

Original Research

Studi keterlibatan karyawan pada Lembaga Teknologi Informasi dan Bisnis "ELTIBIZ" Palangka Raya

Study on employee engagement at the Institute for Information Technology and Business "ELTIBIZ" Palangka Raya

Elistia^{1,*}, Danes Jaya Negara², Tresia Kristiana²¹ Lembaga Teknologi Informasi dan Bisnis "ELTIBIZ"² Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Palangka Raya

* Korespondensi: Elistia (Email: elistiarigin@gmail.com)

<https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jem><https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2659>

Received: 10 October 2020

Revised: 21 November 2020

Accepted: 25 November 2020

Abstract

This study aims to analyze servant leadership and institutional culture towards competitive advantage through employee interaction as an Intervening Variable in "ELTIBIZ" Palangka Raya. The method used in this research is explanatory (explanatory research). This research sample may be 39 people. Data analysis used descriptive analysis and statistical analysis of inferential model of Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Square (SEM-PLS) approach and validity and reliability tests. The results of this study indicate that direct serving leadership can increase employee interaction, but competitive advantage has no significant effect. The culture of serving directly can increase employee interaction and competitive advantage. High employee involvement can increase competitive advantage. Furthermore, high employee interaction can be proven to mediate the relationship of serving leadership and a culture of competitive advantage.

Keywords

Servicing leadership, Institutional culture, employee interaction, competitive advantage

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh kepemimpinan melayani dan budaya lembaga Terhadap keunggulan bersaing Melalui keterlibatan karyawan Sebagai Variabel *Intervening* pada "ELTIBIZ" Palangka Raya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksploratori (*research explanatory*). Sampel penelitian ini berjumlah 39 orang. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model *Structural Equation Modeling*(SEM) dengan menggunakan pendekatan *Partial least square* (SEM-PLS) serta uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani secara langsung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, namun pada keunggulan bersaing tidak berpengaruh nyata. Selanjutnya budaya melayani secara langsung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan kerja dan keunggulan bersaing. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Selanjutnya keterlibatan karyawan yang tinggi dapat terbukti sebagai mediasi hubungan kepemimpinan melayani dan budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing.

Kata kunci

Kepemimpinan melayani, budaya lembaga, keterlibatan karyawan, keunggulan bersaing

1. PENDAHULUAN

Perubahan dunia kini tengah memasuki era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri dunia keempat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan daya komputasi dan data yang tidak

terbatas (*unlimited*), karena dipengaruhi oleh perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Salah satu yang paling ditekankan, yakni mencetak lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha/dunia industri (DUDI) dan memiliki *mindset* wirausaha, bukan hanya pencari kerja. Untuk melakukan

terobosan ini lembaga harus memiliki tim dan sistem yang baik. Tetapi kenyataannya kendala yang sering terjadi di lembaga adalah belum memiliki SDM yang loyal dan memiliki integritas terhadap lembaga dan sistem yang baik. Terkadang lembaga sudah memiliki sistem yang baik, tetapi tidak memiliki SDM untuk menjalankannya. Atau sebaliknya, memiliki SDM yang baik tetapi sistem belum tertata dengan baik. Hal ini menggambarkan bahwa pengelola lembaga belum menyadari dan menjadikan faktor *leadership* dan manajemen serta budaya organisasi sebagai sebuah strategi pengelolaan lembaga yang bertujuan untuk penguatan lembaga bahkan dalam menghadapi revolusi industri saat ini. Pangkal dari semua ini adalah karena adanya kesenjangan yang sangat besar antara apa yang dipelajari di lembaga pendidikan dengan apa yang diinginkan oleh dunia industri, yang dilatarbelakangi karena kurangnya kesadaran pentingnya *leadership* dan manajemen serta budaya organisasi pada lembaga.

ELTIBIZ merupakan salah satu lembaga pendidikan teknologi informasi dan bisnis terdepan yang ada di Palangka Raya. ELTIBIZ memiliki tujuan dalam pengembangan, pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi informasi dan bisnis serta mengembangkan jiwa kewirausahaan yang handal dari setiap peserta didik/peserta pelatihnannya. ELTIBIZ berkonsentrasi penuh untuk selalu berinovasi dalam dunia pendidikan serta pengembangan metode pelatihan yang terbaik untuk menjadikan sumber daya manusia Indonesia memiliki kemampuan yang biasa Kami sebut dengan SBC (*Success, Business & Computer*) skills agar melekat (*default*) atau menjadi kompetensi standar yang dimiliki oleh setiap peserta didik/peserta pelatihan. ELTIBIZ berdiri karena keprihatinan yang mendalam karena dunia usaha/dunia industri (DUDI) begitu sulitnya mencari tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang mumpuni. Tentunya ini dirasakan oleh DUDI yang benar-benar ingin mencari Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas untuk pengembangan perusahaan. Pangkal dari semua ini adalah karena adanya kesenjangan yang sangat besar antara apa yang dipelajari di lembaga pendidikan dengan apa yang diinginkan oleh dunia industri. Untuk hal inilah ELTIBIZ berdiri membawa misi besar untuk mewujudkan kontribusi dunia pendidikan dan pelatihan kepada bangsa khususnya pada bidang keteganakerjaan dan industri dengan melejitkan potensi peserta didik/peserta pelatihan sampai pada tingkatan yang melebihi ekspektasi sebisa mungkin.

Sering kali pimpinan lembaga kurang memberi kesempatan pada pengelola lembaga untuk berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, menjalin hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi tidak dapat berfungsi untuk memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan lembaga. Untuk hal inilah ELTIBIZ berdiri membawa misi besar untuk mewujudkan kontribusi dunia pendidikan dan pelatihan kepada bangsa khususnya pada bidang keteganakerjaan dan industri dengan melejitkan potensi

peserta didik/peserta pelatihan sampai pada tingkatan yang melebihi ekspektasi sebisa mungkin dengan penguatan *leadership* dan manajemen serta budaya organisasi yang unggul yang akan meningkatkan kapasitas dan kredibilitas lembaga salah satu caranya adalah dengan menanamkan Budaya Organisasi melalui EFC (ELTIBIZ *Family Connection*) sebagai strategi bersaing di Era Revolusi 4.0, dengan EFC diharapkan dapat mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang demi keberlangsungan lembaga.

Terpilihnya ELTIBIZ sebagai percontohan di Provinsi Kalimantan Tengah karena kinerjanya dianggap bagus dan proses belajar mengajarnya. Selain itu, terdapat 3 sasaran utama yang ingin didapat dari percontohan ini antara lain peningkatan kinerja kelembagaan, peningkatan profesionalitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses belajar mengajar, serta peningkatan sistem manajemen informasi. Hal ini sekilas terlihat membanggakan, namun beberapa tahun terakhir terlihat ada penurunan kinerja, sehingga target yang telah direncanakan tidak tercapai. Hal ini membuat manajemen ELTIBIZ melakukan kajian untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi.

Salah satu masalah yang menjadi perhatian manajemen adalah masalah kepemimpinan. Lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan berbagai penataan sehingga mampu bersaing dan dapat terus meningkat menjadi lebih baik. Salah satu penataan yang hendaknya dilakukan adalah penataan model kepemimpinan yang mampu mengembangkan sumber daya manusianya. Kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan menentukan keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu (Latief, 2015). Dalam menggerakkan para pengikut (bawahan) pimpinan lembaga akan memiliki perilaku kepemimpinan yang sering juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*) yang berbeda-beda. Salah satu gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (Kepemimpinan Melayani).

Kepemimpinan melayani adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Kumar dan Casey, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Kwistianus (2015) tentang hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing, Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap *competitive advantage*, *employee empowerment* dan *organizational culture*, lalu *employee empowerment* berdampak positif terhadap *competitive advantage* serta *organizational culture* berdampak positif pada *competitive advantage*. Dari penelitian tersebut menunjukkan terdapat

hubungan kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing.

Budaya lembaga yang dapat menciptakan karyawan yang *engaged* adalah budaya lembaga yang memiliki keterbukaan, sikap *supportive*, keadilan dan kepercayaan terhadap nilai organisasi serta komunikasi yang baik (Andriani, 2017). Organisasi yang ideal adalah budaya lembaga yang terbuka, perilaku saling mendukung, dan komunikasi yang baik antara lembaga dan karyawan (Suharti & Suliyanto, 2012, dalam Razali *et al.*, 2018). Setelah dirasakan Keterlibatan Karyawan meningkat, lembaga dengan budaya lembaga yang baik dapat mempertahankan budaya tersebut dan antar karyawan saling mengingatkan dan menjalankan nilai-nilai yang ada (Suharti & Suliyanto, 2012).

Penelitian tentang pengaruh budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing dilakukan oleh Djajaatmadja dan Anggadwita (2018), Suartana *et al.* (2015), dan Dyahrini (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya lembaga berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Sehingga dapat dibuktikan dari penelitian tersebut bahwa budaya lembaga berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Penelitian tentang budaya lembaga terhadap keterlibatan karyawan dilakukan oleh Njuguna (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian tersebut memperkuat adanya pengaruh budaya lembaga terhadap keterlibatan karyawan.

Penelitian tentang kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan karyawan dilakukan oleh Carter dan Baghurst (2015) serta Muller *et al.* (2019), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan secara positif dan signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan demikian, berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan karyawan.

Meskipun beberapa kajian penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, beberapa kajian penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pertama oleh Ojokuku dan Salami (2011) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat transaksional serta otoriter tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Lebih jauh, gaya kepemimpinan yang bersifat karismatik serta birokratis cenderung memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja perusahaan atau penurunan kinerja perusahaan itu sendiri. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian Obiwuru *et al.* (2011) pada organisasi kecil menengah di Nigeria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan yang bersifat inspiratif cenderung

menghasilkan pengaruh yang negatif terhadap kinerja perusahaan karena karyawan tidak mampu menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan semacam itu.

Kajian penelitian empiris yang telah dijelaskan menunjukkan hasil penelitian yang tidak senada. Penelitian tentang kepemimpinan melayani menyatakan berpengaruh dan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sehingga menjadi celah dalam penelitian ini atau disebut *research gap*. Berdasarkan celah penelitian yang telah dirumuskan maka perlu adanya variabel yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dengan keunggulan bersaing. Variabel yang digunakan untuk mengisi celah penelitian adalah keterlibatan karyawan.

Keterlibatan Karyawan adalah sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota lembaga agar bisa memberikan yang terbaik setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai lembaga, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan lembaga dengan kesadaran akan manfaatnya bagi diri sendiri (Yusuf *et al.*, 2019). *Employee engagement* bukanlah perbaikan cepat, ini membutuhkan sebuah waktu, energi dan komitmen dari setiap pemimpin pada lembaga untuk menggerakkan dan mempertahankannya (Allen, 2014). Keterlibatan Karyawan merupakan tanggung jawab dari kepemimpinan. Keterlibatan Karyawan sangat menentukan kesuksesan proses perubahan lembaga karena sumber daya manusia merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan yang direncanakan (Nirmala, 2016). Pengelolaan Keterlibatan Karyawan yang efektif dapat menciptakan Keunggulan Bersaing dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal lembaga.

Penelitian tentang hubungan atau pengaruh keterlibatan karyawan terhadap keunggulan bersaing dilakukan oleh Yanita (2017) dan Albrecht *et al.* (2015) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh lembaga agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dengan cara *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus (Noe *et al.*, 2017). Penciptaan dan peningkatan pengetahuan baru bukan hanya hasil tindakan perorangan, akan tetapi juga merupakan hasil proses pengetahuan melalui berbagi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam jaringan pembelajaran yang mengarah pada perbaikan generasi Keunggulan Bersaing. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui bagaimana lembaga berinteraksi untuk mendapatkan dan berbagi pengetahuan yang kreatif (Chuang *et al.*, 2016).

Berdasarkan latar belakang di atas dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti ingin mengkonfirmasi ulang dari hasil penelitian tersebut untuk menerapkan pada lembaga pendidikan ELTIBIZ Palangka

Raya. Penelitian ini berisi tentang analisis pengaruh kepemimpinan melayani, budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing melalui keterlibatan karyawan, studi yang dilakukan pada lembaga pendidikan ELTIBIZ Palangka Raya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Budaya Lembaga terhadap Keunggulan Bersaing melalui Keterlibatan Karyawan Pada ELTIBIZ Palangka Raya

2. METODOLOGI

Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), metode kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme. Penelitian ini dilakukan di ELTIBIZ Palangka Raya dengan alamat Jl. Cilik Riwut Km. 1,5 No. 04 Kel. Palangka, Kec. Jekan Raya, Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Penelitian diperkirakan dilaksanakan selama 2 (bulan) yaitu sejak bulan Maret hingga bulan Mei 2020.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 39 orang yang merupakan seluruh karyawan dan anggota pengurus ELTIBIZ Palangka Raya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling merupakan suatu teknik pengambilan sampel yang jumlah sampelnya sama dengan jumlah populasinya (Sugiyono, 2015). Alasannya adalah karena jumlah populasinya kurang dari 100 orang, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitiannya semuanya. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 39 orang. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel diantaranya, yaitu variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*) dan variabel penghubung (*intervening*).

Sumber data terdiri dari sumber primer dan sumber sekunder. sumber primer pada penelitian ini diperoleh dari jawaban responden tentang indikator-indikator Kepemimpinan Melayani, Budaya Lembaga, Keunggulan Bersaing dan Keterlibatan Karyawan. Sumber sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen lembaga/ instansi terkait yang bersifat sebagai informasi pendukung bagi penelitian ini. Selain itu diperoleh dari buku, artikel, internet, dan kepustakaan.

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisisioner, dokumentasi dan observasi. Dalam pengisian kuisisioner para responden mengukur seberapa jauh ELTIBIZ Palangka Raya telah melaksanakan beberapa variabel, yaitu: variabel Kepemimpinan Melayani, Budaya Lembaga, Keunggulan Bersaing dan Keterlibatan Karyawan. Pelaksanaan variabel-variabel tersebut dapat diukur dengan skala likert yang menggunakan metode *scoring* dari 1 sampai 5 (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Metode dokumentasi dan observasi digunakan untuk memperoleh data-data sekunder yang berkaitan dengan objek yang akan diteliti, seperti tentang gambaran umum ELTIBIZ Palangka Raya.

Teknik analisis data pada penelitian dibagi menjadi dua yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

3. HASIL

3.1 Data

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari: Kepemimpinan melayani (X1), Budaya Lembaga (X2), Keterlibatan karyawan (Y), dan keunggulan bersaing (Z). diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kepemimpinan melayani (X1) sebesar 4,10 dengan interpretasi sangat baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani yang dimiliki oleh atasan di ELTIBIZ Palangka Raya dimulai dengan sebuah perasaan alami dari seorang pemimpin untuk melayani, dan bahkan menjadi paling terdahulu dalam melayani baik bawahan maupun lingkungan sekitar.

Indikator tertinggi pada variabel Atasan mempunyai visi yang bisa membuat bawahannya menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan nilai rata-rata sebesar 4,54 atau berada pada kategori sangat baik. Pada variabel kepemimpinan melayani memiliki indikator terendah yaitu pada memperhatikan kesehatan dan fisik pekerja personal dengan nilai rata-rata sebesar 3,15 sehingga berada dalam kategori baik.

Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel budaya lembaga (X2) sebesar 4,28 dengan interpretasi sangat baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya lembaga yang ada pada lingkungan ELTIBIZ Palangka Raya sudah sangat tertanam pada karyawannya. Jadi, yang perlu dilakukan adalah mempertahankan budaya yang sudah ada, karena budaya yang kuat akan mendukung karyawan dalam berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya terkait persoalan-persoalan organisasi. indikator *team oriented* (item 4, 7, dan 8) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,74 atau berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan organisasi dalam kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim atau kelompok atau bagian bukan berdasarkan individu-individu dan kondisi ini berjalan dengan sangat baik.

Skor rata-rata variabel keterlibatan karyawan adalah sebesar 4,37 dengan interpretasi sangat baik. Semua item pernyataan dalam variabel ini memiliki nilai di atas 4 (baik). Artinya sebagian besar responden pada ELTIBIZ Palangka Raya memiliki antusias yang tinggi dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Skor rata-rata variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 4,10 artinya persepsi responden pada variabel ini adalah baik. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa ELTIBIZ Palangka Raya memiliki ciri khas untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen, memiliki posisi yang tinggi di tengah persaingan sangatlah penting guna keberlangsungan lembaga tersebut.

3.2 Analisis Data

- Outer Model

Berdasarkan nilai *outer loading* yang disajikan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* semua indikator konstruk reflektif adalah >0,60 yang berarti semua indikator konstruk adalah valid. Pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE variabel penelitian. Nilai AVE disajikan pada Tabel 1. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel dengan indikator reflektif menunjukkan nilai >0,50 yang berarti valid konvergen

Tabel 1 Nilai AVE

Variabel	AVE
Budaya lembaga	0,704
Kepemimpinan melayani	0,670
Keterlibatan karyawan	0,610
Keunggulan bersaing	0,744

Dari evaluasi nilai *Cross Loading* Indikator variabel penelitian, dapat dikatakan bahwa indikator dari semua variabel penelitian untuk indikator variabel yang bersifat reflektif sudah valid dalam merefleksikan variabel yang diukur. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak digunakan dalam pengukuran variabel Kepemimpinan melayani, budaya lembaga, keterlibatan karyawan, dan keunggulan kompetitif.

- Inner Model

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \\ &= 1 - \{(1 - 0,592)(1 - 0,966)\} \\ &= 1 - \{(0,408)(0,034)\} \\ &= 1 - 0,014 \\ &= 0,986 \end{aligned}$$

Diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar $Q^2 = 0,986$ atau 98,6 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa model dapat menjelaskan fenomena keunggulan bersaing pada ELTIBIZ Palangka Raya dikaitkan dengan variabel kepemimpinan melayani, budaya lembaga, dan keterlibatan Karyawan sebesar 98,6 persen. Sisanya 1,4 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model. Dari pengujian ini model dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang baik.

4. PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Keterlibatan Karyawan dan Keunggulan Bersaing

Dalam penelitian ini kepemimpinan melayani diukur menggunakan lima indikator yang diadaptasi dari Barbuto

dan Wheeler (2006). Diperoleh hasil dengan persepsi responden yang paling dominan adalah pada atasan memperhatikan hak dan kewajiban bawahan dan atasan memberi penghargaan pada karyawan yang memiliki kinerja baik sesuai dengan aturan yang berlaku. Keterlibatan karyawan merupakan tingkat antusias yang tinggi akan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang dapat dikatakan memiliki keterlibatan karyawan ketika seseorang tersebut melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat, bergairah dan totalitas dalam penyelesaian tugasnya (Schaufeli *et al.*, 2002). Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan melayani pada organisasi dirasa mampu mendorong karyawan untuk terlibat lebih banyak dalam organisasi. Fakta empiris menunjukkan bahwa pimpinan mampu dalam menyiapkan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi melalui pengembangan komunitas, program. Pegawai/karyawan pada ELTIBIZ Palangka Raya merasakan perilaku pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan melayani terhadap anggota atau terhadap organisasi.

Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing, diperoleh hasil yang tidak signifikan. Dilihat dari perhitungan statistic menunjukkan hasil yang positif, hanya saja hasil tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani tidak mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Bukti empiris menunjukkan setiap karyawan telah memahami visi dan misi organisasi, sehingga aktivitas dan tindakannya menyesuaikan visi misi organisasi. Dengan demikian peran pimpinan lebih sebagai koordinator dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, hal tersebut menjadi masukan bagi ELTIBIZ Palangka Raya untuk lebih memberikan arahan agar para pemimpin lebih bersifat melayani terhadap karyawannya. Karena, dengan adanya kepemimpinan melayani yang dimiliki oleh pimpinan di lingkungan ELTIBIZ Palangka Raya yang semakin baik dapat mendukung meningkatnya kemampuan bawahan. Gaya kepemimpinan melayani ini dapat dilakukan oleh pemimpin dalam bentuk keinginan pemimpin untuk membuat perbedaan positif dalam kehidupan pegawai. Artinya, karyawan ELTIBIZ Palangka Raya mampu merasakan dampak sikap positif dalam kehidupannya dikarenakan kebijakan atau aturan dari pimpinan. Seorang pimpinan mampu menggambarkan komitmen dan keterampilan dalam membina spiritual. Karyawan ELTIBIZ Palangka Raya mampu merasakan loyalitas atau perhatian dari pimpinan kepadanya terkait masalah yang sedang dihadapi. Kemampuan pimpinan untuk mengambil isyarat dari lingkungan dan memahami implikasinya.

4.2 Pengaruh Budaya Lembaga terhadap Keterlibatan Karyawan dan Keunggulan Bersaing

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan suatu organisasi

(Robbins, 2001). Pengukuran yang digunakan sejumlah dua indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu Borges (2013). Persepsi paling dominan responden terdapat pada indikator *supportive*, yaitu jarang menjumpai konflik terkait pekerjaan, selalu membantu teman didalam mengerjakan pekerjaannya, dan selalu bersikap adil antar sesama pekerja. Keterlibatan karyawan merupakan tingkat antusias yang tinggi akan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang dapat dikatakan memiliki keterlibatan karyawan ketika seseorang tersebut melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat, bergairah dan totalitas dalam penyelesaian tugasnya (Schaufeli *et al.*, 2002). Instrumen pengukuran menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Borges (2013).

Hasil analisis menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut merupakan bukti empirik bahwa terdapat hubungan yang positif diantara keduanya. Khususnya pada budaya organisasi yang menekankan kekompakan, toleransi dan sportif mempunyai pengaruh terhadap tindakan keterlibatan karyawan seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan. Temuan tersebut juga didukung penelitian terdahulu Borges (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan penting terhadap perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam organisasi. Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berada pada ELTIBIZ Palangka Raya mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi pada ELTIBIZ Palangka Raya mengutamakan keadilan, saling menghargai yang tinggi, dan selalu memberikan dukungan penuh bagi anggota untuk lebih maju dan berkembang yang mampu memengaruhi sikap karyawan untuk berperan aktif dalam organisasi.

Lembaga bisa dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mereka memiliki faktor yang lebih atau ciri khas untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen, memiliki posisi yang tinggi di tengah persaingan sangatlah penting guna keberlangsungan lembaga tersebut (Wahyudi, 1996). Salah satu teori yang sangat dikenal adalah *Resource Based View* (RBV). Teori ini memfokuskan tentang pengembangan sumber daya dan kapabilitas yang berharga sehingga sulit di tiru. Artinya suatu keberhasilan lembaga di tentukan oleh kinerja dan keunikan sumber daya di dalamnya. Secara empiris, keadaan ELTIBIZ Palangka Raya yang selalu bekerja dalam kelompok dan keadaan yang mementingkan keadilan, saling menghargai, serta saling mendukung mampu meningkatkan keunggulan bersaing pada organisasi. Hal ini menunjukkan jika dalam sebuah organisasi budaya organisai yang berpihak pada bawahan akan meningkatnya kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, yang secara teori petukaran sosial hal ini mampu berdampak baik bagi pimpinan maupun ELTIBIZ Palangka Raya. Kepercayaan karyawan yang terbentuk dari budaya organisasi menunjukkan bahwa betapa pentingnya karyawan pada ELTIBIZ Palangka Raya.

4.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing

Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan karyawan merupakan penghayatan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan didalam organisasi, dalam keterlibatan, karyawan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya. Artinya keterlibatan karyawan secara psikologis muncul ketika seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Semetara itu, lembaga bisa dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mereka memiliki faktor yang lebih atau ciri khas untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen, memiliki posisi yang tinggi di tengah persaingan sangatlah penting guna keberlangsungan lembaga tersebut (Wahyudi, 1996).

Dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing, keterlibatan karyawan secara psikologis muncul ketika seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya mampu meningkatkan daya saing organisasi. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanita (2017), Muller *et al.* (2019) dan Albrecht *et al.* (2015) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

4.4 Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Keunggulan Bersaing yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

Temuan yang berbeda pada penelitian terdahulu tersebut menimbulkan dugaan bahwa terdapat variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing. Dugaan yang mendasari bahwa keterlibatan karyawan merupakan pemediasi dari hubungan ini didasarkan pada temuan dari Ojokuku dan Salami (2011). Hasil dari penelitian ini menunjukkan memang dapat dibuktikan secara empirik bahwa keterlibatan karyawan merupakan pemediasi dari hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing.

Hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing, yang di mediasi oleh keterlibatan karyawan diperoleh nilai positif. Hal ini dapat dilihat daripengaruh kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing secara langsung tidak berpengaruh signifikan, namun melalui mediasi keterlibatan karyawan secara nyata mampu mempengaruhi keunggulan bersaing. Hasil empiris dilapangan menunjukkan bahwa peran pimpinan lebih sebagai koordinator dalam menjalankan aktivitas organisasi, mengingat setiap karyawan telah bertindak sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dalam hala ini, karyawan lebih dituntut untuk lebih meningkatkan perannya melibatkan diri dalam setiap kegiatan organisasi. Keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing bagi organisasi. Dengan demikian maka keterlibatan karyawan berfungsi sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) antara kepemimpinan melayani terhadap keunggulan

bersaing. Temuan penelitian ini memberikan bukti aktual bahwa kepemimpinan melayani mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan melalui keterlibatan karyawan yang tinggi maka keunggulan bersaing dapat meningkat.

4.5 Pengaruh Budaya Lembaga terhadap Keunggulan Bersaing yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

Pengaruh budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan menunjukkan variabel keterlibatan karyawan merupakan mediasi parsial (*partial mediation*) yang mempunyai arti bahwa keterlibatan karyawan bukan satu-satunya variabel pemediasi hubungan antara budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing. Hasil pengukuran pengaruh langsung antara budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing mempunyai koefisien signifikan. Sedangkan pengaruh langsung antara budaya lembaga terhadap keterlibatan karyawan juga signifikan. Demikian pula pengaruh langsung antara keterlibatan karyawan terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan. Hasil pengolahan data menunjukkan ketiga hubungan untuk menguji hipotesis ini dinyatakan signifikan. Untuk melakukan pengujian efek mediasi pada hubungan yang semuanya signifikan dilakukan dengan melakukan pengujian pengaruh langsung variabel budaya lembaga terhadap keterlibatan karyawan tanpa variabel keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (Poetri et al., 2020). Hasil uji memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur tanpa variabel mediasi lebih besar dari koefisien jalur dengan variabel mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) dalam model hubungan variabel budaya lembaga terhadap keterlibatan karyawan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terkait dengan kepemimpinan melayani, budaya lembaga, keterlibatan karyawan dan keunggulan bersaing pada karyawan ELTIBIZ Palangka Raya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melayani tidak berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan melayani maka keunggulan bersaing pada suatu organisasi juga belum mampu meningkat.
2. Budaya lembaga mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh yang positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang mencakup indikator *team oriented* dan *supportive* maka semakin tinggi keunggulan bersaing oleh para anggota pada suatu organisasi.
3. Kepemimpinan melayani mempunyai pengaruh yang positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh positif

ini menunjukkan bahwa tingginya kepemimpinan melayani oleh pimpinan maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan.

4. Budaya lembaga berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang dilihat dari *team oriented* dan *supportive* di dalam organisasi berdampak semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh positif ini merupakan bukti bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan yang ada pada suatu organisasi maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing pada organisasi tersebut.
6. Keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa mampu berperan sebagai mediasi penuh pada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keunggulan bersaing, yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melayani mampu berpengaruh baik terhadap keunggulan bersaing apabila diiringi dengan keterlibatan karyawan
7. Keterlibatan karyawan mampu menjadi mediasi pada pengaruh budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing. Peran keterlibatan karyawan sebagai mediasi parsial ini menunjukkan bahwa kepercayaan mampu menjembatani pengaruh budaya lembaga terhadap keunggulan bersaing. Hal ini membuktikan bahwa budaya lembaga mampu berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, L., 2017. *Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Work Engagement Pada Karyawan Harian Bernas di Sleman Yogyakarta*. (Doctoral dissertation). Yogyakarta: Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M., 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Allen, M., 2014. *Keterlibatan karyawan—A Culture Change*. The Insights Group.
- Barbuto Jr, J.E. and Wheeler, D.W., 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Borges, R. 2013. Tacit Knowledge Sharing Between IT Workers. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Carter, D. & Baghurst, T., 2014. The influence of servant leadership on restaurant employee

- engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Chuang, M.Y., Chen, C.J. & Lin, M.J.J., 2016. The impact of social capital on competitive advantage. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463.
- Djajaatmadja, C.A. & Anggadwita, G., 2018. Identifikasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan Rbv Pada Usaha Katering King Of Delicious Meal. *eProceedings of Management*, 5 (1), 215-230.
- Dyahrini, W., 2019. Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing Koperasi di Jawa Barat. *BISMA*, 13(2), 67-77.
- Kahn, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kumar, S. and Casey, A., 2020. Work and intimate partner violence: Powerful role of work in the empowerment process for middle-class women in abusive relationships. *Community, Work & Family*, 23(1), 1-18.
- Kwistianus, H., 2015. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee Empowerment, Organizational Culture Dan Competitive Advantage Pada Universitas Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 3(2), 201-210.
- Latief, A., 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Mopoli Raya Kabupaten Langkat. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 4 (1), 294-304.
- Muller, R. J., Smith, E. E., & Lillah, R., 2019. Perceptions regarding the impact of Ubuntu and servant leadership on employee engagement in the workplace. *Journal of Contemporary Management*, 16(1), 20-51.
- Nirmala, R., 2016. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja melalui Good Governance (Studi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)*. (Doctoral dissertation). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Njuguna, R.G., 2016. *Influence of Organizational Culture on Employee Engagement at KCB Head Office*. (Doctoral dissertation), Kenya: University of Nairobi.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M., 2017. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Obiwuru, T.C., Oluwalaiye, O.B. and Okwu, A.T., 2011. External and internal environments of businesses in Nigeria: An appraisal. *International Bulletin of Business Administration*, 12, 15-23.
- Ojokuku, R.M. and Salami, A.O., 2011. Contextual influences of health workers motivations on performance in University of Ilorin Teaching Hospital. *Am J Sci Ind Res*, 2(2), 216-23.
- Poetri, R.I., Mantikei, B. and Kristiana, T., 2020. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 179-186.
- Razali, N.S.M., Zahari, M.S.M., Ismail, T.A.T. & Jasim, A.R., 2018. Relationship between Organizational Culture and Job Loyalty among Five-star and Four-star Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15), 14-32.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Suartana, I.W., Windia, W. & Winata, I.A., 2015. Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3(2), 81-92.
- Suharti, L., & Suliyanto, D., 2012. The effects of organizational culture and leadership style toward keterlibatan karyawan and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2 (5), 128-139.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi, A.S., 1996. *Manajemen strategik: pengantar proses berpikir strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.