

Rekonseptualisasi *Employee Engagement* sebagai Mekanisme Kunci dalam Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Athoullah Mondir^{1*}, Zaidani Faza Banura Putra^{2*}

^{1*}Manajemen, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

^{2*}Manajemen, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

^{1*}athoullahmondird@gmail.com, ^{2*}Zaidanifaza4@gmail.com

Abstract

This study examines the theoretical evolution from Resource-Based View (RBV) to Dynamic Resource-Based View (DRBV) to explain how companies maintain competitive advantage in a rapidly changing environment. This study aims to identify the limitations of RBV, clarify the role of dynamic capabilities, and propose an integrated model for contemporary strategic formulation. Using a structured conceptual methodology, this study synthesizes literature from strategic management, organizational theory, and innovation studies. The analysis shows that RBV's emphasis on VRIN resources is inadequate in a volatile context due to its static assumptions. DRBV expands this foundation by incorporating the dynamic capabilities of detecting, exploiting, and adapting, which facilitate resource renewal and strategic adaptation. The results show that environmental dynamics accelerate resource obsolescence, reinforcing the need for capability-driven renewal. The integrated RBV–DRBV model reveals that competitive advantages arise from the interaction between resource heterogeneity and capability agility, which shape strategic formulation and performance outcomes. This study concludes that DRBV provides a more comprehensive framework for understanding advantages in volatile conditions and offers practical guidance for designing adaptive strategies in digital and high-speed industries. These findings highlight the importance of continuous renewal and capability development for maintaining long-term competitive advantage.

Keywords: *Dynamic Capabilities; Resource-Based View; Competitive Advantage; Strategic Formulation; DRBV Framework; VRIN Resources.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji evolusi teoritis dari *Resource-Based View (RBV)* ke *Dynamic Resource-Based View (DRBV)* untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterbatasan *RBV*, mengklarifikasi peran kemampuan dinamis, dan mengusulkan model terintegrasi untuk formulasi strategis kontemporer. Dengan menggunakan metodologi konseptual terstruktur, penelitian ini mensintesis literatur dari manajemen strategis, teori organisasi, dan studi inovasi. Analisis menunjukkan bahwa penekanan *RBV* pada sumber daya *VRIN* tidak memadai dalam konteks yang volatil karena asumsi statisnya. *DRBV* memperluas landasan ini dengan memasukkan kemampuan dinamis dalam mendeteksi, memanfaatkan, dan beradaptasi, yang memfasilitasi pembaruan sumber daya dan adaptasi strategis. Hasil menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempercepat obsolesensi sumber daya, memperkuat kebutuhan akan pembaruan yang didorong oleh kemampuan. Model terintegrasi *RBV–DRBV* mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif muncul dari interaksi antara heterogenitas sumber daya dan kelincahan kemampuan, yang membentuk formulasi

Article info

Received 14 Desember 2025

Revised 20 Desember 2025

Accepted 25 Desember 2025

athoullahmondird@gmail.com

Copyright©2025. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

strategis dan hasil kinerja. Studi ini menyimpulkan bahwa *DRBV* menyediakan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk memahami keunggulan dalam kondisi volatil dan memberikan panduan praktis untuk merancang strategi adaptif di industri digital dan berkecepatan tinggi. Temuan ini menyoroti pentingnya pembaruan berkelanjutan dan pengembangan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kata kunci: Kemampuan Dinamis; Pandangan Berbasis Sumber Daya; Keunggulan Kompetitif; Formulasi Strategis; Kerangka Kerja *DRBV*; Sumber Daya *VRIN*.

1. PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu konsep paling kuat dalam penelitian dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern. Konsep ini telah banyak digunakan dalam dua puluh tahun terakhir untuk menjelaskan ikatan psikologis dan kognitif karyawan dengan pekerjaan dan organisasi. Peningkatan dalam satu konsep dapat menghasilkan hasil yang lebih baik, seperti kinerja tinggi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi yang positif, serta niat *turnover* yang rendah (Halawa, 2025). Baik di negara maju maupun berkembang, organisasi mulai menggunakan keterlibatan karyawan sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing di tengah ketidakpastian, gangguan digital, dan persaingan global yang semakin intensif (Fitriani, 2024). Seiring dengan meningkatnya kerja berbasis pengetahuan dan kolaborasi antarindividu, keterlibatan sering dianggap sebagai aset "tidak terukur" yang membedakan perusahaan berkinerja tinggi dari yang rata-rata (Siregar, 2025).

Pentingnya keterlibatan karyawan juga terlihat dari rentang yang luas dan bentuk yang beragam yang telah diadopsi dalam penelitian sebelumnya di berbagai konteks organisasi. Baru-baru ini, keterlibatan telah diteliti dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, dukungan organisasi yang dirasakan, praktik MSDM berkelanjutan dan digital, kesejahteraan karyawan, dan perbedaan generasi di tempat kerja. Keterlibatan juga telah diteliti dalam konteks yang berbeda seperti sektor kesehatan, organisasi publik, layanan, dan kerja virtual/hibrida (Pereira, 2024). Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menyoroti bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya merupakan sikap pada tingkat individu tetapi juga secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi dan keberlanjutannya dalam jangka panjang. Namun, meskipun terdapat banyak bukti empiris di bidang ini, integrasi teoritis dan ketepatan konseptual mengenai keterlibatan karyawan dalam kerangka kerja MSDM masih kurang berkembang (Baka, 2025).

Masalah dasar dalam literatur tentang keterlibatan terkait dengan ketidaksepakatan mengenai tempat konsepnya dan fungsi teoritisnya. Akademisi telah mendefinisikan keterlibatan karyawan dengan istilah yang beragam. Dalam salah satu aliran, keterlibatan digambarkan sebagai variabel dependen yang merupakan hasil dari praktik MSDM, kepemimpinan berkualitas tinggi, budaya organisasi, atau dukungan organisasi yang dirasakan. Dalam aliran lain, keterlibatan dipandang sebagai prasyarat yang secara langsung memprediksi kinerja karyawan, *output* inovasi, kepuasan pelanggan, dan retensi. Aliran penelitian ketiga memandang keterlibatan sebagai mediator yang menghubungkan praktik MSDM dengan hasil individu dan organisasi. Persepsi yang bertentangan ini berdampingan tanpa rekonsiliasi teoritis yang memadai, yang menyebabkan ketidakpastian tentang apa yang sebenarnya dimaksud dengan keterlibatan karyawan dan bagaimana hal itu seharusnya dimodelkan dalam sistem MSDM.

Sifat fragmentasi konseptual yang berkelanjutan ini tampaknya menunjukkan bahwa yang sebenarnya hilang dari sejumlah besar penelitian keterlibatan karyawan yang tersedia dalam jurnal ilmiah bukanlah kebutuhan akan lebih banyak penelitian empiris, tetapi penjelasan yang koheren dan tunggal. Kita dengan mudah mengukur dan menguji keterlibatan karyawan menggunakan skala pengukuran yang terpercaya dan alat statistik

canggih, namun kita jarang menganalisis proses psikologis-sosial yang mendasari mengapa hal ini terjadi. Akibatnya, temuan sering menekankan korelasi antara variabel daripada menjelaskan bagaimana dan mengapa komitmen beroperasi dalam sistem MSDM yang lebih luas. Batasan ini membatasi tingkat abstraksi yang dapat dicapai dalam menjelaskan keterlibatan dan potensinya dalam berkontribusi pada teori.

Ada beberapa pandangan teoritis yang berusaha memperbaiki kekurangan ini. Literatur motivasi, misalnya, menyoroti bahwa motivasi intrinsik, demotivasi, makna tugas, dan kejelasan tujuan bertindak sebagai prasyarat keterlibatan. Teori pertukaran sosial menekankan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, sehingga keterlibatan terjadi ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, dipercaya, dan didukung oleh organisasi (Kusumawati, 2025). Model *R-model* tuntutan pekerjaan sumber daya mengonseptualisasikan keterlibatan sebagai keadaan motivasi positif yang ditentukan secara bersama oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Meskipun pandangan-pandangan ini memberikan ide-ide berguna, mereka jarang digunakan secara utuh, sehingga menghasilkan penjelasan parsial tentang keterlibatan karyawan yang tidak mengakomodasi sifat multidimensional dari konstruksi ini. Selain itu, kehadiran simultan berbagai lensa teoritis tanpa integrasi semakin memperkuat dispersi konseptual.

Penelitian akademis terbaru bahkan berusaha untuk mengakhiri pendekatan yang terlalu sederhana dalam memahami apa yang menciptakan keadaan keterlibatan dan menyarankan bahwa kita membutuhkan definisi yang lebih sistemik dan dinamis daripada yang dikembangkan oleh para peneliti lebih dari 10 tahun yang lalu. Temuan Kami berargumen bahwa penelitian tentang MSDM berkelanjutan, digitalisasi, manajemen krisis, dan kesejahteraan karyawan semakin menjelaskan keterlibatan sebagai proses psikologis dan sosial jangka panjang melalui mana praktik MSDM membentuk pengalaman dan perilaku karyawan seiring waktu. Dalam hal ini, keterlibatan bukan hanya tujuan atau sarana tetapi proses yang mengubah investasi organisasi menjadi fungsi dan pengembangan berkelanjutan. Namun, garis penelitian yang berkembang ini sebagian besar terisolasi dan belum terintegrasi ke dalam kerangka konseptual yang koheren dan menyatukan.

Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang jelas dan berkelanjutan. Meskipun banyak penelitian empiris telah secara statistik membuktikan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor mediasi, sedikit yang menyediakan kerangka teoritis yang kokoh tentang bagaimana keterlibatan berfungsi sebagai mekanisme internal yang menghubungkan praktik MSDM dengan kinerja karyawan (Wekesa, 2025). Meskipun pengembangan model teoritis meningkat, studi yang secara sadar mengintegrasikan pendekatan dan ide yang beragam masih langka, terutama dalam lingkungan akademik yang berada di pinggiran literatur Barat utama. Akibatnya, terdapat kurangnya kohesi dalam penelitian keterlibatan dimana arah teoritis yang kokoh dapat mengarahkan pengetahuan yang dikumpulkan secara kumulatif dan membimbing penyelidikan empiris yang terikat konteks.

Mengingat batasan-batasan ini, tujuan studi ini adalah untuk merekonseptualisasi keterlibatan karyawan sebagai konstruksi psikologis dan sosial inti dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Alih-alih memandang keterlibatan sebagai prasyarat atau hasil, artikel ini mengusulkan kerangka teoritis integratif untuk teori-teori proses MSDM, yang menyarankan bahwa apa yang terjadi pada praktik-praktik MSDM dalam perjalanannya dari desain hingga kinerja karyawan dipahami, diinternalisasi, dan diimplementasikan melalui proses-proses yang terkait dengan keterlibatan. Melalui sintesis kritis dan sistematis dari literatur keterlibatan karyawan dan MSDM, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat landasan konseptual keterlibatan karyawan, meningkatkan konektivitas teoritis, dan menantang pembagian tradisional dalam bidang ini.

2. KAJIAN TEORI

Keterlibatan karyawan telah menarik perhatian signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi, karena para akademisi dan praktisi berusaha memahami mengapa karyawan dapat terlibat secara kognitif, emosional, atau perilaku dengan pekerjaan atau organisasinya. Meskipun konsep keterlibatan karyawan diterapkan secara luas dalam praktik, konsep ini secara teoritis bersifat polifonik, dan definisinya, prasyarat teoritis, serta representasi empirisnya bervariasi secara signifikan antar studi. Bagian ini memberikan kritik dan integrasi kerangka teoritis utama terkait keterlibatan karyawan, mengkontekstualisasikan konstruksi tersebut dalam kaitannya dengan sistem MSDM, dan membangun proposisi yang mengusulkan cara merekonseptualisasikannya sebagai mekanisme psikologis sentral yang menghubungkan praktik MSDM dengan hasil organisasi.

Akar keterlibatan karyawan sebenarnya dapat ditemukan dalam definisi awal Kahn, di mana ia menggambarkan keterlibatan sebagai "pemanfaatan diri anggota organisasi" terhadap peran kerja mereka dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pelaksanaan peran". Berangkat dari dasar ini, peneliti selanjutnya memperluas konstruksi ini ke keadaan kerja yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh vitalitas, dedikasi, dan penyerapan. Meskipun pandangan ini menetapkan keterlibatan sebagai keadaan psikologis yang diinginkan, studi-studi selanjutnya semakin mengaitkan keterlibatan dalam sistem MSDM dan organisasi yang lebih luas oleh karena itu, mengadopsinya ke dalam kepemimpinan, desain pekerjaan, dukungan organisasi, dan praktik SDM strategis. Namun, penyebaran luas istilah ini juga menyebabkan kebingungan konseptual, karena keterlibatan telah dianggap secara bergantian sebagai sikap, keadaan motivasi, perilaku, dan hasil intervensi SDM.

Teori motivasi dianggap sebagai salah satu kerangka teoritis utama untuk mengeksplorasi keterlibatan karyawan. Teori Determinasi Diri menyoroti pemenuhan kebutuhan psikologis dasar untuk otonomi, kompetensi, dan hubungan sebagai motivator utama motivasi intrinsik dan keterlibatan (Žaja, 2025). Dengan demikian, semakin banyak praktik MSDM dan perilaku kepemimpinan yang mendukung otonomi, pengalaman menguasai keterampilan, atau hubungan sosial yang mendukung, semakin besar kemungkinan karyawan akan terlibat. Faktanya, penelitian empiris berdasarkan pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan, praktik MSDM yang pengembangan, dan desain pekerjaan yang bermakna meningkatkan keterlibatan dengan memenuhi kebutuhan karyawan akan motivasi intrinsik. Namun, teori motivasi itu sendiri umumnya berfokus pada proses di tingkat individu dan oleh karena itu memberikan sedikit wawasan tentang bagaimana keterlibatan berfungsi dalam organisasi yang kompleks.

Dukungan untuk hal ini diperoleh dari teori pertukaran sosial, di mana keterlibatan mewakili reaksi terhadap perlakuan organisasi. Menurut pandangan ini, keterlibatan karyawan muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli pada mereka saat mereka berkontribusi pada tujuan dan kesejahteraan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan, keadilan, dan kepercayaan diidentifikasi sebagai prasyarat kunci yang mendukung pandangan bahwa keterlibatan tertanam dalam konteks relasional dan sosial. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori pertukaran sosial telah digunakan secara menonjol untuk memahami bagaimana praktik MSDM seperti penilaian kinerja yang adil, pengawasan yang mendukung, dan kepemimpinan etis mengembangkan keterlibatan karyawan dengan memperkuat norma timbal balik antara karyawan dan organisasi. Meskipun lensa ini menekankan proses relasional, ia cenderung memperlakukan keterlibatan sebagai hasil dari hubungan pertukaran dan tidak selalu sebagai sarana untuk sebenarnya mempengaruhi hasil organisasi.

Model tuntutan pekerjaan–sumber daya (JD–R) juga merupakan kerangka teoritis penting yang mengacu pada keterlibatan sebagai keadaan motivasi positif yang muncul ketika terdapat keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Baka, 2025). Sumber daya pekerjaan (misalnya otonomi, umpan balik, dukungan sosial, dan kesempatan belajar) diusulkan memiliki peran dalam meningkatkan motivasi karyawan, terutama dalam pekerjaan yang menuntut. Model JD–R telah diterapkan secara luas di berbagai sektor pekerjaan dan menambah kompleksitas dalam pemahaman bagaimana desain pekerjaan dan praktik MSDM saling mempengaruhi keterlibatan. Namun, dalam volume penelitian yang lebih besar terkait JD–R, keterlibatan hanya disebut sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan dan indikator kinerja tanpa menjelaskan fungsinya sebagai mekanisme integrasi dalam arsitektur MSDM.

Menurut penelitian terbaru, konstruksi bersifat dinamis bahkan prosedural. Alih-alih memandang keterlibatan sebagai keadaan psikologis yang stabil, penelitian terbaru mendefinisikannya sebagai proses dinamis yang berkembang seiring waktu melalui interaksi berkelanjutan antara subjek dan objek dalam lingkungan (Aziz, 2023). Pendekatan ini juga menjadi faktor kunci dalam dunia tenaga kerja digital, yang terpengaruh perubahan, sadar krisis, dan beragam. Studi tentang MSDM digital, kerja jarak jauh, dan organisasi agile menunjukkan bahwa keterlibatan bervariasi seiring waktu terkait dengan tuntutan pekerjaan yang berubah, perilaku kepemimpinan, atau persepsi dukungan (Fitriani, 2024). Temuan ini tidak konsisten dengan ketergantungan konvensional pada ekonomi biaya transaksi, dan menunjukkan kebutuhan akan kerangka teoritis yang mempertimbangkan keterlibatan sebagai proses yang tertanam dalam sistem MSDM.

Keterlibatan karyawan juga telah dijelaskan secara rinci dalam teori MSDM strategis, memberikan makna konseptual yang penting. MSDM strategis berfokus pada sejauh mana praktik SDM selaras dan terintegrasi dengan strategi korporat serta dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dari perspektif ini, keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme krusial melalui mana sistem SDM mendorong penciptaan nilai dengan memicu upaya ekstra peran, komitmen, dan perilaku konstruktif karyawan. Penelitian berdasarkan pandangan berbasis sumber daya dan teori modal manusia semakin menganggap keterlibatan sebagai sumber daya organisasi yang tidak berwujud, yang memiliki dampak positif pada kinerja, inovasi, dan ketahanan. Namun, meskipun penelitian MSDM strategis mengakui nilai keterlibatan, ia belum memberikan penjelasan teoritis rinci tentang bagaimana keterlibatan berfungsi sebagai mekanisme internal yang menghubungkan masukan SDM dengan hasil strategis.

Penjelasan berbasis proses psikologis merupakan jembatan penting antara keterlibatan individu dan hasil organisasi. Aliran literatur ini berargumen bahwa praktik MSDM akan mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kondisi psikologis, persepsi, dan makna yang dirasakan karyawan (Naranjo-Zolotov, 2025). Kepercayaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dan tugas yang bermakna merupakan mediator konsisten dalam hubungan antara praktik SDM dan keterlibatan. Kepercayaan, dengan menciptakan keamanan psikologis, akan membangun investasi karyawan di tempat kerja dukungan organisasi yang dirasakan untuk kembali meningkatkan komitmen timbal balik dan pekerjaan yang bermakna memberikan tujuan yang membuat kita terus berlanjut seiring waktu. Dengan menganalisis mekanisme ini, para peneliti melampaui hubungan sederhana dan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana keterlibatan berfungsi dalam organisasi.

Meskipun demikian, beberapa kekosongan teoritis masih ada dalam literatur keterlibatan karyawan. Pertama, pertukaran antara perspektif terbatas dan menyebabkan pandangan yang terfragmentasi dalam penjelasan (misalnya, sementara satu fokus pada motif, yang lain menekankan pertukaran, dan yang lain lagi berfokus pada desain pekerjaan). Kedua, keterlibatan dikodekan sebagai variabel dalam model empiris dengan

sedikit alasan teoritis di balik mengapa ia dapat dianggap sebagai prasyarat, mediator, atau hasil. Ketiga, konteks di mana keterlibatan diimplementasikan budaya nasional, perbedaan generasi, digitalisasi, dan perubahan organisasi seringkali diperlakukan sebagai moderator dan bukan faktor terintegrasi yang mempengaruhi proses keterlibatan. Kekosongan ini menunjuk pada kebutuhan untuk berbagi struktur bahasa yang lebih baik dalam membentuk, mengkonfigurasi, dan mengintegrasikan semua proposisi.

Sebagai respons terhadap kekurangan ini, pandangan MSDM yang terintegrasi mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis multilevel yang berakar pada sistem MSDM. Dalam perspektif ini, praktik SDM merupakan masukan yang membentuk keadaan psikologis karyawan yang mengaktifkan perilaku berpikir-berkeinginan-merasa. Keterlibatan kemudian merupakan proses di mana mekanisme-mekanisme ini diterapkan pada hasil transisi atau organisasi seperti kinerja, retensi, hasil organisasi, dan kesejahteraan. Rekonseptualisasi ini konsisten dengan teori sistem dengan menyoroti hubungan saling terkait antara praktik SDM dan proses psikologis serta hasil, bukan hubungan kausal yang langsung.

Selain itu, pandangan integratif ini konsisten dengan aspek dinamis dan situasional keterlibatan. *Engagement* dianggap sebagai proses dinamis yang berkembang seiring waktu sebagai respon terhadap perubahan organisasi yang didorong secara internal dan tekanan lingkungan yang didorong secara eksternal. Pusatnya mekanisme psikologis ini berubah dalam kondisi transformasi digital dan krisis, serta untuk penyesuaian strategi MSDM guna mempertahankan *Engagement* di pasar tenaga kerja yang terus berkembang. Dengan memasukkan *Engagement* ke dalam sistem MSDM yang lebih luas, model ini lebih kokoh mendasari mengapa terdapat variasi *Engagement* di berbagai konteks dan sepanjang waktu.

Secara kesimpulan, karya teoritis yang tersedia tentang keterlibatan karyawan ditandai oleh kemajuan signifikan serta fragmentasi yang terus berlanjut. Meskipun teori motivasi, pertukaran sosial, JD-R, dan MSDM strategis berkontribusi pada pemahaman mekanisme keterlibatan, tidak ada teori yang menawarkan penjelasan lengkap tentang bagaimana keterlibatan terintegrasi dalam sistem MSDM. Kerangka teoritis berbasis sistem yang memandang keterlibatan karyawan sebagai proses psikologis dinamis dan multidimensional menyediakan cara konstruktif untuk mengembangkan teori dan menginformasikan penelitian empiris di masa depan. Konseptualisasi ini tidak hanya mengatasi kebingungan konseptual terkait keterlibatan karyawan tetapi juga membuat hubungannya dengan beberapa tantangan organisasi utama di dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis menjadi lebih efisien.

3. METODE PENELITIAN

Untuk studi ini, kami berencana menerapkan desain penelitian kualitatif yang berorientasi pada konsep, didasarkan pada studi perpustakaan yang terarah, guna mencapai tujuan merekonseptualisasi keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang esensial di dalam sistem MSDM. Pendekatan metodologis ini secara sengaja non-empiris karena kami tidak berusaha menguji model kausal atau memvalidasi hipotesis secara statistik. Sebaliknya, pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kejelasan konseptual, mensintesis perspektif teoritis yang beragam, dan mengembangkan model integratif melalui mana operasionalisasi keterlibatan karyawan dalam arsitektur MSDM dapat dipahami. Strategi ini umumnya dianggap sesuai saat mengembangkan teori dan menyempurnakan konstruk dalam studi MSDM dan Perilaku Organisasi.

Desain penelitian ini didasarkan pada pendekatan kualitatif interpretatif, dengan mempertimbangkan perbandingan sistematis, abstraksi, dan sintesis pengetahuan yang sudah ada. Penelitian perpustakaan dipilih karena isu utama yang akan diteliti di sini berkaitan dengan tingkat bukti konseptual, bukan empiris. Studi-studi keterlibatan

karyawan yang ada telah menghasilkan sejumlah besar data empiris, namun seringkali didasarkan pada asumsi yang berbeda tentang esensi, lokasi, dan peran keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, pendekatan berbasis literatur memungkinkan kritik terhadap logika teoritis dan membantu menciptakan akun teoritis terintegrasi di luar studi empiris individu.

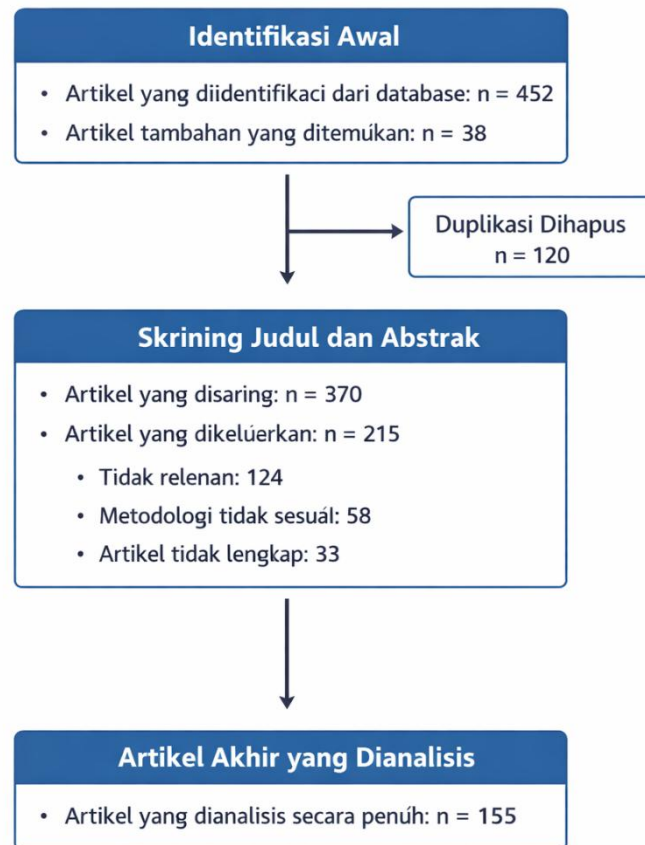
Strategi pencarian literatur ini jelas dan dapat direproduksi untuk mencapai portofolio studi yang relevan secara luas. Beberapa basis data akademik dicari dalam studi ini, yaitu *Scopus* dan *Web of Science*, *Google Scholar*, Garuda/SINTA, serta *ProQuest*. Basis data ini dipilih untuk mencakup jurnal ilmiah internasional berkualitas tinggi, publikasi serial nasional yang terakreditasi, dan tesis (disertasi doctoral) yang memberikan latar belakang teoritis secara lebih rinci. Kata kunci dicari dalam kombinasi dengan "keterlibatan karyawan," "keterlibatan kerja," dan "manajemen sumber daya manusia" (praktik MSDM, dukungan organisasi, dan kepemimpinan). Pencarian dibatasi pada periode (2021–2025) untuk mencakup tren terkini dan kontroversi modern dalam bidang keterlibatan karyawan.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi digunakan untuk mendefinisikan rentang literatur yang ditinjau. Studi yang melibatkan analisis konseptual jika secara langsung membahas keterlibatan karyawan dalam MSDM, perilaku organisasi, atau kinerja karyawan, dan menganggap keterlibatan karyawan sebagai konstruksi inti. Artikel konseptual dan empiris dimasukkan jika memberikan kontribusi teoritis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Artikel yang tidak *direview* oleh rekan sejawat, abstrak tanpa teks lengkap, studi yang tidak melaporkan metode, dan manuskrip di mana keterlibatan karyawan menjadi fokus sekunder dalam artikel tersebut dikecualikan. Basis data, kata kunci, rentang waktu, kriteria inklusi, dan jumlah artikel yang ditemukan ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3.1 Strategi Pencarian Literatur dan Kriteria Seleksi Sumber Penelitian.

Database	Kata Kunci	Rentang Tahun	Kriteria Inklusi	Jumlah Artikel
<i>Scopus</i>	<i>“Employee Engagement” AND “Human Resource Management” OR “HR Practices”</i>	2021-2026	Artikel jurnal internasional bereputasi; topik utama <i>Employee Engagement</i> ; konteks organisasi/SDM; <i>full-text</i> tersedia	62
<i>Web of Science</i>	<i>“Work Engagement” AND Leadership OR “Organizational Support”</i>	2021-2026	Artikel empiris dan konseptual; bidang MSDM dan perilaku organisasi; Bahasa Inggris	78
<i>Google Scholar</i>	<i>“Employee Engagement” AND “HRM Practices” AND Performance</i>	2021-2026	Artikel jurnal terindeks (SINTA-Internasional); relevan dengan tujuan penelitian; <i>peer-reviewed</i>	133
Garuda/SINTA	<i>Employee Engagement AND manajemen sumber daya manusia</i>	2021-2026	Artikel nasional terakreditasi; fokus <i>Employee Engagement</i> ; konteks Indonesia	94
<i>ProQuest</i>	<i>“Employee Engagement” AND Leadership OR Culture</i>	2021-2016	Disertasi/tesis akademik; relevan dengan <i>Engagement</i> dan MSDM; <i>full-text</i>	85

Proses pencarian literatur dilakukan dalam beberapa tahap untuk memastikan validitas metodologis. Pada tahap identifikasi pertama, pencarian di basis data dan sumber lain menghasilkan 490 catatan. Setelah menghapus judul duplikat, penyaringan dilakukan pertama kali berdasarkan judul dan abstrak studi untuk relevansi dengan fokus penelitian. Artikel yang secara tematis tidak relevan, secara metodologis tidak benar, atau melampaui kriteria seleksi abstrak dihilangkan pada tahap ini. Setelah penyaringan, teks lengkap artikel yang tersisa dibaca dan dianalisis secara mendalam, dengan sampel akhir terdiri dari 155 artikel yang menjadi dasar analisis.



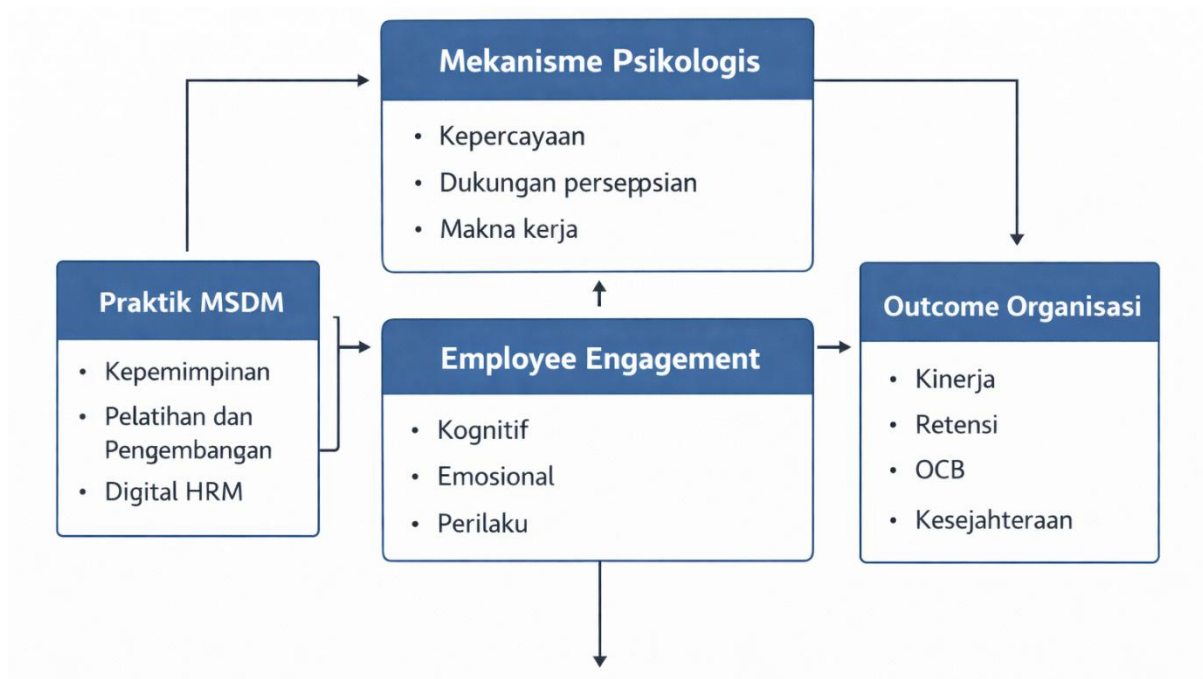
Gambar 3.1 Alur Seleksi dan Penyaringan Literatur pada Penelitian Rekonseptualisasi *Employee Engagement*.

Prosedur umum seleksi dan penyaringan ditampilkan pada Gambar 3.1, terinspirasi dari diagram alur *PRISMA* yang dimodifikasi untuk meningkatkan transparansi dan keandalan.

Setelah penambahan korpus terakhir, data diekstraksi sesuai dengan templat terstruktur yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk setiap artikel, elemen inti didokumentasikan (misalnya, konseptualisasi keterlibatan karyawan landasan teoritis yang digunakan fokus penelitian yang dikontekstualisasikan orientasi metodologis yang diambil dan posisi konsep keterlibatan sebagai hasil, mediator, atau perilaku strategis). Penekanan khusus diberikan pada bagaimana "keterlibatan" telah dikonseptualisasikan dalam istilah kognitif, emosional, dan perilaku. Proses ekstraksi ini membantu dalam membandingkan hasil antar studi dan mengidentifikasi tren umum serta perbedaan konseptual. Perbandingan definisi dan komponen keterlibatan karyawan disajikan dalam Tabel 4.2.

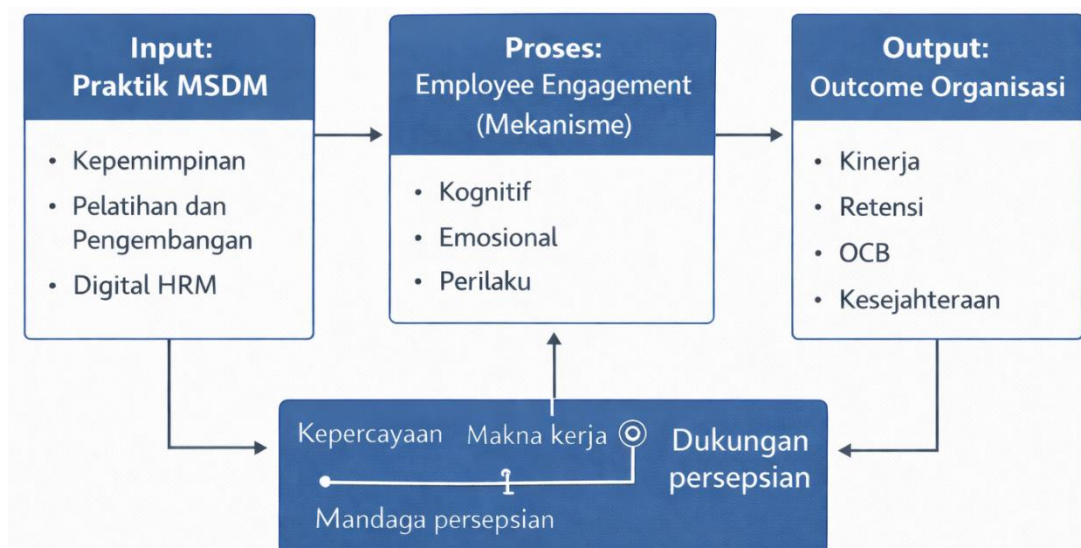
Analisis melibatkan integrasi antara analisis tematik dan sintesis konseptual. Kami menyimpulkan bahwa mekanisme psikologis yang termasuk dalam keterlibatan karyawan adalah kepercayaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dan pekerjaan yang bermakna. Pengaturan ini diverifikasi terhadap beberapa praktik sistem MSDM, seperti

kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, atau inisiatif MSDM digital. Tujuan teori ini adalah untuk memahami bagaimana praktik MSDM membentuk keyakinan pada karyawan dan, pada akhirnya, kondisi psikologis internal yang mendukung keterlibatan.



Gambar 3.2 Peta Tematik Hubungan antara Praktik MSDM, Mekanisme Psikologis, dan *Employee Engagement*.

Gambar diatas merupakan gambaran hubungan antara praktik MSDM, mekanisme psikologis, dan keterlibatan digambarkan secara visual, peta tematik yang berasal dari sintesis literatur. Berdasarkan temuan tematik, dilakukan sintesis konseptual tingkat kedua yang menyatukan posisi teoritis yang berbeda ke dalam struktur perspektif keseluruhan. Fase ini melibatkan sintesis antar studi untuk menciptakan akun proses tingkat atas tentang keterlibatan karyawan. Alih-alih melihat keterlibatan sebagai konstruksi sikap statis, integrasi ini memandang keterlibatan sebagai proses berkelanjutan yang menghubungkan praktik MSDM dengan hasil karyawan dan organisasi.



Gambar 3.3 Kerangka Konseptual Integratif *Employee Engagement* sebagai Mekanisme Kunci dalam Sistem MSDM.

Gambaran diatas adalah model integratif peran keterlibatan karyawan yang menyediakan kerangka kerja dasar untuk memahami bagaimana masukan MSDM mengarah pada kinerja, retensi, dan aspek-aspek umum seperti Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Luthans dan Peterson) dan EDI.

Untuk melengkapi kontribusi teoritis, implikasi teoritis dan praktis, serta arah penelitian masa depan dikembangkan dari kerangka meta yang dihasilkan. Implikasi teoritis berpusat pada penetapan status konseptual keterlibatan karyawan dan peningkatan posisinya sebagai faktor penjelas dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Implikasi praktis Para penulis menekankan pentingnya bagi praktisi MSDM untuk memandang keterlibatan sebagai sistem praktik dan proses psikologis, bukan hanya sebagai hasil yang terisolasi. Saran untuk penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa penelitian longitudinal dan bergantung pada konteks diperlukan untuk menguji validitas empiris kerangka kerja yang dikembangkan (Turner, 2025). Dan inilah implikasi dan agenda penelitian yang dirangkum dalam Tabel 3.2

Tabel 3.2 Implikasi Teoritis dan Agenda Penelitian Lanjutan Berbasis Rekonseptualisasi *Employee Engagement*.

Temuan Konseptual	Kontribusi Teoritis	Implikasi Praktis	Rekomendasi Riset Lanjutan
<i>Employee Engagement</i> tidak memiliki definisi tunggal dan dipahami secara beragam dalam literatur MSDM.	Memperkuat argumen bahwa <i>Employee Engagement</i> merupakan konstruk multidimensional yang belum sepenuhnya mapan secara konseptual.	Organisasi perlu menghindari pendekatan Tunggal dalam mengelola <i>Engagement</i> dan menyesuaikan strategi dengan konteks karyawan.	Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan definisi operasional <i>Engagement</i> yang lebih integratif dan kontekstual.
<i>Employee Engagement</i> berfungsi tidak hanya sebagai <i>outcome</i> , tetapi juga sebagai mediator dan mekanisme psikologis.	Memperluas posisi teoritis <i>Employee Engagement</i> dari variabel dependen menjadi mekanisme penjelas dalam hubungan praktik MSDM dan <i>outcome</i> .	Praktik MSDM perlu dirancang untuk memperkuat proses psikologis yang mendorong <i>Engagement</i> , bukan sekadar mengejar skor <i>Engagement</i> .	Studi empiris dapat menguji <i>Engagement</i> sebagai mediator dalam berbagai konteks organisasi dan sektor industri.
Praktik MSDM mempengaruhi <i>outcome</i> organisasi melalui mekanisme psikologis karyawan.	Mendukung integrasi teori MSDM dan psikologi organisasi dalam menjelaskan proses penciptaan nilai SDM	Manajer SDM perlu focus pada penciptaan kepercayaan, dukungan persepsi, dan makna kerja.	Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi mekanisme psikologis spesifik yang paling dominan dalam membentuk <i>Engagement</i> .
<i>Employee Engagement</i> bersifat dinamis dan dipengaruhi konteks organisasi serta lingkungan eksternal.	Menegaskan bahwa <i>Engagement</i> tidak bersifat statis, melainkan berkembang seiring perubahan lingkungan kerja.	Organisasi perlu menyesuaikan strategi <i>Engagement</i> dalam situasi krisis, digitalisasi, atau perubahan struktural.	Penelitian <i>longitudinal</i> diperlukan untuk memahami dinamika <i>Engagement</i> dari waktu ke waktu.
<i>Engagement</i> berkontribusi pada <i>outcome</i> jangka pendek dan Panjang organisasi.	Mengaitkan <i>Employee Engagement</i> dengan kinerja berkelanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.	Investasi pada <i>Engagement</i> berdampak pada kinerja, retensi, OCB, dan kesejahteraan karyawan.	Penelitian mendatang dapat mengkaji hubungan <i>Engagement</i> dengan keberlanjutan organisasi dan ESG.
Rekonseptualisasi <i>Engagement</i> menempatkannya sebagai bagian dari sistem MSDM terpadu.	Menawarkan kerangka konseptual integrative yang menyatukan praktik MSDM, mekanisme psikologis, dan <i>outcome</i> organisasi.	Praktis MSDM perlu dipandang sebagai sistem yang saling terhubung, bukan kebijakan yang terpisah-pisah.	Studi selanjutnya dapat menguji dan memvalidasi kerangka konseptual ini secara empiris.

Ketelitian dicapai sepanjang penelitian melalui perbandingan berulang data, penulisan interpretatif reflektif, dan dokumentasi eksplisit keputusan analitis. Meskipun bukan penelitian yang menghasilkan data primer, kekuatan karya ini terletak pada inklusi sistematis sejumlah besar dan beragam literatur, meskipun saling bertentangan, ke dalam kerangka konseptual yang koheren. Dengan mengikuti pedoman penelitian kualitatif dan konseptual dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pendekatan ini menawarkan dasar yang kokoh untuk merekonseptualisasi keterlibatan karyawan dan untuk penelitian empiris di masa depan yang dikembangkan dari pemahaman teoritis yang lebih kohesif dan terpadu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Tinjauan Literatur Konseptual dan Integratif Bagian ini melaporkan temuan dari tinjauan literatur konseptual dan integratif. Hasil disajikan dengan cara yang mencerminkan kerangka analitis yang dibentuk oleh tujuan penelitian dan langkah-langkah metodologis, dengan fokus pada definisi keterlibatan karyawan, sifat multi dimensinya, mekanisme pembentukannya, dan integrasinya dengan sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hasil tidak menyajikan temuan statistik, melainkan pola-pola yang disintesis, kesepakatan, dan ketidaksepakatan di antara studi-studi yang diekstraksi untuk membentuk kerangka konseptual terintegrasi.

Pertama, data menunjukkan posisi teoritis yang berbeda dan terfragmentasi dari keterlibatan karyawan dalam literatur MSDM. Sintesis kontribusi sebelumnya menyarankan bahwa konsep keterlibatan karyawan umumnya diframing dalam satu atau semua dari tiga cara utama sebagai hasil dari praktik MSDM dan kepemimpinan, sebagai mekanisme mediasi antara praktik MSDM dan hasil pada tingkat individu dan organisasi, serta sebagai sumber daya organisasi strategis atau simbolis.

Tabel 4.1 Matriks Sintesis Literatur Mengenai Posisi dan Peran *Employee Engagement*.

Penulis & Tahun	Fokus Studi	Posisi <i>Employee Engagement</i>	Temuan Utama	Implikasi Konseptual
Tadić & Žaja (2025)	Perbedaan motivasi kerja lintas generasi	<i>Outcome</i> & mediator	<i>Employee Engagement</i> berbeda antar generasi dan dipengaruhi oleh pola motivasi kerja	<i>Engagement</i> perlu dipahami secara kontekstual dan generasional, bukan sebagai konstruk <i>universal</i>
Abdullah & Sandopart (2025)	Resiliensi dan <i>well-being</i> dalam konteks instabilitas politik	Mekanisme psikologis	Resiliensi memperkuat <i>Employee Engagement</i> dalam situasi ketidakpastian	<i>Engagement</i> berfungsi sebagai mekanisme adaptif terhadap tekanan lingkungan eksternal
Fitriani & Waskito (2026)	Komitmen, kecerdasan emosional, dan <i>OCB</i>	<i>Outcome</i> (dipengaruhi variabel individual)	Kecerdasan emosional dan komitmen meningkatkan perilaku positif melalui motivasi dan <i>Engagement</i>	<i>Engagement</i> berkaitan erat dengan faktor afektif individu dalam kerangka perilaku organisasional
Machayo & Wekesa (2025)	Komunikasi internal dan kepemimpinan dalam merger	Mediator	Strategi komunikasi dan kepemimpinan inovatif meningkatkan <i>Engagement</i> saat perubahan organisasi	<i>Engagement</i> berperan sebagai mekanisme transisi dalam manajemen perubahan
Pratama & Suhariadi (2025)	Pelatihan <i>goal setting</i> pada ASN	<i>Outcome</i>	Pelatihan berbasis tujuan meningkatkan <i>Engagement</i> dan efektivitas kerja	<i>Engagement</i> dapat dibentuk melalui intervensi pengembangan SDM
Nofrizal & Wardi (2025)	Budaya organisasi dan kinerja	Mekanisme strategis	Budaya organisasi yang kuat mendorong <i>Engagement</i> dan kinerja berkelanjutan	<i>Engagement</i> merupakan bagian dari kapabilitas organisasi berbasis budaya
Ramirez & Naranjo-Zolotov (2025)	Pengawasan digital dan perilaku kerja	<i>Outcome</i> (terpengaruh konteks)	Pengawasan berlebihan menurunkan <i>Engagement</i> dan meningkatkan perilaku disfungsional	<i>Engagement</i> sensitif terhadap praktik kontrol dan etika digital
Wang & Feng (2026)	Wacana korporasi dan budaya kerja	<i>Outcome</i> simbolik	Narasi organisasi mempengaruhi persepsi dan <i>Engagement</i> karyawan	<i>Engagement</i> dibentuk melalui konstruksi makna dan komunikasi simbolik
Sombuk & Purnama (2025)	Lingkungan kerja dan <i>work-life balance</i>	Mediator	Motivasi dan <i>Engagement</i> memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	<i>Engagement</i> berfungsi sebagai mekanisme psikologis antara konteks kerja dan <i>Outcome</i>

Kasali et al. (2025)	Transformasi digital HR berbasis kepercayaan	Mekanisme strategis	Praktik digital HR yang etis meningkatkan <i>trust</i> dan <i>Engagement</i>	<i>Engagement</i> merupakan hasil interaksi sistem HR digital dan nilai etika
Rudolph & Zacher (2025)	Fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi	Mediator dinamis	Hubungan timbal balik antara fleksibilitas kerja dan <i>Engagement</i>	<i>Engagement</i> bersifat dinamis dan berkembang secara siklik
Ahmed & Kareem (2025)	Aspirasi karir Gen Z di sektor IT	<i>Outcome</i> & mediator	Faktor digital dan peluang karir mempengaruhi <i>Engagement</i> Gen Z	<i>Engagement</i> perlu dipahami dalam konteks generasi dan digitalisasi
Szulawski et al. (2025)	<i>Engagement</i> dalam kondisi ketidakamanan kerja	Mekanisme psikologis	Pemenuhan kebutuhan psikologis mempertahankan <i>Engagement</i>	<i>Engagement</i> berfungsi sebagai mekanisme protektif terhadap <i>job insecurity</i>
Arıcıoğlu & Timuroğlu (2025)	<i>Servant leadership</i> di sektor kesehatan	Mediator	<i>Person-job fit</i> memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap <i>Engagement</i>	<i>Engagement</i> dipengaruhi oleh kesesuaian individu-pekerjaan
Sulistiyowati et al. (2025)	Dukungan organisasi dan kepuasan kerja akademisi	Mediator	<i>Engagement</i> menjembatani dukungan organisasi dan kepuasan kerja	<i>Engagement</i> merupakan mekanisme relasional berbasis dukungan
Zebua et al. (2025)	<i>Engagement</i> dan kepuasan pelanggan	<i>Outcome</i> strategis	<i>Engagement</i> karyawan meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan	<i>Engagement</i> berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi jasa
Sahputra & Siregar (2025)	<i>Sustainable HRM</i>	Mekanisme strategis	Praktik HRM berkelanjutan memperkuat <i>Engagement</i> jangka panjang	<i>Engagement</i> berperan dalam keberlanjutan kinerja organisasi
Callender-Johnson (2025)	Pelatihan tenaga kesehatan	<i>Outcome</i> & mediator	Program pengembangan SDM meningkatkan <i>Engagement</i> <i>frontline workers</i>	<i>Engagement</i> dapat dikelola melalui investasi pembelajaran
Turner (2025)	Kepemimpinan dan <i>turnover</i>	Mediator	Praktik kepemimpinan yang tepat meningkatkan <i>Engagement</i> dan menurunkan <i>turnover</i>	<i>Engagement</i> berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan dan retensi
Fadureni (2025)	Strategi <i>Engagement</i> dan budaya organisasi	Mekanisme strategis	<i>Engagement</i> membangun budaya positif dan komitmen	<i>Engagement</i> bersifat strategis dalam pembentukan kultur
Pereira (2024)	Tim virtual dan <i>psychological safety</i>	Mediator	Keamanan psikologis meningkatkan <i>Engagement</i> tim virtual	<i>Engagement</i> bergantung pada kualitas interaksi sosial digital
Hidayah & Sitorus (2023)	<i>Green HRM</i> dan retensi	Mediator	Praktik HR ramah lingkungan meningkatkan <i>Engagement</i> dan retensi	<i>Engagement</i> berperan dalam integrasi nilai keberlanjutan
Fitriani (2024)	Digital HRM pada UMKM	<i>Outcome</i> & mekanisme	Digitalisasi HR meningkatkan <i>Engagement</i> dan inovasi	<i>Engagement</i> terkait kesiapan teknologi organisasi
Raharjo (2022)	Kecerdasan emosional ASN	<i>Outcome</i>	Kecerdasan emosional meningkatkan <i>Engagement</i> sektor publik	<i>Engagement</i> dipengaruhi kapasitas emosional individu
Yusof & Aziz (2023)	<i>Agile leadership</i> saat krisis	Mediator	Kepemimpinan adaptif menjaga <i>Engagement</i> dalam krisis	<i>Engagement</i> bersifat adaptif terhadap dinamika lingkungan

Tabel diatas menunjukkan bahwa banyak literatur akademik memandang keterlibatan sebagai hasil dari faktor-faktor Dalam aliran literatur ini, keterlibatan dipandang sebagai keadaan psikologis positif yang diperoleh melalui praktik organisasi yang sukses. Meskipun pandangan ini secara pragmatis valid, hal ini berisiko mengabaikan efek penjelas keterlibatan sebagai mekanisme melalui mana masukan MSDM diterjemahkan menjadi hasil terkait pekerjaan.

Aliran literatur kedua, yang lebih baru, melihat keterlibatan karyawan sebagai mediator. Penelitian dalam kategori ini menemukan bahwa keterlibatan memediasi hubungan antara praktik MSDM dan hasil seperti kinerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, retensi, dan kesejahteraan (Zacher, 2025). Pandangan perantara ini berfokus pada keterlibatan sebagai proses internal yang digunakan karyawan untuk memahami dan merespon praktik organisasi. Namun, analisis mediasi menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan secara statistik diperlakukan sebagai variabel mediator, dinamika internalnya seringkali tidak dijelaskan secara jelas. Keterlibatan sering diperlakukan sebagai kotak hitam yang menghubungkan masukan dengan keluaran tanpa penjelasan psikologis rinci tentang proses yang terjadi.

Pihak ketiga yang dibahas dalam literatur menggambarkan karyawan yang terlibat sebagai kemampuan organisasi strategis atau simbolis. Studi yang mengadopsi

pandangan ini terlalu menekankan keterlibatan sebagai sumber daya sosial yang tersedia dan terinstitusionalisasi dalam budaya, nilai, dan identitas organisasi. Keterlibatan diframing sebagai pendorong kinerja berkelanjutan, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan organisasi jangka panjang. Meskipun pandangan ini menempatkan pentingnya keterlibatan secara strategis, ia cenderung membuat keterlibatan menjadi abstrak secara psikologis dan memisahkan studinya dari proses psikologis yang beroperasi pada tingkat individu, sehingga membuatnya kurang presisi sebagai mekanisme penjelas. Untuk merangkul ketiga posisi ini, kita dapat terlebih dahulu mencatat ketidaksepakatan di antara para ahli mengenai apa yang seharusnya dianggap sebagai nilai psikologis dari keterlibatan, yang juga mendukung (lebih) rekonseptualisasi terintegrasi.

Temuan penting kedua berkaitan dengan sifat multi-dimensi dari keterlibatan karyawan. Berdasarkan literatur yang kami tinjau, definisi keterlibatan mencakup komponen kognitif, afektif, dan perilaku dalam kombinasi tertentu.

Tabel 4.2 Perbandingan Definisi dan Dimensi *Employee Engagement* dalam Literatur.

Penulis	Definisi <i>Employee Engagement</i>	Dimensi (Kognitif / Emosional / Perilaku)	Catatan Kritis
Tadić & Žaja (2025)	<i>Employee Engagement</i> dipahami sebagai tingkat keterlibatan psikologis dan motivasional karyawan dalam pekerjaan lintas generasi.	Kognitif, Emosional	Definisi menekankan perbedaan generasi, namun belum menguraikan <i>Engagement</i> sebagai proses dinamis.
Abdullah Sandopart (2025)	<i>Engagement</i> diposisikan sebagai kondisi psikologis positif yang memperkuat ketahanan dan <i>well-being</i> karyawan dalam situasi krisis.	Emosional, Kognitif	<i>Engagement</i> dilihat sebagai respon adaptif, tetapi aspek perilaku kurang dieksplorasi.
Machayo & Wekesa (2025)	<i>Employee Engagement</i> didefinisikan sebagai keterlibatan afektif dan perilaku karyawan selama proses perubahan organisasi.	Emosional, Perilaku	<i>Engagement</i> dipersempit pada konteks perubahan, sehingga generalisasi konsep terbatas.
Nofrizal & Wardi (2025)	<i>Engagement</i> merupakan hasil internalisasi nilai dan budaya organisasi yang mendorong kinerja berkelanjutan.	Kognitif, Emosional, Perilaku	Pendekatan holistik kuat, namun <i>Engagement</i> cenderung diperlakukan sebagai <i>Outcome</i> budaya.
Rudolph & Zacher (2025)	<i>Work Engagement</i> dipahami sebagai kondisi psikologis yang dinamis dan timbal balik antara individu dan organisasi.	Kognitif, Emosional	Konsep <i>Engagement</i> bersifat dinamis, tetapi dimensi perilaku tidak dirumuskan secara eksplisit.
Szulawski et al. (2025)	<i>Engagement</i> didefinisikan sebagai keterikatan kerja yang muncul ketika kebutuhan psikologis dasar terpenuhi.	Kognitif, Emosional	Definisi kuat secara psikologis, namun kurang mengaitkan <i>Engagement</i> dengan praktik MSDM.
Aricioğlu & Timuroğlu (2025)	<i>Employee Engagement</i> adalah tingkat keterlibatan kerja yang terbentuk melalui kesesuaian individu dengan pekerjaannya.	Kognitif, Emosional, Perilaku	<i>Engagement</i> diperlakukan sebagai mediator, tetapi definisi masih bergantung pada variabel lain.
Sulistiyowati et al. (2025)	<i>Engagement</i> dipahami sebagai kondisi afektif dan perilaku yang menjembatani dukungan organisasi dan kepuasan kerja.	Emosional, Perilaku	Dimensi kognitif kurang mendapat perhatian eksplisit.
Sahputra & Siregar (2025)	<i>Employee Engagement</i> diposisikan sebagai kondisi psikologis berkelanjutan yang mendukung praktik HRM berorientasi keberlanjutan.	Kognitif, Emosional	<i>Engagement</i> dikaitkan dengan <i>sustainability</i> , namun aspek perilaku masih implisit.
Pereira (2024)	<i>Engagement</i> didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis yang muncul dari rasa aman dan kualitas interaksi dalam tim virtual.	Kognitif, Emosional	Definisi kontekstual kuat, tetapi terbatas pada lingkungan kerja virtual.

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.2, beberapa penelitian menekankan aspek kognitif dan afektif, dan memberikan definisi keterlibatan berdasarkan kehadiran psikologis, semangat, dedikasi terhadap pekerjaan, dan ikatan emosional. Studi lain secara langsung memasukkan hasil perilaku misalnya, perilaku di luar peran, produktivitas, dan ketekunan. Analisis menunjukkan bahwa definisi yang hanya berfokus pada satu atau dua dimensi rentan menyederhanakan keterlibatan dan menyembunyikan sifat prosesualnya. Dari perspektif holistik, penilaian kognitif, pengalaman emosional, dan ekspresi perilaku berinteraksi untuk menciptakan keterlibatan dalam analisis yang paling komprehensif (Raharjo, 2022).

Meskipun tampaknya ada dukungan umum untuk multidimensionalitas, temuan menunjukkan ketidakkonsistenan yang jelas dalam cara dimensi-dimensi ini

digabungkan. Beberapa karya memperlakukan perilaku dalam interpretasi keterlibatan, daripada menjadikannya bagian dari definisi itu sendiri. Yang lain lagi lebih fokus pada emosi, terutama terkait krisis, kebahagiaan, atau ketidakstabilan pekerjaan. Ketidakkonsistenan dalam penanganan dimensi ini menambah kebingungan konseptual dan keterbandingan antar studi. Sintesis yang dipresentasikan dalam artikel ini menyoroti kebutuhan untuk memandang dimensi kognitif, emosional, dan perilaku sebagai dimensi kritis dari satu proses keterlibatan bukan sebagai tambahan atau opsional satu sama lain.

Temuan kunci ketiga berkaitan dengan mekanisme psikologis inti yang terlibat dalam EWB. Melalui analisis tematik ini, tiga mekanisme yang berulang dan konsisten di berbagai konteks organisasi telah muncul yaitu kepercayaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dan pekerjaan yang bermakna. Kepercayaan adalah kendaraan relasional yang mendasari melalui mana karyawan menunjukkan kesediaan untuk berkomitmen pada pekerjaan dan organisasinya. Penelitian tentang kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia etis, dan transformasi digital lebih lanjut menyarankan bahwa kepercayaan terhadap manajemen dan sistem organisasi menciptakan keamanan psikologis dan mengurangi ketidakpastian, yang memungkinkan keterlibatan berkembang (Omosunlade, 2025).

Mekanisme kritis kedua adalah dukungan organisasi yang dirasakan. Dari literatur yang saya ketahui, jika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka akan lebih terlibat sebagai balasannya. Hal ini terutama terlihat dalam studi yang berfokus pada keseimbangan kerja dan kehidupan, jam kerja fleksibel, dan dukungan manajemen. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan berfungsi sebagai lensa kognitif dan emosional di mana praktik MSDM diinterpretasikan, sehingga menentukan apakah sistem tersebut dirasakan sebagai pemberdayaan atau pengendalian oleh bawahan.

Sintesis ini juga mencakup konsep pekerjaan yang bermakna, yang mewakili konsep sentral ketiga dalam mekanisme psikologis. Keterlibatan ditemukan lebih tinggi ketika karyawan mengalami pekerjaan mereka sebagai bermakna, sejalan dengan nilai pribadi, dan relevan secara sosial (Kareem, 2025). Mekanisme ini, misalnya, tercermin dalam studi tentang MSDM berkelanjutan, kepemimpinan pelayan, dan perbedaan generasi dalam motivasi kerja. Pekerjaan yang bermakna merupakan jembatan antara rasa diri individu dan tujuan organisasi, sehingga keterlibatan memiliki kualitas sebagai keadaan motivasi yang kurang sementara dan ikatan psikologis yang lebih stabil. Secara kolektif, mekanisme-mekanisme ini mewakili tanah psikologis di mana praktik MSDM diubah menjadi keterlibatan.

Gambar 3.2 menggambarkan hubungan antara praktik MSDM, mekanisme psikologis, dan keterlibatan karyawan sebagaimana disintesis dalam peta tematik kami. Temuan untuk gambar ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan linier langsung yang sederhana antara praktik MSDM seperti manajemen dan kepemimpinan pelatihan dan pengembangan atau MSDM digital terkait dengan keterlibatan. Sebaliknya, praktik-praktik ini mempengaruhi cara karyawan memandang dan merasakan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya membentuk keterlibatan melalui jalur kognitif, emosional, dan perilaku. Hasil ini mendukung pandangan bahwa menganggap keterlibatan sebagai proses dan bukan hasil adalah wajar.

Temuan tematik juga menginformasikan pengembangan model konseptual menyeluruh tentang keterlibatan karyawan yang menempatkan konstruksi tersebut sebagai mekanisme kunci dalam sistem MSDM (Siregar, 2025). Seperti yang ditampilkan pada Gambar 3.3, praktik MSDM membentuk lapisan masukan, keterlibatan karyawan adalah proses inti, dan hasil organisasi berada pada lapisan keluaran. Model ini secara khusus mencakup mekanisme psikologis sebagai jalur mediasi yang menghubungkan praktik MSDM dengan keterlibatan. Kerangka kerja ini menyoroti sifat dinamis dan

situasional dari keterlibatan, dengan catatan bahwa intensitas dan ekspresinya mungkin berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi, profil tenaga kerja, atau situasi.

Model ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak positif terhadap sejumlah hasil organisasi, seperti kinerja, retensi, (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), dan kesejahteraan (Sandopart, 2025). Yang penting, hasil-hasil ini tidak hanya terbatas pada peningkatan produktivitas jangka pendek, tetapi juga berlaku sama untuk kesuksesan bisnis jangka panjang. Keterlibatan tampaknya berfungsi melalui lingkaran umpan balik positif, di mana hasil yang sukses membangun kepercayaan, dukungan, dan makna dan hal ini menjaga karyawan tetap terlibat. Pandangan prosedural ini konsisten dengan pemahaman saat ini tentang MSDM sebagai sistem yang responsif dan emergent.

Akhirnya, integrasi hasil ini menghasilkan serangkaian kontribusi konseptual yang membantu menerangkan keterlibatan karyawan dalam teori MSDM. Pertama, keterlibatan harus dilihat tidak hanya sebagai variabel dependen atau independen, tetapi sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan cara praktik MSDM mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Kusumawati, 2025). Kedua, mengingat sifat multifaset dan dinamis dari keterlibatan, kita memerlukan model konseptual integratif yang melampaui pendekatan yang berpusat pada variabel. Ketiga, pertimbangan kontekstual, seperti digitalisasi, situasi krisis, dan perbedaan generasi, perlu secara eksplisit dimasukkan ke dalam teori keterlibatan. Akibat-akibat ini, yang dijelaskan dalam Tabel 3.2, membentuk dasar untuk pengujian empiris dan pengembangan teoritis.

Secara keseluruhan, temuan studi ini menyarankan bahwa keterlibatan karyawan paling tepat dikonseptualisasikan sebagai proses psikologis dan sosial yang endogen, yang tertanam dalam sistem MSDM. Melalui sintesis lensa yang beragam dan mekanisme psikologis dari makro ke mikro, hasil penelitian ini memberikan penjelasan konseptual yang kohesif tentang bagaimana keterlibatan menghubungkan praktik MSDM dengan hasil organisasi. Rekonseptualisasi ini berkontribusi pada klarifikasi teoritis dan pada gilirannya membuka jalan bagi penyelidikan empiris yang lebih sensitif pada tingkat analisis kontekstual yang kompleks dalam penelitian mendatang.

5. DISKUSI

Hal ini dilakukan dengan menafsirkan dan menempatkan hasil analisis literatur integratif dalam kaitannya dengan kontroversi teoritis dan temuan empiris sebelumnya dalam MSDM dan perilaku organisasi. Untuk tujuan studi ini, peningkatan rekonseptualisasi keterlibatan karyawan sebagai proses psikologis dan sosial fundamental disajikan dalam istilah "bagaimana" untuk mengatasi beberapa pembagian konseptual dasar dan tumpang tindih teoritis. Debat ini disusun berdasarkan tema hasil utama lokasi konseptual keterlibatan karyawan, karakter multidimensional dan proseduralnya, mekanisme psikologis yang mendasari, dan fungsi integratif dalam sistem MSDM.

Tema utama pertama membahas ketidaksinkronan posisi teoritis keterlibatan karyawan yang diamati dalam hasil kami. Studi sebelumnya mempertimbangkan keterlibatan sebagai variabel dependen, faktor perantara, atau modal strategis organisasi. Hasil ini mengkonfirmasi pengamatan sebelumnya bahwa keterlibatan karyawan kurang berkembang pada tingkat teoritis dibandingkan dengan temuan empiris. Beberapa studi memperlakukan keterlibatan sebagai hasil yang menarik dan menyoroti 'hasil' yang dicapai organisasi dari praktik MSDM dan gaya kepemimpinan, sementara yang lain memperlakukan keterlibatan sebagai prasyarat yang mempengaruhi kinerja dan komitmen. Pandangan penerapan praktis, meskipun menarik secara teoritis, sebagian besar digunakan secara heuristik tanpa penjelasan mendalam tentang mekanisme yang mendasarinya. Dalam konteks ini, studi ini memperdalam pertukaran tersebut dengan menegaskan bahwa keduanya tidak bertentangan dan bersaing sebagai perspektif parsial dari proses keterlibatan yang lebih luas dalam sistem MSDM.

Dengan mensintesis perspektif-perspektif ini, hasil penelitian kami membantu mendefinisikan ulang keterlibatan karyawan sebagai proses mediasi melalui mana praktik MSDM diterjemahkan menjadi hasil individu dan organisasi. Perspektif ini sesuai dengan seruan penelitian terbaru untuk penjelasan berbasis mekanisme yang lebih mendalam dalam penelitian MSDM daripada sekadar asosiasi di tingkat permukaan analisis. Jika didefinisikan sebagai proses, keterlibatan menawarkan alasan yang konsisten mengapa dan bagaimana praktik MSDM ditafsirkan dan diimplementasikan oleh karyawan yang mempengaruhi perilaku atau kinerja. Pandangan ini memperkuat dampak pembangunan teori dari penelitian keterlibatan dengan menyarankan bahwa keterlibatan seharusnya menjadi variabel inti dalam teori MSDM (dan bukan hanya variabel pendukung).

Rekonseptualisasi ini didukung lebih lanjut oleh elaborasi tentang multidimensionalitas keterlibatan. Temuan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara universal digambarkan sebagai konstruksi kognitif, emosional, dan perilaku dalam literatur, meskipun dimensi-dimensi ini tidak selalu ditekankan secara sama. Penelitian sebelumnya secara dominan mengutamakan dimensi emosional dan kognitif khususnya dalam konteks kesejahteraan psikologis, ketahanan, dan ketidakpastian pekerjaan, sementara atribut perilaku sering kali diperlakukan sebagai hasil atau dibiarkan implisit. Apa yang ditekankan secara khusus oleh pandangan integratif yang dipresentasikan dalam artikel ini adalah bahwa dimensi-dimensi ini saling terkait dan berinteraksi secara timbal balik. Penilaian terhadap kondisi kerja merupakan prasyarat bagi afek, yang kemudian mengarah pada manifestasi perilaku keterlibatan. Mengabaikan salah satu dimensi ini mengakibatkan reduksi keterlibatan menjadi objek sikap statis dan khususnya, kehilangan daya penjelasannya.

Interpretasi multifaktor ini juga memudahkan penyelesaian ketidaksesuaian dalam literatur empiris. Perbedaan antara studi dalam temuan mungkin lebih mencerminkan aspek keterlibatan yang menjadi fokus mereka atau cara pengukurannya, daripada perbedaan teoritis yang sebenarnya. Dengan memandang keterlibatan sebagai proses tripartit yang mencakup kognisi, emosi, dan perilaku, artikel ini menawarkan lensa analitis untuk menganalisis implementasi yang berbeda tanpa mengorbankan konsistensi teoritis. Dengan menanggapi kritik-kritik tersebut, pendekatan ini memberikan respon langsung terhadap kritik sebelumnya tentang sifat kabur penelitian keterlibatan dan menawarkan solusi untuk pembangunan teori yang lebih komprehensif.

Identifikasi dan integrasi mekanisme psikologis yang mendasari keterlibatan karyawan merupakan salah satu kontribusi utama studi ini. Temuan menyoroti kepercayaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dan pekerjaan yang bermakna sebagai mekanisme yang secara berulang penting dalam memahami dampak praktik MSDM terhadap keterlibatan. Kami telah mempertimbangkan proses-proses ini secara terpisah dalam penelitian sebelumnya, tetapi tidak secara kolektif sebagai bagian dari sistem penjelasan komprehensif. Diskursus ini menekankan bahwa keterlibatan bukanlah hasil langsung dari praktik MSDM itu sendiri, tetapi merupakan persepsi dan interpretasi subjektif karyawan terhadap praktik tersebut. Kepercayaan mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keamanan psikologis, dukungan organisasi yang dirasakan memicu norma timbal balik, dan pekerjaan yang bermakna menghubungkan nilai-nilai individu dengan organisasi. Kekuatan-kekuatan ini, jika digabungkan, membantu menjelaskan mengapa praktik MSDM yang identik dapat menghasilkan tingkat keterlibatan yang bervariasi di berbagai konteks.

Penjelasan mekanistik ini khususnya relevan dalam konteks digitalisasi, krisis, dan keragaman tenaga kerja saat ini. Misalnya, praktik MSDM digital diyakini dapat meningkatkan keterlibatan jika dianggap mendukung dan transparan, tetapi dapat memicu reaksi sebaliknya jika dianggap mengontrol atau invasif. Implikasinya adalah bahwa 'manajemen' keterlibatan memerlukan pertimbangan tidak hanya desain praktik MSDM tetapi juga makna psikologis yang dikaitkan karyawan dengan praktik tersebut. Perspektif

proses yang didorong oleh persepsi ini berkontribusi pada teori MSDM dengan mempertimbangkan reaksi yang tidak homogen terhadap intervensi manajerial, bukan respon yang homogen.

Teori tentang bagaimana keterlibatan karyawan menyoroti pentingnya sistem MSDM yang terintegrasi. Selain kontribusi ini, kerangka konseptual integratif kami juga mendorong diskusi ke depan dengan menempatkan keterlibatan karyawan dalam perspektif yang lebih luas dari MSDM. Dengan mengidentifikasi hubungan antara masukan MSDM, mekanisme psikologis, proses keterlibatan, dan hasil di tingkat organisasi, perspektif sistemik tentang keterlibatan disediakan. Perspektif ini sejalan dengan pendekatan MSDM terbaru yang memandang organisasi sebagai sistem pembelajaran daripada sekumpulan praktik terpisah. Kerangka kerja ini juga mencakup loop umpan balik di mana hasil yang sukses mendasari kepercayaan, dukungan, dan makna yang membantu mempertahankan keterlibatan seiring waktu. Dinamika ini biasanya diabaikan dalam penelitian empiris lintas seksi, tetapi memberikan wawasan penting untuk kinerja dan keberlanjutan jangka panjang suatu perusahaan.

Pembahasan ini memiliki implikasi teoritis, terkait bagaimana rekonseptualisasi yang diusulkan di sini memperluas literatur MSDM saat ini. Pertama, ia memperluas jangkauan penjelasan keterlibatan karyawan dengan mendasarkannya pada teori berbasis mekanisme. Kedua, ia menghubungkan mekanisme psikologis tingkat mikro dengan hasil organisasi tingkat makro, mengisi kekosongan yang telah lama ada dalam penelitian MSDM. Ketiga, ia sensitif terhadap konteks karena dimensi keterlibatan dipengaruhi oleh konteks organisasi, komposisi tenaga kerja, dan tuntutan eksternal. Kontribusi yang diusulkan ini juga sejalan dengan tantangan dalam pengembangan teori MSDM yang lebih terintegrasi dan sensitif terhadap konteks.

Pembahasan ini juga mengidentifikasi implikasi penting untuk penelitian empiris di masa depan. Ketepatan konseptual tentang keterlibatan sebagai mekanisme berarti bahwa penelitian masa depan tidak boleh terbatas pada model mediasi dasar, tetapi juga harus mencari proses internal dan kondisi di mana keterlibatan bekerja. Desain longitudinal dan kualitatif mungkin hasil organisasi untuk menangkap sifat dinamis keterlibatan dan efek timbal baliknya pada hasil organisasi. Selain itu, studi perbandingan lintas sektor, lintas budaya, dan lintas jenis pekerjaan dapat membantu meningkatkan generalisasi dan kondisi batas model yang diusulkan.

Secara ringkas, kami mengusulkan bahwa merumuskan ulang keterlibatan karyawan sebagai proses psikologis dan sosial yang mendasar memberikan pemahaman yang lebih koheren dan berlandaskan teori tentang bagaimana proses tersebut beroperasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan mensintesis perspektif yang terfragmentasi dan menyoroti mekanisme yang mendasari, artikel ini memindahkan penelitian keterlibatan dari penjelasan yang berpusat pada variabel menjadi penjelasan yang berorientasi pada proses. Perpindahan ini tidak hanya meningkatkan ketelitian teoritis tetapi juga kegunaan praktis dan ketahanan penelitian empiris di berbagai konteks organisasi.

6. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendefinisikan ulang keterlibatan karyawan sebagai proses psikologis dan sosial yang mendasar dalam sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM), bukan sekadar konsekuensi atau prasyarat dari variabel lain. Berdasarkan tinjauan integratif terhadap literatur internasional dan nasional yang ada, hasil penelitian menunjukkan bahwa sifat multifaset keterlibatan karyawan dijelaskan sebagai konstruksi holistik dan abadi yang peka terhadap nuansa kontekstual. Faktor mediasi untuk MSDM. Dalam semua studi yang termasuk dalam tinjauan kami, keterlibatan karyawan secara jelas diidentifikasi sebagai salah satu mekanisme potensial

yang menghubungkan praktik MSDM dengan hasil organisasi jangka pendek dan jangka panjang seperti kinerja, retensi, dan kesejahteraan.

Temuan juga menyarankan bahwa dampak praktik MSDM pada hasil organisasi dimediasi melalui proses psikologis mendasar seperti kepercayaan, POS, dan pekerjaan yang bermakna. Orientasi kognitif, afektif, dan perilaku karyawan ini berfungsi sebagai mekanisme yang membantu menjelaskan bagaimana nilai diproduksi dalam sistem MSDM. Seperti yang ditunjukkan dalam model kerangka kerja integratif (Gambar 3.3) dan dirangkum dalam implikasi teoritis dan praktis, keterlibatan karyawan berperan sebagai kekuatan mediasi antara masukan perusahaan dan hasil organisasi yang berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini menambah literatur manajemen dengan mengatasi sifat terfragmentasi dari literatur keterlibatan karyawan dan juga membantu mengorganisir pembahasan tentang praktik MSDM, mekanisme psikologis, dan hasil organisasi dalam kerangka kerja yang terpadu. Dari sudut pandang praktis, hasil penelitian ini mempertanyakan penggunaan konsep partisipasi terbatas dan mendorong organisasi untuk mengembangkan sistem MSDM yang mempromosikan konteks kerja yang inklusif, bermakna, dan penuh kepercayaan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji model yang diusulkan secara empiris di sektor dan budaya yang berbeda, menerapkan desain longitudinal untuk menangkap karakter dinamis keterlibatan, dan menyelidiki lebih lanjut perannya dalam pendekatan MSDM berkelanjutan dan berorientasi ESG.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, R. Y. N. (2023). Agile Leadership and *Employee Engagement* in Crisis Management. *Asian Journal of Management Studies*. <https://www.ajmsjournal.com>
- Baka, M. S. M. P. L. (2025). What Makes People Engaged at Work in Insecure Times? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2025.2599465>
- Fitriani, L. (2024). The Role of Digital HRM in Boosting *Employee Engagement*. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://journal.ui.ac.id/ijbe>
- Halawa, D. D. Z. D. Z. E. W. F. (2025). *Employee Engagement* and Customer Satisfaction in the Service Sector. *Jurnal LIKUID Ekonomi*. <https://jurnal.faatuatua.com/index.php/LIKUID/article/view/517>
- Kareem, I. A. S. A. (2025). Navigating Career Aspirations of Generation Z IT Employees in the Digital Age A Smart-PLS Approach. *International Journal of Human Resource Studies*. https://www.researchgate.net/publication/398614899_Navigating_Career_Aspirations
- Kusumawati, P. S. T. I. D. (2025). Perceived Organizational Support to Job Satisfaction through *Work Engagement* among Academics. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/18344>
- Naranjo-Zolotov, A. R. M. (2025). The Impact of Workplace Surveillance on Cyberloafing An Analysis Using Protection Motivation Theory. *AIS Electronic Library*. <https://aisel.aisnet.org/capsi2025/33/>
- Omosunlade, K. K. G. O. T. B. Y. A. A. (2025). Trust-centered Digital HR Transformation in Nigeria Integrated Framework for Ethics, Data Privacy and Workplace Inclusion. *ResearchGate Preprint (Scopus Indexed)*. https://www.researchgate.net/publication/398616493_Trust-centered_Digital_HR_Transformation
- Pereira, J. M. (2024). *Employee Engagement* and Psychological Safety in Virtual Teams. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://journals.sagepub.com/home/jabs>
- Raharjo, A. (2022). Emotional Intelligence and *Employee Engagement* among Public

- Servants. *Jurnal Administrasi Publik*. <https://journal.unair.ac.id/JAP>
- Sandopart, B. A. D. (2025). Resilience and Employee Well-being in Times of Political Demonstrations A Literature Review. *Airlangga Journal of Innovation and Management*. <https://e-journal.unair.ac.id/AJIM/article/download/81721/35115>
- Siregar, M. R. S. T. R. Y. (2025). Sustainable HRM Practices A Sistematic Literature Review. *Manivestasi Jurnal Ilmiah Manajemen*. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/manivestasi/article/view/20854>
- Turner, C. (2025). Exploring Leadership Strategies to Reduce Voluntary Employee Turnover A Qualitative Multi-Case Study of North Texas Call Centers. In *ProQuest Dissertation and Theses Global*. <https://search.proquest.com/openview/6878d74f86f9fb4063b7deb8ac601d5a/1>
- Timuroğlu, M. H. A. M. K. (2025). Servant Leadership and Work Engagement among Doctors: The Mediating Role of Person-Job Fit. *BMC Health Services Research*. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-025-13877-1>
- Wekesa, S. M. E. (2025). Aligning Internal Communication and Innovative Leadership Strategies for Successful Mergers. *African Multidisciplinary Journal of Research*. <https://journals1.spu.ac.ke/index.php/amjr/article/view/467>
- Zacher, C. W. R. H. (2025). A Virtuous Cycle Reciprocal Relations Between Work Flexibilization and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*. https://www.researchgate.net/publication/398619708_A_Virtuous_Cycle
- Žaja, I. T. A. (2025). Work Motivation Across Employee Generations in Croatia. *Poslovna Izvrsnost – Business Excellence*. <https://ojs.srce.hr/index.php/pi/article/view/39239>