



## **Prosiding Ruang Inspirasi Manajemen**

**Vol 5 (3) Maret-Agustus 2026: 180-195**

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



### **Peran Keterikatan Kerja Sebagai Penghubung Antara Sumber Daya Kerja Dan Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review**

**Ade Indra Budianto, S.Ip., M.M., Albar Madeali, S.P., M.M.**

**Drs. Rachman Suhendar, M.M., Bilqis Fitria Salsabiela, S.E., M.Si.**

**Arief Rahmanudin, S.E., M.M.**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang  
Tangerang Selatan, Indonesia

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menyintesis bukti ilmiah mengenai peran keterikatan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan sumber daya kerja dengan kinerja karyawan. Kajian menggunakan systematic literature review dengan alur pelaporan PRISMA 2020. Penelusuran terstruktur dilakukan terhadap publikasi yang membahas job resources, work engagement, dan employee performance, kemudian dilengkapi dengan penelusuran sitasi maju dan mundur. Dari 46 rekaman kandidat, 25 publikasi inti memenuhi kriteria dan dianalisis melalui sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa otonomi, dukungan sosial, umpan balik kinerja, kesempatan berkembang, coaching, dan kejelasan peran merupakan sumber daya kerja yang paling konsisten meningkatkan vigor, dedication, dan absorption. Keterikatan kerja selanjutnya mendorong kinerja tugas melalui peningkatan energi dan persistensi, kinerja kontekstual melalui kemauan berkontribusi melampaui kewajiban formal, serta perilaku proaktif dan inovatif melalui perluasan perhatian dan inisiatif. Hubungan tersebut tidak bersifat otomatis. Tuntutan kerja yang berlebihan, kepemimpinan yang lemah, desain kerja hybrid yang mengaburkan batas, dan ketidakadilan akses sumber daya dapat memperlemah efek motivasional. Sebaliknya, sumber daya personal dan iklim organisasi yang mendukung memperkuatnya. Kajian ini menghasilkan model integratif yang menempatkan keterikatan kerja sebagai mediator utama, tetapi tetap mengakui kemungkinan pengaruh langsung sumber daya kerja terhadap kinerja. Implikasi praktis menekankan pentingnya audit sumber daya kerja, penguatan kualitas manajer lini, umpan balik yang bermakna, otonomi terarah, dan sistem pengembangan yang adil.

Kata kunci: sumber daya kerja; keterikatan kerja; kinerja karyawan; JD-R; systematic literature review

## ABSTRACT

This study synthesizes scientific evidence on the role of work engagement as a mechanism linking job resources to employee performance. A systematic literature review was conducted using the PRISMA 2020 reporting flow. Structured searches targeted publications on job resources, work engagement, and employee performance and were complemented by backward and forward citation searches. Of 46 candidate records, 25 core publications met the eligibility criteria and were analyzed through thematic synthesis. The review shows that autonomy, social support, performance feedback, development opportunities, coaching, and role clarity are the resources most consistently associated with vigor, dedication, and absorption. Work engagement subsequently promotes task performance through energy and persistence, contextual performance through discretionary contribution, and proactive and innovative behavior through broadened attention and initiative. These relationships are not automatic. Excessive job demands, weak leadership, boundary-blurring hybrid work, and unequal access to resources may weaken the motivational process, whereas personal resources and a supportive organizational climate strengthen it. The review develops an integrative model positioning work engagement as the primary mediator while recognizing possible direct effects of job resources on performance. Practical implications emphasize job-resource audits, line-manager capability, meaningful feedback, guided autonomy, and equitable development systems.

Keywords: job resources; work engagement; employee performance; JD-R; systematic literature review

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi tekanan untuk mempertahankan produktivitas ketika pola kerja menjadi semakin digital, fleksibel, dan berintensitas tinggi. Pada kondisi tersebut, upaya meningkatkan kinerja tidak cukup dilakukan melalui target dan pengawasan. Karyawan memerlukan sumber daya yang memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan, memulihkan energi, belajar, dan merasa bahwa kontribusinya bermakna. Perspektif ini menggeser perhatian manajemen dari pertanyaan mengenai seberapa besar tuntutan yang dapat diberikan kepada karyawan menuju pertanyaan mengenai sumber daya apa yang harus disediakan agar tuntutan tersebut dapat dikelola secara sehat dan produktif.

Dalam Job Demands-Resources Theory, setiap pekerjaan memiliki tuntutan dan sumber daya. Tuntutan kerja memerlukan usaha fisik atau psikologis dan dapat menghasilkan kelelahan ketika berlangsung terus-menerus. Sebaliknya, sumber daya kerja membantu mencapai tujuan, mengurangi biaya tuntutan, dan merangsang pembelajaran serta perkembangan. Sumber daya kerja karena itu memiliki fungsi instrumental sekaligus motivasional. Otonomi memberi ruang pengambilan keputusan, dukungan sosial menyediakan bantuan emosional dan instrumental, umpan balik memperjelas efektivitas tindakan, sedangkan kesempatan berkembang menjaga kemampuan dan prospek karier (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017).

Keterikatan kerja merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai vigor, dedication, dan absorption. Vigor mencerminkan energi dan persistensi; dedication menggambarkan rasa bermakna, antusias, dan bangga; sedangkan absorption menunjukkan konsentrasi mendalam dalam pekerjaan. Berbeda dari kepuasan kerja yang menekankan evaluasi afektif, keterikatan kerja menandai aktivasi energi dan investasi diri. Karena itu, keterikatan diperkirakan menjadi jalur penting yang mengubah sumber daya organisasi menjadi tindakan dan hasil kerja (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2006).

Meskipun banyak penelitian menemukan hubungan positif antara sumber daya kerja, keterikatan, dan kinerja, literatur tetap menyisakan persoalan (Christian et al., 2011; Lesener et al., 2019). Pertama, sumber daya yang dominan berbeda menurut pekerjaan dan konteks. Kedua, ukuran kinerja tidak seragam, mulai dari penilaian diri, penilaian atasan, produktivitas objektif, sampai perilaku inovatif. Ketiga, sebagian studi menemukan mediasi parsial, yang menunjukkan bahwa sumber daya juga dapat memengaruhi kinerja secara langsung. Keempat, desain cross-sectional masih dominan sehingga arah kausal perlu ditafsirkan hati-hati.

### 1.1 Kesenjangan, Tujuan, dan Pertanyaan Penelitian

Kajian terdahulu sering menilai satu sumber daya atau satu sektor secara terpisah. Akibatnya, praktisi memperoleh banyak daftar faktor tetapi belum selalu memahami mekanisme yang menjelaskan mengapa faktor tersebut menghasilkan kinerja. Artikel ini memusatkan perhatian pada keterikatan kerja sebagai penghubung motivasional dan membandingkan kontribusinya terhadap

beberapa bentuk kinerja. Pendekatan ini penting karena intervensi yang hanya menambah fasilitas tanpa membangun pengalaman kerja yang energik dan bermakna dapat menghasilkan implementasi simbolik.

Tujuan penelitian adalah: (1) mengidentifikasi sumber daya kerja yang paling konsisten berkaitan dengan keterikatan kerja; (2) menjelaskan mekanisme keterikatan kerja dalam meningkatkan kinerja; (3) membandingkan outcome kinerja yang digunakan; (4) mengidentifikasi kondisi pembatas dan kelemahan metodologis; serta (5) merumuskan model konseptual dan agenda penelitian masa depan.

Pertanyaan penelitian yang digunakan adalah:

1. RQ1. Sumber daya kerja apa yang paling dominan dalam literatur keterikatan dan kinerja?
2. RQ2. Bagaimana keterikatan kerja menghubungkan sumber daya kerja dengan kinerja karyawan?
3. RQ3. Bentuk kinerja apa yang paling sering dikaji dan bagaimana pola temuannya?
4. RQ4. Faktor apa yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut?
5. RQ5. Kesenjangan apa yang perlu ditangani oleh penelitian masa depan?

## 1.2 Kontribusi Penelitian

Kontribusi teoretis artikel terletak pada integrasi fungsi sumber daya kerja, keadaan psikologis keterikatan, dan berbagai domain kinerja. Kontribusi metodologisnya adalah pemetaan terhadap perbedaan desain dan sumber data kinerja. Secara praktis, kajian menerjemahkan bukti menjadi urutan intervensi: mengidentifikasi hambatan kerja, memperkuat sumber daya yang relevan, membangun keterikatan, dan mengukur kinerja dengan indikator yang tidak semata-mata bersifat persepsional.

## 2. KAJIAN KONSEPTUAL

### 2.1 Sumber Daya Kerja

Sumber daya kerja adalah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional yang membantu pencapaian tujuan kerja, menekan biaya fisiologis dan psikologis tuntutan, atau mendorong pertumbuhan (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Definisi ini bersifat fungsional: suatu kondisi disebut sumber daya apabila benar-benar membantu individu bekerja dan berkembang. Fasilitas yang tersedia tetapi sulit diakses atau kebijakan fleksibilitas yang dihukum secara informal tidak berfungsi sebagai sumber daya nyata.

| Sumber daya | Makna operasional                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|
| Otonomi     | Kebebasan mengatur cara, urutan, dan waktu kerja dalam batas tujuan. |

| Sumber daya           | Makna operasional                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Dukungan sosial       | Bantuan emosional, informasi, dan instrumental dari atasan maupun rekan.              |
| Umpan balik           | Informasi yang jelas, tepat waktu, dan dapat ditindaklanjuti mengenai kualitas hasil. |
| Kesempatan berkembang | Akses belajar, tantangan, mobilitas, dan pengembangan kompetensi.                     |
| Coaching atasan       | Bimbingan, refleksi, dan dukungan pemecahan masalah.                                  |
| Kejelasan peran       | Pemahaman mengenai prioritas, tanggung jawab, dan standar keberhasilan.               |

*Tabel 1. Kategori sumber daya kerja utama*

## 2.2 Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja bukan sekadar bekerja lama atau patuh terhadap organisasi. Karyawan dapat bekerja berjam-jam karena tekanan tanpa mengalami vigor atau dedication. Keterikatan yang sehat menggabungkan energi, makna, dan fokus. Karena itu, pengukuran keterikatan perlu dibedakan dari workaholism, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Utrecht Work Engagement Scale menjadi ukuran yang paling luas digunakan, baik dalam versi lengkap maupun ringkas (Schaufeli et al., 2006).

## 2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bersifat multidimensional. Kinerja tugas mengacu pada pelaksanaan tanggung jawab inti. Kinerja kontekstual mencakup perilaku yang menopang lingkungan sosial dan psikologis, seperti membantu rekan, berinisiatif, dan menjaga kualitas. Perilaku adaptif menunjukkan kemampuan menanggapi perubahan, sedangkan perilaku inovatif mencakup eksplorasi peluang, pembentukan, promosi, dan implementasi gagasan. Literatur juga mempertimbangkan perilaku kontraproduktif sebagai sisi negatif kinerja (Rich et al., 2010; Christian et al., 2011).

## 2.4 Mekanisme Teoretis

JD-R Theory menjelaskan dua proses. Proses penurunan kesehatan dimulai dari tuntutan kronis yang menguras energi dan memicu kelelahan. Proses motivasional dimulai dari sumber daya yang memenuhi kebutuhan dasar, meningkatkan kemauan berinvestasi, dan menghasilkan keterikatan. Dalam proses motivasional, keterikatan menjadi keadaan yang mendekatkan sumber daya organisasi dengan perilaku kerja aktual (Bakker et al., 2004, 2014; Bakker & Demerouti, 2017).

Conservation of Resources Theory memperkuat penjelasan tersebut. Individu berusaha memperoleh dan melindungi sumber daya. Sumber daya awal dapat menghasilkan gain spiral: dukungan meningkatkan keyakinan, keyakinan mendorong proaktivitas, dan proaktivitas

menghasilkan sumber daya baru. Namun, ketika sumber daya terbatas dan tuntutan meningkat, loss spiral dapat terjadi (Hobfoll, 1989). Social Exchange Theory juga menjelaskan bahwa dukungan dan investasi organisasi dapat dibalas dengan kontribusi yang lebih besar (Saks, 2006).

## 2.5 Proposisi Sintesis

P1: Sumber daya kerja berhubungan positif dengan keterikatan kerja.

P2: Keterikatan kerja berhubungan positif dengan kinerja tugas, kontekstual, adaptif, dan inovatif.

P3: Keterikatan kerja memediasi hubungan sumber daya kerja dengan kinerja, tetapi mediasi dapat bersifat parsial.

P4: Tuntutan kerja, kepemimpinan, sumber daya personal, dan konteks organisasi memoderasi proses motivasional.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Kajian

Penelitian menggunakan systematic literature review dengan sintesis naratif-tematik. Pedoman PRISMA 2020 digunakan untuk menstrukturkan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan pelaporan (Page et al., 2021). Kajian ini tidak melakukan meta-analisis karena variasi definisi sumber daya, desain, unit analisis, dan ukuran kinerja terlalu besar untuk digabungkan tanpa standarisasi tambahan.

### 3.2 Strategi Pencarian

Penelusuran dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci: ("job resources" OR autonomy OR "social support" OR feedback OR coaching OR "development opportunities") AND ("work engagement") AND ("employee performance" OR "task performance" OR "contextual performance" OR "innovative work behavior"). Penelusuran dilengkapi dengan pencarian sitasi terhadap artikel fondasional JD-R dan artikel meta-analitik. Batas tahun utama adalah 2004-2025 agar perkembangan dari pengujian awal sampai perluasan model dapat terlihat. Artikel tahun 2026 tidak dimasukkan karena tahun publikasi belum lengkap.

### 3.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

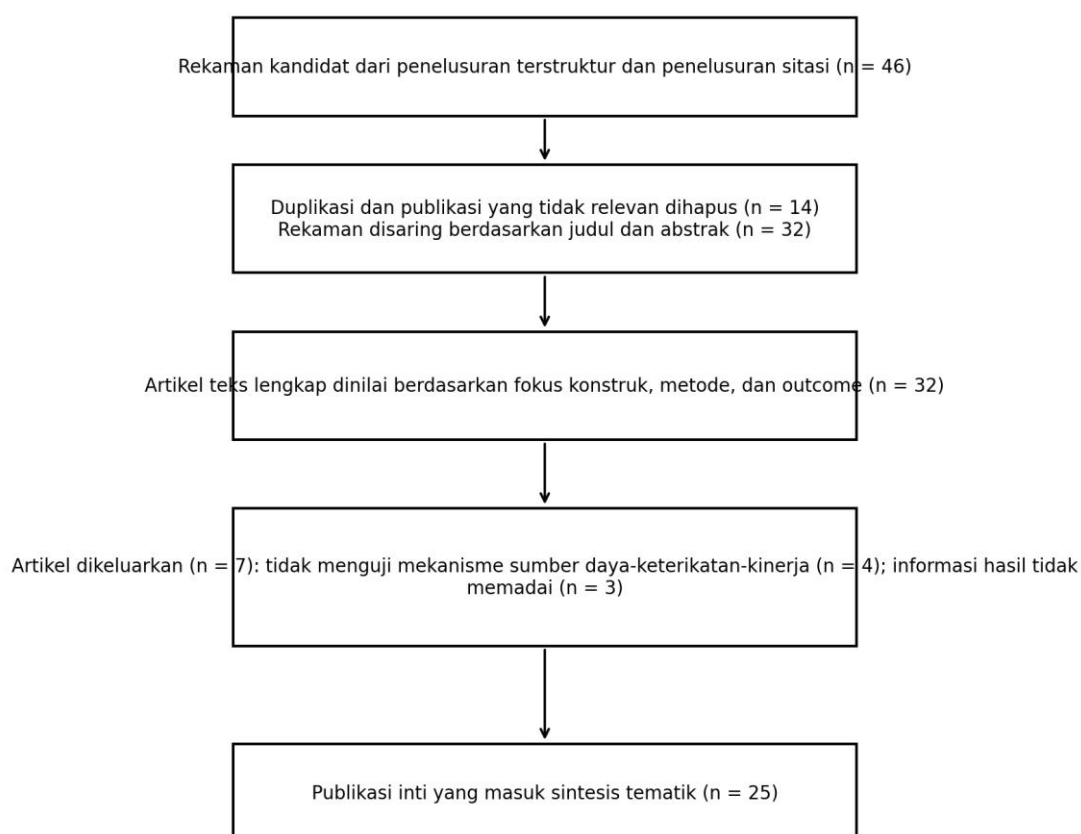
| Kategori | Kriteria                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inklusi  | Artikel jurnal peer-reviewed; membahas sumber daya kerja, keterikatan, dan outcome kinerja; menyediakan temuan empiris atau sintesis teoritis yang relevan; berbahasa Inggris atau Indonesia. |

| Kategori | Kriteria                                                                                                                                                                                                  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eksklusi | Editorial, tesis, buku populer, artikel tanpa informasi metode/hasil, studi yang menggunakan istilah engagement tetapi tidak mengukur keterikatan kerja, serta studi yang tidak memiliki outcome kinerja. |

*Tabel 2. Kriteria seleksi publikasi*

Angka pada diagram seleksi berasal dari log penelusuran dan penyaringan yang digunakan dalam kajian ini. Dari 46 rekaman kandidat, 14 rekaman dihapus karena duplikasi atau tidak relevan. Sebanyak 32 artikel kemudian dinilai berdasarkan judul dan abstrak serta dilanjutkan dengan telaah teks lengkap. Tujuh artikel dikeluarkan karena tidak menguji mekanisme sumber daya-keterikatan-kinerja atau tidak menyediakan informasi hasil yang memadai, sehingga 25 publikasi masuk dalam sintesis.

### 3.4 Proses Seleksi dan Ekstraksi Data



*Gambar 1. Alur seleksi publikasi berpedoman PRISMA 2020*

Data yang diekstraksi meliputi penulis dan tahun, negara atau sektor, desain, sampel, jenis sumber daya kerja, instrumen keterikatan, ukuran kinerja, arah hubungan, peran mediator atau

moderator, serta keterbatasan. Artikel kemudian diberi kode berdasarkan tiga pertanyaan: sumber daya apa yang diuji, bagaimana keterikatan diposisikan, dan jenis kinerja apa yang dihasilkan.

### 3.5 Teknik Sintesis

Sintesis dilakukan melalui empat tahap: pengelompokan sumber daya; pengelompokan outcome; pencarian pola mekanisme; dan analisis kondisi pembatas. Temuan dinilai berdasarkan konsistensi arah, kualitas desain, dan independensi sumber data. Bukti longitudinal dan kinerja yang dinilai atasan atau berbasis data objektif diberi bobot interpretatif lebih tinggi daripada hubungan cross-sectional berbasis satu kuesioner.

## 4. HASIL PENELITIAN

### 4.1 Karakteristik Literatur

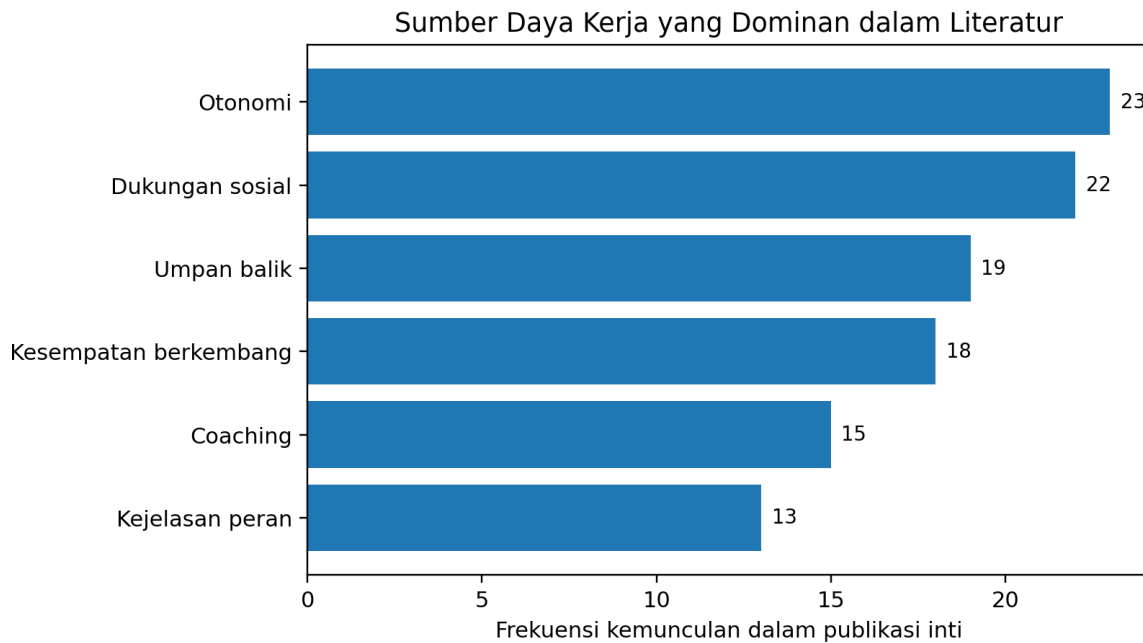
Publikasi inti menunjukkan dominasi penelitian kuantitatif, terutama survei cross-sectional dan structural equation modeling. Studi longitudinal dan diary study tersedia tetapi jumlahnya lebih kecil (Xanthopoulou et al., 2009; Breevaart et al., 2015; Lesener et al., 2019). Sampel paling banyak berasal dari sektor jasa, kesehatan, pendidikan, pemerintahan, dan organisasi bisnis. Utrecht Work Engagement Scale menjadi instrumen dominan. Kinerja sering diukur melalui self-rating, meskipun sejumlah studi menggunakan penilaian atasan dan indikator objektif.

| Aspek       | Pola utama                                                               |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Desain      | Cross-sectional dominan; longitudinal dan diary study masih terbatas.    |
| Analisis    | SEM, multilevel modeling, regresi mediasi/moderasi.                      |
| Sumber data | Self-report dominan; sebagian multisumber dan objektif.                  |
| Outcome     | Kinerja tugas, kontekstual, inovatif, adaptif, dan in-role performance.  |
| Teori       | JD-R dominan; COR, Social Exchange, Broaden-and-Build sebagai pendukung. |

*Tabel 3. Karakteristik umum publikasi inti*



## 4.2 Sumber Daya Kerja Dominan



*Gambar 2. Sumber daya kerja yang dominan dalam publikasi inti*

Otonomi dan dukungan sosial paling sering muncul karena keduanya relevan lintas pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006). Umpan balik dan kesempatan berkembang juga konsisten, tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas implementasi. Umpan balik yang bersifat menghukum atau terlalu umum tidak selalu menjadi sumber daya; demikian pula pelatihan yang tidak terkait kebutuhan kerja dapat menjadi beban tambahan. Job crafting dan coaching dapat memperkuat kemampuan karyawan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia (Tims et al., 2013; Breevaart et al., 2015).

## 4.3 Keterikatan sebagai Mekanisme Motivasional

Temuan memperlihatkan pola berulang: sumber daya kerja meningkatkan keterikatan, kemudian keterikatan meningkatkan kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova et al., 2005; Hakanen et al., 2008). Otonomi memungkinkan karyawan menyesuaikan metode kerja dengan kompetensinya, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan energi. Dukungan sosial mengurangi ketidakpastian dan menyediakan cadangan emosional. Umpan balik memperjelas kemajuan dan meningkatkan self-efficacy. Kesempatan berkembang memberi sinyal bahwa organisasi berinvestasi pada masa depan karyawan.

Vigor berperan terutama dalam persistensi dan kapasitas menghadapi hambatan. Dedication berhubungan dengan makna dan kemauan memberikan kontribusi ekstra. Absorption mendukung konsentrasi, tetapi perlu ditafsirkan hati-hati karena fokus mendalam dapat menjadi tidak sehat apabila terjadi bersama ketidakmampuan melepaskan diri dari pekerjaan. Dengan demikian,

keterikatan yang produktif perlu disertai pemulihan dan batas kerja (Sonnentag, 2003; Halbesleben, 2010).

#### 4.4 Pengaruh terhadap Kinerja Tugas

Keterikatan meningkatkan kinerja tugas melalui alokasi energi yang lebih besar, perhatian berkelanjutan, dan usaha yang persisten (Rich et al., 2010; Christian et al., 2011). Hubungan cenderung lebih kuat ketika kinerja dinilai oleh atasan atau diukur beberapa waktu setelah sumber daya. Namun, hubungan simultan berbasis self-report berisiko common method bias. Bukti longitudinal dan diary study juga menunjukkan kemungkinan hubungan timbal balik: kinerja yang baik dapat menghasilkan pujian, otonomi, dan sumber daya tambahan, lalu memperkuat keterikatan (Xanthopoulou et al., 2009; Lesener et al., 2019).

#### 4.5 Pengaruh terhadap Kinerja Kontekstual dan Proaktif

Karyawan yang terikat tidak hanya menyelesaikan tugas inti, tetapi lebih bersedia membantu, berbagi pengetahuan, dan mengusulkan perbaikan (Bakker et al., 2012; Rich et al., 2010). Energi dan emosi positif memperluas perhatian terhadap peluang. Akan tetapi, perilaku ekstra-peran dapat berubah menjadi beban bila organisasi menganggapnya sebagai kewajiban permanen. Karena itu, manajemen tidak boleh menggunakan konsep keterikatan untuk menormalisasi kerja tanpa batas.

#### 4.6 Matriks Sintesis Publikasi Kunci

| Studi                      | Fokus                                            | Temuan relevan                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Schaufeli & Bakker (2004)  | Sumber daya kerja - engagement - turnover/strain | Sumber daya berasosiasi kuat dengan engagement.                     |
| Bakker et al. (2004)       | JD-R dan burnout/engagement                      | Dua proses: kesehatan dan motivasi.                                 |
| Hakanen et al. (2006)      | Guru; sumber daya dan engagement                 | Sumber daya mendorong engagement dan komitmen.                      |
| Salanova et al. (2005)     | Sumber daya organisasi dan kualitas layanan      | Engagement mendukung kinerja layanan.                               |
| Xanthopoulou et al. (2009) | Diary study; sumber daya harian                  | Sumber daya harian berkaitan dengan engagement dan hasil finansial. |
| Rich et al. (2010)         | Engagement dan job performance                   | Engagement menjelaskan kinerja tugas dan OCB.                       |
| Christian et al. (2011)    | Meta-analisis engagement-performance             | Engagement berhubungan dengan task dan contextual performance.      |
| Bakker et al. (2012)       | Work engagement dan job performance              | Engagement memobilisasi sumber daya dan proaktivitas.               |

| Studi                   | Fokus                                   | Temuan relevan                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Breevaart et al. (2015) | Daily leadership, resources, engagement | Kepemimpinan harian membentuk sumber daya dan engagement. |
| Lesener et al. (2019)   | Meta-analytic longitudinal JD-R         | Dukungan longitudinal bagi hubungan timbal balik.         |

*Tabel 4. Ringkasan publikasi kunci*

Matriks tersebut menunjukkan bahwa kekuatan literatur tidak hanya berasal dari studi individual, tetapi dari konvergensi bukti survei, diary study, longitudinal, dan meta-analisis. Namun, variasi konstruk dan pengukuran tetap menuntut kehati-hatian dalam menyimpulkan besaran efek.

## 5. PEMBAHASAN

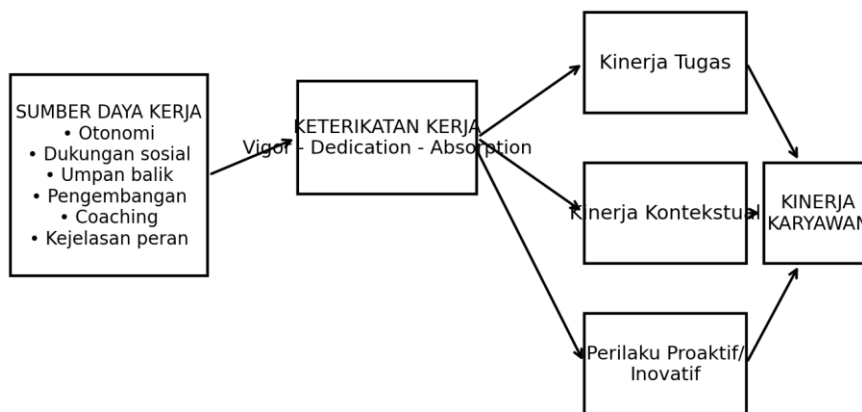
### 5.1 Jawaban atas Pertanyaan Penelitian

RQ1 dijawab dengan ditemukannya enam sumber daya utama: otonomi, dukungan sosial, umpan balik, kesempatan berkembang, coaching, dan kejelasan peran. Sumber daya tidak bekerja secara identik. Otonomi lebih kuat pada pekerjaan yang memberi ruang keputusan; dukungan sosial penting ketika koordinasi dan beban emosional tinggi; sedangkan umpan balik menjadi kritis pada pekerjaan dengan hasil yang tertunda atau ambigu.

RQ2 menunjukkan bahwa keterikatan merupakan mekanisme aktivasi. Sumber daya yang tersedia tidak otomatis menghasilkan kinerja; sumber daya harus diterjemahkan menjadi energi, makna, dan fokus. Keterikatan menjembatani translasi tersebut. Namun, mediasi sering parsial karena sumber daya tertentu, seperti kejelasan peran atau teknologi yang memadai, dapat langsung meningkatkan efisiensi tanpa harus melalui perubahan psikologis yang besar.

RQ3 memperlihatkan bahwa kinerja tugas paling sering diteliti, diikuti kinerja kontekstual dan inovatif. Temuan positif relatif konsisten, tetapi besaran hubungan dipengaruhi sumber penilaian. RQ4 menunjukkan bahwa tuntutan yang menantang dapat memperkuat manfaat sumber daya ketika masih dapat dikelola, sedangkan tuntutan yang menghambat, konflik peran, dan beban digital dapat melemahkan. RQ5 mengarah pada kebutuhan desain longitudinal, multisumber, eksperimental, dan multilevel.

## 5.2 Model Sintesis



Kondisi pembatas: tuntutan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, sumber daya personal, desain kerja hybrid, dan konteks budaya.

*Gambar 3. Model sintesis sumber daya kerja, keterikatan, dan kinerja*

## 5.3 Alternatif Penjelasan dan Kontra-Argumen

Pertama, hubungan positif dapat muncul karena karyawan berkinerja tinggi memperoleh sumber daya lebih banyak. Atasan cenderung memberi otonomi, akses pengembangan, dan umpan balik positif kepada karyawan yang telah menunjukkan kompetensi. Karena itu, model yang sepenuhnya satu arah terlalu sederhana. Kedua, keterikatan dapat dipengaruhi sumber daya personal seperti self-efficacy dan optimisme (Xanthopoulou et al., 2007). Tanpa mengontrolnya, kontribusi sumber daya kerja dapat dibesar-besarkan. Selain itu, tuntutan yang menantang dan tuntutan yang menghambat dapat menghasilkan konsekuensi berbeda (LePine et al., 2005).

Ketiga, tidak semua sumber daya selalu menguntungkan. Otonomi tanpa kejelasan dapat menimbulkan ambiguitas. Dukungan sosial yang berlebihan dapat menciptakan ketergantungan. Feedback yang terlalu sering dapat terasa mengendalikan. Kesempatan pengembangan yang tidak adil dapat menurunkan persepsi keadilan. Oleh sebab itu, kualitas, kesesuaian, dan aksesibilitas sumber daya lebih penting daripada jumlah program.

Keempat, engagement yang sangat tinggi dapat memiliki sisi gelap ketika budaya organisasi memuja kesibukan dan pengorbanan. Karyawan yang sangat berdedikasi mungkin menunda pemulihan, menerima beban tambahan, dan mengalami work-family conflict. Organisasi perlu membedakan keterikatan sehat dari compulsive working. Kinerja berkelanjutan memerlukan siklus investasi energi dan pemulihan, bukan aktivasi tanpa henti.

## 5.4 Implikasi Teoretis

Temuan mendukung proses motivasional JD-R tetapi menyarankan tiga penyempurnaan. Pertama, sumber daya sebaiknya dipandang sebagai konfigurasi, bukan variabel terpisah. Kedua, hubungan bersifat dinamis dan timbal balik. Ketiga, outcome perlu diperluas dari kinerja individual jangka pendek ke pembelajaran, inovasi, kualitas layanan, dan keberlanjutan kesehatan.

## 5.5 Implikasi Manajerial

Organisasi tidak perlu memulai dari program engagement yang mahal. Langkah pertama adalah mengurangi hambatan dan memastikan sumber daya dasar tersedia. Audit dapat dilakukan pada tingkat unit dengan menanyakan: apakah karyawan memahami prioritas; memiliki kendali yang memadai; memperoleh bantuan saat kesulitan; menerima umpan balik yang dapat ditindaklanjuti; dan melihat kesempatan berkembang yang adil.

| Tahap                | Tindakan                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Diagnosis         | Pemetaan tuntutan, hambatan, dan sumber daya per jenis pekerjaan.           |
| 2. Prioritas         | Pilih dua atau tiga sumber daya yang paling relevan, bukan program seragam. |
| 3. Penguatan manajer | Latih coaching, feedback, pemberian otonomi, dan pengelolaan beban.         |
| 4. Desain kerja      | Perjelas tujuan, ruang keputusan, koordinasi, dan batas kerja digital.      |
| 5. Evaluasi          | Ukur engagement bersama kinerja, kesehatan, dan keadilan akses.             |
| 6. Perbaikan         | Gunakan data longitudinal dan umpan balik karyawan untuk iterasi.           |

*Tabel 5. Tahapan implementasi berbasis bukti*

## 5.6 Agenda Penelitian Masa Depan

- Menggunakan panel longitudinal dan cross-lagged model untuk menguji hubungan timbal balik.
- Menggabungkan data survei dengan penilaian atasan, produktivitas, kualitas, dan data digital.
- Menguji konfigurasi sumber daya dengan pendekatan person-centered atau set-theoretic.
- Menganalisis kerja hybrid, algorithmic management, dan digital monitoring sebagai konteks baru.
- Mengembangkan studi multilevel yang menghubungkan kepemimpinan, iklim tim, engagement, dan kinerja.
- Menguji batas optimal engagement dan perannya terhadap pemulihan serta keberlanjutan kinerja.

## 6. KESIMPULAN

Systematic literature review ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana sumber daya kerja menghasilkan kinerja karyawan. Otonomi, dukungan sosial, umpan balik, kesempatan berkembang, coaching, dan kejelasan peran membentuk kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja dengan energi, makna, dan fokus. Keterikatan selanjutnya berkaitan dengan kinerja tugas, kontekstual, adaptif, dan inovatif.

Namun, hubungan tersebut bersifat kontekstual dan dinamis. Sumber daya harus relevan, adil, dan benar-benar dapat digunakan. Tuntutan berlebihan, kepemimpinan lemah, dan batas digital yang kabur dapat mengurangi manfaatnya. Keterikatan juga bukan tujuan tunggal, melainkan bagian dari sistem kerja yang perlu menjaga kesehatan dan pemulihan. Organisasi disarankan mengutamakan desain kerja dan kualitas manajemen sehari-hari daripada kampanye engagement yang bersifat simbolik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 309-325.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lesener, T., Gussy, B., & Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- 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.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.