

WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Salsa Sabila¹, Umi Anugerah Izzati²

Program Studi Psikologi¹, Program Studi Psikologi
Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur

salsa.rybi@gmail.com, umianugerah@unesa.ac.id

Received: June 20, 2025. **Revised:** July 5, 2025. **Accepted:** July 9, 2025 . **Issue Period:** Vol.9 No.3 (2025), Pp. 1187-1195

Abstrak: *Work engagement* merupakan konsep strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Studi ini bertujuan untuk mengungkap elemen-elemen krusial yang memengaruhi keterlibatan kerja serta menganalisis hubungannya dengan kinerja dan kesejahteraan karyawan melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR). Pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan tiga basis data utama—Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar—untuk artikel yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2025. Dari 412 artikel yang diidentifikasi, hanya tujuh yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara tematik. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, persepsi terhadap dukungan organisasi, dan desain kerja yang berorientasi pada sumber daya merupakan faktor penting yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Keterlibatan menunjukkan korelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja, yang sering dimediasi oleh kesejahteraan psikologis dan perilaku ekstra peran. Hasil ini menekankan pentingnya strategi organisasi yang terpadu dalam membangun lingkungan kerja yang sehat, kepemimpinan partisipatif, dan kebijakan sumber daya manusia yang fleksibel untuk menumbuhkan keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Kata kunci: keterlibatan kerja; keterlibatan; kepuasan kerja

Abstract: *Work engagement* is a strategic notion in human resource management, intimately associated with employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. This study seeks to uncover critical elements affecting job engagement and analyze its relationship with performance and employee well-being through a *Systematic Literature Review* (SLR) methodology. Literature searches were performed utilizing three primary databases—Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar—for articles from 2021 to 2025. Out of 412 identified articles, only seven satisfied the inclusion criteria and were subjected to theme analysis. The findings indicate that transformational leadership, perceived organizational support, and job resource-oriented work design are significant factors influencing employee engagement. Engagement demonstrates a favorable correlation with job satisfaction and performance, frequently mediated by psychological well-being and extra-role behaviors. These findings underscore the significance of cohesive organizational strategies that promote a healthy work environment, participatory leadership, and flexible human resource policies to cultivate sustainable work engagement.

Keywords: *work engagement; engagement; job satisfaction*



DOI: 10.52362/jisamar.v9i3.1983

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

I. PENDAHULUAN

Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terdapat peningkatan yang signifikan dalam fokus pada *work engagement* beberapa dekade ini. Konsep *work engagement* mengacu pada kondisi psikologis positif pada karyawan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan atau *absorption* (Schaufeli et al., 2002) [1]. Sebagian besar individu percaya bahwa *work engagement* adalah salah satu faktor penting yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi ataupun perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang sangat *engage* cenderung menunjukkan motivasi intrinsik, loyalitas, dan keinginan untuk melakukan yang terbaik dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, *work engagement* dianggap sebagai aset strategis organisasi, bukan lagi atribut pada karyawan. Organisasi ataupun perusahaan mampu membuat intervensi manajemen yang lebih sesuai dan relevan dengan memahami dinamika *work engagement*.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan beberapa tahun ini menunjukkan bahwa dari publikasi ilmiah mengenai *work engagement* telah meningkat secara kuantitatif baik kualitatif. Pernyataan tersebut menunjukkan betapa pentingnya bidang ini dalam menjawab tantangan yang dihadapi dunia kerja saat ini. Melalui studi bibliometrik, Widyastuti dan Wahyuningsih (2024) [2] menemukan bahwa kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan psikologis karyawan sangat ada keterkaitan dengan *work engagement*. Hal ini dapat terjadi karena berkaitan langsung dengan retensi tenaga kerja, peningkatan produktivitas, dan kualitas pelayanan publik, masalah ini juga mendapat perhatian luas di seluruh dunia. Namun, penelitian menyeluruh tentang *work engagement* di Indonesia masih sangat terbatas, terutama yang mengambil pendekatan lintas sektor. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk merangkum temuan empiris yang relevan untuk melengkapi kekurangan literatur. Diharapkan bahwa upaya ini akan memberikan kontribusi teoretis dan praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia di berbagai industri.

Secara teoretis, telah terbukti bahwa *work engagement* meningkatkan kinerja individu dan kolektif dalam organisasi maupun perusahaan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Bakker (2022) [3] menemukan bahwa karyawan yang *engage* memiliki korelasi yang signifikan dengan semangat kerja, inisiatif karyawan, dan efisiensi operasional organisasi. Peningkatan komitmen perusahaan dan perilaku ekstra peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat terkait dengan konsep ini. Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan, karyawan yang *engage* secara emosional dan kognitif cenderung bertindak proaktif dan inovatif. Dalam situasi seperti ini, *work engagement* meningkatkan kinerja individu. Ini juga meningkatkan ikatan tim dan budaya organisasi di perusahaan tempat karyawan bekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk membuat rencana untuk meningkatkan keterlibatan yang berbasis ilmiah.

Meskipun memiliki potensi yang luar biasa, *work engagement* masih tidak dapat dicapai tanpa bantuan berbagai komponen di perusahaan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Menurut Muktamar dan Nurnaningsih (2024) [4], gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti efektif dalam meningkatkan *work engagement* dengan membuat lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan bekerja sama dan berpartisipasi. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter dan transaksional cenderung menghambat keterlibatan karyawan karena tidak ada ruang untuk partisipasi emosional dan dukungan. Di tengah transformasi dunia kerja yang cepat, para pemimpin harus lebih dari sekedar memberikan arahan teknis, namun mereka juga harus mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan mendapatkan lebih banyak manfaat bagi perusahaan dan dirinya sendiri. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan adalah bagian penting dari strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Kondisi kerja yang mendukung sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner dan inklusif.

Pembahasan lebih lanjut yang terkait *work engagement* adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mengelola karyawan dan membuat sistem kerja yang sesuai dengan budaya organisasi di perusahaan. Persepsi positif tentang perusahaan dapat dicapai melalui praktik strategis seperti kejelasan peran, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan pelatihan dan pengembangan. Nurrosidah dan Sopiah (2022) [5] menyatakan bahwa efektivitas fungsi MSDM sangat berpengaruh terhadap persepsi keterlibatan, terutama ketika perusahaan mampu menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan profesional karyawannya. Selain itu, perasaan dukungan organisasi juga dapat meningkatkan keterlibatan, terutama pada generasi kerja muda (Mufarrihah et al., 2020) [6]. Oleh karena itu, untuk meningkatkan keterlibatan kerja yang berkelanjutan, kebijakan kerja yang berorientasi pada manusia dan adaptif diperlukan.



Work engagement tidak dapat dipahami tanpa adanya konteks organisasi yang kompleks dan berubah-ubah. Struktur organisasi, budaya kerja, dan jenis industri dapat memengaruhi manifestasi dan tingkat *engage* pada karyawan. Misalnya, Zahari dan Kaliannan (2023) [7] menemukan bahwa birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan persepsi tentang efektivitas institusi memengaruhi *work engagement* dalam organisasi yang berkaitan dengan sektor publik. Sementara itu, inovasi, fleksibilitas kerja, dan retensi talenta adalah masalah utama bagi sektor privat. Oleh karena itu, mengkaji *work engagement* secara menyeluruh dengan mempertimbangkan perbedaan konteks merupakan sesuatu yang penting. Penelitian ini bertujuan untuk membuat pemetaan literatur yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun metode untuk meningkatkan keterlibatan kerja yang berbasis bukti ilmiah dan sensitivitas terhadap konteks.

II. PEKERJAAN TERKAIT

Selama dua dekade terakhir, fokus literatur manajemen organisasi telah terfokus pada penelitian mengenai *work engagement*. Konsep *work engagement* telah berkembang sejak diusulkan oleh Schaufeli et al. (2002) dan telah digunakan dalam berbagai jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai penghubung penting antara praktik manajemen dan hasil kerja, termasuk kinerja dan kepuasan kerja. Menurut penelitian meta-analitik yang dilakukan oleh Knight et al. (2017) [8], intervensi yang dimaksudkan dalam meningkatkan *engagement* secara konsisten adalah dengan meningkatkan indikator produktivitas. Pendekatan yang lebih kontekstual dan organisasi semakin diminati dalam penelitian, meskipun pada awalnya penelitian berkonsentrasi pada aspek psikologis individu. Oleh karena itu, penting untuk meninjau pemahaman pada *work engagement* dalam kerangka teoritis dan empiris yang lebih luas.

Beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi *work engagement*. Pemimpin transformasional, misalnya, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan (Muktamar & Nurnaningsih, 2024). Gaya kepemimpinan partisipatif juga penting dalam memberi karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Studi ini menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang suportif dan inspiratif lebih mungkin meningkatkan semangat dan dedikasi pada karyawan. Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menciptakan hubungan yang positif dengan orang lain cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat (Breevaart & Bakker, 2018) [9]. Dengan demikian, dalam kerangka desain organisasi yang baik, kepemimpinan tidak dapat diabaikan dalam membangun *engagement*.

Studi lain menunjukkan bahwa selain kepemimpinan, dimensi pekerjaan dan desain organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*. Model *Job Demands-Resources* (JD-R), yang diciptakan oleh Bakker dan Demerouti (2008), adalah salah satu *framework* teoritis yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan bagaimana kondisi kerja tertentu dapat memengaruhi *engage* pada karyawan. Dalam model ini, tuntutan pekerjaan (*job demands*) seperti beban kerja yang tinggi atau ambiguitas peran dikaitkan dengan stres, sedangkan sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik yang jelas meningkatkan *engage*. Studi meta-analitik yang telah dilakukan oleh Silapurem et al. (2024) [10] mengkonfirmasi temuan ini dengan menunjukkan bahwa *job crafting* adalah sebuah strategi proaktif dalam mengubah pekerjaan akan berkorelasi positif dengan *work engagement*. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang menyeimbangkan tantangan dan dukungan untuk memastikan keterlibatan yang optimal bagi karyawan.

Studi-studi yang telah dilakukan pada sektor publik juga mulai berfokus pada dinamika *work engagement* dalam konteks yang lebih khusus. Dalam tinjauan sistematis mereka, salah satu peneliti yaitu Zahari dan Kaliannan (2023) menemukan terdapat lima kategori *antecedent* utama *engagement* pada sektor publik, yaitu, faktor organisasi dan tim, pengalaman kerja, persepsi kepemimpinan, kondisi karyawan, dan intervensi kelembagaan. Selain itu, peneliti tersebut menekankan bahwa sebagian besar penelitian hanya membahas satu atau dua kategori terkait dengan *work engagement*, sehingga membangun model keterlibatan yang lebih luas dan berintegrasi diperlukan. Tantangan struktural seperti birokrasi, kekurangan sumber daya, dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi memengaruhi *engagement* di sektor publik. Oleh karena itu, untuk membuat strategi yang tepat sasaran, sangat penting untuk memahami konteks sektoral. Studi ini menekankan betapa pentingnya membuat pendekatan yang spesifik konteks untuk memahami keterlibatan kerja.



Selain itu, variabel perilaku organisasi seperti kepuasan kerja, OCB, dan niat untuk tetap bekerja telah diteliti dalam kaitannya dengan *work engagement*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lesmana dan Rivaldo (2023) [11], ditemukan bahwa kepuasan kerja memengaruhi *work engagement*, dan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Hadi dan Hanif (2022) [12] menemukan bahwa perilaku OCB meningkat sebagai hasil dari *work engagement*, yang merupakan komponen penting dalam membangun kolaborasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan bukan hanya variabel psikologis internal, tetapi juga memiliki efek yang signifikan pada perilaku pada karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat sistem kerja yang tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga mendorong orang untuk menjadi proaktif dan produktif. Untuk membuat intervensi berbasis bukti, penting untuk memahami hubungan antar-variabel ini.

Studi lain menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan persepsi karyawan tentang nilai kerja sangat penting untuk membentuk keterlibatan. Persepsi dukungan organisasi atau POS dapat memengaruhi hubungan antara kondisi kerja dan keterlibatan dalam *work engagement* pada karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan mereka, mereka cenderung lebih terlibat bahkan dalam situasi kerja yang sulit. Aspek material dan emosional, seperti keamanan kerja, fleksibilitas waktu, dan pengakuan atas kerja individu, merupakan bagian dari dukungan organisasi. Oleh karena itu, membangun persepsi positif tentang organisasi adalah komponen penting dari strategi untuk meningkatkan *engagement*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa bukan hanya karakteristik pekerjaan yang menentukan keterlibatan kerja, tetapi juga lingkungan kerja dan budaya di tempat kerja.

III. METODE PENELITIAN

Dalam menyusun hasil empiris mengenai *work engagement*, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Metode SLR dipilih karena memungkinkan identifikasi pola dan celah penelitian serta konvergensi temuan pada studi sebelumnya. Pedoman PRISMA dalam upaya pemilihan laporan item yang digunakan dalam tinjauan dan meta-analisis sistemik digunakan secara luas untuk memastikan akuntabilitas dan keterbukaan dalam tinjauan literatur ilmiah (Moher et al., 2009) [13]. Metode ini berguna dalam konteks *work engagement* karena memungkinkan integrasi aspek teoritis dan praktis dalam berbagai bagian organisasi. Oleh karena itu, pendekatan ini menjadi dasar untuk pembuatan narasi ilmiah yang didasarkan pada literatur terbaru. Tujuan utama SLR dalam penelitian ini adalah untuk membuat kesimpulan konseptual tentang faktor-faktor dan dampak keterlibatan kerja dalam lingkungan kerja modern.

Penelitian ini meneliti tujuh artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan dari tahun 2020 hingga 2025. Ketujuh artikel ini dipilih karena secara eksplisit membahas keterlibatan kerja sebagai variabel utama dan diterbitkan dalam jurnal yang memiliki proses *peer-review* yang baik. Fokus dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi komponen penentu *work engagement*, seperti gaya kepemimpinan, desain pekerjaan, dan dukungan organisasi, dan bagaimana hal-hal ini berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jumlah artikel yang terbatas ini dipilih secara *purposif* didasari dengan kedalaman analisis, keterwakilan variabel, dan keanekaragaman konteks organisasi. Kualitas analisis tematik lebih penting daripada kuantitas publikasi yang ditinjau dalam penelitian ini. Metode ini sesuai dengan strategi penyusunan literatur kualitatif (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015) [14].

Strategi pencarian dilakukan melalui tiga basis data utama, yaitu Scopus, Google Scholar, dan ScienceDirect, dengan kombinasi kata kunci seperti “*work engagement*”, “*employee engagement*”, “*job satisfaction*”, “*organizational support*”, dan “*leadership style*”. Filter pencarian dibatasi untuk publikasi tahun 2020–2025 dalam bahasa Indonesia dan Inggris, serta hanya menyertakan artikel jurnal. Proses identifikasi awal menghasilkan 412 artikel yang relevan berdasarkan judul dan abstrak. Setelah proses penyaringan dan penilaian kualitas metodologis, hanya tujuh artikel yang memenuhi semua kriteria inklusi dan dianalisis dalam kajian ini. Seleksi dilakukan secara manual dengan mengacu pada ketepatan topik, desain metodologis, dan relevansi konteks organisasi. Keterbatasan jumlah artikel dikompensasi dengan pendekatan analisis mendalam terhadap setiap temuan.

Kajian ini memasukkan artikel yang fokus pada *work engagement* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau sistematis, dan konteks organisasi formal, baik di sektor publik maupun privat, serta mengkaji topik secara implisit, berfokus pada sektor non-organisasi (seperti pendidikan atau komunitas), atau tidak menyertakan data empiris dan dibuang dari proses analisis. Artikel jurnal yang hanya menyebut *work*



engagement sebagai variabel kontrol atau variabel tambahan juga dicantumkan. Sebagaimana disarankan oleh Siddaway et al. (2019) [15], kriteria utama untuk evaluasi adalah kesesuaian metodologis dan transparansi pelaporan. Pembatasan ini dibuat untuk memastikan kohesi tematik dan sintesis yang tepat tentang masalah keterlibatan kerja.

Proses empat langkah model PRISMA yaitu identifikasi, penyaringan, pemeriksaan kelayakan, dan inklusi akhir, digunakan dalam menyelesaikan seleksi artikel. Dari 412 artikel yang diidentifikasi, 56 memenuhi persyaratan awal berdasarkan abstrak dan aksesibilitas. Setelah penyaringan dan penilaian kualitas akademik yang menyeluruh, hanya tujuh artikel yang tersisa untuk dievaluasi lebih lanjut. Jumlah yang terbatas ini dipilih karena kemampuan untuk melakukan analisis menyeluruh dan menggambarkan konsep penting dalam penelitian keterlibatan kerja. Untuk menjamin keterlacakan data dan akurasi data, seluruh proses dokumentasi dan seleksi dilakukan secara manual dengan bantuan perangkat lunak referensi Mendeley. Metode ini selaras dengan standar terbaik untuk pelaksanaan SLR.

Metode sintesis tematik digunakan dalam melakukan analisis pada artikel jurnal ini. Metode ini memungkinkan untuk mengidentifikasi pola konseptual dan hubungan antara tujuh artikel. Setiap artikel dikategorikan menurut konteks organisasi, desain metodologis, variabel yang dikaji, dan hasil utama. Fokus utama analisis adalah tentang peran kepemimpinan, intervensi sumber daya manusia, persepsi dukungan organisasi, dan bagaimana prestasi karyawan dipengaruhi oleh keterlibatan kerja. Analisis yang dilakukan menghasilkan struktur tematik yang berfungsi sebagai dasar untuk menyusun bagian temuan dan diskusi. Metode ini meningkatkan kontribusi akademik dari studi ini sebagai analisis penting dari dinamika keterlibatan kerja di organisasi kontemporer. Sehingga nantinya temuan kajian ini dapat digunakan sebagai referensi konseptual dan praktis untuk membangun strategi manajemen berbasis bukti.

IV. TEMUAN

Penelitian yang dilakukan oleh Knight, Patterson, dan Dawson (2017) berjudul “Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-analysis” merupakan tinjauan sistematis dan meta-analisis yang komprehensif untuk menilai efektivitas berbagai intervensi dalam meningkatkan *work engagement*. Penelitian ini menganalisis 20 studi yang menggunakan intervensi terkontrol terhadap karyawan di berbagai sektor, dengan pendekatan kuantitatif berbasis meta-analisis *random-effects*. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun efek intervensi terhadap *work engagement* tergolong kecil (Hedges’ $g = 0.29$), namun tetap signifikan secara statistik dan cenderung meningkat apabila intervensi dilakukan dalam bentuk kelompok. Studi ini juga mengklasifikasikan intervensi menjadi empat jenis utama: pengembangan sumber daya pribadi, penguatan sumber daya kerja, pelatihan kepemimpinan, dan promosi kesehatan. Dari klasifikasi tersebut, ditemukan bahwa gaya intervensi merupakan moderator yang signifikan, dan intervensi kelompok memiliki efek menengah hingga besar. Meskipun ada heterogenitas tinggi dalam metodologi dan hasil antar studi, temuan ini secara umum menegaskan bahwa *work engagement* dapat ditingkatkan melalui intervensi yang dirancang secara kontekstual dan kolaboratif bersama organisasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa *work engagement* merupakan pilar penting dalam peningkatan kinerja, mengingat kaitannya dengan peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan secara langsung.

Penelitian oleh Muhammad Taufik Lesmana dan Dimas Rivaldo (2023) yang berjudul “Kinerja Karyawan: Pengaruh Work Engagement dan Remunerasi Dimediasi oleh Kepuasan Kerja” dilakukan di PT Perkebunan Nusantara II Bulu Cina. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari *work engagement* terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, pengaruhnya menjadi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya keterlibatan emosional, semangat, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan perlu diikuti dengan persepsi positif terhadap lingkungan kerja agar dapat berdampak nyata terhadap kinerja. Penelitian ini mempertegas bahwa *work engagement* adalah fondasi psikologis yang, jika tidak didukung oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, belum tentu langsung menggerakkan



kinerja, tetapi tetap memiliki kontribusi penting sebagai pilar dasar dalam membangun sistem kerja yang efektif.

Dalam penelitian Rabuana dan Yanuar (2023) [16] yang berjudul “The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being”, dilakukan pendekatan kuantitatif menggunakan SEM-PLS pada 145 karyawan PT DBN. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara lingkungan kerja, *work engagement*, kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, dan juga berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja. Temuan ini mendukung model mediasi dimana *employee well-being* menjadi jembatan antara *work engagement* dan kinerja. Studi ini memperkuat pandangan bahwa *work engagement* bukan hanya memberikan energi dan motivasi intrinsik, tetapi juga menyehatkan kondisi psikologis karyawan, menciptakan efek ganda dalam mendukung produktivitas kerja. Hal ini memperjelas bahwa keterlibatan kerja yang tinggi secara konsisten menjadi salah satu pilar krusial dalam membentuk fondasi kinerja organisasi yang unggul.

Penelitian Hadi dan Hanif (2022) di PT Telkom Indonesia Tbk. Witel Malang, berjudul “The Influence of Work Engagement on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior”, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan metode analisis deskriptif serta uji hipotesis. Studi ini menemukan bahwa *work engagement* tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, melalui variabel mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB), pengaruhnya menjadi signifikan. Artinya, keterlibatan kerja yang tinggi mendorong munculnya perilaku prososial dan kontribusi sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif, yang pada akhirnya meningkatkan performa kerja secara keseluruhan. Hal ini memberikan pemahaman baru bahwa *work engagement* bekerja secara sistemik melalui penciptaan kultur organisasi yang positif. Sebab itu, meskipun efek langsungnya terhadap kinerja bisa saja tidak terlihat, *work engagement* tetap menjadi fondasi penting yang membentuk perilaku dan sikap kerja yang mendukung pencapaian target organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kustya et al., (2020) [17] dengan judul “Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work engagement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dengan penerus positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa pengaruh *work engagement* tidak dimediasi oleh komitmen organisasi, melainkan pengaruh secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa *engagement* mampu meningkatkan komitmen, namun tidak bergantung pada kinerja.

Penelitian Mulyana et al., (2023) [18] dengan judul “Hubungan Work Engagement Dengan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk melihat hubungan antara *work engagement* dan kinerja guru di MAN Kabupaten Bandung. Data yang diperoleh dari hasil analisis menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dapat berkorelasi. Semakin tinggi tingkat keterikatan yang dimiliki oleh guru, maka nilai kerjanya akan baik pula. Guru dapat menjalankan tugas profesionalnya dengan penuh semangat dan diliputi dengan dedikasi yang tinggi. Guru juga cenderung bertanggung jawab atas beban kerja pokok yang diberikan sesuai dengan tugasnya.

Terakhir, penelitian oleh Mufarrikah, Yuniardi, dan Syakarofath (2020) dalam “Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan” menguji hubungan antara persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dengan keterlibatan kerja. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 300 responden dari sektor jasa dan produksi serta alat ukur SPOS dan UWES-17, penelitian ini menemukan bahwa *perceived organizational support* berperan positif signifikan terhadap *work engagement* ($F = 152.442, p < 0.005$), dengan kontribusi efektif sebesar 33,8%. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan, perhatian, dan penghargaan dari organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang suportif



menjadi syarat krusial untuk membangun *work engagement*, yang secara tidak langsung akan memperkuat loyalitas dan kinerja. Temuan ini menggarisbawahi bahwa strategi manajemen organisasi yang mengedepankan kesejahteraan karyawan adalah strategi jangka panjang dalam membentuk sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan, dengan *work engagement* sebagai salah satu pilar utamanya.

V. DISKUSI

Engagement dalam pekerjaan memiliki banyak aspek dan dapat digambarkan sebagai semangat, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam menyelesaikan tugas. Karena keterlibatan kerja adalah proses psikologis yang dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal, itu bukanlah kondisi statis. Kesimpulan dari analisis tujuh artikel penelitian ini adalah ini. Knight et al. (2017) menyatakan bahwa intervensi yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan kerja tim, terutama melalui pelatihan tim, peningkatan hubungan sosial, dan *redesign* pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa organisasi harus melihat *engagement* sebagai proses yang berkembang secara terus menerus daripada sebagai hasil akhir. Metode yang terstruktur memungkinkan organisasi untuk mengawasi keterlibatan karyawan secara konsisten. Oleh karena itu, keterlibatan kerja harus dilihat sebagai strategi manajemen yang integratif.

Semua ketujuh artikel yang dikaji menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor utama. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif, yang dapat mendorong keterlibatan kognitif dan emosional karyawan, sangat penting, menurut Mukhtar dan Nurnaningsih (2024). Menunjukkan korelasi tinggi antara partisipasi karyawan dan pemimpin yang mendukung, terbuka, dan mendorong kemajuan. Metode ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga menciptakan suasana hati yang positif. Ini sesuai dengan klaim Knight et al. (2017) bahwa pelatihan kepemimpinan adalah metode intervensi *engagement* yang paling efektif. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan pengembangan kepemimpinan mencakup aspek emosional, sosial, dan teknis.

Faktor berikutnya yang memengaruhi keterlibatan kerja secara langsung adalah dukungan organisasi yang dianggap sebagai dukungan organisasi. Dukungan organisasi bertanggung jawab atas 33,8% variabel keterlibatan kerja karyawan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Mufarrikah et al. (2020). Ini termasuk memberikan penghargaan untuk kontribusi individu, memberikan fasilitas, dan membantu orang dalam membangun karier dan menemukan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketika seorang pekerja merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasinya, mereka menjadi lebih percaya diri dan lebih terikat dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, strategi yang berpusat pada kesejahteraan dan keterbukaan organisasi sangat penting untuk menjaga komitmen jangka panjang. Organisasi yang tidak menciptakan lingkungan yang mendukung berisiko mengalami penurunan motivasi, kesetiaan, dan produktivitas.

Kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis adalah beberapa faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh Lesmana dan Rivaldo (2023) bahwa keterlibatan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja hanya apabila lingkungan kerja memberikan dukungan dan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang tinggi tidak cukup tanpa sistem kerja yang adil, terbuka, dan manusiawi. Studi tambahan oleh Hadi dan Hanif (2022) menemukan bahwa keterlibatan meningkatkan OCB, yang meningkatkan kinerja individu dan tim. Oleh karena itu, manajemen harus membuat sistem yang memungkinkan pekerja menggunakan energi psikologis mereka untuk bekerja dengan produktif dan proaktif. Pendekatan holistik memungkinkan pengaruh keterlibatan pada organisasi secara keseluruhan.

Menurut Rabuana dan Yanuar (2023), lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan keterlibatan. Studi tersebut menekankan betapa pentingnya memiliki tempat kerja yang sehat secara fisik maupun psikologis untuk menjadi sehat, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan. Pengalaman kerja yang menyenangkan dipengaruhi oleh interaksi antara karyawan, seperti pencahayaan, kebisingan, dan suhu ruangan. Dalam situasi ini, keterlibatan berasal dari hubungan antara tim dan atasan vertikal. Oleh karena itu, pendekatan psikososial dan ergonomik harus diterapkan dalam desain ruang dan prosedur kerja perusahaan. Strategi ini memungkinkan peningkatan produktivitas tanpa mengorbankan kesehatan karyawan.

Dengan transformasi digital dan kerja jarak jauh, ada tantangan baru untuk menjaga keterlibatan. Adriansyah et al. (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan mempertahankan keterlibatan dalam lingkungan



kerja jarak jauh sangat bergantung pada keberadaan sistem komunikasi virtual yang efisien dan fleksibel. Tingkat *engagement* karyawan sangat rendah jika mereka tidak memiliki dukungan teknologi dan koneksi sosial yang memadai. Akibatnya, untuk mempertahankan hubungan sosial kerja yang signifikan, perusahaan harus mengintegrasikan teknologi kolaboratif dengan pendekatan manajemen yang fleksibel. Dalam situasi seperti ini, keterlibatan digital menjadi elemen baru yang harus dipertimbangkan dalam strategi perusahaan. Kegagalan dalam mengelola komunikasi digital dapat berdampak langsung pada loyalitas dan semangat kerja karyawan.

Menurut analisis, keterlibatan harus dipelihara secara berkelanjutan melalui intervensi yang menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi. Kajian bibliometrik Widyastuti dan Wahyuningsih (2024) menunjukkan bahwa tren penelitian tentang keterlibatan karyawan setelah pandemi meningkat, dengan fokus pada keberlanjutan, fleksibilitas, dan inovasi. Organisasi tidak dapat lagi bergantung pada pendekatan administratif konvensional; sebaliknya, mereka harus membangun sistem kerja yang fleksibel dan adaptif. Strategi lintas fungsi yang menggabungkan kesejahteraan kerja, kepemimpinan, dan teknologi diperlukan untuk *engagement* yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kebijakan HRM harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan psikologis karyawan. Dalam situasi seperti ini, keterlibatan menjadi ukuran strategis untuk mengelola perubahan dalam organisasi.

Secara umum, hasil dari tujuh artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bukan hanya kondisi psikologis yang baik, tetapi juga representasi dari interaksi yang baik antara orang-orang dan organisasi mereka. Ketika pekerja merasa dihargai, diberdayakan, dan terhubung secara emosional dengan visi organisasi, mereka menjadi terlibat. Salah satu dari elemen-elemen ini dapat mengurangi partisipasi dan kinerja. Akibatnya, perusahaan harus mempertimbangkan tidak hanya struktur dan prosedur kerja tetapi juga lingkungan psikologis dan prinsip yang ditanamkan. *Engagement* dalam pengelolaan sumber daya manusia saat ini bukan lagi sekadar indikator; itu adalah modal sosial yang perlu dibangun dan dijaga secara strategis. Organisasi dapat lebih siap untuk membangun sistem kerja yang unggul dan berkelanjutan dengan memahami komponen yang membentuk dan menguatkan partisipasi.

VI. KESIMPULAN

Tinjauan sistematis terhadap tujuh artikel jurnal menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis yang baik yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang baik, dukungan organisasi, dan desain kerja yang mendukung. Selama bertahun-tahun, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif telah terbukti meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui penguatan, pemberdayaan, dan komunikasi yang efektif. Loyalitas dan semangat kerja karyawan dalam jangka panjang diperkuat oleh dukungan positif dari organisasi. Selain itu, keterlibatan kerja juga berkorelasi dengan kinerja dan kepuasan kerja; namun, efeknya sering kali dimediasi oleh perilaku kerja tambahan atau kesejahteraan psikologis. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan harus didukung oleh sistem kerja yang adil, fleksibel, dan responsif. Pendekatan yang lebih multidimensi dan adaptif diperlukan untuk mengelola keterlibatan dalam konteks organisasi modern, terutama di era digital dan kerja jarak jauh. Oleh karena itu, keterlibatan kerja harus dianggap sebagai strategi perusahaan yang secara menyeluruh dan berkelanjutan terintegrasi dengan praktik manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [2] Widyastuti, P., & Wahyuningsih, S. H. (2024). Is there an influence of work engagement on job satisfaction? A literature review. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 617–632.
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [4] Mukhtar, A., & Nurnaningsih, A. (2024). Leadership styles and work engagement: A systematic literature review on effective leadership practices. *Productivity Journal*, 1(11), 1505–1524.
- [5] Nurrosidah, A., & Sopiah. (2022). *Work Engagement: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis*. ETNIK: Jurnal Ekonomi dan Teknik, 1(11), 757–766.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i3.1983

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- [6] Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran perceived organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2).
- [7] Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221100233>
- [8] Knight C, Patterson M, Dawson J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *J Organ Behav*. 2017 Jul;38(6):792-812. doi: 10.1002/job.2167. Epub 2016 Dec 13. PMID: 28781428; PMCID: PMC5516176.
- [9] Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- [10] Silapurem, L., Slempe, G. R., & Jarden, A. (2024). Longitudinal job crafting research: A meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 9(2), 899–933. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00159-0>
- [11] Lesmana, M. T., & Rivaldo, D. (2023). Kinerja Karyawan: Pengaruh Work Engagement dan Remunerasi dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara II Bulu Cina-Deli Serdang. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 7(3), 497-508.
- [12] Hadi, L. K., & Hanif, R. (2022). The influence of work engagement on employee performance at PT. Telkom Indonesia Tbk., Witel Malang through organizational citizenship behavior as a mediation variable. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(2), 368-375.
- [13] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- [14] Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being ‘systematic’ in literature reviews in information systems. Dalam L. P. Willcocks, C. Sauer, & M. C. Lacity (Ed.), *Formulating research methods for information systems* (hlm. 48–78). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137509888>
- [15] Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide to conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747–770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- [16] Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The influence of work environment and work engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541-557.
- [17] Destha Kustya, N., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 9(2). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- [18] Mulyani, H., & Kartadiharja, R. O. (2023). Hubungan Work Engagement Dengan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah NegeRI. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 8(2), 233–244. <https://doi.org/10.15575/isema.v8i2.29731>

