

Pengaruh *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi

Andi Syahrana Asdar dan Seger Handoyo
Program Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: andisyarianaasdar@gmail.com

Diserahkan: 13 Mei 2019

Diterima: 16 Juni 2019

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dari *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi. Data penelitian ini diperoleh 208 responden dan merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan konsep *corporate university* untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah gabungan dari *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Penelitian ini menggunakan skala perilaku *servant leadership* yang dikembangkan oleh Handoyo (2010) dengan reliabilitas sebesar 0,993, skala *Organizational Learning Capability (OLC) measurement scale* yang dikembangkan oleh Chiva, Alegre, dan Lapidra (2007) dengan reliabilitas sebesar 0,899. Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square dengan software WarpPLS 6.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dari *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi.

Abstract. This study aims to determine the direct influence of servant leadership on organizational learning abilities. The data of this study were obtained from 208 respondents and were employees who worked for companies that applied the corporate university concept for employee training and development. The sampling technique used in this study was a combination of purposive sampling and snowball sampling. This study uses the servant leadership behavior scale developed by Handoyo (2010) with reliability of 0.993, the Organizational Learning Capability (OLC) measurement scale developed by Chiva, Alegre, and Lapidra (2007) with reliability of 0.899. Furthermore, data analysis was performed using the Partial Least Square method with WarpPLS 6.0 software. The results of this study indicate that there are positive direct effects of servant leadership on organizational learning capabilities.

Kata kunci : *servant leadership*, kemampuan pembelajaran organisasi, corporate university

1. Pendahuluan

Pembelajaran Organisasi dianggap sebagai salah satu isu terpenting dalam literatur manajerial modern, muncul sebagai konsep yang paling menjanjikan dalam manajemen strategis (Nafei, 2013). Peneliti pada bidang pembelajaran organisasi (Nafei, 2013) menyatakan bahwa kemampuan untuk belajar lebih cepat dibandingkan kompetitor akan memungkinkan untuk memunculkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Industrial Revolution 4.0 sebagai penanda revolusi digital dengan masifnya perkembangan pola *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, dan *internet of thing* (Priatna, Ratnasih, & Nurhamzah,, 2018). Teknologi menjadi hal utama dalam pertumbuhan ekonomi dan produktivitas, dimana sifat teknologi yang terus berubah selalu mendatangkan dampak signifikansi terhadap kehidupan manusia maupun perilaku konsumtif, kesejahteraan dan produksi barang serta jasa. Fenomena digitalisasi telah menyebabkan disruption, semacam gangguan pada bisnis yang ada saat ini (Putri, 2017).

Perkembangan teknologi yang semakin cepat, membuat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dan organisasi menjadi bersifat jangka pendek dan singkat (International

Labour Organization, 2017), pengetahuan dan keterampilan perlu untuk selalu diperbarui, agar perusahaan mampu untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada dan tetap kompetitif (Guglielmino & Murdick, 1997). Tasse (2014) menjelaskan bahwa pekerja harus secara berkelanjutan meningkatkan atau mempelajari keterampilan baru agar tetap berada di pasar tenaga kerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Casseli dan Coleman (2006) bahwa negara-negara dengan tenaga kerja yang terampil umumnya lebih mudah untuk menerima dan beradaptasi dengan teknologi canggih dibandingkan dengan negara-negara yang memiliki pekerja yang tidak terampil. Kebutuhan pendidikan bagi pekerja menjadi semakin tinggi untuk menjaga kompetensi personal dan perusahaan (Guglielmino & Murdick, 1997).

Tujuan pembelajaran tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan tetapi juga mengembangkan dan membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) yang lebih fleksibel dan dinamis (Saadat & Saadat, 2016). Senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Allameh dan Moghaddami (2010) bahwa pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam manajemen strategis. Agar dapat bertahan dalam persaingan, organisasi yang lebih sukses cenderung belajar lebih dahulu, lebih cepat, dan lebih baik daripada pesaingnya.

Pertama kali pembelajaran organisasi diperkenalkan oleh Kurt dan March (1963) yang percaya bahwa usaha yang dilakukan organisasi untuk menjawab perubahan dari lingkungan eksternal dan menyesuaikan tujuan organisasi dengan kondisi baru, mengarah pada konsultasi untuk menemukan prosedur yang dapat membantu mencapai efektivitas organisasi yang lebih baik (Saadat & Saadat, 2016). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dimana organisasi membangun pengetahuan dan merekonstruksi pengetahuan yang ada (Huysman, 2000). Kapabilitas pembelajaran organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk belajar yang berguna dan memainkan peran penting dalam daya saing organisasi serta membantu mengatasi lingkungan bisnis yang tidak terduga serta meningkatkan kinerja organisasi (Oh, 2018).

Finger dan Brand (1999 dalam Rana, Ardhichvili, & Polesello, 2015) menjelaskan kapasitas organisasi untuk belajar dipengaruhi oleh beberapa dimensi utama pembelajaran, seperti kapasitas pembelajaran individu, kapasitas pembelajaran kolektif, kapasitas pembelajaran struktural, dan kemampuan kepemimpinan untuk mengembangkan pembelajaran. Pada lingkungan kerja yang bergerak secara dinamis, diharapkan anggota organisasi dapat mengembangkan pengetahuan terbaru dan dapat dengan sepenuhnya memanfaatkan teknologi mutakhir.

Beberapa anteseden yang mempengaruhi pembelajaran organisasi, antara lain Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat menjadi alat fundamental untuk mengembangkan kemampuan belajar karyawan (Hashim, 2013). Peran pemimpin yang mendorong, memfasilitasi, dan mempertahankan inovasi dan pembelajaran di organisasi (Khaewchur & Phusavat, 2012; Morales & Montes, dkk., 2006; Hashim, 2013). Personal mastery berkaitan dengan peranan individu sebagai anggota organisasi untuk mendorong individu untuk belajar dan berinovasi (Morales & Montes, 2006). *Shared vision* atau visi bersama membantu untuk mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja dengan cara yang sama untuk mencapai tujuan bersama dan untuk menghindari perilaku apatis yang dapat membuat anggota organisasi kurang terdorong untuk mengembangkan kemampuannya (Morales & Montes, 2006). Proaktif berfungsi untuk memodifikasi lingkungan agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mendukung pembelajaran generatif (Morales & Montes, 2006). Lingkungan menjadi salah satu elemen utama yang mempengaruhi pembelajaran di organisasi terutama turbulensi pasar dan teknologi (Morales & Montes, 2006; Kaewchur & Phusavat, 2011). Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang akan mengarahkan pada peningkatan dan pembelajaran organisasi (Kaewchur & Phusavat, 2011).

Pada penelitian ini penulis berfokus pada anteseden Kepemimpinan, dengan alasan banyaknya penelitian yang mengidentifikasi bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perkembangan pembelajaran organisasi. Kepemimpinan berperan penting untuk

menciptakan interaksi pembelajaran antara karyawan di dalam organisasi. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan dan menata interaksi tersebut (Atwood, Mora, & Kaplan, 2010).

Berson, dkk. (2006) menjelaskan gagasan dari proses pembelajaran organisasi dimulai dari wawasan yang dimiliki individu, namun sering kali individu tidak dapat mengungkapkan secara verbal intuisi atau gagasan yang dimiliki. Kondisi tersebut menggambarkan pentingnya tanggung jawab kepemimpinan, bahkan pada tahap awal pembelajaran. Pemimpin adalah individu yang memberikan makna atas tindakan pengikut, membantu pengikut untuk memahami intuisi yang selanjutnya diterjemahkan menjadi kontribusi yang berarti bagi organisasi.

Kepemimpinan sangat penting untuk semua tingkatan, oleh karena itu semua karyawan bertanggung jawab untuk menyebarkan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, dengan memodelkan perilaku kepemimpinan kepada orang lain untuk menyebarkan budaya pembelajaran kepada semua karyawan di semua tingkatan di organisasi. Tujuan akhirnya adalah organisasi memiliki kinerja tinggi, produktif, dan setiap karyawan dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal (Atwood, Mora, & Kaplan, 2010).

Smith (2005) mengungkapkan bahwa saat ini organisasi memerlukan paradigma manajemen baru agar dapat menjadi lebih fleksibel untuk merespon lingkungan yang semakin kompetitif. Industri saat ini yang lebih berorientasi pada pelayanan, memerlukan peran pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi orang lain, sehingga dapat menciptakan perilaku proaktif dan memunculkan perasaan berharga antar karyawan (Staden, 2007). Peran pemimpin tidak hanya terbatas untuk melakukan konsultasi atau kerjasama tetapi berperan dalam mengelola motivasi dan pikiran karyawan (Shamshad, 2016).

Ozyilmaz dan Cicek (2015) menjelaskan bahwa pandangan terdahulu menganggap pemimpin sebagai pemain utama di dalam organisasi dan karyawan hanya sebagai elemen pendukung, namun dengan lingkungan bisnis saat ini yang sangat dinamis. Para pemimpin perlu memfasilitasi karyawan, agar dapat berperan penting untuk berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Organisasi yang mengembangkan anggota organisasinya, akan dapat mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan hanya berfokus pada pemimpin tunggal sebagai pemain utama di dalam organisasi. Hashim (2013) mengungkapkan terdapat model kepemimpinan yang menarik untuk dipahami dalam memenuhi kebutuhan pembelajaran di organisasi pada setiap tingkat dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yaitu *servant leadership*.

Smith (2005) mengemukakan *servant leadership* berfokus pada pemberdayaan karyawan dan bekerja secara tim yang dipandang sebagai kecocokan ideal untuk kondisi lingkungan saat ini yang sangat dinamis. Hal ini diperkuat dengan penjelasan oleh Bass (2000) bahwa *servant leadership* memainkan peran penting sebagai model kepemimpinan di masa depan bagi *learning organization*, dimana kekuatan yang dimiliki dari *servant leadership* adalah kemampuan untuk mendorong pembelajaran, perkembangan, dan otonomi karyawan. Pondasi dasar dari *servant leadership* berfokus pada kestabilan dan evolusioner dari organisasi melalui perkembangan personal karyawan (Rahcmawati & Lantu, 2013). *Servant leadership* bukanlah sebagai kebutuhan pribadi terkait kekuasaan, prestise, atau imbalan materi. *Servant* sebagai pemimpin dimulai dengan motivasi untuk mengasuh atau mengembangkan orang lain (Cooper & Tammell, 2013).

Wheatley (2004 dalam Sial dkk, 2014) menjelaskan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan *knowledge based organization*. Cooper dan Trammell (2013) mengungkapkan bahwa *servant leadership* adalah metodologi yang kuat untuk pembelajaran organisasi karena menawarkan cara-cara baru bagi organisasi untuk melibatkan pengetahuan dan *wisdom* dari semua karyawan, dan tidak hanya melibatkan pemimpin dalam mengembangkan organisasi. Cooper dan Trammell (2013) menjelaskan para *servant leader* berperan membantu anggota organisasi untuk dilibatkan sepenuhnya, sehingga memunculkan perasaan aman untuk

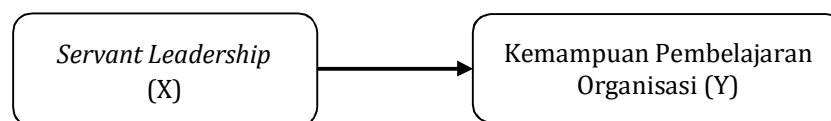
berbagi pengetahuan yang telah dipelajari secara luas. Individu yang menjadi pemimpin dan mitra di dalam tim, memiliki wawasan berharga menjadi hal penting untuk perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Stewart (2017) tentang karakteristik yang penting dari *servant leader* yang sejalan dengan pengembangan pembelajaran organisasi adalah komitmen untuk mengembangkan orang lain. Pada dunia pendidikan, pengembangan ini dapat berupa pengembangan profesional yang dibutuhkan dan mencoba menghadirkan peluang bagi karyawan untuk mencapai beberapa kemampuan.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melihat pengaruh yang lebih luas dari *servant leadership* terhadap pembelajaran di organisasi. Faktor lain yang membuat penulis tertarik untuk melihat pengaruh *servant leadership* adalah masih terbatasnya bukti empiris terkait konsep *servant leadership*. Hanya terdapat bukti anekdotal yang tersedia untuk mendukung teori *servant leadership*. Selain itu gaya *servant leadership* diprediksikan akan memainkan peran yang ideal sebagai gaya kepemimpinan yang dapat mengoptimalkan pembelajaran organisasi, namun pengaruh tersebut belum teruji secara empiris (Bass, 2000; Sendjaya & Sarros, 2002; Smith; 2005). Dury (2004 Hashim, 2013) menyarankan perlunya lebih banyak penelitian empiris untuk membuktikan pengaruh *servant leadership*.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian yaitu penelitian survey.



Gambar 1. Model penelitian

Definisi *Servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Handoyo (2010) bahwa *servant leadership* didasarkan pada tanggung jawab utama yaitu pelayanan terhadap bawahan di atas kepentingan pemimpin, mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim serta mendengarkan rekan kerja dan karyawan. Maka, penulis mengoperasionalkan *servant leadership* sebagai derajat persepsi individu terhadap perilaku atasan langsung yang dapat ditunjukkan dengan perilaku atasan yang mengutamakan kepentingan dan pengembangan bawahannya, atasan yang memiliki keterampilan memetakan persoalan dan mampu untuk mengidentifikasi peluang, memiliki kesadaran untuk berkontribusi kepada masyarakat, dan menunjukkan perilaku yang merangkul bawahan untuk berkontribusi menentukan masa depan organisasi. Variabel *servant leadership* diukur dengan menggunakan skala perilaku *servant leadership* yang dikembangkan oleh Handoyo (2010), skala ini merupakan skala unidimensional yang terdiri dari 38 aitem. Skala perilaku *servant leadership* yang dikembangkan oleh Handoyo (2010) mengacu pada dimensi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Wong dan Page (2003) serta Barbuto dan Wheeler (2006).

Definisi Kemampuan Pembelajaran Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Chiva, Alegre, dan Lapidra (2007) bahwa kemampuan belajar organisasi dianggap sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan organisasi untuk belajar. Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis mengoperasionalkan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai persepsi individu terhadap kemampuan pembelajaran yang dapat dilakukan oleh organisasi yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk memberikan ide baru yang didapatkan melalui proses eksperimen, adanya

keberanian untuk mengambil resiko dan berada pada situasi yang tidak pasti, membuka diri dengan informasi dari lingkungan eksternal, adanya dialog antar karyawan, dan karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Variabel Kemampuan Pembelajaran Organisasi diukur dengan menggunakan Organizational Learning Capability (OLC) measurement scale yang dikembangkan oleh Chiva, Alegre, dan Lapidra (2007), skala ini merupakan skala unidimensional yang terdiri 14 aitem yang terbagi ke dalam lima dimensi.

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan konsep *corporate university* untuk pelatihan dan pengembangan karyawannya, dengan cakupan wilayah penelitian adalah seluruh Indonesia. Berdasarkan karakteristik populasi tersebut, maka penelitian ini menggunakan populasi infinit atau jumlah individu yang tidak terhingga atau tidak diketahui pasti. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan kombinasi *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau skala dan didistribusikan secara *online*.

3. Hasil

Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang memiliki sifat non-parametrik. Oleh karena itu, model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model (Ghozali dan Latan, 2014)

Outer Model

Evaluasi Model Pengukuran atau *outer model* dilakukan dengan beberapa tahap. Pertama, convergent validity adalah untuk mengetahui validitas dari indikator yang digunakan. Uji convergent validity dinilai berdasarkan loading indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut (Sholihin & Ratmono, 2013). Nilai composite reliability dan cronbach alpha sebagai indeks yang menunjukkan ukuran konsistensi sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Composite reliability mengukur nilai realibitas sesungguhnya dari suatu konstruk, sedangkan cronbach alpha mengukur batas bawah nilai realibilitas konstruk. Fornell dan Lacker (1981 dalam (Sholihin dan Ratmono, 2013) harus memiliki nilai diatas 0.70 sebagai syarat reliabilitas. Average variance extracted (AVE) juga digunakan untuk evaluasi validitas konvergen. Kriterianya harus di atas 0.50 agar kriteria tersebut dapat dinyatakan terpenuhi.

Pada *outer model* juga dilakukan uji reliabilitas untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Abdillah dan Yogiyanto (2015) mengemukakan bahwa uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Salisbury dkk. (2002 dalam Abdillah dan Yogiyanto, 2015) menjelaskan bahwa *composite reliability* dinilai lebih baik untuk mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Reliabilitas suatu konstruk ketika memiliki nilai *composite realibility* lebih dari 0.70 (>0.70) (Hair, dkk, 2011). Berikut ini disajikan nilai *composite reliability*.

Tabel 1. Koefisien variabel laten

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	AVE
<i>Servant Leadership</i>	0.983	0.982	0.604
Kemampuan Pembelajaran Organisasi	0.916	0.898	0.500

Berdasarkan data pada Tabel 1, tampak bahwa variabel *servant leadership* dan kemampuan pembelajaran organisasi memenuhi syarat *convergent validity* dengan *composite reliability* berada di atas nilai 0.90 dan nilai AVE di atas nilai 0.50.

Inner Model

Evaluasi model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun berdasarkan substansi teori (Abdillah & Yogyanto, 2015). Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 menunjukkan bahwa semakin baik model untuk memprediksi model penelitian yang diajukan. Evaluasi model struktural selanjutnya adalah dengan melihat Q^2 yang menunjukkan tingkat predictive relevance model penelitian (Ghozali & Latan, 2014). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2014).

Tabel 2. Evaluasi model struktural

Variabel Endogen	
Kemampuan Pembelajaran Organisasi	
<i>R-squared coefficients</i>	0.503
<i>Q-squared coefficients</i>	0.510

Pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien determinasi (R^2) dengan nilai koefisien beta (β) dan p-value. Nilai koefisien beta (β) bernilai dengan dengan arah hubungan hipotesis dan nilai p-value $< 5\%$. Hasil estimasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Pengaruh servant leadership terhadap KPO

Pada Gambar 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien beta (β) untuk pengaruh secara langsung *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi memiliki nilai sebesar 0.67 dan signifikan pada 0.01 ($0.01 < 0.05$). Berdasarkan hal tersebut mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antar *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi.

4. Pembahasan

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dari *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi. Kontribusi yang diberikan *servant leadership* dalam memprediksi kemampuan pembelajaran organisasi sebesar 67%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi derajat persepsi karyawan terhadap gaya *servant leadership* yang diterapkan oleh atasan secara langsung, maka semakin tinggi pula kemampuan pembelajaran organisasi, begitu pun sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Choudhary, Akhtar, dan Zaheer (2012) dan Oktavia dan Devie (2014) yang menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kemampuan pembelajaran organisasi.

Penelitian ini menunjukkan *servant leadership* mampu untuk mempengaruhi dan mengembangkan pengikutnya yang pada akhirnya akan mendorong pembelajaran di dalam organisasi. Pendapat ini senada dengan yang dikemukakan oleh Bass (2000) bahwa karakteristik *servant leadership* adalah adanya perasaan untuk melayani dan secara sadar membuat pilihan untuk

memimpin. Para pemimpin servant memiliki tujuan yang bersamaan untuk membantu orang lain agar dapat berkembang sebagai pribadi yang lebih bijaksana, lebih baik, mandiri, dan memungkinkan menjadi pemimpin yang dapat melayani dirinya sendiri. Pemimpin *servant* berhasil ketika pengikutnya dapat mencapai tujuan organisasi dan berkembang menjadi lebih baik.

Temuan penulis juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Choudhary, Akhtar, dan Zaheer (2012) bahwa *servant leadership* mampu untuk meningkatkan lingkungan belajar di organisasi. Karakteristik pelayanan (*service*) dipandang sebagai inti dari gaya *servant leadership*, dimana pemimpin menunjukkan perilaku pelayanan kepada bawahan (Handoyo, 2010). Pelayanan yang dimaksud pada penelitian ini adalah pemberian fasilitas agar setiap karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki dan kehadiran pemimpin untuk selalu membantu anggotanya ketika menghadapi permasalahan, pemimpin peka akan kondisi setiap anggotanya. Ketika pemimpin mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan mendidik mereka melalui pelatihan, lokakarya, dan seminar yang tepat. Maka hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan pengetahuan suatu organisasi, sehingga mendorong peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi.

Pada penelitian ini menunjukkan karakteristik *servant leadership* yang mampu untuk membangun komitmen karyawan terhadap visi organisasi dengan cara mengajak setiap anggota untuk berpartisipasi dalam menentukan arah masa depan organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penjelasan Cooper dan Trammel (2013) bahwa *servant leadership* merupakan metodologi yang kuat untuk mendorong pembelajaran organisasi, karena *servant leadership* menawarkan cara-cara baru dalam melibatkan pengetahuan dan kebijaksanaan (*wisdom*) dari semua karyawan. Pemimpin servant membagikan gambaran besar informasi dan strategi bisnis secara luas di perusahaan, dengan mengkomunikasikan asumsi dasar dan latar belakang informasi. Pemimpin *servant* telah memberdayakan setiap anggotanya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah secara kreatif, dengan mendorong inovasi dan membuatnya aman untuk belajar dari kesalahan. Para pemimpin *servant* membantu individu untuk dilibatkan sepenuhnya akan pikiran dan hati. Karyawan kemudian akan merasa aman untuk berbagi pelajaran secara luas, yang telah mereka pelajari dari kesalahan dalam melihat pola atau sistem. Wawasan berharga menjadi hal penting untuk dimiliki agar dapat melakukan perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan konsep *corporate university* untuk pelatihan dan pengembangan karyawannya di Indonesia. Jumlah subjek penelitian ini adalah 208 orang. Analisis data dilakukan dengan Warp PLS 6.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap kemampuan pembelajaran organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap gaya *servant leadership* yang ditunjukkan oleh atasan langsung maka semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi yang ditampilkan.

Referensi

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2015). Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Allameh, M., & Moghaddami, M. (2010). The survey of relationship between organizational learning and organizational performance (Case study: Nirou moharreke unit of Iran khodro company). *Journal of Executive Management*. 10(1).

- Atwood, M. A., Mora, J. W. & Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: Evaluatif leadership and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(7). 576-595.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organization. *The Journal of Leadership Studies*. 7(3). 18-40.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*. 17. 577-594.
- Casseli, F., & Coleman, J. (2006). The world technology frontier. *American Economic Review*. 96(3). 499-522.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. 28 (3/4). 224-242.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal Business Ethics*. 116. 433-440.
- Cooper, A. M., & Trammel, D. (2013). *The essentials of servant leadership: principles in practice*. Texas: Ann McGee-Cooper & Associates, Inc.
- Ghozali, I., & Latan, L. (2014). *Partial Least Squares. konsep, metode, & aplikasi menggunakan program WarpPLS 4.0*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guglielmino, P. J. & Murdick, R. G. (1997). Self directed learning: the quiet revolution in corporate training and development. *S.A.M Advanced Management Journal*. 62(3). 10-18.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sinkovicks, R. R (2011). PLS-SEM: indeed silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19(2). 139-151.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*. 14(2). 130-140.
- Hashim, A. (2013). A conceptual framework for antecedents and consequence of organizational learning capability. *Information Management and Business Review*. 5(12). 577-583.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9(2). 133-145.
- International Labour Organization (2017). *Indonesia job outlook: Harnessing technology for growth and job creation*. Jakarta: International Labour Office.
- Khaewchur, O., & Phusavat, K. (2011). Internal and external antecedents toward organizational learning and innovation: A conceptual framework. Diterima oleh pdfs.semanticscholar.org/4dc6/b41089823ee692b69a2fb4ccc6043bfb76b5.pdf.
- Morales, V. J. G., & Montes, F. J. L. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data System*. 106(1). 21-42.
- Nafei, W. (2014). Knowledge management and organizational learning from the employee perspectives: A study from Saudi Arabia context. *Journal of Management and Strategy*. 5(1). 73-87.
- Oh, S. Y. (2018). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*.
- Ozyilmaz, A. & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management & Organization*. 21(03). 1-28.
- Priatna, T., Ratnasih, T., & Nurhamzah. (2018). Inovasi pembelajaran PAI di sekolah pada era disruptive innovation. *Jurnal Tatsqif*. 16(1), 16-41.
- Putri, A. (2017, 27 April-9 Mei). Mengembangkan kapabilitas digital mastery karyawan. *SWA*. 09, 33.

- Rachmawati, A. W. & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia – Social and Behavior Sciences*. 115. 387-393.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2015). Promoting self directed learning in the learning organization: Tools and practices. *European Journal of Training and Development*. 40(7). 470-489.
- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Social and Behavioral Sciences*. 230. 219-225.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 9(2). 57-64.
- Shamshad, I. (2016). Impact of emotional intelligence on people orientation of servant leaders: capacitive study of gender an evidence from telecom sector of pakistan. *Journal of Global Economics*. 4(4). 1-7.
- Sholihin, M. & Ratmono, D. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sial, A., Zulfiqar, S., Kousar, S. W. A., & Habis, S. (2014). Impact of servant leadership on knowledge sharing intentions among employess (Study of higher education commission of pakistan). *European Journal of Business and Innovation Research*. 2(1). 1-11.
- Smith, C. (2005). Servant leadership : The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. Diterima dari [http://www.carolsmith.us/downloads/640green leaf. pdf](http://www.carolsmith.us/downloads/640green%20leaf.pdf).
- Staden, M. V. (2007). The relationship between servant leadership, emotional intelligence, trust in the immediate supervisor and meaning in life: An exploratory study. Thesis. Master of Arts Industrial Psychology: Stellenbosch University.
- Stewart, J. G. (2017). The importance of servant leadership in schools. *International Journal of Business Management and Commerce*. 2(5). 1-5.
- Tassey, G. (2014). Competing in advanced manufacturing the need for improved growth models and policies. *The Journal of Economic Perspectives*. 28(1). 27-48.