

Analisis Faktor-Faktor yang Mendorong *Employee Engagement* pada Perusahaan Jasa di Indonesia

Fikri Januarizal Jawa^{1*}, Forman Halawa², Eliyunus Waruwu³

^{1*,2,3}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: ¹ kikirjawa04@email.com, ²halawaforman07@email.com, ³eliyunuswaruwu@unias.ac.id

Abstrak - Dalam konteks perusahaan jasa di Indonesia, keterlibatan karyawan muncul sebagai masalah strategis utama, mengingat sektor ini sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia dengan konsumen. Kajian ini bertujuan untuk meneliti elemen-elemen pokok yang membentuk partisipasi aktif karyawan di lingkungan organisasi jasa, dengan perhatian khusus pada aspek kepemimpinan, kondisi tempat kerja, kemajuan karir, nilai-nilai perusahaan, serta bantuan yang diberikan oleh organisasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan kajian pustaka dari beragam jurnal internasional dan domestik yang terkait. Temuan analisis mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan terbentuk melalui harmoni antara faktor internal seperti dorongan batiniah dan pandangan terhadap makna pekerjaan serta faktor eksternal, termasuk gaya kepemimpinan yang menginspirasi, komunikasi yang lancar, kualitas relasi kerja, dan mekanisme penghargaan yang adil. Misalnya, kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk merasa lebih terhubung dengan visi perusahaan, sementara lingkungan kerja yang positif mencegah kelelahan dan meningkatkan motivasi. Studi ini menekankan perlunya strategi menyeluruh untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan memperkuat efektivitas pelayanan dan keunggulan kompetitif perusahaan jasa di Indonesia. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat merancang program yang lebih manusiawi, seperti pelatihan berkala atau sistem umpan balik yang responsif, untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan bersama. Pada akhirnya, investasi dalam aspek ini tidak hanya menguntungkan produktivitas, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang di antara tenaga kerja, memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang ketat.

Kata Kunci: Employee Engagement, Perusahaan Jasa, Motivasi, Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan.

Abstract - In the context of service companies in Indonesia, employee engagement emerges as a key strategic issue, given that this sector relies heavily on the quality of human interaction with customers. This study aims to explore the fundamental elements that shape employees' active participation within service-based organizations, with particular attention to leadership, workplace conditions, career advancement, organizational values, and the support provided by the company. This research employs a literature review approach utilizing a wide range of relevant international and domestic journals. The findings reveal that employee engagement is formed through the alignment of internal factors such as intrinsic motivation and perceptions of job meaningfulness and external factors, including inspiring leadership styles, effective communication, strong working relationships, and fair reward systems. For instance, transformational leadership can encourage employees to feel more connected to the company's vision, while a positive work environment helps prevent burnout and enhances motivation. The study highlights the need for a comprehensive strategy to strengthen employee engagement, which in turn enhances service effectiveness and the competitive advantage of service companies in Indonesia. By understanding these dynamics, organizations can design more human-centered programs, such as regular training or responsive feedback systems, to cultivate a work culture that supports collective growth. Ultimately, investing in these aspects not only benefits productivity but also fosters long-term employee loyalty, ensuring business sustainability amid intense competition.

Keywords: Employee Engagement; Employee Performance; Modern Organizations; Human Resource Management.

Diajukan: 09-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 12-12-2025; **Diterbitkan:** 19-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan jasa di Indonesia saat ini dihadapkan pada persaingan yang semakin sengit, dipicu oleh kemajuan teknologi digital, ekspektasi konsumen yang terus meningkat, serta perubahan cepat dalam dinamika tenaga kerja. Di tengah lanskap ini, keterlibatan karyawan muncul sebagai elemen strategis krusial, karena para pekerja merupakan garis depan dalam membentuk pengalaman pelanggan yang unggul. Karyawan yang terlibat secara mendalam baik secara emosional maupun intelektual cenderung memberikan layanan yang lebih prima, bertindak lebih proaktif, dan menunjukkan kesetiaan tinggi terhadap perusahaan mereka.

Meskipun demikian, tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Menurut laporan Gallup pada tahun 2023, negara ini berada pada kategori "moderate engagement", yang menandakan kebutuhan mendesak akan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Faktor-faktor seperti model kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan diri dikenal sebagai komponen utama yang memengaruhi partisipasi karyawan, khususnya di sektor jasa yang sangat bergantung pada interaksi manusia. Dengan latar belakang ini, kajian ini mengkaji elemen-elemen kunci yang mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan jasa Indonesia melalui metode studi literatur.

Mari kita telaah lebih dalam tantangan yang dihadapi perusahaan jasa di Indonesia. Digitalisasi telah mengubah cara bisnis beroperasi, dengan munculnya platform online seperti aplikasi pemesanan dan layanan pelanggan virtual.

Konsumen kini mengharapkan respons cepat dan personalisasi, yang menuntut karyawan untuk selalu siap beradaptasi. Di sisi lain, dinamika tenaga kerja juga berubah; generasi muda yang lebih mobile dan terampil sering kali mencari pekerjaan yang fleksibel, sehingga retensi karyawan menjadi tantangan besar. Dalam konteks ini, employee engagement bukan sekadar slogan, melainkan fondasi untuk bertahan hidup. Bayangkan seorang pramuniaga di toko ritel yang terlibat penuh: ia tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga mengantisipasi kebutuhan pelanggan, memberikan saran yang berguna, dan membangun hubungan jangka panjang. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mendorong ulasan positif yang dapat viral di media sosial, memperkuat reputasi perusahaan.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan jasa di Indonesia masih bergulat dengan tingkat engagement yang stagnan. Data dari Gallup mengungkapkan bahwa hanya sekitar 20-30% karyawan di negara ini yang benar-benar terlibat, sementara sisanya mungkin netral atau bahkan terputus. Ini berarti potensi besar terbuang sia-sia. Misalnya, di industri perhotelan atau restoran, karyawan yang kurang terlibat mungkin memberikan layanan standar saja, tanpa sentuhan ekstra yang membuat pengalaman pelanggan tak terlupakan. Akibatnya, perusahaan kehilangan peluang untuk membedakan diri dari pesaing, terutama di era di mana ulasan online dapat menentukan nasib bisnis.

Faktor-faktor yang memengaruhi employee engagement perlu diperhatikan secara mendalam. Pertama, gaya kepemimpinan memainkan peran sentral. Kepemimpinan transformasional, yang mendorong inovasi dan empati, telah terbukti meningkatkan motivasi karyawan. Sebaliknya, pendekatan otoriter dapat menimbulkan rasa frustrasi. Kedua, lingkungan kerja yang positif—termasuk fasilitas yang nyaman, komunikasi terbuka, dan keseimbangan kerja-hidup—membantu karyawan merasa dihargai. Bayangkan kantor yang ramah, dengan ruang istirahat yang memadai dan kebijakan fleksibilitas; ini dapat mengurangi burnout dan meningkatkan produktivitas. Ketiga, sistem penghargaan yang adil, baik finansial maupun non-finansial, seperti pengakuan publik atau bonus berbasis kinerja, memberikan insentif bagi karyawan untuk berprestasi. Terakhir, kesempatan pengembangan karier, seperti pelatihan reguler atau jalur promosi yang jelas, membuat karyawan merasa investasi mereka dalam perusahaan akan terbayar.

Dalam sektor jasa, intensitas interaksi manusia membuat faktor-faktor ini lebih krusial. Seorang pegawai bank yang terlibat akan lebih sabar menangani keluhan pelanggan, sementara yang kurang terlibat mungkin terburu-buru dan meninggalkan kesan buruk. Studi literatur menunjukkan bahwa sinergi antara faktor internal—seperti motivasi pribadi—dan eksternal—seperti dukungan organisasi—menentukan tingkat engagement. Misalnya, penelitian dari jurnal internasional seperti *Journal of Applied Psychology* menekankan bahwa komunikasi efektif dapat membangun kepercayaan, sedangkan kurangnya transparansi sering kali menimbulkan ketidakpuasan.

Penelitian ini, melalui pendekatan studi literatur, bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama tersebut. Dengan menganalisis sumber dari jurnal nasional dan internasional, kita dapat memahami bagaimana praktik terbaik dari negara lain dapat diterapkan di Indonesia. Misalnya, model dari perusahaan seperti Google atau Toyota, yang menekankan budaya inovasi, bisa diadaptasi untuk konteks lokal. Namun, tantangan budaya juga perlu dipertimbangkan; di Indonesia, hierarki sosial dan nilai kolektivisme mungkin memengaruhi bagaimana kepemimpinan diterima.

Untuk meningkatkan engagement, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan holistik. Mulai dari rekrutmen yang selektif, yang mencari kandidat yang cocok dengan budaya perusahaan, hingga program pengembangan berkelanjutan. Survei rutin tentang kepuasan karyawan dapat memberikan wawasan berharga, memungkinkan intervensi dini. Di era digital, teknologi seperti aplikasi HR untuk umpan balik real-time juga bisa membantu. Pada akhirnya, investasi dalam employee engagement bukan hanya etis, tetapi juga bisnis yang cerdas: karyawan yang terlibat menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh studi dari *Harvard Business Review*.

Dalam konteks Indonesia, di mana sektor jasa seperti pariwisata dan e-commerce berkembang pesat, penting untuk mempertimbangkan dinamika lokal. Misalnya, dampak pandemi COVID-19 telah mempercepat digitalisasi, tetapi juga meningkatkan stres kerja. Perusahaan yang responsif terhadap ini—dengan memberikan dukungan kesehatan mental—akan lebih sukses. Selain itu, generasi Z yang kini memasuki pasar kerja mengharapkan pekerjaan yang bermakna, bukan sekadar gaji. Oleh karena itu, membangun narasi perusahaan yang inklusif dan berkelanjutan dapat menarik talenta muda.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti bahwa employee engagement adalah kunci untuk daya saing perusahaan jasa di Indonesia. Dengan memahami dan menerapkan faktor-faktor utama, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan bersama. Ini bukan hanya tentang angka, melainkan tentang membangun komunitas yang kuat, di mana setiap karyawan merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar. Di masa depan, perusahaan yang mengabaikan aspek ini mungkin tertinggal, sementara yang berinvestasi akan berkembang. Semoga kajian ini memberikan panduan praktis bagi praktisi HR dan pemimpin bisnis untuk mengatasi tantangan ini dengan bijak.

2. METODOLOGI

Kajian ini menerapkan metode kualitatif melalui tinjauan literatur mendalam, yang difokuskan pada eksplorasi komprehensif terhadap penemuan-penemuan ilmiah seputar elemen-elemen yang mendorong partisipasi aktif karyawan di perusahaan jasa Indonesia. Pemilihan metode ini didasarkan pada sifat konseptual isu yang diteliti, yang memerlukan

wawasan menyeluruh mengenai teori-teori, kerangka kerja, serta hasil-hasil penelitian sebelumnya yang telah diakui di dunia akademik. Dengan pendekatan ini, tinjauan literatur memungkinkan integrasi berbagai sudut pandang ilmiah sekaligus mengungkap celah dalam kajian terdahulu yang berkaitan dengan konteks industri jasa di tanah air.

Proses pengumpulan bahan dilakukan secara sistematis dari sumber-sumber ilmiah terpercaya. Peneliti memanfaatkan basis data domestik dan global seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, ResearchGate, ProQuest, serta repositori jurnal nasional yang terakreditasi. Kata kunci yang digunakan meliputi istilah seperti "keterlibatan karyawan", "industri layanan", "kepemimpinan dan partisipasi", "lingkungan kerja", "kemajuan karir", dan "dukungan organisasi". Setiap kata kunci dikombinasikan untuk memperluas jangkauan informasi, memastikan bahwa seluruh literatur terkait dapat diakses. Peneliti membatasi sumber pada publikasi selama 15 tahun terakhir agar konsep dan temuan yang digunakan mencerminkan perkembangan terkini dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Setelah bahan terkumpul, peneliti melaksanakan tahap penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi mencakup: (1) artikel yang secara langsung membahas partisipasi karyawan, (2) kajian yang menekankan konteks industri jasa, baik di Indonesia maupun negara dengan karakteristik mirip, (3) artikel dalam bahasa Indonesia atau Inggris, dan (4) penelitian yang terbit di jurnal dengan reputasi akademik. Di sisi lain, kriteria eksklusi melibatkan artikel yang tidak didasarkan pada penelitian empiris atau tidak mengandung konsep relevan dengan variabel kajian. Melalui langkah ini, peneliti memastikan hanya sumber yang valid, tepat sasaran, dan bermutu tinggi yang dimasukkan dalam analisis.

Tahap berikutnya adalah analisis bahan. Peneliti menggunakan teknik analisis tematik, sebuah metode kualitatif yang bertujuan mengidentifikasi pola, tema, dan kategori utama dalam literatur yang ditinjau. Proses analisis dimulai dengan membaca setiap artikel secara intensif, lalu mengekstrak konsep-konsep penting terkait faktor pendorong partisipasi karyawan. Konsep-konsep tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam kategori tematik seperti kepemimpinan, kondisi kerja, pengembangan karir, budaya perusahaan, motivasi pribadi, dan bantuan organisasi. Pendekatan tematik ini membantu peneliti menemukan keterkaitan antarvariabel secara lebih terstruktur, menghasilkan pemahaman holistik tentang mekanisme yang memengaruhi keterlibatan karyawan di perusahaan jasa.

Dalam kerangka metodologis ini, keabsahan kajian dipertahankan melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai literatur yang berasal dari konteks dan metode berbeda. Triangulasi ini krusial untuk menghindari bias interpretasi dan memastikan setiap kesimpulan didukung oleh bukti empiris dari beragam penelitian sebelumnya. Selain itu, peneliti melakukan evaluasi kritis terhadap literatur, yang mencakup penilaian kualitas metodologi, kekuatan argumen, dan relevansi hasil. Setiap artikel tidak hanya dinilai berdasarkan temuan utamanya, tetapi juga konteks penelitian, teknik analisis yang diterapkan, serta batasan kajian terdahulu.

Pendekatan tinjauan literatur yang menyeluruh ini memungkinkan peneliti memahami berbagai perspektif mengenai partisipasi karyawan, mulai dari sudut pandang psikologi organisasi, manajemen SDM, hingga perilaku kerja di industri jasa. Lebih lanjut, penggunaan literatur internasional dan nasional memfasilitasi perbandingan lintas konteks, sehingga kajian ini tidak hanya menggambarkan situasi di Indonesia, melainkan juga bagaimana fenomena tersebut diinterpretasikan secara global. Perspektif ini sangat penting, mengingat industri jasa di Indonesia terus berkembang dan mengalami transformasi akibat digitalisasi, globalisasi, serta peningkatan standar pelayanan konsumen.

Secara keseluruhan, metodologi kajian ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam dan terukur tentang faktor-faktor yang memengaruhi partisipasi karyawan di perusahaan jasa. Melalui pendekatan kualitatif berbasis tinjauan literatur yang sistematis, peneliti berhasil membangun fondasi teoretis yang kokoh dan mengidentifikasi variabel kunci yang berperan signifikan dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan. Hasil dari metodologi ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif, berkelanjutan, serta adaptif terhadap tuntutan industri jasa di masa depan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan dari tinjauan literatur dalam kajian ini mengungkapkan bahwa partisipasi aktif karyawan di perusahaan jasa Indonesia dipengaruhi oleh serangkaian elemen yang saling terkait, membentuk suatu jaringan dinamis dalam struktur organisasi. Melalui eksplorasi tematik terhadap berbagai sumber ilmiah dari dalam dan luar negeri, teridentifikasi bahwa aspek kepemimpinan, kondisi tempat kerja, bantuan perusahaan, kemajuan karir, nilai-nilai organisasi, mekanisme penghargaan, interaksi komunikasi, serta karakteristik pribadi karyawan merupakan komponen utama yang berkontribusi pada pembentukan keterlibatan tersebut. Uraian selanjutnya akan mengelaborasi masing-masing elemen ini secara rinci, serta bagaimana perannya dalam membangun partisipasi yang bertahan lama di lingkungan perusahaan jasa yang penuh tantangan dan ekspektasi layanan tinggi. Untuk memahami lebih dalam, penting untuk melihat bagaimana faktor-faktor ini tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling memengaruhi dalam konteks budaya kerja Indonesia yang unik, di mana nilai kolektivisme dan hierarki sering kali memainkan peran besar.

Pertama-tama, kepemimpinan tampil sebagai variabel utama dalam membentuk partisipasi karyawan, khususnya model kepemimpinan transformasional dan pendekatan yang mendukung. Literatur menunjukkan bahwa pemimpin yang dapat

memberikan inspirasi, panduan yang tegas, dukungan emosional, dan perhatian personal terhadap kebutuhan individu mampu menciptakan ikatan dalam yang erat antara karyawan dan perusahaan. Kepemimpinan transformasional, sebagai contoh, ditandai oleh kemampuan untuk merumuskan visi bersama, memotivasi melalui nilai-nilai positif, serta mendorong kreativitas dan inovasi. Di konteks perusahaan jasa Indonesia, di mana staf berinteraksi langsung dengan konsumen, fungsi pemimpin menjadi krusial untuk menjaga konsistensi mutu layanan. Pemimpin yang efektif dalam mengarahkan tim secara positif dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, membuat mereka merasa dihargai, dan akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan psikologis karyawan, terbukti efektif dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan komitmen emosional terhadap perusahaan. Misalnya, dalam studi oleh Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan peningkatan produktivitas hingga 20% di sektor layanan, karena pemimpin mampu membangun kepercayaan yang mendalam. Di Indonesia, di mana budaya hierarki masih kuat, pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini harus bijak dalam menyeimbangkan otoritas dengan empati, agar tidak dianggap lemah oleh bawahannya.

Selain itu, kondisi tempat kerja juga merupakan elemen vital yang memengaruhi partisipasi karyawan, terutama di industri jasa yang sering memerlukan interaksi intens dengan pelanggan dan beban emosional tinggi. Lingkungan kerja yang mendukung meliputi dimensi fisik, sosial, dan psikologis, seperti keamanan, kenyamanan ruang kerja, hubungan antarstaf yang harmonis, serta adanya dukungan mutual dalam menyelesaikan tugas. Suasana kerja yang positif dapat meningkatkan energi produktif, mengurangi kelelahan emosional, dan menciptakan rasa aman secara psikologis. Karyawan yang merasa bebas menyampaikan gagasan, kritik, atau keluhan tanpa risiko hukuman atau penilaian negatif akan lebih aktif terlibat dalam kegiatan perusahaan. Di sektor jasa, atmosfer kerja yang suportif sangat penting untuk mempertahankan mutu layanan yang berkelanjutan, khususnya di bidang seperti perhotelan, kesehatan, pusat panggilan, dan ritel yang sangat bergantung pada interaksi manusia. Jika lingkungan tidak mendukung, peningkatan beban emosional dapat menyebabkan kelelahan total yang akhirnya menurunkan partisipasi. Penelitian dari Kahn (1990) menekankan bahwa psychological safety adalah kunci, di mana karyawan merasa aman untuk bereksperimen tanpa takut gagal. Di perusahaan jasa Indonesia, tantangan seperti ruang kerja yang terbatas atau jam kerja panjang sering kali memperburuk masalah ini, sehingga perusahaan perlu berinvestasi dalam desain ruang yang ergonomis dan program kesejahteraan mental.

Berikutnya, bantuan perusahaan atau yang dikenal sebagai Perceived Organizational Support (POS) menjadi salah satu penentu utama partisipasi karyawan. POS merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai sumbangan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika staf merasa perusahaan memberikan dukungan, seperti fasilitas yang memadai, kebijakan yang adil, fleksibilitas jam kerja, dan akses ke sumber daya yang dibutuhkan, mereka cenderung mengembangkan rasa kepemilikan yang lebih dalam terhadap perusahaan. Dukungan ini juga bisa berupa bantuan dalam situasi sulit, seperti beban kerja berat atau konflik antarpribadi, sehingga karyawan merasa perusahaan benar-benar memperhatikan kebutuhan mereka. Di konteks jasa, dukungan organisasi yang solid dapat meminimalkan hambatan kerja dan memungkinkan staf memberikan layanan optimal kepada konsumen. Dukungan yang kuat juga berperan dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mendorong partisipasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Studi Eisenberger et al. (1986) menunjukkan bahwa POS berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, terutama di lingkungan yang kompetitif. Di Indonesia, di mana banyak perusahaan jasa masih bergantung pada tenaga kerja kontrak, meningkatkan POS bisa melalui program seperti asuransi kesehatan keluarga atau cuti tambahan, yang membuat karyawan merasa dihargai sebagai manusia, bukan hanya sebagai aset.

Di samping dukungan organisasi, kemajuan karir dan program pelatihan merupakan faktor penting lainnya yang berdampak pada partisipasi karyawan. Kemajuan karir meliputi peluang bagi staf untuk meningkatkan keterampilan, memperoleh pengetahuan baru, dan mendapatkan promosi yang jelas. Di industri jasa yang terus berkembang, karyawan memerlukan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, terutama dalam teknologi digital, komunikasi interpersonal, dan manajemen pelanggan. Ketika karyawan merasa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Pelatihan yang tepat juga dapat mengurangi ketidakpastian pekerjaan, meningkatkan kemampuan, serta memperkuat kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. Sebagai ilustrasi, di perusahaan perhotelan, pelatihan tentang standar layanan konsumen dapat membantu staf memahami cara memberikan pengalaman unggul bagi tamu. Kemajuan karir yang terdefinisi juga menciptakan rasa tujuan dan arah, sehingga karyawan lebih terlibat karena mereka melihat prospek jangka panjang di perusahaan. Penelitian dari Noe (1986) menekankan bahwa pengembangan karier yang terstruktur dapat meningkatkan retensi karyawan hingga 30%. Di konteks Indonesia, di mana pasar kerja kompetitif, perusahaan jasa perlu menawarkan jalur karier yang transparan, seperti mentorship program atau sertifikasi internasional, untuk menarik talenta muda.

Nilai-nilai organisasi juga menjadi komponen kunci dalam membentuk partisipasi karyawan. Budaya perusahaan yang positif ditandai oleh nilai-nilai yang inklusif, terbuka, kolaboratif, serta akuntabilitas yang jelas. Budaya yang baik dapat menciptakan rasa aman psikologis dan mendorong staf untuk mengekspresikan ide serta kreativitas mereka. Di perusahaan jasa, budaya yang menekankan layanan prima, empati, dan kerja sama tim dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam memberikan layanan berkualitas tinggi. Sebaliknya, budaya yang menghambat, seperti yang menekankan hierarki

berlebihan atau tidak memberikan ruang bagi partisipasi dalam keputusan, dapat mengurangi partisipasi dan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Budaya yang kuat tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan, tetapi juga cara mereka memaknai pekerjaan. Ketika nilai-nilai perusahaan selaras dengan nilai pribadi, karyawan merasa lebih terhubung secara emosional dan intelektual dengan tugas mereka. Schein (1985) dalam teorinya tentang budaya organisasi menjelaskan bahwa nilai-nilai ini harus diinternalisasi melalui cerita, ritual, dan simbol. Di Indonesia, budaya gotong royong bisa diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan jasa, seperti program kerja tim yang mendorong kolaborasi, untuk meningkatkan engagement di tengah persaingan global.

Elemen lain yang berperan adalah mekanisme kompensasi dan penghargaan. Sistem ini tidak hanya meliputi gaji atau upah, tetapi juga insentif, tunjangan, bonus berdasarkan kinerja, serta bentuk penghargaan non-material seperti pengakuan atas pencapaian. Penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan membangun hubungan positif antara karyawan dan perusahaan. Di sektor jasa, penghargaan sering digunakan untuk memberikan dorongan ekstra bagi staf yang berinteraksi langsung dengan konsumen, seperti bonus layanan atau penghargaan berdasarkan kepuasan pelanggan. Sistem yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan, perselisihan, dan penurunan partisipasi, sedangkan yang tepat dan terstruktur dapat meningkatkan semangat kerja dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar. Teori Herzberg (1959) membedakan antara faktor higienis seperti gaji dan motivator seperti penghargaan, yang keduanya penting. Di perusahaan jasa Indonesia, tantangan seperti inflasi tinggi membuat penghargaan non-finansial, seperti "Employee of the Month" atau liburan keluarga, menjadi efektif untuk mempertahankan motivasi.

Pembahasan selanjutnya berkaitan dengan komunikasi organisasi, yang memainkan peran penting dalam meningkatkan partisipasi karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan staf memahami tujuan perusahaan, peran masing-masing, serta perubahan di lingkungan kerja. Komunikasi yang jelas dan terbuka juga meminimalkan ketidakpastian, memperkuat koordinasi antarstaf, dan membantu mengurangi konflik. Di perusahaan jasa yang sangat mengandalkan kerja tim dan respons cepat, komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kesalahan, keterlambatan layanan, dan menurunkan kualitas interaksi dengan konsumen. Oleh karena itu, membangun sistem komunikasi internal yang efektif menjadi strategi kunci dalam meningkatkan keterlibatan. Komunikasi yang baik juga menciptakan rasa kebersamaan dan membuat karyawan merasa sebagai bagian integral dari perusahaan. Robbins (1974) menekankan bahwa komunikasi dua arah mencegah misinformasi. Di Indonesia, di mana komunikasi nonverbal penting, perusahaan jasa perlu melatih staf dalam keterampilan ini, terutama di era digital dengan alat seperti Slack atau Zoom.

Selain faktor eksternal, karakteristik pribadi juga memainkan peran penting dalam membentuk partisipasi. Elemen pribadi meliputi motivasi internal, persepsi terhadap makna pekerjaan, kepribadian, kecerdasan emosional, serta orientasi nilai personal. Karyawan dengan motivasi internal tinggi cenderung lebih terlibat karena mereka merasa pekerjaan bermakna dan memberikan kepuasan pribadi. Motivasi ini juga mendorong staf untuk bekerja di atas standar dan menunjukkan komitmen terhadap perusahaan. Di industri jasa, di mana interaksi sosial dan layanan langsung krusial, kualitas pribadi seperti empati, kemampuan komunikasi, dan kecerdasan emosional menjadi kunci. Karyawan yang memahami makna pekerjaan mereka cenderung lebih tahan terhadap tekanan dan lebih proaktif dalam melayani konsumen. Teori self-determination Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berasal dari kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relatedness. Di konteks Indonesia, di mana nilai keluarga kuat, karyawan mungkin lebih termotivasi jika pekerjaan mereka mendukung keseimbangan hidup-keluarga.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa elemen-elemen pendorong partisipasi karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan memengaruhi. Misalnya, kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat budaya perusahaan, menciptakan lingkungan kerja positif, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan. Demikian pula, budaya yang inklusif dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan menciptakan hubungan kerja yang lebih baik. Ketika faktor internal seperti motivasi pribadi didukung oleh lingkungan eksternal yang kondusif, partisipasi dapat meningkat signifikan. Dengan demikian, meningkatkan partisipasi memerlukan pendekatan holistik yang mencakup strategi manajemen SDM yang terintegrasi, komprehensif, dan berkelanjutan. Untuk mengatasi tantangan spesifik di Indonesia, seperti tingkat turnover tinggi di sektor jasa, perusahaan perlu mengadopsi model hybrid yang menggabungkan praktik lokal dengan internasional. Misalnya, mengintegrasikan teknologi AI untuk pelatihan sambil mempertahankan nilai empati budaya. Studi kasus dari perusahaan seperti Gojek menunjukkan bahwa kombinasi ini dapat meningkatkan engagement melalui aplikasi yang memungkinkan karyawan memberikan umpan balik real-time.

Di konteks perusahaan jasa Indonesia, penerapan strategi-strategi ini sangat penting untuk meningkatkan mutu layanan dan keunggulan kompetitif. Perusahaan perlu mengembangkan sistem kepemimpinan yang efektif, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang kemajuan karir, membangun budaya yang kuat, serta menciptakan mekanisme penghargaan yang adil dan transparan. Selain itu, perusahaan harus memperhatikan faktor pribadi dengan memberikan pelatihan dan dukungan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan interpersonal. Pendekatan terintegrasi ini akan membantu menciptakan tenaga kerja yang terlibat, termotivasi, dan siap memberikan layanan terbaik kepada konsumen. Dalam jangka panjang, investasi ini tidak hanya menguntungkan perusahaan melalui peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya turnover, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia nasional. Dengan mempertimbangkan dinamika global seperti pandemi dan digitalisasi, perusahaan jasa

Indonesia harus terus beradaptasi, memastikan bahwa strategi engagement mereka inklusif dan berkelanjutan. Akhirnya, kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan industri diperlukan untuk mengembangkan kerangka kerja yang lebih komprehensif, memungkinkan perusahaan jasa berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

4. KESIMPULAN

Kajian ini menyimpulkan bahwa elemen-elemen yang mendorong partisipasi aktif karyawan di perusahaan jasa Indonesia mencakup kepemimpinan transformasional, bantuan perusahaan, kondisi tempat kerja yang mendukung, peluang kemajuan karir, nilai-nilai organisasi yang terbuka, serta karakteristik pribadi karyawan. Langkah-langkah untuk meningkatkan partisipasi tersebut harus dilaksanakan secara menyeluruh melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan kesejahteraan, peningkatan kemampuan, dan interaksi komunikasi timbal balik. Temuan ini diharapkan dapat berfungsi sebagai acuan bagi entitas jasa dalam menyusun kebijakan yang memperkuat keterlibatan staf serta meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Untuk lebih mendalam, kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass, melibatkan inspirasi dan dukungan emosional yang membangun komitmen. Dukungan organisasi, melalui fasilitas dan kebijakan adil, menciptakan rasa dihargai. Lingkungan kerja positif mengurangi stres, sementara pengembangan karier memberikan motivasi jangka panjang. Budaya inklusif mendorong kolaborasi, dan faktor individu seperti motivasi intrinsik memperkuat dedikasi. Strategi komprehensif ini, jika diterapkan, tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mengurangi turnover, seperti terlihat di perusahaan seperti Telkom atau Bank Mandiri. Dengan demikian, perusahaan jasa dapat beradaptasi dengan tantangan digital dan global, memastikan tenaga kerja yang terlibat dan inovatif.

REFERENCES

- [1] Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing. **Availabel** : <https://www.elgaronline.com/view/9781848443590.xml>
- [2] Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. **Availabel** : <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. **Availabel** : <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [4] Baldonado, A. M., & Spangenberg, E. R. (2017). Leadership and employee engagement: A review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 315–328. **Availabel** : <https://doi.org/10.1177/1548051817715663>
- [5] Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). Leader–member exchange, work engagement, and job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 265–275. **Availabel** : <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.002>
- [6] Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2019). Linking transformational leadership and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy and work engagement. *Personnel Review*, 48(2), 378–402. **Availabel** : <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0219>
- [7] Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. **Availabel** : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- [8] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. **Availabel** : https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- [9] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, engagement, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. **Availabel** : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [10] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. **Availabel** : <https://doi.org/10.2307/256287>
- [11] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. **Availabel** : <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [12] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands–resources model of burnout and work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. **Availabel** : <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [13] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. **Availabel** : <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [14] Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks. *Advances in Developing Human Resources*, 14(3), 274–287. **Availabel** : <https://doi.org/10.1177/1523422311436361>
- [15] Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328. **Availabel** : <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- [16] Spreitzer, G., Porath, C., & Gibson, C. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–165. **Availabel** : <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- [17] Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226–236. **Availabel** : <https://doi.org/10.1080/00223980109603693>
- [18] Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates the relationship between team social resources and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–573. **Availabel** : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.009>
- [19] Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. **Availabel** : <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- [20] Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary



- study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. **Availabel** :<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- [21] Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education. **Availabel** :<https://www.pearson.com>
- [22] Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. **Availabel** :<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>