

## PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI, DISIPLIN KERJA, DAN TRANSPARANSI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD PROVINSI JAWA TIMUR

Gendy Prijambodo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr Soetomo  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia  
Email : gendy.prijambodo@unitomo.ac.id

**Abstrak** Kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan, perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani, disiplin kerja, kepemimpinan melayani dimoderasi oleh transparansi, disiplin kerja dimoderasi oleh transparansi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur sejumlah 131 pegawai. Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini adalah sensus yaitu seluruh populasi diambil sebagai sampel sejumlah 131 pegawai. Kesimpulan hasil penelitian adalah : (1) kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur ; (2) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur ; (3) kepemimpinan melayani dimoderasi oleh transparansi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur ; (4) disiplin kerja dimoderasi oleh transparansi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Melayani; Disiplin Kerja; Transparansi; Kinerja

**Abstract** *Servant leadership is leadership that prioritizes service to other parties, both to employees, companies, customers, and to the surrounding community. The purpose of this study was to determine the effect of serving leadership, work discipline on employee performance moderated by the transparency of employees of the East Java Provincial DPRD Secretariat. The population in this study were all Civil Servants at the East Java Provincial DPRD Secretariat of 131 employees. The sample selection technique in this study was a census, namely the entire population was taken as a sample of 131 employees. The conclusions of the results of the study are: (1) serving leadership influences the performance of the East Java Provincial DPRD Secretariat employees; (2) work discipline influences the employee performance of the East Java Provincial DPRD Secretariat employees; (3) transparency becomes the moderating variable of the influence of work discipline on the employee performance of the East Java Provincial DPRD Secretariat employees.*

**Keywords:** *Servant Leadership; Work Discipline; Transparency; Performance*

## **PENDAHULUAN**

Disiplin merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan seseorang ketika melakukan suatu pekerjaan. Berkaitan dengan hal tersebut, berikut ini akan dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli tentang makna disiplin. Lebih lanjut menurut Davis (2010: 444) disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Mc Cann, Graves dan Cox (2014), salah satu model kepemimpinan yang mulai dijadikan fokus sejak tahun 2004 adalah Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Menurut Greenleaf (2012), *Servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan, perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Model kepemimpinan ini mencoba untuk meningkatkan pertumbuhan personal dari para pekerja dan memperbaiki kualitas pelayanan dari perusahaan melalui kombinasi kerjasama tim dan pengembangan perusahaan, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang peduli dan etis (Handoyo, 2010).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 13). Kinerja seseorang memegang peranan sebagai media untuk melancarkan pelaksanaan kegiatan usaha tersebut. Peranan individu yang handal dan profesional dalam usaha meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan sekali, karena hal itu akan mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani, disiplin kerja, kepemimpinan melayani dimoderasi oleh transparansi, disiplin kerja dimoderasi oleh transparansi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan Melayani**

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (2007:48) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus.

#### **Indikator Kepemimpinan Melayani**

Dimensi dari *servant Leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006:304-307), serta Wong and Page (2003:14) dimensi *Servant Leadership* adalah sebagai berikut:

#### **1. Tindakan (*Altruistic calling*)**

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. Empati (*Emotional healing*)  
Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
3. Bijaksana (*Wisdom*)  
Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
4. Mencari solusi (*Persuasive mapping*)  
Menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. Tumbuh (*Organizational stewardship*)  
Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
6. Berjiwa Sosial (*Humility*)  
Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.
7. Visioner (*Vision*)  
Menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
8. Melayani (*Service*)  
Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan

### **Disiplin Kerja**

Menurut Nitisemito (2010), "Disiplin adalah suatu disiplin, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis".

Indikator disiplin kerja menurut Nitisemito (2010) meliputi :

1. Disiplin waktu  
Disiplin waktu dapat dilihat dan kepatuhan pegawai dari tingkat kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja dari kerajinan pegawai masuk kerja, ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan jam pulang kerja dan kerajinan mengikuti upacara/apel pada saat datang dan pulang.
2. Disiplin Peraturan  
Disiplin peraturan yaitu ketaatan pegawai dalam mengikuti peraturan dan cara kerja yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari ketaatan pada peraturan/tata tertib yang ada, kepatuhan terhadap instruksi atasan, ketaatan menggunakan kelengkapan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Disiplin Tanggung Jawab  
Disiplin tanggung jawab dapat dilihat dari menggunakan fasilitas peralatan kerja sesuai prosedur kerja yang telah ditentukan, dan memelihara fasilitas/peralatan kerja sesuai prosedur kerja yang telah ditentukan serta menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan ketentuan.

## Transparansi

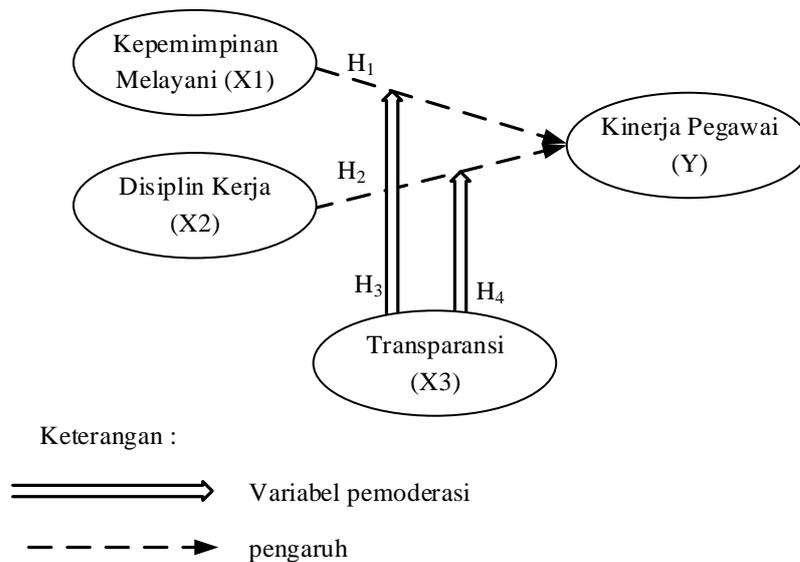
Sumarsono (2009), Transparansi adalah keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakan keuangan daerah, sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat. Transparansi pengelolaan keuangan daerah pada akhirnya akan menciptakan "*Horizontal Accountability*" antara pemerintah daerah dengan masyarakatnya sehingga tercipta pemerintah daerah yang bersih, efektif, efisien, akuntabel dan responsif terhadap aspirasi dan kepentingan masyarakat.

## Kinerja

Kinerja adalah pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2011:165).

Irham (2010) mengemukakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**  
Sumber: diolah peneliti

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H1).
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H2).

3. Transparansi memoderasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai (H3).
4. Transparansi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (H4).

## METODE PENELITIAN

### Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Variabel tergantung atau Dependent Variable (Y) yaitu :  
kinerja
2. Variabel bebas atau Independent Variable (X) yaitu :  
X<sub>1</sub> = kepemimpinan melayani  
X<sub>2</sub> = disiplin kerja
3. Variabel pemoderasi  
X<sub>3</sub> = transparansi

### Definisi Operasional Variabel

**Tabel 1. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Indikator**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kepemimpinan melayani (X <sub>1</sub> )	kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh karyawan dimana pemimpin menunjukkan perilaku yang lebih mementingkan untuk melayani karyawannya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tindakan</li> <li>2. Empati</li> <li>3. Kebijakan</li> <li>4. Mencari Solusi</li> <li>5. Tumbuh</li> <li>6. Berjiwa Sosial</li> <li>7. Visioner</li> <li>8. Melayani</li> </ol>
Disiplin kerja (X <sub>2</sub> )	salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan seseorang ketika melakukan suatu pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepedulian pegawai atas pencapaian tujuan organisasi</li> <li>2. Tingginya semangat kerja pegawai</li> <li>3. Tingginya gairah kerja pegawai</li> <li>4. Meningkatnya efektifitas pegawai</li> </ol>
Transparansi (X <sub>3</sub> )	keterbukaan pemerintah daerah baik dalam perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informasi dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat</li> <li>2. Akses untuk memperoleh informasi tidak berbelit-belit dan tidak birokratis</li> <li>3. Laporan pertanggung</li> </ol>

		jawaban tahunan selalu dilakukan tepat waktu
Kinerja (Y)	hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material	1. Pelaksanaan tugas 2. Disiplin kehadiran 3. Sikap dan perilaku

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur sejumlah 131 pegawai.

Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini adalah sensus yaitu seluruh populasi diambil sebagai sampel sejumlah 131 pegawai (Sugiyono, 2013 : 73).

### Metode Analisis

Analisis regresi dengan variabel pemoderasi dengan metode selisih nilai harga mutlak digunakan untuk membuktikan yaitu transparansi memoderasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dan transparansi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui pengaruh variabel pemoderasi terhadap variabel dependen, maka digunakan model regresi pemoderasi dengan persamaan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 |X1 - X3| + b_4 |X2 - X3|$$

Dimana :

Y : Kinerja

a : intercept (variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel dependen dan variabel independen)

b : koefisien regresi dari variabel independen

$X_1 = Z X1$  : (nilai standardize kepemimpinan melayani)

$X_2 = Z X2$  : (nilai standardize disiplin kerja)

$|X1 - X3| = |ZX1 - ZX3|$  : nilai absolut standardize kepemimpinan melayani - nilai absolut standardize transparansi

$|X2 - X3| = |ZX2 - ZX3|$  : nilai absolut standardize disiplin kerja - nilai absolut standardize transparansi

$\epsilon_r$  : Error term

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linear Berganda (Hipotesis I dan II)

Berdasarkan data-data yang disajikan pada tabel di atas, selanjutnya akan dianalisis dengan bantuan aplikasi SPSS 22.0 untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan melayani, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,394	,0613		6,419	,0000
Kepemimpinan Melayani (X <sub>1</sub> )	,435	,1388	,4430	3,132	,0022
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	,311	,1316	,2844	2,363	,0196

Berdasarkan output SPSS pada tabel *coefficients* maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = 0,394 + 0,435 X_1 + 0,311 X_2 + \varepsilon_r$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 0,394 menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan melayani (X<sub>1</sub>), disiplin kerja (X<sub>2</sub>), terhadap kinerja pegawai (Y), apabila variabel bebas tersebut tidak berubah, maka diprediksikan kinerja pegawai sebesar 0,394 satuan.
2. Koefisien regresi untuk kepemimpinan melayani (X<sub>1</sub>) sebesar 0,435, berarti jika kepemimpinan melayani (X<sub>1</sub>) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,435 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
3. Koefisien regresi untuk disiplin kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,311, berarti jika disiplin kerja (X<sub>2</sub>) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,311 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

### Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

#### 1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji model penelitian apakah kepemimpinan melayani, disiplin kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji F dilakukan dengan cara melihat tingkat signifikannya lebih kecil dari 5% ( $\alpha : 5\% = 0.05$ ). Hasil pengolahan data pada SPSS 22 dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini :

**Tabel 3. Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,1460	2	9,0730	100,1435	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,5967	128	0,0906		
	Total	29,7427	130			

Hasil uji F dapat dilihat bahwa pada *p-value* yaitu 0,000 < taraf signifikansi yaitu 0,05 yang berarti dapat disimpulkan terdapat hubungan antara kepemimpinan melayani dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

#### 2. Uji Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikatnya. Nilai dari uji t dapat dilihat dari *p-value* atau nilai signifikan  $t < \alpha : 5\% (0.05)$  pada masing-masing variabel bebas (dapat dilihat pada tabel 2).

Untuk menguji masing-masing koefisien regresi digunakan uji-t dengan hasil sebagai berikut :

- a. Berdasarkan nilai signifikansi atau *p-value* pada variabel kepemimpinan melayani sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan kepemimpinan melayani berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. **Jadi hipotesis pertama (H1) yang menyatakan kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.**
- b. Berdasarkan nilai signifikansi atau *p-value* pada variabel disiplin kerja sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. **Jadi hipotesis kedua (H2) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.**

#### Analisis Regresi Variabel Moderasi (Uji Hipotesis 3 dan Hipotesis 4)

Analisis regresi variabel pemoderasi (transparansi) untuk menguji hipotesis 3 yaitu transparansi memoderasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dan hipotesis keempat (H4) yaitu transparansi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Variabel Pemoderasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,7800	0,3653		2,135	0,0347
Zscore: Kepemimpinan Melayani (X1)	0,2310	0,0584	0,4829	3,958	0,0001
Zscore: Disiplin Kerja (X2)	0,2067	0,0695	0,4321	2,973	0,0035
Abs(ZX1-X3)	0,1823	0,0746	0,2879	2,443	0,0160
Abs(ZX2-X3)	0,1952	0,0737	0,2875	2,647	0,0092

Berdasarkan output SPSS pada tabel *coefficients* maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = 0,7800 + 0,2310 ZX_1 + 0,2067 ZX_2 + 0,1823 |ZX_1 - ZX_3| + 0,1952 |ZX_2 - ZX_3|$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 0,7800 menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan melayani ( $ZX_1$ ), disiplin kerja ( $ZX_2$ ), kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi  $|ZX_1 - ZX_3|$ , disiplin kerja dimoderasi transparansi  $|ZX_2 - ZX_3|$  terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), apabila variabel bebas tersebut tidak berubah, maka diprediksikan kinerja pegawai sebesar 0,7800 satuan.
2. Koefisien regresi untuk kepemimpinan melayani ( $ZX_1$ ) sebesar 0,231, berarti jika kepemimpinan melayani ( $ZX_1$ ) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,231 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
3. Koefisien regresi untuk disiplin kerja ( $ZX_2$ ) sebesar 0,2067, berarti jika disiplin kerja ( $ZX_1$ ) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,2067 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
4. Koefisien regresi untuk kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi  $|ZX_1 - ZX_3|$  sebesar 0,1823, berarti jika kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami

kenaikan sebesar 0,1823 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

5. Koefisien regresi untuk disiplin kerja dimoderasi transparansi  $|ZX2 - ZX3|$  sebesar 0,1952, berarti jika disiplin kerja dimoderasi transparansi naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,1923 satuan, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap

### Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Moderasi

#### 1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji model penelitian apakah kepemimpinan melayani, disiplin kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji F dilakukan dengan cara melihat tingkat signifikannya lebih kecil dari 5% ( $\alpha : 5\% = 0.05$ ). Hasil pengolahan data pada SPSS 22 dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini :

**Tabel 5. Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,4885	4	4,3721	44,9342	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,2538	126	,0973		
	Total	29,7423	130			

Hasil uji F dapat dilihat bahwa pada *p-value* yaitu  $0,000 < \text{taraf signifikansi}$  yaitu 0,05 yang berarti dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara keempat variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

#### 2. Uji Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikatnya. Nilai dari uji t dapat dilihat dari *p-value* atau nilai signifikan  $t < \alpha : 5\% (0.05)$  pada masing-masing variabel bebas (dapat dilihat pada tabel 4).

Untuk menguji masing-masing koefisien regresi digunakan uji-t dengan hasil sebagai berikut :

- a. Berdasarkan nilai signifikansi atau *p-value* pada kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi  $|ZX1 - ZX3|$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. **Jadi hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan kepemimpinan melayani dimoderasi transparansi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.**
- b. Berdasarkan nilai signifikansi atau *p-value* pada variabel disiplin kerja sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan disiplin kerja dimoderasi transparansi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. **Jadi hipotesis keempat (H4) yang menyatakan disiplin kerja dimoderasi transparansi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.**

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi variabel pemoderasi diketahui bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Bahaudin, Rodhiyah (2016) dan Harwiki (2016).

Kepemimpinan melayani menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri (Harwiki, 2016). Hal ini berarti *Servant Leadership* sebagai filsafat altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk pertama melayani, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. *Servant Leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan. *Servant Leadership* berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. 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.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi variabel pemoderasi diketahui bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Bahaudin, Rodhiyah (2016) dan Simanjuntak, Djoko (2016).

Bahaudin, Rodhiyah (2016) menyatakan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Karyawan merupakan salah satu aset terpenting di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, di Sekretariat DPRD Jawa Timur seorang pegawai perlu dibina dan dikembangkan, agar memiliki kemampuan, berdedikasi dan berdisiplin tinggi serta berprestasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga peranan pegawai akan semakin terasa penting, karena pada hakekatnya pegawailah yang jadi pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan melalui organisasi yang dijalankan dimana mereka bekerja untuk lebih produktif terhadap tugas-tugas yang dikerjakan. Untuk itu sebagai pegawai juga dituntut untuk mempunyai sikap mental, tekad dan semangat, kedisiplinan serta memiliki kinerja yang tinggi agar apa yang dilaksanakan dalam tugas berjalan sesuai dengan rencana dan kebutuhan organisasi.

### **Disiplin Kerja Dimoderasi oleh Transparansi Mempengaruhi Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi variabel pemoderasi diketahui bahwa transparansi memperkuat disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Saputra, Darwanis (2014) dan Jitmau, Kalangi (2017).

Komunikasi publik oleh pemerintah, dan hak masyarakat terhadap akses informasi. Pemerintah diharapkan membangun komunikasi yang luas dengan masyarakat berkaitan dengan berbagai hal dalam konteks pembangunan yang berkaitan dengan masyarakat. Masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui berbagai hal yang dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan tugas pemerintahan (Jitmau, Kalangi, 2017).

Transparansi bertujuan untuk menghindarkan seseorang dari rasa curiga orang lain kepadanya, dari fitnah, dari persepsi negatif, dan juga menjauhkan dirinya dari energi korupsi. Intinya, bila tidak ingin difitnah, dituduh melakukan korupsi atau menyalahgunakan jabatan dan wewenang, maka bekerjalah dengan transparan. Jadilah terbuka dan tunjukkan pola kerja dengan tingkat transparansi yang sempurna.

Transparansi di tempat kerja berarti tidak ada yang disembunyikan dari tanggung jawab dan pekerjaan; tidak ada yang dibuat tidak terlihat agar bisa mendapatkan keuntungan buat diri sendiri; selalu mempertanggung jawabkan dan menjadikan jelas atas tujuan, kegiatan, struktur, informasi, pengambilan keputusan, penggunaan sumber daya, penggunaan kekuasaan dan jabatan.

Kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan pertanggung jawaban adalah hal-hal yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan transparansi dengan baik. Transparansi mampu mencegah semua potensi niat tidak baik, ataupun semua potensi yang bermaksud mengambil keuntungan pribadi dari yang bukan haknya. Transparansi akan menyelamatkan sumber daya perusahaan dari perilaku korup ataupun mencegah potensi korupsi di tempat kerja.

Menjalankan pekerjaan dengan akurasi, tanggung jawab, dan integritas. Ini berarti, apapun yang dikerjakan atau diberikan tugas dan tanggung jawab, maka mampu secara profesional memberikan laporan yang benar dan jujur. Intinya, transparansi membutuhkan segala sesuatu yang jelas, serta terinci dengan benar dan jujur untuk dapat dipertanggung jawabkan dimanapun dan kapanpun.

Transparansi adalah cara untuk menghentikan konflik kepentingan. Bila semua proses kerja dilakukan secara terbuka dengan integritas dan akuntabilitas yang tinggi, maka tidak akan ada ruang untuk konflik kepentingan, sehingga semua orang dapat melakukan kegiatan kerja dengan tenang dan sangat profesional. Apalagi bila sistem kerja, prosedur, nilai-nilai budaya kerja, tata kelola yang etis, dan prinsip-prinsip good governance mampu dijalankan di dalam kekuatan transparansi dan akuntabilitas yang konsisten, maka konflik kepentingan secara otomatis akan berhenti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Gimin dan Trisnawati, 2016, Pengaruh Disiplin Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asrindo Citraseni Satria Di Pekanbaru, Jurnal Bidang Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Univesitas Riau.
- Bahaudin, Rodhiyah dan Endang, 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Regional V Semarang), Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Volume 5, Nomor 1, Universitas Brawijaya Malang.
- Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W, 2006, *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*, Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department, Paper 51.
- Davis, K., 2010, *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Fahmi, Irham, 2010, Pengantar Manajemen, PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Greenleaf, R.K, 2002, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed), New York: Paulist Press.
- Handoyo, Seger, 2010, Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di insitusi pendidikan tinggi pada masa perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*, 14(2),

- Harwiki, Wiwik, 2016, The Impact Servant Leadership on Organization Culture, Organization commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative, *Social and Behavioral Sciences* 219 (2016).
- Jitmau, Kalangi, Lambey, 2017, Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong), *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill"*, Vol 8 No 1, Magister Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Lantu, D, Erich. P, Augusman. R, 2007, *Servant Leadership*, Gradien Books.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- McCann, J., Graves, D., & Cox, L, 2014, Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10).
- Saputra, Darwanis dan Abdullah, 2014, Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Pada Pemda Kabupaten Aceh Selatan), *Jurnal Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2, Mei 2014.
- Simanjuntak, Djoko dan Widiartanto, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, *Profit, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 5, Nomor 1, Universitas Brawijaya Malang.
- Sumarsono, Hadi, 2009. Analisis kemandirian Otonomi Daerah.. *Jurnal Akuntansi Pemerintah* Vol.1 No.1, 2009
- Walningsuci, Trias dan Al Musadieq, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Profit, Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 11, No 1, Universitas Brawijaya Malang.
- Wert, J.S. and K. Jennings, 2004, *The Serving Leader*, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wong, P.T., & Page, D, 2003, *Servant leadership: An opponent-process model and The revised servant leadership profile*, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/wong\\_servant\\_leadership](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/wong_servant_leadership).