepada pegawai. Realistik, dapat dicapai oleh pegawai.
- g. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar. Standar harus konsisten.

Kerangka Pemikiran



Sumber : Data dikonstruksi untuk dikembangkan oleh peneliti (2019)

H₁
Terdapat pengaruh strategi *servant leadership*, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

H₂
Terdapat pengaruh langsung strategi *servant leadership* terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

H₃
Terdapat pengaruh langsung organisasi pembelajar terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

H₄
Terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

H₅
Terdapat pengaruh strategi *servant leadership* dengan variabel kompetensi sebagai intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

H₆
Terdapat pengaruh organisasi pembelajar dengan variabel kompetensi sebagai intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Metodologi

Operasionalisasi Variable

Berikut adalah operasional Variable yang digunakan dalam penelitian ini :

Servant Leadership (X₁), Sebagai perilaku atasan yang berdasarkan keinginan untuk melayani sehingga bawahan menjadi lebih berkuasa, bertanggungjawab, bijak, sehat, dan mendapatkan otonomi. (Barbuto dan Wheeler, 2006), Dimensi nya adalah : Tindakan (*Altruistic calling*), Empati (*Emotional healing*), Bijaksana (*Wisdom*), Mencari solusi (*Persuasive mapping*), Tumbuh (*Organizational stewardship*), Berjiwa Sosial (*Humility*), Melayani (*Service*)

Organisasi Pembelajar (X₂), adalah organisasi yang orang – orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berpikir baru, memberi kebebasan kepada orang – orang didalamnya secara terus menerus belajar sesuatu secara bersama-sama. Inti konsep tersebut bahwa membangun learning organization pada dasarnya adalah

membangun individu – individu pembelajar dalam organisasi. (Senge dalam Munandar, 2010), Dimensi nya adalah : *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), *Mental Models* (Model Mental), *Shared Vision* (Penjabaran Visi Bersama), *Team Learning* (Pembelajaran Tim), *System Thinking* (Sistem Berfikir)

Kompetensi (Y), Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. (Spencer dan Spencer dalam Moehariono, 2010). Dimensi nya adalah : watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Kinerja Dinas (Z), *Service Quality* (Servqual) merupakan alat untuk mengukur kualitas layanan yang dapat digunakan untuk menganalisa penyebab dari permasalahan layanan dan mengerti bagaimana kualitas layanan dapat diperbaiki. (Parasuraman (1990) dalam Khoirul (2017). Dimensi nya adalah : *Tangibles* (Bukti Terukur), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), *Assurance* (Jaminan), *Empathy* (Empati).

Teknik Pengumpulan Data

Kuisisioner yang disebarkan 127 eksemplar, namun koesioner yang berhasil di penuhi sebanyak 106 kuisisioner yang memenuhi kriteria. Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan, masa bekerja. Dalam kuisisioner responden tidak perlu mencantumkan identitas pribadi atau nama untuk kerahasiaan informasi yang diberikan responden.

Sample Penelitian

Tipe sampling probabilitas yang diambil adalah *Simple Random Sampling*. Sampling acak sederhana (*Simple Random Sampling*) proses sampling dalam cara tertentu dimana semua elemen dalam populasi yang didefinisikan mempunyai kesempatan yang sama, bebas dan seimbang dipilih sebagai sampel, semua jumlah populasi berdasarkan data Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta sebanyak 127 orang akan digunakan sebagai sampel.

Metode Analisis Data

Dalam pengujian ini model yang digunakan adalah model kausalitas untuk menguji hipotesis yang diajukan teknik analisis yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunakan program AMOS 21.0.

Analisis dan Pembahasan Penelitian

Uji Validitas

Jadi df yang digunakan adalah $106 - 2 = 104$ pada tingkat signifikan 0.05 maka menghasilkan nilai r tabel (uji dua sisi) sebesar 0,1427.

Tabel 1

Hasil Uji Validitas

Sumber : Data yang diolah, 2019

Table 2
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Item	Corrected item-total correlation	Keterangan
Strategi Servant Leadership (X₁)	SL1	0.491	Valid
	SL2	0.437	Valid
	SL3	0.293	Valid
	SL4	0.648	Valid
	SL5	0.678	Valid
	SL6	0.666	Valid
	SL7	0.529	Valid
	SL8	0.688	Valid
	SL9	0.678	Valid
	SL10	0.723	Valid
	SL11	0.666	Valid
	SL12	0.655	Valid
	SL13	0.668	Valid
	SL14	0.781	Valid
Organisasi Pembelajaran (X₂)	OP1	0.614	Valid
	OP2	0.583	Valid
	OP3	0.629	Valid
	OP4	0.673	Valid
	OP5	0.503	Valid
	OP6	0.629	Valid
	OP7	0.573	Valid
	OP8	0.549	Valid
	OP9	0.462	Valid
	OP10	0.615	Valid
Kompetensi (Y)	KO1	0.588	Valid
	KO2	0.669	Valid
	KO3	0.595	Valid
	KO4	0.479	Valid
	KO5	0.605	Valid
	KO6	0.558	Valid
	KO7	0.542	Valid
	KO8	0.324	Valid
	KO9	0.417	Valid
	KO10	0.366	Valid
Kinerja Dinas (Z)	KD1	0.343	Valid
	KD2	0.464	Valid
	KD3	0.562	Valid
	KD4	0.568	Valid
	KD5	0.146	Valid
	KD6	0.324	Valid
	KD7	0.256	Valid
	KD8	0.854	Valid
	KD9	0.645	Valid
	KD10	0.332	Valid

Uji Reabilitas

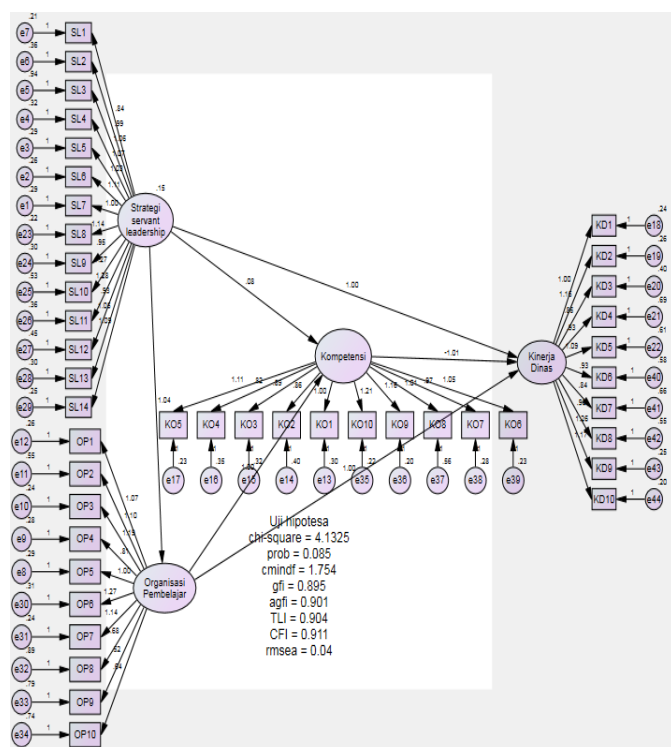
Suatu instrument penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai alpha > 0,60. Hasil uji realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Strategi Servant Leadership</i>	0.781	Reliabel
Organisasi Pembelajaran	0.808	Reliabel
Kompetensi	0.797	Reliabel
Kinerja Dinas	0.629	Reliabel

Sumber : Data yang diolah, 2019

Analisis Data

Penggambaran Model



Sumber : Data yang diolah (2019)

Gambar 1
Struktur Equation Model (SEM)

Berdasarkan output diagram tersebut, dibuat rangkuman hasil pengujian Goodness of Fit setelah dimodifikasi yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Hasil Persamaan Struktural SEM

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Default Model	Evaluasi Model
Chi-Square	Semakin kecil, semakin baik	4.1325	
Probability	$\geq 0,05$	0,085	Good Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,754	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,895	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Good Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,904	Good Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,911	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,04	Good Fit

Sumber : Data yang diolah, 2019

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai C.R (*critical ratio*) yang terdapat pada tabel output Amos 22.0 mengenai *regression weight* yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Estimasi Parameter Regression Weight Modification

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Dinas <--- Strategi_Servant_Leadership, Organisasi_Pembelajar, Kompetensi	1.174	.227	5.163	***	par_19
Kinerja_Dinas <--- Kompetensi	.976	.231	4.221	***	par_21
Kinerja_Dinas <--- Strategi_Servant_Leadership	1.056	.205	5.158	***	par_1
Kinerja_Dinas <--- Organisasi_Pembelajar	1.316	.210	6.273	***	par_4

Sumber : Data yang diolah, 2019

Pembahasan

1. Pengujian Hipotesis 1

H₁

Terdapat pengaruh strategi *servant leadership*, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji validasi pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh strategi *servant leadership*, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta sebesar 5,163 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa penerapan strategi *servant leadership*, organisasi pembelajar dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis 2

H₂

Terdapat pengaruh strategi *servant leadership* terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji validasi pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh strategi *servant leadership* terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta sebesar 5,158 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa penerapan strategi *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta **terbukti**.

3. Pengujian Hipotesis 3

H₃

Terdapat pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji validasi pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta sebesar 6,273 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000

yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa penerapan organisasi pembelajar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta **terbukti**.

4. Pengujian Hipotesis 4

H₄

Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji validasi pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta sebesar 4,221 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa penerapan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta **terbukti**.

Pengujian hipotesis untuk memastikan ada pengaruh tidak langsung atau efek intervening dari variabel kompetensi terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta akan dilakukan uji Sobel dengan memasukkan rumus

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini :

- a : koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi
- b : koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a : *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SE_b : *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variable dependen

Adapun koefisien regresi dan standard error variable dependen dan mediasi dapat dilihat pada di bawah ini.

Tabel 5
Pengaruh Langsung

Sumber : Data yang diolah, 2019

Untuk memudahkan perhitungan dipergunakan kalkulator online yang dapat diakses pada www.danielsoper.com, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 6

	<i>career</i>	
	Koefisien	Std Err
Strategi <i>servant leadership</i>	0.315	0.082
Organisasi pembelajar	0.128	0.071

Hasil Uji Sobel Pada Efek Mediasi Antar Variabel

Sumber : Data yang diolah, 2019

5. Pengujian Hipotesis 5

H₅

Terdapat pengaruh strategi *servant leadership* dengan kompetensi sebagai

Jalur (Path)	z hitung	z tabel (5%)	Keterangan
Kinerja_Dinas <--- Strategi <i>servant leadership</i> , Kompetensi	2.118	1,965	Signifikan
Kinerja_Dinas <--- Organisasi_Pembelajar, Kompetensi	2.812	1,965	Signifikan

variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji sobel pada efek mediasi antar variabel pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh strategi *servant leadership* dengan kompetensi sebagai variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta memiliki z hitung 2.118 > nilai z tabel (5%) 1.965, maka nilai ini menunjukkan hasil pengaruh signifikan strategi *servant leadership* dengan kompetensi sebagai variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan diduga penerapan strategi *servant leadership* dengan kompetensi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta **terbukti**.

6. Pengujian Hipotesis 6

H₆

Terdapat pengaruh organisasi pembelajar dengan kompetensi sebagai variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Berdasarkan data pada model ilustrasi, uji sobel pada efek mediasi antar variabel pada analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh organisasi pembelajar dengan kompetensi sebagai variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta memiliki z

hitung $2.812 > \text{nilai } z \text{ tabel } (5\%) 1.965$, maka nilai ini menunjukkan hasil pengaruh signifikan organisasi pembelajar dengan kompetensi sebagai variabel intervening terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan diduga penerapan organisasi pembelajar dengan kompetensi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta terbukti.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan strategi *servant leadership*, organisasi pembelajar dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.
2. Hasil penelitian menunjukkan strategi *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berpengaruh terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *servant leadership* dengan kompetensi sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajar dengan kompetensi sebagai variabel intervening berpengaruh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Rekomendasi

1. Dilihat dari hasil penelitian skor variabel strategi *servant leadership* nilai terendah adalah pada indikator mencari solusi. Hal ini dikarenakan solusi yang di dapat dari pimpinan, Di harap pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta lebih inovatif lagi dalam menghadapi masalah untuk mencari solusi.
2. Dilihat dari hasil penelitian skor variabel organisasi pembelajar nilai terendah adalah pada indikator penguasaan pribadi. Dikarenakan kurangnya pegawai belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan untuk menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
3. Dilihat dari hasil penelitian skor variabel kompetensi nilai terendah adalah pada indikator motif. Hal ini tentu saja menjadi sesuatu yang kurang baik karna pada dasarnya pegawai harus memiliki motif yang kuat agar dapat mencapai tujuan, baik tujuan individu yang ada pada dirinya atau tujuan dari organisasi, agar kedepanya pemimpin dapat mengenali lebih dalam lagi motif yang sesuai dengan kriteria pegawai sehingga lebih bersemangat dalam mencapai tujuanya.
4. Dilihat dari hasil penelitian skor variabel kinerja dinas nilai terendah adalah pada indikator jaminan. Setiap pegawai dinas haruslah memiliki jiwa mengayomi, sebagai pegawai yang bertugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat, individu pegawai sendiri harus memiliki ilmu pengetahuan yang cukup dan terus memberikan pelayanan terbaik yang juga mengutamakan nilai kesopanan. Dengan pengamalan sikap seperti itu tentu saja masyarakat akan

memiliki rasa percaya yang lebih dari masyarakat.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan dalam melakukan metode wawancara dan perolehan data primer melalui wawancara, yang mana responden yang diteliti disini sulit untuk diminta keterangannya dan sulit untuk diminta waktunya dalam mengisi kuesioner, karna kesibukannya masing – masing para pegawai maka dari itu penyebaran kuesioner dalam perolehan data menggunakan metode, yaitu :

1. Penyebaran kuesioner langsung ke bagian kepegawaian di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta yang diwakili oleh Pak Sefrie dari bagian kepegawaian, dan
2. Penyebaran kuesioner langsung ke responden di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Jakarta.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Astohar, 2012. Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) sebagai gaya kepemimpinan untuk kemajuan organisasi. STIE Totalwin Semarang : Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Basri, F., & Munandar, H. (2010). Dasar-Dasar Ekonomi Internasional:

- Pengenalan dan Aplikasi Metode Kuantitatif. *Jakarta (ID): Kencana*
- Davenport, B. 2015. Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant leadership to respond to suffering. *Leadership* Vol.11(3) 300–315.
- Edison, Emron., Yohny Anwar., dan Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Alfabeta.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento Organizacional-6*. AMGH Editora.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Rivai, V. (2013). *Ella Jauvani Sagala. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek, Rajawali*.
- Sadana, (2015), “Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology Pada Bank BTN)”, Depok : Universitas Indonesia
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
- Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi. Bandung: Pustaka Setia*
- Wong, P. T., & Page, D. (2003, October). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of*

the Servant Leadership Research Roundtable (pp. 1-11).
Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering*

quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster

