

Peran Servant Leadership dan Kompetensi dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai melalui Kinerja di Dinas PUPR pada Tugas Pengendalian Genangan Kota Pasuruan

¹Sri Rahayu, ²M. Sulhan

¹*Universitas Yudharta, Indonesia, rahayusri@gmail.com

²Universitas Yudharta, Indonesia, sulhan@yudharta.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan yang melayani, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, kompetensi juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. *servant leadership* maupun kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan dan kemampuan individu sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai, komitmen organisasi juga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja, menegaskan bahwa loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi berperan penting dalam mendorong kinerja yang optimal.

Kata kunci: servant leadership; kompetensi; komitmen; kinerja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of *servant leadership* and competence on organizational commitment and its impact on the performance of employees of the Public Works and Spatial Planning Office (PUPR) of Pasuruan City. The results of the study show that *servant leadership* has a significant effect on organizational commitment, which means that the higher the application of the leadership style that serves, the higher the level of employee commitment to the organization. In addition, competence has also been shown to have a significant influence on organizational commitment, which shows that improving employees' skills, knowledge, and work attitude will increase their loyalty to the organization. Furthermore, both *servant leadership* and competence have been proven to have a positive and significant effect on employee performance. These findings indicate that leadership qualities and individual abilities greatly determine the success of the implementation of employee duties. In addition, organizational commitment also contributes significantly to performance improvement, emphasizing that employee loyalty and attachment to the organization play an important role in driving optimal performance.

Keywords: servant leadership; competence; commitment; performance

PENDAHULUAN

Berdasarkan UU. No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Negara, pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik serta perekat dan pemersatu bangsa. Untuk menjadi ASN yang profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya, semua ASN harus menjalani masa percobaan selama 1 (satu) tahun. Masa percobaan yang dimaksud dilaksanakan dalam bentuk proses pendidikan dan pelatihan

terintegritas untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Materi yang diterima Calon PNS selama menjalani pelatihan dasar ini antara lain dinamika kelompok, wawasan kebangsaan, analisis isu kontemporer, kesiap siagaan bela Negara, muatan teknis substandi lembaga (MTSL), konsep aktualisasi, ANEKA (Akuntabilitas PNS, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, Anti Korupsi),

Menurut Puwandari (2016:24) bahwa “*Servant leadership* merupakan salah satu model pendekatan *leadership* dengan memposisikan diri sebagai seorang “hamba” dengan mengutamakan orang lain daripada diri sendiri”. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Pada tataran ini pejabat eselon IV biasanya yang langsung berhadapan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan harus mampu memberikan pelayanan prima sehingga dapat menjamin kepuasan pelanggan.

Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberi kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Neuschell (2008:107).

Menurut Wibowo (2013) kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Kompetensi dipandang sebagai atribut yang spesifik, seperti pengetahuan dan keterampilan yang digunakan untuk menunjukkan suatu kinerja dalam suatu pekerjaan yang sedang dilakukan.

Sudarmanto (2009:45) mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu. Komitmen pegawai kepada instansi dipandang sangat penting dalam bisnis. Pegawai yang loyal akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan dirinya sendiri. Komitmen juga menjadi salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja pegawai dan promosi jabatan. Dalam setiap perilaku organisasional pasti membahas arti pentingnya komitmen pegawai.

Menurut Greenberg (2005), arti komitmen adalah kesediaan seorang karyawan untuk memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen sendiri bisa dilakukan

dengan cara suka rela atau tanpa unsur paksaan. Banyak orang menjalani komitmen pada sesuatu karena mencintai apa yang mereka lakukan. Selain itu, sebagian orang berkomitmen karena takut kehilangan ketika tidak membuat ikatan tersebut.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Dalam penelitian ini kami melakukan dengan lokus Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan yang kemudian disingkat menjadi Dinas PUPR, bahwa permasalahan yang sering terjadi adalah timbulnya genangan sewaktu musim penghujan. Dimana sesuai tupoksi Dinas Pekerjaan umum dan Penataan Ruang terdiri dari 1 sekretariat, 4 bidang yaitu bidang Binamarga, bidang Sumber Daya Air dan Drainase, bidang Tata Bangunan dan Bina Konstruksi serta bidang Tata Ruang dan 1 UPT Uji Mutu dan Peralatan Berat. Sedangkan untuk penanganan genangan di Kota Pasuruan berada dalam tugas di 2 bidang untuk pelaksanaannya, bidang Binamarga bertugas menangani genangan di wilayah sekitar jalan serta bidang Sumber Daya Air dan Drainase menangani genangan sekitar saluran pembuang di wilayah kota Pasuruan.

Timbulnya genangan biasanya terjadi pada musim penghujan, beberapa daerah sering menjadi langganan genangan dan itu menjadi pekerjaan rumah yang berkali kali terjadi bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Permasalahan genangan sebenarnya tidak bisa hanya dibebankan kepada kondisi struktur bangunan yang mampu genangan di saat hujan tetapi juga menjadi tanggung jawab bersama baik itu Pemerintah Kota Pasuruan maupun warga masyarakat itu sendiri. Masyarakat umumnya masih mempunyai kebiasaan jelak atau bad habit dimana mereka sering membuang sampah di perairan terbuka, pun demikian tanggung jawab terhadap pelayanan pengendalian genangan tersebut tetap berada di tangan Pemerintah Kota pasuruan dalam hal ini Dinas Teknis terkait.

Kesigapan terkait penanganan pengendalian genangan juga bertumpu kepada sosok pimpinan di masing-masing pengampu tugas tersebut, dimana ide maupun kemampuan personal dari pimpinan tersebut untuk mampu mendayagunakan segenap sumber daya yang dimiliki dalam melaksanakan tugas. Hal prinsip selain tersebut di atas untuk penanganan genangan adalah personil yang menjadi ujung tombak di lapangan, dimana terkait ketrampilan atau kompetensi personil menjadi syarat mutlak disamping tingkat komitmen terhadap motivasi pribadi. Hal tersebut menjadi prinsip dalam kasus pengendalian genangan yang terjadi, ada banyak tugas menjadi tidak berjalan dengan jika ketiga sikap diatas tidak menjadi hal yang menjadi satu dalam tugas. Komitmen pimpinan, kompetensi dan motivasi kuat dari personil yang bertugas menjadi hal mutlak dalam melaksanakan tugasnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka. Sugiyono (2010) berpendapat bahwa data kuantitatif yang digunakan penelitian adalah jawaban responden yang sudah ditabulasi. Penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis, yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *Servant Leadership*, Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas PUPR Terkait Tugas Pengendalian Genangan di Kota Pasuruan.

Tempat penelitian adalah di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang beralamat di Jl. Pahlawan No. 22 A Kota Pauruan. Instansi ini dipilih karena memenuhi kriteria untuk dijadikan penelitian dan mudah dijangkau oleh peneliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yaitu sebanyak 243 pegawai/responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Alat yang digunakan untuk menguji validitas kuisioner pada penelitian ini adalah berdasarkan rumus *corrected item total correlation*, dimana dapat dinyatakan valid jika memperoleh nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,3. Berikut hasil uji validitas dalam penelitian ini:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Corrected item total correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
<i>Servant leadership</i> (X ₁)			
X _{1.1}	0,724	0,000	Valid
X _{1.2}	0,923	0,000	Valid
X _{1.3}	0,908	0,000	Valid
X _{1.4}	0,504	0,001	Valid
X _{1.5}	0,545	0,000	Valid
X _{1.6}	0,859	0,000	Valid
X _{1.7}	0,925	0,000	Valid
X _{1.8}	0,732	0,000	Valid
X _{1.9}	0,659	0,000	Valid
X _{1.10}	0,908	0,000	Valid
X _{1.11}	0,504	0,001	Valid
X _{1.12}	0,543	0,000	Valid
Kompetensi (X ₂)			
X _{2.1}	0,528	0,001	Valid
X _{2.2}	0,868	0,000	Valid
X _{2.3}	0,875	0,000	Valid
X _{2.4}	0,836	0,000	Valid
X _{2.5}	0,820	0,000	Valid
X _{2.6}	0,868	0,000	Valid
X _{2.7}	0,875	0,000	Valid
X _{2.8}	0,880	0,000	Valid
X _{2.9}	0,831	0,000	Valid
X _{2.10}	0,836	0,000	Valid
X _{2.11}	0,797	0,000	Valid
X _{2.12}	0,575	0,000	Valid
X _{2.13}	0,880	0,000	Valid
Komitmen (Y ₁)			

Variabel	<i>Corrected item total correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
Y _{1.1}	0,538	0,000	Valid
Y _{1.2}	0,769	0,000	Valid
Y _{1.3}	0,516	0,000	Valid
Y _{1.4}	0,766	0,000	Valid
Y _{1.5}	0,839	0,000	Valid
Y _{1.6}	0,828	0,000	Valid
Y _{1.7}	0,799	0,000	Valid
Y _{1.8}	0,859	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y ₂)			
Y _{2.1}	0,716	0,000	Valid
Y _{2.2}	0,769	0,000	Valid
Y _{2.3}	0,567	0,000	Valid
Y _{2.4}	0,752	0,000	Valid
Y _{2.5}	0,752	0,000	Valid

Sumber: Hasil *Output SPSS*

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa keseluruhan item disetiap variabel mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih dari 0,3 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Artinya keseluruhan item pernyataan variabel dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsisten tidaknya jawaban responden. Dapat dinyatakan reliabel atau konsisten apabila mempunyai nilai *cronbach's alpha* > 0,6 (Sugiyono, 2014:182). Berikut hasil uji reliabilitas pada penelitian ini :

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Servant leadership</i> (X ₁)	0,942	Reliabel
Kompetensi (X ₂)	0,962	Reliabel
Komitmen (Y ₁)	0,920	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y ₂)	0,878	Reliabel

Sumber: Hasil *Output SPSS*

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa untuk variabel *servant leadership* memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,942, variabel kompetensi memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,962, variabel komitmen memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,920 dan variabel kinerja pegawai memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,878. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel memperoleh nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6, artinya keseluruhan variabel dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk instrumen penelitian.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh sudah terdistribusi normal atau belum. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *kolmogorov-smirnov*, dimana dinyatakan terdistribusi normal apabila memperoleh nilai signifikansi $> 0,05$ (Santoso, 2018:50). Pada penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi, yaitu :

$$\text{Model I} \quad Y_1 : a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{Model II} \quad Y_2 : a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e$$

Berikut hasil uji normalitas data dalam penelitian ini:

Tabel 3
Hasil Uji Normalitas Data

Regresi	Signifikansi	Keterangan
Model I	0,190	Normal
Model II	0,175	Normal

Sumber: Hasil *Output SPSS*

Berdasarkan hasil tabel di atas, diketahui untuk regresi model I memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,190 dan regresi model II memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,175. Artinya kedua model memiliki nilai signifikansi *Kolmogorov-smirnov* lebih dari 0,5, sehingga dinyatakan kedua model sudah memenuhi asumsi normalitas data atau data terdistribusi normal.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan dua model persamaan struktural, dimana pada model I bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel *servant leadership* dan kompetensi terhadap variabel komitmen pegawai. Berikut hasil estimasi jalur I dalam penelitian ini:

Tabel 4
Hasil Estimasi Jalur I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.626	2.178		7.634	.000
Servant leadership	.163	.051	.261	3.213	.002
Kompetensi	.144	.038	.308	3.782	.000

a. Dependent Variable: Komitmen | F= 23,194 Sig.= 0,000 R= 0,489 R²= 0,264

Sumber : Hasil *Output SPSS*

Persamaan struktural jalur II bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel *servant leadership*, kompetensi dan komitmen terhadap variabel kinerja pegawai. Berikut hasil estimasi untuk jalur II.

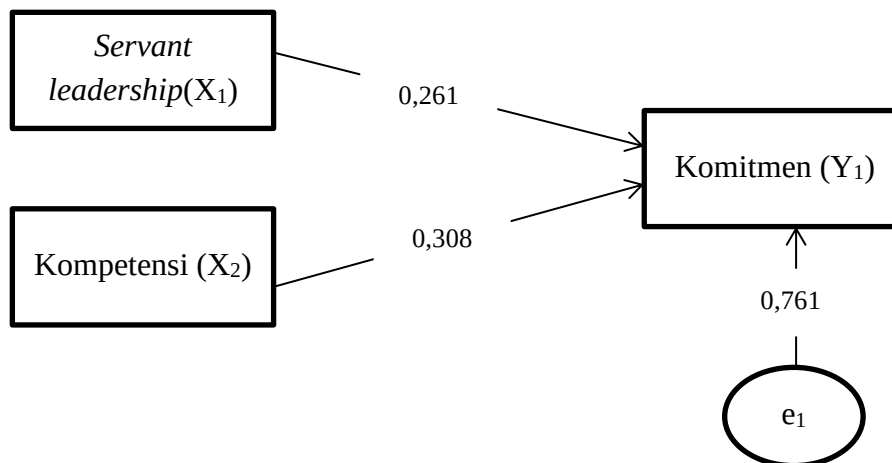
Tabel 5
Hasil Estimasi Jalur II
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	7.412	1.827		4.058	.000
Servant leadership	.074	.037	.171	2.000	.047
Kompetensi	.061	.028	.188	2.163	.032
Komitmen	.159	.058	.228	2.717	.007

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Hasil *Output SPSS* | F= 13,433 Sig.= 0,000 R= 0,464 R² = 0,215

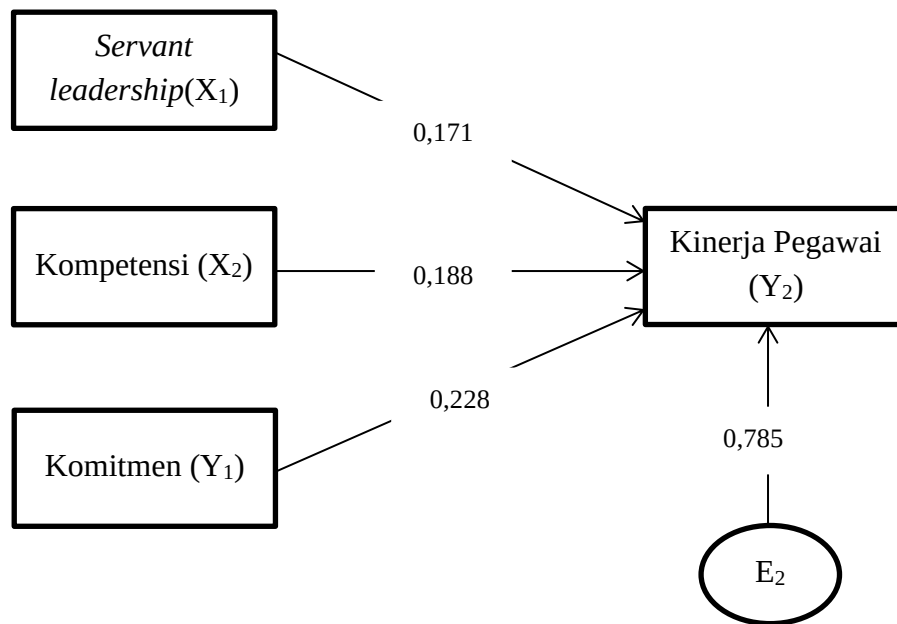
Berdasarkan hasil estimasi jalur I diperoleh nilai koefisien jalur untuk variabel *servant leadership* sebesar 0,261 dan variabel kompetensi sebesar 0,308 dengan nilai koefisien determinansi sebesar $R^2 = 0,239$ dan koefisien residu sebesar $a_3 = \sqrt{1 - 0,239} = 0,761$. Adapun nilai Signifikansi F sebesar 0,000. Dengan demikian diagram koefisien jalur untuk jalur I adalah:

Gambar 6
Diagram Koefisien Jalur I



Berdasarkan hasil estimasi jalur II diperoleh nilai koefien jalur untuk variabel *servant leadership* sebesar 0,171, untuk variabel kompetensi sebesar 0,188 dan untuk variabel komitmen sebesar 0,228 dengan nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0,215$ dan koefisien residu sebesar $b_4 = \sqrt{1 - 0,215} = 0,785$. Adapun nilai Signifikansi F sebesar 0,000. Dengan demikian diagram koefisien jalur untuk jalur II adalah sebagai berikut:

Gambar 7
Diagram Koefisien Jalur II



Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total kedua model jalur adalah sebagai berikut:

1. Jalur I

- Variabel *servant leadership* (X₁) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ dengan nilai koefisien jalur sebesar $a_1 = 0,261$. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen pegawai, sehingga **H₁ diterima**.
- Variabel kompetensi (X₂) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien jalur sebesar $a_2 = 0,308$. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen pegawai, sehingga **H₂ diterima**.
- Variabel *servant leadership* dan kompetensi mampu menjelaskan variasi variabel komitmen pegawai sebesar $R^2 = 0,239$, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian.

2. Jalur II

- Variabel *servant leadership* (X₁) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,047 < 0,05$ dengan nilai koefisien jalur sebesar $b_1 = 0,171$. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga **H₃ diterima**. Adapun pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen sebesar $a_1 \times b_3 = 0,261 \times 0,228 = 0,059$.
- Variabel kompetensi (X₂) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,032 < 0,05$ dengan nilai koefisien jalur sebesar $b_2 = 0,188$. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga **H₄ diterima**. Adapun pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen sebesar $a_2 \times b_3 = 0,308 \times 0,228 = 0,080$.

- c. Variabel komitmen (Y_1) memperoleh nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$ dengan nilai koefisien jalur sebesar $b_3 = 0,228$. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel komitmen terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga **H₅ diterima**.
- d. Variabel *servant leadership*, kompetensi dan komitmen mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar $R^2 = 0,215$ sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berikut ini adalah rangkuman pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total semua variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 8
Rangkuman Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			R^2	Koef. Residu
	Langsung	Tidak Langsung	Total		
X_1 terhadap Y_1	0,261	-	-		
X_2 terhadap Y_1	0,308	-	-		
X_1 dan X_2 terhadap Y_1				0,239	0,761
X_1 terhadap Y_2	0,171	$0,261 \times 0,228 = 0,059$	0,230		
X_2 terhadap Y_2	0,188	$0,308 \times 0,228 = 0,080$	0,268		
Y_1 terhadap Y_2	0,228		0,228		
X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2				0,215	0,785

Hubungan antar variabel

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen

Servant leadership sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin di mana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang di pimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin (Poli, 2011:258). Kepemimpinan yang tepat, akan membuat karyawan nyaman berada dalam perusahaan dan tidak ingin meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh informasi bahwa H_1 diterima. Artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan. Sikap pelayanan yang dimiliki pemimpin, mampu memberikan dorongan dalam diri pegawai untuk tetap mempertahankan bekerja di instansi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan yang menanamkan pelayanan sebagai prioritas pertama yang menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain dan bawahan sebagai pendekatan kepada bawahan dalam bekerja, memperkenalkan rasa kebersamaan terhadap bawahan dan dapat berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi, akan meningkatkan komitmen organisasional bawahan. Adanya pemimpin yang berperilaku secara etis, dimana pemimpin tidak melanggar prinsip etika dan kejujuran memberikan contoh kepada bawahan untuk tetap berkomitmen dalam bekerja untuk melayani orang lain. Komitmen organisasional pegawai meningkat ditandai dengan meningkatnya rasa ikatan emosional pegawai dengan organisasi tempat bekerja, ketersediaan pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi, serta meningkatnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden, dapat diketahui pernyataan terkait atasan yang selalu membantu tanpa bawahan tanpa diminta tolong sebelumnya memperoleh jawaban setuju terbanyak. Artinya kepada dinas PUPR Kota Pasuruan senantiasa membantu dan berbaur dengan bawahannya. Sikap pimpinan yang selalu membantu kesulitan bawahannya akan membuat, pegawai lebih nyaman dalam bekerja. Selain itu adanya peran serta pimpinan dalam pekerjaan, akan membuat pekerjaan dapat terselesaikan dengan maksimal.

Selaras dengan pendapat Poli (2011:258), *servant leadership* merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin di mana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang di pimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin. Bukan nasib pemimpin untuk di layani, tetapi hak istimewanya adalah untuk melayani. Konsisten dengan studi yang dilakukan Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017), yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014:271). Karyawan yang bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, akan menciptakan persepsi dimana tujuan perusahaan adalah tujuan mereka, sehingga karyawan merasa ingin tetap bertahan menjadi bagian dari perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa H₂ diterima. Artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kompetensi yang dimiliki, maka pegawai akan mudah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pekerjaan yang terselesaikan dan terbebasnya dari permasalahan kerja akibat kompetensi yang dimiliki, akan membuat pegawai tetap nyaman dalam instansi dan tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri atau keluar dari instansi. Kompetensi yang semakin baik untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan, akan mendorong pegawai untuk terus bekerja dengan maksimal.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden, diketahui bahwa karyawan memanfaatkan saran yang diberikan rekan kerja untuk memperbaiki diri dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja karyawan dapat dibentuk oleh adanya saran yang diberikan oleh rekan kerja yang lebih berpengalaman. Saran yang diberikan mampu diterima dan diaplikasikan dengan baik, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan pendapat Wibowo (2014:272), kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari perilaku di tempat kerja dan hasil kerja yang dicapai. Pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan komitmen tinggi terhadap organisasi. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Yamali (2017), yang memperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Servant leadership sebagai seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (personal ambitious) dan kesukaannya semata (Greenleaf, 2002:106). Kepemimpinan yang tepat akan membuat karyawan lebih giat dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan selesai dengan maksimal.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa H_3 diterima. Artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *servant leader* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pemimpinan yang memiliki sikap terbuka akan membuat pegawai lebih fleksibel dalam menjalankan pekerjaan, sehingga pekerjaan akan terselesaikan dengan baik.

Berdasarkan distribusi jawaban responden, diketahui jawaban sangat setuju terbesar kedua yaitu atasan melakukan yang dia bisa untuk membantu mengatasi masalah kerja. Atasan yang mengerti dan mampu memahami karyawan, akan mengerti masalah yang terjadi dalam karyawan. Masalah yang dapat terselesaikan dengan baik, akan membuat pekerjaan terselesaikan dengan baik.

Kinerja supervisor yang objektif akan mendorong pegawai untuk berperan aktif. Pegawai juga akan memiliki toleransi pada saat keadaan perusahaan sedang tidak stabil. Mereka tidak akan banyak melakukan komplain, namun ikut serta menyakurkan pemikiran untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin yang mampu menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap mengasihi (*Love*) didukung dengan kepuasan terhadap rekan kerja akan meminimalisir konflik interpersonal (Kamanjaya, 2017). Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain (*Courtesy*). Empati yang terbentuk akan mendorong pegawai untuk peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu (*Altruism*). Adanya *servant leadership* akan mendorong kinerja pegawai lebih baik.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan Sapengga (2016), yang memperoleh hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Model tersebut kebenaran *servant leadership* (kepemimpinan melayani) dalam cara melatih, memberdayakan dan mempengaruhi. Kepercayaan ini ada sebagai elemen dasar untuk suatu kepemimpinan sejati.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf *mempunyai* keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja (Wibowo, 2014:272). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa H_4 diterima. Artinya kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan. Pegawai dengan kompetensi yang baik, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebaliknya jika pegawai tidak memiliki kompetensi maka dalam bekerja akan cenderung asal dan hasil yang dicapai kurang maksimal.

Berdasarkan distribusi jawaban responden, diketahui bahwa jawaban sangat setuju terbesar kedua yaitu terkait dengan karyawan yang mampu mengendalikan diri saat di bawah tekanan. Kompetensi pegawai dinas PUPR diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang telah diselenggarakan. Kompetensi juga diperoleh dari jenjang pendidikan yang telah ditempuh pegawai. Jenjang pendidikan yang semakin tinggi, akan membuat pegawai lebih aktif dalam memperoleh informasi sehingga kompetensi yang dimiliki akan semakin meningkat. Ini berarti bahwa dengan adanya kompetensi pengurus barang yang tinggi terkait dengan pengelolaan aset daerah akan dapat meningkatkan kinerja pengurus barang meskipun tanpa adanya komitmen organisasi.

Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Rande (2016), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kompetensi yang baik, akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan maksimal. Kompetensi sebagai modal yang harus dimiliki pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen menurut Luthans (2004:89) adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha tertinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dapat tercipta karena adanya kesamaan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga dengan komitmen yang tinggi akan membuat kinerja pegawai semakin tinggi.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa H_5 diterima. Artinya komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan. Keinginan untuk bertahan di instansi senantiasa ditunjukkan dengan patuh terhadap peraturan yang berlaku dan bekerja dengan maksimal. Komitmen organisasi yang tinggi akan beriringan dengan kinerja yang meningkat. Keinginan untuk tetap menjadi bagian dari dinas PUPR Kota Pasuruan, bisa timbul akibat adanya kesesuaian antara nilai instansi dengan individu.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden, diketahui bahwa jawaban sangat setuju terbesar yaitu terkait dengan karyawan yang sudah mengenal Dinas PUPR dengan baik. Artinya bahwa dalam melaksanakan kerja, karyawan sudah mengenal dengan baik Dinas PUPR. Hal ini akan membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi, dimana dengan mengenal baik tempat kerja karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden, diketahui bahwa jawaban sangat setuju terbesar yaitu karyawan yang menjaga kualitas dan hasil kerjanya. Artinya dalam pelaksanaan kerja, karyawan sangat memperhatikan kualitas kerja yang dihasilkan. Pekerjaan yang berkualitas menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi.

Adanya rasa ikatan emosional pegawai menjadi bagian dari organisasi dan keinginan pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi, dimana pegawai diberikan reward dan hak-haknya dalam bekerja mengakibatkan pegawai tersebut berkomitmen dalam bekerja. Kinerja pegawai yang meningkat ditandai dengan adanya penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan sasaran baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan, selain itu juga ditunjukkan dari perilaku mereka yang baik dalam pekerjaan yang lebih berorientasi pada pelayanan, memiliki integritas yang baik, komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan disiplin pegawai serta kerjasama pegawai baik dengan rekan kerja maupun atasan yang baik pula (Kamanjaya, 2017).

Selaras dengan penelitian yang dilakukan Dewi (2015), yang memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Komitmen menurut Luthans (2004:89) adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha tertinggi bagi pencapaian tujuan organisasi

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *servant leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan, H₁ diterima. Artinya dengan *servant leadership* yang baik, maka komitmen organisasi juga akan meningkat.
2. Variabel kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan, H₂ diterima. Artinya dengan kompetensi yang baik, maka komitmen organisasi juga akan meningkat.
3. Variabel *servant leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan, H₃ diterima. Artinya dengan *servant leadership* yang baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.
4. Variabel kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan, H₄ diterima. Artinya dengan kompetensi yang baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.
5. Variabel komitmen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas PUPR Kota Pasuruan, H₅ diterima. Artinya dengan komitmen organisasi yang baik, akan berdampak pada kinerja pegawai yang meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Amir. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Arikunto. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dennis. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 600–615.
- Edy Sutrisno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet.
- Gibson, et al. (1995). *Organisasi dan Manajemen* (Edisi keempat). Jakarta: Erlangga.
- Greenberg, Jerald. (2005). *Managing Behavior on Organizations* (Fourth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant-leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant-Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Anniversary Edition, L. C. Spears, Ed.). New York: Paulist Press.
- Juanim. (2004). *Analisis Jalur dalam Riset Pemasaran Teknik Pengolahan Data SPSS & LISREL*. Universitas Pasundan, Bandung.

- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2000). Human Resource Management (alih bahasa). Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Jackson. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi dan Rivai. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan kesembilan). Jakarta.
- Neuschel, P. Robert. (2008). The Servant Leader: Pemimpin Yang Melayani. Jakarta: Akademia.
- Poli, W.I.M. (2011). Kepemimpinan Strategik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Banglades. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Riduwan & Kuncoro, E. A. (2014). Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur). Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sriwidodo, Untung & Agus Budhi. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 4 No. 1, 47–57.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uma Sekaran. (2006). Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Widya Cipta. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV. Inaura Anugerah Jakarta, Eigis Yani Pramularso, Vol. 2 No. 1, 30 Maret 2021.
- Wibowo. (2013). Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). Manajemen Kinerja (Edisi Keempat). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2014). Perilaku Dalam Organisasi (Edisi 1–2). Jakarta: Rajawali Pers.
- Winston, B. E. (2002). Agapao Love. Inner Resources for Leaders. Diakses dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss1/winston_agapao.pdf pada tanggal 23 Oktober 2011.