

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan meningkatnya kompetisi di pasar internasional pada abad ke-21, terjadi pergeseran paradigma fundamental dalam mendefinisikan sumber keunggulan kompetitif organisasi. Aset-aset berwujud (*tangible assets*) seperti mesin, teknologi, dan modal finansial, yang secara historis menjadi pilar utama kekuatan korporasi, kini tidak lagi menjadi satu-satunya penentu keberhasilan. Era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*) telah menempatkan aset tak berwujud (*intangible assets*), khususnya modal manusia (*human capital*), sebagai episentrum baru dalam penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi modern tidak lagi bersaing semata-mata pada efisiensi produksi atau superioritas produk, melainkan pada kapasitas kolektif sumber daya manusianya untuk berinovasi, beradaptasi secara gesit (*agile*), dan memberikan kualitas layanan yang melampaui ekspektasi pelanggan. Dalam konteks ini, kemampuan untuk mengoptimalkan potensi psikologis dan kontribusi karyawan menjadi sebuah imperatif strategis yang tidak terelakkan.

Di tengah konstelasi strategis tersebut, konsep *employee engagement* atau keterikatan karyawan muncul sebagai salah satu konstruk psikologis yang paling vital dalam diskursus manajemen sumber daya manusia kontemporer. Jauh melampaui sekadar kepuasan kerja atau moral yang tinggi, keterikatan karyawan merepresentasikan tingkat investasi psikologis yang mendalam dari seorang individu terhadap peran dan organisasinya. Kahn, (dalam Sukoco et

al., 2021), menjadi akademisi pertama yang mengartikulasikan konsep ini secara ilmiah. Kahn dalam hal ini mendefinisikan keterikatan personal (*personal engagement*), yakni “*the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances*”. Definisi ini menggarisbawahi bahwa keterikatan bukanlah kondisi pasif, melainkan sebuah proses aktif di mana karyawan secara sadar dan sukarela mengerahkan seluruh aspek dirinya energi fisik, atensi kognitif, dan gairah emosional untuk menyukseskan pekerjaannya.

Seiring dengan perkembangan penelitian, konsep yang digagas Kahn mengalami evolusi dan penyempurnaan, terutama melalui karya Schaufeli dan rekan-rekannya (dalam Sukoco et al., 2021), yang memperkenalkan istilah *work engagement*. Terdapat distingsi krusial antara kedua istilah (*employee engagement* dan *work engagement*) yaitu *employee engagement* dapat mencakup hubungan karyawan dengan organisasi secara keseluruhan, sementara *work engagement* secara lebih spesifik merujuk pada hubungan karyawan terhadap tugas-tugasnya. Menurut Schaufeli (dalam Sukoco et al., 2021), *work engagement* dapat diartikan sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Pendekatan ini memberikan keuntungan metodologis yang signifikan bagi penelitian kuantitatif karena menawarkan konstruk yang lebih terfokus, terukur, dan dapat dibedakan dari konsep lain seperti komitmen organisasi. Dengan mengadopsi kerangka *work engagement*, penelitian ini

memperoleh landasan teoretis yang kokoh dan operasionalisasi variabel yang valid secara ilmiah.

Kerangka *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli (dalam Sukoco et al., 2021), ditopang oleh tiga dimensi inti yang saling terkait, yang secara komprehensif menggambarkan keadaan psikologis seorang karyawan yang terikat. Dimensi pertama adalah *vigor* (semangat), yang ditandai dengan level energi yang tinggi, mental yang tangguh ketika bekerja, kesediaan untuk mengerahkan usaha terbaik, serta tidak mudah menyerah saat menghadapi tantangan. Selanjutnya, dimensi kedua yaitu dedikasi (*dedication*), mengacu pada keterlibatan mendalam seorang individu pada pekerjaannya, yang didorong oleh perasaan bahwa pekerjaan tersebut bermakna, membangkitkan semangat, memberikan inspirasi, serta menjadi sumber kebanggaan dan tantangan. Karyawan yang berdedikasi melihat pekerjaan mereka lebih dari sekadar tugas, melainkan sebagai sesuatu yang bermakna. Dimensi ketiga adalah *absorption* (penyerapan), yang menggambarkan kondisi fokus yang maksimal dan keterhanyutan secara penuh pada tugas, hingga seseorang tidak menyadari berjalannya waktu dan enggan beralih dari pekerjaannya. Secara keseluruhan, ketiga dimensi tersebut menciptakan sebuah kondisi psikologis yang positif, yang memberikan dampak baik tidak hanya bagi karyawan itu sendiri, melainkan juga menjadi pendorong utama kinerja dan produktivitas organisasi.

Meskipun urgensi *employee engagement* telah diakui secara luas, data empiris di tingkat global dan nasional menunjukkan adanya krisis keterikatan

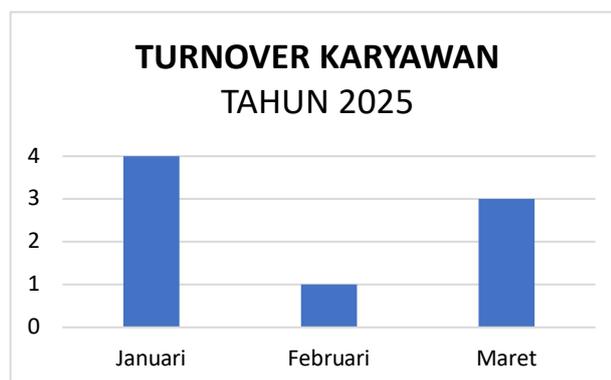
yang mengkhawatirkan. Laporan dari Gallup (2024) mengungkapkan bahwa hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang dapat diklasifikasikan sebagai *highly engaged* dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Fenomena ini menjadi lebih akut di Indonesia, di mana data yang dihimpun oleh Schwartz & Porath (Savitri et al., 2023) menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan hanya mencapai 15%. Kesenjangan yang signifikan ini bukanlah sekadar angka statistik; ia merepresentasikan hilangnya potensi produktivitas dalam skala masif, terhambatnya laju inovasi, serta melemahnya daya saing perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam menghadapi kompetisi global. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan struktural dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang memerlukan investigasi mendalam dan solusi berbasis bukti.



Gambar 1.1 Data Survey Global *Employee Engagement*
Sumber: Gallup, 2024

Konteks penelitian ini adalah Lasmono Group, sebuah grup perusahaan yang didirikan pada tanggal 20 Januari 1989 oleh Bapak Lasmono Imam

Rahardjo. Berawal dari usaha rintisan sebagai sales oli dengan nama CV Kencana Abadi, perusahaan ini menunjukkan adaptabilitas yang tinggi dengan terus berkembang menjadi distributor oli, merambah ke bisnis aspal-bitumen, distributor suku cadang otomotif, hingga bisnis pendidikan internasional. Dengan unit bisnis yang beragam seperti PT Berkah Mulia Mandiri yang berfokus pada perdagangan aspal dan bitumen, PT Laksakurnia Indonesia yang berperan sebagai distributor oli Pertamina, PT Mega Kencana Abadi sebagai distributor untuk oli industri merek Castrol serta produk autoparts, PT Eka Sumber Artha yang juga bergerak di distribusi oli dan autoparts, CV Kencana Abadi yang melayani distribusi ritel untuk oli Castrol, serta PT Lubrindo Kurnia Perkasa, sebuah perusahaan manufaktur pelumas untuk berbagai sektor industri. Lasmono Group memiliki jaringan operasional di berbagai kota utama di Indonesia, termasuk Jakarta, Surabaya, dan Makassar, sehingga menjadikan grup perusahaan ini menjadi entitas bisnis yang kompleks dan dinamis.



Gambar 1.2 Data Turnover Lasmono Group
Sumber: Data Sekunder, diolah oleh Peneliti (2025)

Secara filosofis, Lasmono Group mengusung visi "*Instead of Walking Alone, We Choose to Walk Together*" dan nilai perusahaan "*Kinship*", yang

menekankan pentingnya sinergi dan hubungan kekeluargaan di lingkungan kerja. Visi dan nilai ini sejalan dengan misi perusahaan untuk menjadi "bermanfaat dan inspiratif" (*Helpful and Inspirational*) bagi semua pihak melalui berbagai aset, termasuk pengembangan sumber daya manusia (*Human - PA / Promotion*). Data internal perusahaan pada kuartal pertama tahun 2025 menunjukkan angka *turnover* (pergantian karyawan) yang rendah, yaitu di bawah 5% setiap bulannya. Hal tersebut kemudian diperkuat oleh observasi langsung yang menunjukkan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Kombinasi data kuantitatif dan kualitatif ini secara sepintas melukiskan gambaran organisasi yang ideal dengan kepuasan karyawan yang tinggi.

Namun, di sinilah letak sebuah kesenjangan strategis yang melahirkan sebuah paradoks. Paradoks antara kepuasan yang tampak di permukaan dengan kondisi keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang sesungguhnya dan belum pernah terukur. Lasmono Group saat ini beroperasi berdasarkan asumsi bahwa kepuasan dan loyalitas karyawan adalah sama dengan keterikatan. Padahal, seorang karyawan bisa saja merasa puas dan memilih untuk tinggal karena zona nyaman, namun tidak sepenuhnya terikat secara emosional dan intelektual untuk memberikan kinerja optimal. Fenomena ini menciptakan risiko "kepuasan semu" (*false satisfaction*), di mana perusahaan merasa aman dengan metrik yang ada, namun kehilangan potensi produktivitas dan inovasi dari keterikatan sejati.

Oleh karena itu, terdapat urgensi bagi Lasmono Group untuk memvalidasi asumsi positif yang selama ini dipegang. Penelitian ini hadir bukan untuk

memperbaiki masalah yang terlihat, melainkan untuk mengungkap dan mengukur potensi yang tersembunyi. Tujuannya adalah untuk secara empiris menjawab pertanyaan “Apakah kondisi positif di Lasmono Group didorong oleh keterikatan sejati (*true engagement*) atau sekadar kepuasan (*mere satisfaction*)?”. Dengan memahami tingkat keterikatan yang sebenarnya dan faktor-faktor determinannya, manajemen dapat secara proaktif memperkuat pendorong kesuksesan tersebut, bukan hanya mempertahankannya.

Untuk membedah kompleksitas fenomena di Lasmono Group, penelitian ini dirancang dengan landasan kerangka teoretis yang terintegrasi dan kokoh. Kerangka kerja utama yang digunakan adalah *Job Demands-Resources (JD-R)* Model sebagai grand theory, yang mengklasifikasikan setiap karakteristik pekerjaan sebagai tuntutan (*Job Demands*) atau sumber daya (*Job Resources*). Di level selanjutnya, landasan teori yang digunakan adalah Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory - SET*) yang berfungsi sebagai *middle-range theory* dimana menjelaskan mekanisme timbal balik fundamental, di mana perlakuan baik dari organisasi akan dibalas oleh karyawan dengan sikap dan perilaku positif, yang merupakan esensi dari *employee engagement*.

Selanjutnya, penelitian ini mengidentifikasi tiga anteseden utama *employee engagement* yang dianalisis melalui *micro theories* yang spesifik. Faktor pertama adalah kepemimpinan, yang diakui sebagai salah satu determinan terkuat dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Secara spesifik, penelitian ini mengadopsi Teori mengenai Kepemimpinan Transformasional, yang popularitasnya didorong oleh pemikiran Bass dan

Riggio (dalam Yanti & Mursidi, 2021), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi pengikutnya untuk berkinerja melampaui ekspektasi dengan mengubah kesadaran mereka akan pentingnya hasil kerja dan mengarahkan mereka untuk mengutamakan kepentingan kolektif.

Implementasi kepemimpinan transformasional dicapai melalui empat perilaku inti yang dikenal sebagai "*The Four I's*" yang terdiri dari empat pilar, yakni *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, serta *Individualized Consideration*. Masing-masing dari keempat dimensi ini mempunyai mekanisme pengaruh yang spesifik terhadap keterikatan karyawan; *Inspirational Motivation* menumbuhkan dedication dengan memberikan makna, *Intellectual Stimulation* mendorong *absorption* melalui tuntutan fokus kognitif, sementara *Individualized Consideration* dan *Idealized Influence* berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang meningkatkan *vigor*.

Faktor kedua yang diinvestigasi adalah kompensasi, yang dianalisis melampaui sekadar nominal gaji dengan menggunakan Teori Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*) sebagai landasan. Teori ini berfokus pada persepsi keadilan dan membedakannya menjadi dua bentuk krusial yaitu *Distributive Justice* yang berkaitan dengan kewajaran alokasi imbalan, dan *Procedural Justice* yang merujuk pada kewajaran proses penentuan imbalan tersebut. Dalam banyak kasus, persepsi terhadap keadilan proses seringkali memiliki dampak yang lebih kuat terhadap sikap karyawan dibandingkan keadilan hasil itu sendiri.

Kerangka keadilan organisasional ini memberikan hipotesis yang relevan untuk menjelaskan "Paradoks Keterikatan" di Lasmono Group. Ada kemungkinan bahwa tingkat *turnover* yang rendah dapat dijelaskan oleh persepsi keadilan distributif yang memadai, di mana karyawan merasa kompensasi finansial mereka kompetitif. Namun, gejala *disengagement* yang teramati mungkin bersumber dari rendahnya persepsi terhadap keadilan prosedural, seperti proses evaluasi atau promosi yang dirasa tidak transparan, subjektif, dan inkonsisten, yang pada akhirnya mengikis motivasi dan kepercayaan.

Faktor ketiga adalah lingkungan kerja, yang definisinya diperluas menjadi ekosistem psikososial yang komprehensif dengan menempatkan Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) sebagai inti analisis. Menurut Edmondson & Bransby (2025), konsep ini diartikan sebagai suatu keyakinan kolektif di dalam tim yang membuat anggotanya merasa aman untuk mengambil risiko antarpribadi, misalnya saat menyampaikan gagasan atau mengakui kekeliruan tanpa khawatir akan dipermalukan atau dihukum. Keamanan psikologis secara fundamental merupakan salah satu prasyarat utama bagi seorang karyawan untuk dapat menjadi terikat (*engaged*), karena tanpanya, energi mental akan terfokus pada perlindungan diri (*self-protection*) alih-alih keterlibatan dalam pekerjaan (*self-expression*).

Pada akhirnya, seluruh anteseden ini dapat diintegrasikan kembali ke dalam *grand theory*. Lingkungan kerja yang ditandai oleh keamanan psikologis yang tinggi, bersama dengan kepemimpinan transformasional dan kompensasi

yang adil, berfungsi sebagai *Job Resource* yang sangat krusial dalam kerangka *JD-R*. Sumber daya ini tidak hanya memitigasi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, tetapi juga secara aktif memicu proses motivasi internal. Proses motivasi inilah yang pada gilirannya akan meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang merupakan manifestasi dari keterikatan karyawan sejati

Signifikansi sebuah penelitian ilmiah terletak pada kemampuannya untuk mengisi celah pengetahuan (*research gap*) yang ada dalam literatur. Analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi temuan dan celah yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Sebagai ilustrasi, studi yang dilakukan oleh Safitri (2022) menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, studi oleh Dzon (2021) menghasilkan temuan yang berbeda, di mana gaya kepemimpinan tidak ditemukan berpengaruh signifikan. Inkonsistensi ini juga tercermin dalam studi lain; beberapa penelitian menemukan bahwa hanya dimensi tertentu dari kepemimpinan transformasional, seperti *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*, yang berpengaruh signifikan, sementara *idealized influence* tidak. Bahkan, ada pula penelitian yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan secara keseluruhan terhadap *employee engagement*. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel bersifat kompleks dan sangat bergantung pada konteks organisasi, industri, dan budaya, sehingga menuntut

adanya penelitian lebih lanjut di berbagai konteks yang berbeda, termasuk di Lasmono Group.

Berdasarkan analisis tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengisi celah penelitian yang bersifat multidimensional. Pertama, terdapat celah kontekstual yang hingga saat ini belum ada studi empiris untuk mengetahui telah menginvestigasi pengaruh dari ketiga variabel independen kepemimpinan transformasional, kompensasi (yang dioperasionalkan sebagai keadilan distributif dan prosedural), dan lingkungan kerja (yang dioperasionalkan sebagai keamanan psikologis) secara komprehensif dan simultan terhadap *employee engagement* dalam konteks spesifik Lasmono Group, sebuah perusahaan multi-unit yang bergerak di sektor perdagangan dan industri di Surabaya. Kedua, terdapat celah teoretis dimana penelitian ini berupaya menguji sebuah model terintegrasi yang mensintesis beberapa kerangka teori (Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, Teori Pertukaran Sosial, dan Model *JD-R*) untuk memberikan penjelasan yang koheren terhadap fenomena "Paradoks Keterikatan". Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi studi sebelumnya, tetapi juga menawarkan kerangka konseptual yang lebih kaya dan bernuansa.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya?

2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* di Lasmono Group Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *employee engagement* dan faktor-faktor *antecedennya*, yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja.
2. Menawarkan sintesis teoretis dari beberapa pendekatan konseptual seperti Teori Kepemimpinan Transformasional, Teori Keadilan Organisasional, Teori Pertukaran Sosial, serta *Job Demands-Resources (JD-R) Model* dalam menjelaskan fenomena keterikatan karyawan.
3. Mengisi kekosongan penelitian (*research gap*) dengan mengkaji keterikatan karyawan secara komprehensif dalam konteks perusahaan lokal yang bergerak di sektor perdagangan dan industri di Indonesia, khususnya Lasmono Group di Kota Surabaya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Lasmono Group

Memberikan dasar empiris bagi perumusan strategi peningkatan *employee engagement* melalui penguatan kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

2. Bagi manajemen perusahaan

Hasil penelitian dapat menjadi rujukan dalam perancangan kebijakan dan program sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

3. Bagi karyawan

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya dimensi kepemimpinan, keadilan kompensasi, dan lingkungan kerja yang sehat dalam mendorong keterlibatan kerja yang otentik, sehingga berdampak pada kepuasan dan pengembangan diri.

4. Bagi peneliti lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi konseptual dan metodologis untuk studi lanjutan yang mengeksplorasi faktor-faktor determinan *employee engagement* dalam konteks organisasi lain dengan karakteristik serupa.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam rumusan masalah, tetapi juga diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran yang bermanfaat bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia dan praktik bisnis di Lasmono Group serta perusahaan sejenis.