

**HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED SERVANT LEADERSHIP*
DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN
X RITEL DI KOTA SURAKARTA**

Tesalonika Larashati Putri¹, Endah Kumala Dewi¹

**Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275**

E-mail: tesanomer27@gmail.com

ABSTRAK

Work engagement memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan, terutama dalam industri ritel yang membutuhkan koordinasi optimal di berbagai lini operasional. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *work engagement* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, khususnya *servant leadership* yang menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *perceived servant leadership* dengan *work engagement* pada karyawan Perusahaan X ritel di Kota Surakarta. Peneliti menggunakan Skala Servant Leadership (36 item, $\alpha = 0,954$) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) (9 item, $\alpha = 0,943$). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *convenience sampling* pada 84 partisipan. Analisis data dilakukan dengan uji regresi sederhana menggunakan software JASP (*Jeffreys' Amazing Statistics Program*) versi 0.95.3.0. Melalui uji korelasi *Spearman Rank Correlation*, diperoleh nilai 0,328 dan *p-value* = 0,002 ($p < 0,05$) yang menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara *servant leadership* dengan *work engagement*. Semakin tinggi *perceived servant leadership* yang diterapkan atasan, maka semakin tinggi tingkat *work engagement* karyawan, begitu pun sebaliknya. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Kata kunci: *servant leadership; work engagement; karyawan ritel.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED SERVANT LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT IN EMPLOYEES OF COMPANY X RETAIL IN SURAKARTA CITY

Tesalonika Larashati Putri¹, Endah Kumala Dewi¹

Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: tesanomer27@gmail.com

ABSTRACT

Work engagement plays a crucial role in the success of a company, particularly in the retail industry, which requires optimal coordination across various operational lines. Employees with high levels of work engagement tend to demonstrate enthusiasm, dedication, and strong attachment to their work. One factor that can influence work engagement is the leadership style applied within the organization, particularly servant leadership, which prioritizes the needs of employees. The purpose of this study was to examine the relationship between perceived servant leadership and work engagement among employees of Company X retail in Surakarta City. The researcher used the Servant Leadership Scale (36 items, $\alpha = 0.954$) and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (9 items, $\alpha = 0.943$). This study was conducted using convenience sampling with 84 participants. Data analysis was performed using simple regression testing with JASP (Jeffreys' Amazing Statistics Program) software version 0.95.3.0. Through the Spearman Rank Correlation test, a coefficient value of 0.328 and a p-value of 0.002 ($p < 0.05$) were obtained, indicating a significant positive correlation between servant leadership and work engagement. The higher the perceived servant leadership applied by the supervisor, the higher the level of employee work engagement, and vice versa. Thus, the hypothesis proposed in this study is accepted.

Keywords: servant leadership; work engagement; retail employees.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa kini, industri ritel di Indonesia menghadapi dinamika yang fluktuatif dan tidak menentu. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor ekonomi global, pasca pandemi COVID-19, dan transformasi perubahan digital. Industri ritel yang merupakan bagian dari sektor perdagangan besar dan eceran berkontribusi sebesar 13,07% terhadap PDB Indonesia tahun 2024 (Badan Pusat Statistik, 2025). Salah satu kontribusi tersebut berasal dari ritel yang merupakan penggerak lapangan kerja, di mana pertumbuhan bisnis ritel terbukti mampu menambah lapangan kerja dan menggerakkan sektor usaha (Meliana dkk., 2025). Sedangkan di tingkat lokal, Kota Surakarta merupakan salah satu pusat perdagangan dan ritel di Jawa Tengah yang turut berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi daerah sebesar 5,61% pada tahun 2024 (Badan Pusat Statistik Kota Surakarta, 2025).

Meskipun demikian, di tengah potensi pertumbuhan tersebut, industri ritel juga menghadapi tantangan signifikan akibat perubahan perilaku konsumen yang semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi (Sagar, 2024). Perubahan tersebut ditandai dengan meningkatnya penggunaan platform *online* dalam aktivitas penjualan ritel yang mengikuti perkembangan teknologi sebagai industri yang baru (Novianti, 2021). Pada penelitian tahun 2024, Fatun mengungkapkan bahwa banyak perusahaan ritel kini mengadopsi sistem belanja menggunakan platform digital seperti Shopee, TokoPedia, Bukalapak, dan lain-lain. Adanya kemudahan

akses berbelanja dengan menggunakan aplikasi digital membuat perusahaan ritel bersaing melakukan perubahan (Fatun, 2024). Pergeseran tersebut menimbulkan tekanan operasional yang dapat menurunkan motivasi karyawan untuk beradaptasi secara berkelanjutan.

Fenomena transformasi platform digital juga memicu penutupan sejumlah gerai ritel besar di Indonesia sebagai upaya untuk melakukan efisiensi dalam bisnis mereka (Cahyono, 2018). Beberapa contoh bisnis ritel yang sudah menutup gerai mencakup *GS Supermarket*, *Lulu Hypermarket*, *Giant*, dan *Transmart* (Syahrani, 2025). Demikian pula, industri ritel bidang makanan cepat saji, yaitu KFC yang melakukan penutupan 19 gerai dan melakukan PHK sebanyak 400 karyawan per September 2025 (Setiawati, 2025). Tekanan tersebut mendorong perusahaan ritel untuk melakukan perubahan seperti mengurangi jumlah tenaga kerja demi efisiensi atau memilih untuk mengalokasikan pada pengembangan SDM (Van Der Laken dkk., 2020).

Adanya efisiensi masif dari banyak perusahaan tentu memicu tekanan kompetisi yang semakin tinggi. Sejumlah perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) di Indonesia seperti Matahari Department Store, yang mem-PHK sebanyak 757 orang (Darwati, 2024). Data nasional dari Kementerian Ketenagakerjaan mencatat 77.965 pekerja terkena PHK sepanjang tahun 2024 (Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan melakukan pemangkasannya karena pengurangan biaya operasional, ketidakpastian ekonomi global, kerugian internal, penyesuaian kebutuhan tenaga kerja yang fleksibel, serta restrukturisasi

dan efisiensi organisasi (Habibi dkk., 2023; Obi dkk., 2021). Fenomena tersebut tidak hanya menimbulkan ketidakstabilan ekonomi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memicu penurunan produktivitas karyawan. Di sisi lain, Widjaja dkk., (2024) menambahkan bahwa dengan adanya perubahan dan perkembangan tersebut, karyawan dituntut untuk beradaptasi dengan kondisi di lingkungan kerja. Tekanan untuk terus beradaptasi dapat memicu stres dan kecemasan yang berkontribusi terhadap kelelahan pada karyawan ritel yang berpotensi menurunkan *job satisfaction* dan *engagement* di tempat kerja (Widjaja dkk., 2024). Penting untuk menjaga *work engagement* di perusahaan karena dapat membantu karyawan tetap mampu beradaptasi ketika menghadapi perubahan dalam organisasi (Vakola dkk., 2021).

Menjaga *work engagement* di industri ritel adalah tantangan besar bagi perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesulitan dalam menjaga *work engagement* karyawan pada industri ritel baik oleh departemen yang berhubungan langsung dengan konsumen maupun oleh bagian pendukung, termasuk keuangan, administrasi, dan sumber daya manusia (Kotzé & Mostert, 2025; Sharma dkk., 2024). Dalam kenyataannya, karyawan bisnis ritel sering menghadapi tantangan berupa tekanan kerja yang tinggi atau permasalahan seperti jam kerja panjang yang dapat memicu stres dan timbulnya masalah fisik (Alifah & Husna, 2023). Pada studi di Lebanon, kinerja perusahaan ritel mengalami penurunan karena tingginya tingkat *turnover* karyawan akibat berbagai faktor, seperti kurangnya insentif, keterlibatan karyawan, dan tunjangan (Shatila & Alozian, 2019). Pernyataan tersebut diperkuat dengan studi Gallup (2022), menyatakan bahwa persentase *work engagement* di

Indonesia adalah 24%, lebih rendah daripada angka rata rata di negara negara Asia Selatan dengan persentase sebesar 27%. Penelitian dari Muchtadin (2022), membuktikan bahwa *work engagement* berperan penting sebagai faktor protektif dalam mengurangi *turnover intention* yang merugikan perusahaan.

Work engagement berdasarkan pandangan Schaufeli dan Bakker (2010) menekankan bahwa *engagement* adalah kondisi kerja yang positif ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (komitmen), dan *absorption* (penghayatan). Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan. Dalam bisnis ritel, *work engagement* bukan hanya berdampak pada *turnover*, tetapi juga dapat memengaruhi *customer experience* dan penjualan. Peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas muncul dari hasil pelayanan karyawan yang bersemangat serta berdedikasi penuh. Penelitian tersebut diungkapkan oleh Sanjaya dan Yanuar (2023) dengan hasil bahwa *work engagement* menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan secara signifikan. Menurut Bakker dan Leiter (2011), karyawan yang terlibat akan mendapatkan kinerja yang lebih baik, kesehatan fisik dan psikologis yang lebih baik, dan hubungan kerja yang lebih positif. Karyawan dengan *engagement* tinggi di perusahaan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik daripada karyawan dengan *engagement* rendah (Sukoco dkk., 2021).

Dalam penelitian Kurniawan dan Siwalankerto (2019) menyatakan bahwa untuk mendukung *work engagement* karyawan, diperlukan peran seorang pemimpin dan gaya memimpinnya dalam mengarahkan serta memengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut disebutkan bahwa penerapan gaya

kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, studi oleh (Iskandar & Rahadi, 2021) menambahkan bahwa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan mengoptimalkan kinerja melalui peningkatan *work engagement* untuk meminimalkan *turnover*.

Sikap pemimpin kepada karyawannya merupakan salah satu faktor krusial untuk meningkatkan *work engagement* di perusahaan (Putra dkk., 2023). Penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa perilaku dan gaya kepemimpinan yang positif dari seorang atasan akan membentuk budaya organisasi yang partisipatif dan penuh semangat. Dalam suatu kepemimpinan, fokus yang diberikan pada karyawannya adalah bimbingan, dukungan, dan kesempatan untuk belajar serta berkembang (Nurmalitasaria & Puspitarini, 2024). Dukungan tersebut akan menimbulkan rasa timbal balik yang diwujudkan dalam *work engagement* yang tinggi, terutama di ritel di mana pemimpin sering berinteraksi langsung dengan karyawan.

Menurut Greenleaf (dalam Smith, 2005) *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin berfokus untuk melayani orang lain terlebih dahulu. Sejalan dengan definisi tersebut, Eva dkk., (2019) menyebutkan *servant leadership* adalah motif berorientasi pada orang lain dengan melihat kebutuhan dan kepentingan anggotanya, mengajak bertumbuh bersama serta memberikan manfaat bagi organisasi secara lebih besar. *Servant leadership* dijelaskan sebagai pandangan altruistik yang mendukung untuk melayani kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu (De Sousa & Van Dierendonck, 2010).

Peneliti melakukan studi pendahuluan pada 12 September 2025 di salah satu perusahaan ritel di Solo, Jawa Tengah. Perusahaan tersebut mengusung moto "*Grow together, Serve better*" yang menekankan pertumbuhan bersama antara perusahaan dan karyawan. Filosofi perusahaan memandang bahwa seorang karyawan bukan hanya pekerja semata, tetapi juga lahir sebagai pencipta, pengubah, dan pemain penting dalam keberlangsungan organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian HRD, pihak perusahaan telah mengimplementasikan berbagai program dukungan karyawan yang komprehensif. Program pengembangan mencakup kegiatan training dan pelatihan rutin, serta program outbound perusahaan untuk membangun kebersamaan tim. Selain itu, ada sistem *reward* yang ditetapkan bagi karyawan dengan KPI terbaik sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka. Perusahaan juga memberikan perhatian pada kesejahteraan rohani melalui *briefing* dan doa bersama setiap pagi, pengajian atau kebaktian komunitas setiap hari Jumat, serta postingan ucapan pada hari-hari besar keagamaan dan nasional.

Aspek komunikasi dan keterbukaan menjadi perhatian penting dalam manajemen perusahaan. Sistem *coaching* dan *mentoring* diterapkan untuk mendukung pengembangan karyawan, sementara forum kritik dan saran dibuka setiap tiga bulan sebagai wadah aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh hasil wawancara dengan karyawan yang menyatakan bahwa usulan mereka untuk pulang setengah hari pada hari Sabtu telah direalisasikan oleh perusahaan. Karyawan juga merasakan adanya budaya kepedulian dalam keseharian kerja, seperti kebiasaan kepala bagian memberikan *snack* atau traktiran pada hari Jumat, *birthday surprise*,

hingga program bagi-bagi pada masa puasa. Di luar lingkungan internal, perusahaan aktif dalam kegiatan sosial seperti *charity* untuk anak-anak dengan penyakit jantung bawaan, anak-anak pejuang kanker, serta panti asuhan.

Menurut hasil wawancara, implementasi program-program tersebut telah menunjukkan dampak positif secara operasional, seperti peningkatan kecepatan kerja dan produktivitas karyawan. Namun, di sisi lain, belum diketahui secara pasti apakah program-program dukungan ini secara efektif dirasakan oleh karyawan sebagai bentuk kepedulian dan dukungan sosial (*social support*) dari pemimpin mereka, yang pada akhirnya dapat memperkuat *work engagement*.

Peneliti kemudian melakukan studi pendahuluan lanjutan melalui *Google Form* kepada 11 karyawan pada tanggal 15 - 20 Oktober 2025. Dari sisi *work engagement*, sebanyak 90,9% partisipan menyatakan merasa bersemangat dalam bekerja, dan 81,8% mengaku bangga dengan pekerjaannya. Meski demikian, hanya 63,6% yang menyatakan sering lupa waktu karena fokus bekerja, yang mengindikasikan bahwa penghayatan penuh terhadap pekerjaan belum dirasakan oleh seluruh karyawan. Adapun dari sisi peran atasan, mayoritas partisipan memberikan penilaian positif, yaitu 90,9% merasa atasan peduli terhadap perkembangan karier, mengajak berdiskusi sebelum mengambil keputusan, serta memikirkan masa depan tim.

Adapun dari sisi peran atasan, hasil *survei* menunjukkan gambaran yang cukup positif. Sebanyak 90,9% partisipan menyatakan atasan peduli terhadap perkembangan karier mereka, mampu membaca situasi sebelum mengambil keputusan, mengajak berdiskusi sebelum membuat keputusan, serta memikirkan

masa depan tim tidak hanya dari sisi target bulanan. Selain itu, 81,8% partisipan menyatakan bahwa mereka mendapatkan bantuan dari atasan ketika mengalami masalah pribadi. Menariknya, meskipun peran atasan dinilai positif oleh mayoritas karyawan, kondisi *work engagement*, khususnya pada dimensi *dedication* dan *absorption* belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa bersemangat, penghayatan mendalam terhadap pekerjaan belum dirasakan oleh seluruh karyawan. Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji lebih lanjut sejauh mana gaya kepemimpinan atasan, khususnya dalam dimensi *servant leadership*, berkontribusi terhadap *work engagement* karyawan di perusahaan ini.

Penelitian *servant leadership* dan *work engagement* telah dilakukan pada pegawai honorer dalam setting lembaga pemerintahan memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Putra dkk., 2023). Penelitian lain yang mengukur *servant leadership* dilakukan oleh Hestu & Prihatsanti (2018) di setting rumah sakit pada 98 perawat menunjukkan hasil hubungan yang positif. Mayoritas hasil penelitian dengan variabel yang sama juga dilakukan pada setting perhotelan, industri teknologi, pendidikan, dan sektor formal (Agatha & Go, 2022; Aseanty dkk., 2022; Aulia dkk., 2025; Utami, 2023). Akan tetapi, eksplorasi mengenai dinamika kedua variabel ini masih relatif terbatas dalam konteks perusahaan ritel. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji dan menambah pemahaman terhadap kedua variabel dengan tujuan mengidentifikasi keterkaitan antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada karyawan perusahaan ritel di Kota Surakarta.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan utama yang dibahas dalam penelitian ini adalah, ‘‘Apakah terdapat hubungan antara *perceived servant leadership* dengan *work engagement* pada karyawan perusahaan ritel?’’

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived servant leadership* dengan *work engagement* pada karyawan perusahaan ritel di Kota Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan literatur dalam ilmu psikologi berkaitan dengan *perceived servant leadership* dan *work engagement*, selain itu juga memberikan kontribusi pengetahuan psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pemahaman tentang bagaimana *work engagement* memengaruhi kinerja dan membantu karyawan mengenali potensi dirinya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mendorong karyawan untuk lebih memperhatikan regulasi diri dan regulasi emosi sebagai upaya menjaga keterlibatan dan performa kerja secara berkelanjutan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi kebijakan SDM untuk mempertahankan *work engagement* melalui gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga perusahaan dapat merancang program pengembangan organisasi yang lebih efektif dan terarah, seperti pelatihan *work life balance*, *coaching*, serta pengembangan *supportive supervisor* guna menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian di masa mendatang khususnya pada *perceived servant leadership* dan *work engagement* pada karyawan.