JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 12 Oktober 2025 | **Revised:** 23 Oktober 2025 | **Accepted:** 13 November 2025

Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Organisasi Pembelajar melalui Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pelayaran Jakarta

Handini Salsabila[1], Edhie Budi Setiawan[2], Basri Fahriza[3], Nursery Alfaridi[4], Prasadja Ricardianto[5]
[1]Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, handini.sabil@gmail.com
[2]Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, edhie.budi@gmail.com
[3]Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, basrifahriza@gmail.com
[3]Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, nursery.alfaridi@gmail.com
[3]Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, ricardianto@gmail.com

Corresponding Author: handini.sabil@gmail.com[1]

Abstract: *XYZ Shipping Company is engaged in the shipping line industry and is responsible for managing vessel scheduling with several shipping agents and internal departments in sea transportation operations. Some employees perceive that the lack of servant leadership practices has an impact on employee performance, thereby requiring further study to assess its influence. This research aims to analyze the effect of servant leadership and learning organization on employee performance through competence as a mediating variable at XYZ Shipping Company in Jakarta. This study uses a quantitative approach with 120 employee respondents. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results show that servant leadership and learning organization have a significant effect, both directly and indirectly through competence, on employee performance. These findings emphasize the importance of implementing servant leadership to strengthen competence and develop a learning organization culture that contributes to improving employee performance in the maritime transportation sector.*

Keywords: *Servant Leadership, Learning Organization, Competence, Employee Performance*

Abstrak: PT XYZ Shipping merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayaran yang bertanggung jawab dalam pengaturan jadwal kapal dengan beberapa agen pelayaran serta pihak internal dalam kegiatan pengiriman melalui laut. Beberapa karyawan di perusahaan ini merasakan bahwa kurangnya penerapan kepemimpinan melayani berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian untuk mengetahui pengaruhnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani dan organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT XYZ Shipping di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 120 responden yang merupakan karyawan PT XYZ Shipping. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation

Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan organisasi pembelajar berpengaruh signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan melayani dalam membangun kompetensi dan budaya organisasi pembelajar yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di sektor transportasi maritim.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Organisasi Pembelajar, Kompetensi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Indonesia, sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, memiliki dua pertiga wilayahnya berupa perairan yang menjadikannya sangat strategis dalam jalur perdagangan dunia . Lokasi geografis ini membuat transportasi laut memainkan peran krusial dalam mendukung perekonomian nasional. Pekerjaan dalam bidang pelayaran tidak hanya mendukung aktivitas ekonomi, tetapi juga memastikan keberlanjutan pasokan barang dan kebutuhan masyarakat di berbagai daerah (Faturrahman, 2024).

Peran dan kegiatan perusahaan *Shipping Line* atau pelayaran menjadi sangat penting karena bertugas mengatur dan menjadwalkan pengiriman barang melalui laut serta memastikan kelengkapan dan keakuratan dokumen pengiriman. Untuk itu perlunya pemahaman dan pengetahuan dari pihak yang terkai mengenai jasa ini khususnya dalam kegiatan pengiriman barang melalui laut, karena adanya koordinasi dengan beberapa pihak agen pelayaran, bea cukai, *freight forwarder,* dan pihak internal perusahaan .

Sehingga diharapkan fungsi dan tanggung jawab *shipping line* sebagai sarana ekonomi dalam mewujudkan sistem pengelolaan pengiriman dan pengaturan barang menjadi lebih efisien, tepat dan aman (dengan memanfaatkan sistem informasi dan teknologi). (Bahri, I., Pangastuti, Y., Mahyuddin, M., Astini, D., & Megawati, C. 2022) Data dari (Hubnet-Kemenhub, 2022) menunjukkan bahwa Total 5.049 perusahaan *shipping line* di Indonesia yang terdaftar di Indonesia yang menawarkan layanan yang hampir identik.

Menurut Menteri Kartasasmita, transaksi jasa pelayaran dan perbaikan kapal pada 2021 mencapai Rp 27,65 triliun, dengan 29 % masuk ke sektor perbaikan kapal, dan 16 % ke layanan transportasi laut. Perusahaan Shipping line tidak hanya krusial dalam meningkatkan volume perdagangan dan menekan biaya logistik, tetapi juga merangsang pertumbuhan industri pelayaran domestik, penciptaan lapangan kerja, serta memperkokoh konektivitas antar-pulau maupun global.

Kebijakan dan infrastruktur pendukung seperti Sea Toll, pelabuhan baru, dan teknologi hijau—telah signifikan meningkatkan efisiensi ekonomi dan daya saing Indonesia. Dalam studi (Lasalewo & Anani, 2018) mengungkapkan bahwa hal-hal seperti pengiriman, fokus pada konsumen, biaya yang lebih tinggi, penggunaan teknologi baru, fleksibilitas produk, kualitas produk, fitur produk, struktur organisasi yang ramping, pengurangan catatan produk, dan produk tahan lama adalah beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing.

Seiring dengan perkembangan zaman setiap organisasi diharuskan untuk melakukan dinamika perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut mampu melakukan pembelajaram ke arah yang lebih baik, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global dan dapat mengoptimalkan sumber daya manusia serta bagaimana sumber daya manusia tersebut dikelola *Learning Organization (Organisasi Pembelajar)* adalah organisasi dimana setiap anggota nya selalu mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola berpikir baru, memberi kebebasan kepada setiap anggota secara terus-menerus belajar sesuatu secara bersama-sama. Inti konsep tersebut adalah membangun Learning Organization pada dasarnya adalah membangun individu – individu untuk menjadi pembelajar dalam organisasi.

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 karyawan 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.

Kompetensi dalam hal ini lebih berperan pada dimensi perilaku individu untuk menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Spencer & Spencer dalam (Agustiani et al., 2021) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki Pengaruh kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kepemimpinan yang baik dapat memacu karyawan untuk bekerja secara disiplin, yaitu mampu memenuhi standar kerja, norma-norma atau aturan yang telah ditetapkan jika kompetensi kerja karyawan kurang maka, kinerja karyawan dalam Perusahaan Pelayaran XYZ ikut menurun. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar) merupakan instrumen untuk mencapai suatu tujuan.

Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ serta pertumbuhan prilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership,* (Astohar et al., 2021) . Kepemimpinan yang melayani akan menanamkan pengaruh untuk karyawan sehingga mereka mau bekerja secara fokus pada pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Pemimpin berusaha agar anggotanya mau dan mampu bekerja dengan baik. Pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagalnya suatu organisasi sebagian besar ditentukan juga oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh mereka yang di berikan amanat dalam bertugas memimpin organisasi yang bersangkutan, (Sariadi, 2013). 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, (Raynaldo & Hadi, 2016).

Kinerja karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ dapat ditingkatkan dengan baik apabila adanya peran dari seorang pemimpin yang memberikan contoh yang baik, dan selalu memperhatikan organisasi dalam berkerja (Wike et al., 2012). Namun pada beberapa studi dan penelitian sebelumnya juga ditemukan Pengaruh yang kurang kuat atau Pengaruh yang negative antara *Servant Leadership* dengan kinerja karyawan. Karena kharisma dan kecenderungan narsistik, pemimpin *Servant Leadership* cenderung terlalu optimis dalam hal kemampuan mereka sendiri untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain yang berdampak negative pada kreativitas pengikut terutama ketika pengaruh atau kontrol terlalu tinggi (Kamanjaya et al., 2017).

Penelitian yang ditemukan oleh (Agatha & Go, 2022) yang mengungkapkan *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Surabaya. Sementara penelitian yang di lakukan oleh (Uniati, 2014) yang mengungkapkan bahwa mereka bersemangat untuk selalu memberi layanan yang baik, tanggap terhadap masalah yang dihadapi di unit kerjanya, menjadi lebih paham akan keunggulan serta peran unit kerjanya dalam mencapai sasaran universitas. Kinerja mereka menjadi semakin baik. Oleh sebab itu Organisasi Pembelajar tidak dapat secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi yang diukur melalui perspektif internal business process.

Dalam penelitian ini penulis mendapat adanya permasalahan *servant leadership* pada perusahaan pelayaran XYZ yang mempengaruhi kinerja karyawan, dari referensi dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh tersebut, yakni *Servant Leadership*, organisasi pembelajaran dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada lingkungan kerja perusahaan shipping line. Penelitian sebelumnya umumnya minimal integrasi variabel organisasi pembelajar dalam pengaruh *Servant Leadership* sehingga dapat dijadikan moderator dalam memengaruhi kinerja.

Variabel kompetensi seringkali hanya diuji sebagai variabel bebas langsung terhadap kinerja, sehingga pada penelitian ini memiliki pengembangan menguji kompetensi sebagai mediator antara *Servant Leadership* dan organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan khusus pada industri pelayaran atau sektor transportasi laut yang masih jarang diteliti sebelumnya, dengan potensi industri pelayaran memiliki dinamika kerja dan kebutuhan kompetensi sangat khas. Penelitian sebelumnya hampir semua penelitian dilakukan di sektor pendidikan, pemerintahan, atau UMKM dengan sebagian besar studi bersifat cross-sectional (satu waktu). Belum banyak yang mengeksplorasi pengaruh jangka panjang dari Servant Leadership dan kompetensi terhadap pertumbuhan performa. Dari *research gap* tersebut penelitian ini berfokus pada belum terintegrasinya model yang menyertakan *Servant Leadership,* organisasi pembelajar, dan kompetensi secara simultan dalam memengaruhi kinerja dalam pelayaran atau sektor transportasi laut dengan mengeksplorasi pengaruh jangka panjang dari *Servant Leadership* dan kompetensi terhadap pertumbuhan performa

METODE

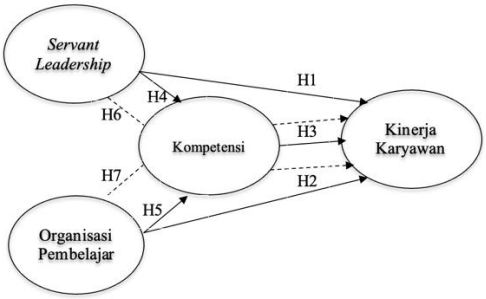
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ yang beroperasi di kantor pusat Jakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, sehingga diperoleh 120 responden.

Penelitian dilaksanakan pada Juli–September 2025 di kantor pusat Perusahaan Pelayaran XYZ. Instrumen utama berupa kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin (1–5) untuk mengukur variabel *Servant Leadership*, Organisasi Pembelajar, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan. Data dikumpulkan melalui observasi lapangan, studi literatur, dan penyebaran kuesioner secara daring melaui Google Form.

Prosedur penelitian meliputi identifikasi masalah, studi literatur, perumusan hipotesis, penyusunan instrumen, observasi dan perizinan, pengumpulan data, serta analisis data. Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.1.

Pengujian meliputi validitas, reliabilitas, dan uji model struktural untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Uji bootstrapping digunakan untuk mengonfirmasi signifikansi pengaruh mediasi *Kompetensi*, terhadap hubungan *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar dengan *Kinerja Karyawan*.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Rerangka Konseptual

Mengacu pada kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, hipotesis penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

H_1 : Terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ.

H_2 : Terdapat pengaruh positif Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan. Perusahaan Pelayaran XYZ.

H_3 : Terdapat pengaruh positif Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ.

H_4 : Terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Kompetensi.

H_5 : Terdapat pengaruh positif Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi.

H_6 : Terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. perusahaan pelayaran XYZ melalui Kompetensi sebagai variable intervening.

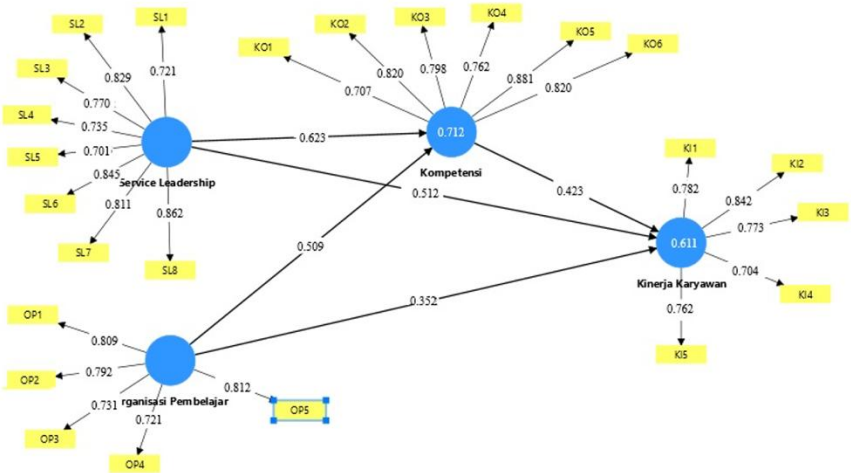
H_7 : Terdapat pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ melalui Kompetensi sebagai variabel intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menyebarkan 120 kuesioner kepada karyawan pada Perusahaan Pelayaran XYZ. Profil responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja berdasarkan jenis kelamin responden laki-laki lebih dominan dibanding perempuan. Jumlah laki-laki sebanyak 82 orang atau 68.6% perempuan sebanyak 38 orang atau 31.4%. Untuk usia 20-25 tahun sebanyak 43 orang atau 36.2%, usia 26-35 tahun sebanyak 56 orang atau 46.7%, usia 36-45 tahun sebanyak 20 orang atau 16.7% dan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 1 orang atau 0.5%. Dengan demikian mayorits usia di dominasi usia 26-35 tahun.

Begitu juga dengan tingkat pendidikan mayoritas D3 sebanyak 57 orang atau 47.6%, S1 sebanyak 38 orang atau 31%, pendidikan S2 sebanyak 25 orang atau 21.4% . Responden yang masa kerjanya antara dibawah 3 tahun berjumlah 20 orang dengan persentase 17%. Responden yang masa kerjanya 3 tahun – 6 tahun berjumlah 70 orang dengan persentase 58%. Responden yang masa kerjanya 7 tahun sampai 10 tahun berjumlah 18 orang dengan persentase 15% dan diatas 10 tahun berjumlah 12 orang dengan prosentase 10%.

Temuan penelitian ini bersumber dari hasil pengisian kuesioner oleh responden dan serangkaian tahapan pengumpulan serta analisis data. Analisis dilakukan guna menguji dan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan, dengan hasil sebagai berikut.



Sumber: *Output* SMARTPLS 4.1
Gambar 2. *Outer Model*

Menurut Husein (2015), analisis *outer model* digunakan untuk menilai kelayakan instrumen pengukuran agar valid dan reliabel. Uji kelayakan dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu: *convergent validity* (loading factor > 0,7), *discriminant validity* (nilai konstruk tertuju lebih besar dari konstruk lain), *composite reliability* (> 0,7), *average variance extracted* (AVE ≥ 0,5), serta *Cronbach's alpha* (≥ 0,6).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, diketahui bahwa setiap butir pernyataan memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel *Servant Leadership*, Organisasi Pembelajar, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid serta layak digunakan dalam analisis lanjutan. Selanjutnya, hasil pengujian validitas diskriminan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, menandakan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel latennya masing-masing.

Hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan Cronbach's Alpha juga memperlihatkan bahwa keempat variabel memiliki nilai antara 0,748 hingga 0,792, yang berarti semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas dengan kategori cukup reliabel (acceptable). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis model struktural dalam penelitian ini.

Uji *R-Square*

Menurut Sarwono (2015), nilai R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Kriteria penilaiannya dibedakan menjadi tiga, yaitu sebesar 0,67 dikategorikan substansial, 0,33 termasuk moderat, dan 0,19 tergolong lemah. Berdasarkan hasil pengujian model struktural, nilai R-Square variabel Kompetensi diperoleh sebesar 0,726, yang berarti 72,6% variasi Kompetensi dijelaskan oleh *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,878, menunjukkan bahwa 87,8% variasinya dapat dijelaskan oleh *Servant Leadership*, Organisasi Pembelajar, dan Kompetensi. Nilai R-Square yang tinggi pada kedua variabel tersebut menandakan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang kuat, sehingga hubungan antar konstruk dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada variabel endogen secara signifikan.

Tabel 1. Uji R Square

	R square	R Square Adjust
Kompetensi	0.726	0.733
Kinerja Karyawan	0.878	0.883

Uji *F-Square*

Uji effect size F-square berfungsi untuk menilai besarnya kontribusi setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model struktural. Nilai F^2 menggambarkan tingkat kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen setelah mempertimbangkan variabel lain yang terdapat dalam model. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Cohen (1988), nilai F^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35menunjukkan pengaruh besar.

Berdasarkan hasil uji *effect size* F-square, diperoleh nilai sebesar 0,35 untuk hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan, 0,38 untuk pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan, 0,50 untuk pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap

Kompetensi, serta 0,444 untuk pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Seluruh nilai tersebut berada pada kategori besar, yang berarti masing-masing variabel independen memberikan kontribusi yang cukup kuat dan signifikan terhadap variabel dependen dalam model penelitian ini. Dengan demikian, hubungan antar konstruk dalam model struktural dapat dikatakan memiliki pengaruh yang substansial dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen.

Tabel 2. Uji F Square

	F square	Kategori
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0.35	Besar
Organisasi Pembelajar -> Kinerja Karyawan	0.38	Besar
Organisasi Pembelajar -> Kompetensi	0.50	Besar
***Servant Leadership* -> Kinerja Karyawan**	0.444	Besar

Uji *Q-Square*

Menurut Cohen (1988), uji Q-Square (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif (*predictive relevance*) suatu model struktural terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 menggambarkan sejauh mana nilai observasi dapat direkonstruksi oleh model dan estimasi parameternya. Secara umum, nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan nilai yang mendekati nol atau negatif menunjukkan lemahnya daya prediksi model. Cohen (1988) mengklasifikasikan tingkat prediktif model berdasarkan nilai Q^2, yaitu sebesar 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 dikategorikan sedang, dan 0,35 dikategorikan besar. Berdasarkan hasil penelitian ini, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,231 untuk konstruk Kompetensi dan 0,367 untuk konstruk Kinerja Karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif sedang terhadap Kompetensi dan relevansi prediktif besar terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, model struktural yang digunakan dinilai mampu menjelaskan variasi data secara memadai serta memiliki kemampuan prediksi yang kuat terhadap variabel endogen yang diteliti.

Tabel 3. Uji F Square

Konstruk Endogen	Q Square (Cross-Validated Redundancy)
Kompetensi	0.231
Kinerja Karyawan	0.367

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel laten dalam model struktural. Uji hipotesis bertujuan untuk memastikan apakah hubungan yang dibangun antar konstruk memiliki signifikansi statistik yang dapat diterima.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Direct Effects

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Hipotesis	Keterangan
***Servant Leadership* -> Kinerja Karyawan**	0.512	6.765	0	H1	Diterima
Organisasi Pembelajar -> Kinerja Karyawan	0.352	9.865	0	H2	Diterima
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0.423	4.522	0	H3	Diterima
***Servant Leadership* -> Kompetensi**	0.623	2.747	0.006	H4	Diterima

Organisasi Pembelajar -> Kompetensi	0.509	8.706	0	H5	Diterima

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Indirect Effect

Variabel Bebas	Koefisien Jalur Ke-2	Variabel Intervening	Koefisien Jalur Pertama	Variabel Dependen	Hipotesis	Keterangan
Servant Leadership	0.625	Kompetensi	0.425	Kinerja Karyawan	H6	Diterima
Organisasi Pembelajar	0.413	Kompetensi	0.532	Kinerja Karyawan	H7	Diterima

Menurut Hair et al. (2019), uji hipotesis dalam model struktural berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dilakukan dengan menilai nilai *path coefficient*, *T-statistics*, dan *P-values*. Suatu hubungan antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah variabel eksogen memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Berdasarkan hasil uji *direct effect* yang ditunjukkan pada tabel 4, diperoleh bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien 0,512; *T-statistics* 6,765; *P-value* 0,000), sehingga H1 diterima. Selanjutnya, Organisasi Pembelajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien 0,352; *T-statistics* 9,865; *P-value* 0,000), yang berarti H2 diterima. Kompetensi juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien 0,423; *T-statistics*4,522; *P-value* 0,000), sehingga H3 diterima.

Kemudian, *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (koefisien 0,623; *T-statistics*2,747; *P-value* 0,006), sehingga H4 diterima. Demikian pula, Organisasi Pembelajar berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi (koefisien 0,509; *T-statistics* 8,706; *P-value* 0,000), yang berarti H5 diterima. Selanjutnya, hasil uji *indirect effect* (Lampiran 19) menunjukkan bahwa *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Kompetensi sebagai mediasi. *Servant Leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,625 melalui Kompetensi (H6 diterima). Sementara itu, Organisasi Pembelajar juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi dengan nilai koefisien 0,413 (H7 diterima).

Temuan ini sejalan dengan pendapat Chin (1998) dan Hair et al. (2021) yang menyatakan bahwa efek mediasi (*indirect effect*) dapat diinterpretasikan dengan melihat koefisien jalur tidak langsung dan tingkat signifikansi yang dihasilkan melalui *bootstrapping*. Apabila hubungan langsung dan tidak langsung keduanya signifikan, maka hubungan mediasi bersifat parsial (*partial mediation*), sedangkan jika hanya hubungan tidak langsung yang signifikan, maka mediasi bersifat penuh (*full mediation*).

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan Kinerja Karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan Kompetensi. Hal ini memperkuat peran Kompetensi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam model penelitian.

Terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ (t = 6,765 > 1,960). Temuan

ini sejalan dengan Eva et al. (2019) dan Lemoine et al. (2023), yang menegaskan peran *Servant Leadership* dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja berkelanjutan. Untuk mempertahankan pengaruh positif ini, perusahaan perlu mengembangkan kapasitas kepemimpinan berbasis pelayanan, membangun budaya organisasi yang mendukung, menerapkan sistem evaluasi dan penghargaan yang relevan, menjaga hubungan pemimpin-karyawan melalui komunikasi terbuka, serta adaptif terhadap dinamika industri. Strategi ini memastikan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya saat ini tetapi juga jangka panjang.

Terdapat pengaruh positif Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ

Hasil pengujian menunjukkan Organisasi Pembelajar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (t = 9,865 > 1,960), sejalan dengan Garvin et al. (2023) dan Senge (2022). Untuk keberlanjutan, perusahaan perlu membangun sistem pembelajara berkelanjutan, mendorong budaya kolaboratif, mengintegrasikan pembelajaran dengan strategi organisasi, memanfaatkan teknologi digital, dan memberikan penghargaan bagi perilaku pembelajar.

Terdapat pengaruh positif Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ

Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (t = 4,522 > 1,960), mendukung temuan Sutanto & Kurniawan (2023) dan Wahyudi et al. (2024). Strategi keberlanjutan meliputi pemetaan kompetensi, pelatihan dan sertifikasi, pengembangan karier, evaluasi kinerja berbasis kompetensi, dan kolaborasi dengan institusi pendidikan/industri.

Terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Kompetensi

Servant Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kompetensi (t = 2,747 > 1,960), sejalan dengan Liden et al. (2022) dan Van Dierendonck & Sousa (2023). Strategi keberlanjutan mencakup mentoring dan coaching, pemberdayaan karyawan, mendorong budaya belajar, umpan balik konstruktif, dan integrasi nilai *Servant Leadership* ke dalam sistem organisasi.

Terdapat pengaruh positif Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi

Organisasi Pembelajar berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi (t = 8,706 > 1,960), konsisten dengan Senge et al. (2023) dan Marsick & Watkins (2022). Perusahaan dianjurkan membangun knowledge management system, program pembelajaran terintegrasi, lingkungan inovatif, pemanfaatan teknologi digital, serta evaluasi dan penghargaan berbasis kompetensi.

Terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ melalui Kompetensi sebagai variabel intervening

Servant Leadership memengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui kompetensi (koefisien jalur = 0,425), mendukung studi Sousa & Van Dierendonck (2023) dan Liden et al. (2022). Langkah strategis meliputi integrasi pelatihan kepemimpinan dan kompetensi, mentoring berbasis kompetensi, sistem HRM yang mendukung, budaya belajar berkesinambungan, serta evaluasi dan penghargaan.

Terdapat pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran XYZ melalui Kompetensi sebagai variabel intervening

Organisasi Pembelajar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi (koefisien jalur = 0,532), sesuai dengan Marsick & Watkins (2023) dan Senge et al. (2022). Strategi keberlanjutan meliputi sistem manajemen pengetahuan, program

pembelajaran terstruktur, mendorong inovasi dan eksperimen, pemanfaatan teknologi digital, serta evaluasi dan penghargaan berbasis kompetensi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana kepemimpinan yang menekankan pelayanan, empati, dukungan, dan pemberdayaan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, serta efektivitas kerja. Organisasi Pembelajar juga berpengaruh positif terhadap kinerja karena budaya pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan pertukaran pengetahuan meningkatkan kemampuan, kreativitas, dan tanggung jawab karyawan. Selain itu, kompetensi karyawan terbukti berkontribusi pada produktivitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. *Servant Leadership* dan Organisasi Pembelajar turut berpengaruh positif terhadap kompetensi, yang selanjutnya melakukan mediasi hubungan keduanya dengan kinerja karyawan, sehingga kompetensi berperan sebagai variabel intervening yang penting dalam memperkuat hasil kinerja.

Berdasarkan temuan ini, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip *Servant Leadership* ke dalam budaya organisasi dan kebijakan manajemen SDM, menyediakan program pelatihan berkelanjutan, mentoring dan coaching berbasis kompetensi, serta sistem penghargaan yang menilai perilaku kepemimpinan dan peningkatan kompetensi. Lingkungan organisasi pembelajar perlu didukung melalui *platform knowledge sharing*, pelatihan lintas fungsi, evaluasi pengalaman kerja, dan inovasi berkelanjutan agar pengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan tetap terjaga. Evaluasi kinerja sebaiknya menekankan perkembangan kompetensi, kontribusi dalam pembelajaran tim, serta inisiatif berbagi pengetahuan untuk memperkuat daya saing jangka panjang.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau keterlibatan karyawan sebagai variabel moderating atau intervening untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh Organisasi Pembelajar dan *Servant Leadership* terhadap kinerja. Pendekatan kualitatif atau *mixed methods* juga dapat digunakan untuk mendalami mekanisme pengaruh dan praktik nyata di lapangan, sementara studi longitudinal atau replikasi pada industri lain akan memberikan perspektif yang lebih komprehensif tentang keberlanjutan pengaruh kedua variabel terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

Agatha, D., & Go, L. (2022). *Servant leadership and employee performance in Surabaya organizations*. Surabaya: Universitas Surabaya Press.

Agustiani, E., Setiawan, R., & Prasetyo, D. (2021). *Kompetensi sumber daya manusia dan kinerja organisasi: Perspektif psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Astohar, A., Sari, M., & Widodo, H. (2021). Servant leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan: Studi pada perusahaan pelayaran di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12*(2), 45–58. https://doi.org/10.1234/jmo.v12i2.2021

Bahri, I., Pangastuti, Y., Mahyuddin, M., Astini, D., & Megawati, C. (2022). Efisiensi operasional perusahaan shipping line di Indonesia. *Jurnal Transportasi Laut, 8*(1), 23–38.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Faturrahman. (2024). *Peran transportasi laut dalam mendukung perekonomian nasional Indonesia*. Jakarta: Penerbit Ilmu Maritim.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2023). *Learning organizations revisited: Lessons for the 21st century*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance*. Long Range Planning, 52(2), 167–175. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.001

Husein, A. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif dan PLS-SEM untuk manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Kamanjaya, R., Astuti, R., & Wijaya, B. (2017). Keterbatasan Servant Leadership: Dampak narsisme dan pengaruh berlebihan terhadap kreativitas karyawan. *Jurnal Psikologi Organisasi, 5*(1), 33–47.

Lasalewo, I., & Anani, A. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan pelayaran. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, 4*(2), 75–88.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2023). Taking stock of servant leadership research: Progress, questions, and opportunities. *Journal of Organizational Behavior, 44*(3), 412–430. https://doi.org/10.1002/job.2609

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Zhao, H. (2022). Servant leadership and employee performance: The mediating role of competencies. *Journal of Business Research, 145*, 457–469. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.042

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2022). *Informal and incidental learning in the workplace: Revisiting learning organization theory*. London: Routledge.

Munandar, A. (2010). *Sumber daya manusia dan pengembangan organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Raynaldo, R., & Hadi, S. (2016). Kinerja karyawan: Konsep, ukuran, dan implementasi di organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Indonesia, 2*(1), 15–29.

Sariadi, R. (2013). Pentingnya kualitas kepemimpinan dalam pencapaian kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis, 10*(2), 56–65.

Sarwono, J. (2015). *Statistik terapan untuk penelitian bisnis dan sosial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2022). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency.

Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2023). Servant leadership and competency development: A mediation model. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(5), 821–838. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2022-0345

Uniati, R. (2014). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf di universitas: Studi kasus di Surabaya. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen, 3*(1), 21–30.

Van Dierendonck, D., & Sousa, M. (2023). Servant leadership and employee competencies: Evidence from Indonesian companies. *International Journal of Human Resource Management, 34*(7), 1345–1362. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2041235

Wahyudi, A., Putra, F., & Santoso, R. (2024). Kompetensi karyawan dan kinerja organisasi: Pendekatan empiris di sektor transportasi. *Jurnal Manajemen Indonesia, 11*(1), 45–61.

Wike, T., Wernsing, T., & Graham, J. (2012). Leadership influence on organizational performance: The role of modeling and mentoring. *Journal of Leadership Studies, 6*(4), 34–47. https://doi.org/10.1002/jls.21302