

## Dinamika Global dan Metrik Strategis Keterlibatan Karyawan: Tinjauan Pustaka Sistematis (Systematic Literature Review) Terhadap Trajektori Riset Employee Engagement dan Work Engagement

**Ayu Dewi Prasetyawati**

Universitas Airlangga, Indonesia

Email : ayudewip262@gmail.com

### Keywords:

employee engagement, work engagement, systematic literature review, PRISMA, research process flowchart.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

### Kata Kunci:

employee engagement, work engagement, systematic literature review, PRISMA, flowchart tahapan riset.

### Abstract

*Hybrid work and digital transformation have reshaped employee experiences, highlighting the need to understand engagement beyond attendance and productivity measures. This study aims to examine the development of employee engagement and work engagement research, identify their antecedents and outcomes, and formulate an integrated conceptual framework. A systematic literature review was conducted using Scopus and a selection procedure guided by PRISMA. The manuscript reports a search covering publications from 2022 to 2026, with screening based on document type, subject area, keywords, language, accessibility, and substantive relevance. The thematic synthesis identifies workplace ecosystems, compassionate leadership, and role clarity as central elements associated with engagement. Employee engagement concerns employees' connections to their roles and organizations, whereas work engagement emphasizes vigor, dedication, and absorption. The discussion links physical and virtual workplace alignment and supportive leadership to psychological meaningfulness, safety, and availability, positioning these conditions as potential pathways toward engagement, retention, and productivity. These relationships constitute conceptual propositions rather than causal findings established by this review. The study concludes that engagement management requires coordinated attention to workplace design, leadership practices, and psychological needs. Future research should validate the framework through longitudinal studies across sectors and cultures, using distinct engagement measures and objective organizational outcome indicators.*

### Abstrak

Kerja hibrida dan transformasi digital telah mengubah pengalaman karyawan, sehingga keterlibatan perlu dipahami melampaui kehadiran fisik dan ukuran produktivitas konvensional. Penelitian ini bertujuan menelaah perkembangan riset \*employee engagement\* dan \*work engagement\*, mengidentifikasi anteseden serta luarannya, dan merumuskan kerangka konseptual integratif. Metode penelitian menggunakan tinjauan pustaka sistematis melalui basis data Scopus dengan prosedur seleksi berpedoman pada PRISMA. Naskah melaporkan penelusuran publikasi periode 2022–2026, dengan penyaringan berdasarkan jenis dokumen, bidang subjek, kata kunci, bahasa, aksesibilitas, dan relevansi. Sintesis tematik mengidentifikasi ekosistem tempat kerja, kepemimpinan berempati, dan kejelasan peran sebagai unsur yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan. \*Employee

engagement\* mencakup keterikatan terhadap peran dan organisasi, sedangkan \*work engagement\* menekankan energi, dedikasi, dan penghayatan dalam pekerjaan. Pembahasan menghubungkan keselarasan lingkungan fisik dan virtual serta dukungan kepemimpinan dengan kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan psikologis sebagai jalur potensial menuju keterlibatan, retensi, dan produktivitas. Hubungan tersebut merupakan proposisi konseptual yang belum membuktikan hubungan sebab akibat melalui pengujian empiris dalam penelitian ini. Penelitian menyimpulkan bahwa pengelolaan keterlibatan memerlukan integrasi desain tempat kerja, praktik kepemimpinan, dan pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kerangka secara longitudinal pada beragam sektor dan budaya dengan membedakan pengukuran kedua konstruk serta menggunakan indikator organisasi yang objektif untuk menilai konsistensi hubungan dan relevansi praktisnya.

---

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis global telah menempatkan keterlibatan karyawan sebagai persoalan strategis yang menentukan daya tahan organisasi. Gejolak ekonomi, akselerasi digital, perubahan demografi tenaga kerja, dan normalisasi pola kerja jarak jauh maupun hibrida mengubah cara individu berinteraksi dengan pekerjaan, pemimpin, rekan kerja, serta organisasi (Bakker et al., 2023; Galanakis & Tsitouri, 2022; Hajjami & Crocco, 2024; Nagori & Lawton, 2024). Revolusi kerja jarak jauh tidak hanya memengaruhi penggunaan kantor dan lingkungan perkotaan, tetapi juga menggeser makna tempat kerja dari ruang fisik tunggal menjadi ekosistem yang tersusun atas rumah, kantor pusat, kantor satelit, ruang ketiga, dan infrastruktur virtual (Surma et al., 2026; Van Nieuwerburgh, 2023). Dalam situasi tersebut, organisasi tidak cukup hanya menyediakan pekerjaan dan teknologi; organisasi perlu memastikan bahwa karyawan tetap memiliki energi, rasa memiliki, dan kesediaan untuk menginvestasikan dirinya dalam peran kerja. Kajian tentang employee engagement dan work engagement karena itu semakin relevan bagi organisasi yang menghadapi ketidakpastian, persaingan talenta, dan tuntutan produktivitas. Literatur menunjukkan bahwa engagement berkaitan dengan pengalaman psikologis karyawan, kualitas hubungan kerja, serta dukungan lingkungan organisasi, sehingga posisinya melampaui isu kepuasan kerja semata dan menjadi bagian dari strategi pengelolaan modal manusia (Albrecht, 2010; Bailey et al., 2017; Shuck & Wollard, 2010).

Permasalahan rendahnya keterlibatan karyawan muncul melalui interaksi berbagai faktor individual, pekerjaan, relasional, dan kontekstual. Pada tingkat pekerjaan, ketidakjelasan peran, terbatasnya otonomi, tuntutan kerja yang tidak seimbang, dan desain pekerjaan yang kurang adaptif dapat mengurangi kebermaknaan serta kesiapan psikologis karyawan untuk terlibat (Candido et al., 2021; Gerlitz & Hülsbeck, 2023; Krista & Syahputra, 2023; Mustari et al., 2026; Tarnowska et al., 2024). Pada tingkat relasional, rendahnya dukungan atasan, lemahnya empati pemimpin, serta ketidakadilan dalam pertukaran organisasi dapat melemahkan kepercayaan dan keterikatan afektif karyawan. Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterlibatan personal bergantung pada terpenuhinya psychological meaningfulness, psychological safety, dan psychological availability, sedangkan Saks (2006) menempatkan dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan sebagai anteseden penting melalui kerangka

pertukaran sosial. Dalam konteks kontemporer, kompleksitas tersebut bertambah karena pemisahan ruang kerja, kualitas infrastruktur digital yang tidak merata, berkurangnya interaksi sosial spontan, dan kaburnya batas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kondisi fisik kantor maupun kesesuaian lingkungan kerja dengan kebutuhan pengguna juga dapat memengaruhi pengalaman dan hasil kerja karyawan (Appel-Meulenbroek et al., 2018). Di samping itu, kepemimpinan penuh kasih dan kejelasan pekerjaan menjadi sumber daya relasional yang penting untuk membantu karyawan memahami ekspektasi, memperoleh dukungan, serta menjaga koneksi psikologis dengan organisasi (Lauerman et al., 2026).

Akumulasi faktor tersebut menghasilkan konsekuensi pada level individu dan organisasi. Ketidakjelasan peran dan lemahnya dukungan dapat meningkatkan ketegangan psikologis, menurunkan rasa aman, serta membuat karyawan membatasi energi fisik, kognitif, dan emosional yang dicurahkan ke dalam pekerjaannya. Dalam ekosistem hibrida, fleksibilitas yang tidak disertai desain ruang, teknologi, pola komunikasi, dan mekanisme koordinasi yang memadai dapat berubah menjadi isolasi, fragmentasi pengalaman kerja, atau penurunan kohesi sosial (Surma et al., 2026; Van Nieuwerburgh, 2023). Kondisi ini berpotensi menurunkan vigor, dedication, dan absorption, yang merupakan dimensi utama work engagement, sekaligus melemahkan keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi (Schaufeli et al., 2002). Sebaliknya, ketika sumber daya pekerjaan dan hubungan sosial tersedia, karyawan lebih mampu mempertahankan energi, memaknai pekerjaannya, serta menunjukkan partisipasi yang lebih kuat. Sintesis penelitian terdahulu mengaitkan engagement dengan berbagai luaran positif, seperti komitmen, perilaku proaktif, retensi, dan kinerja, sementara disengagement berkaitan dengan penarikan diri serta kecenderungan meninggalkan organisasi (Saks, 2006; Bailey et al., 2017). Karena itu, dampak persoalan engagement tidak berhenti pada pengalaman personal, tetapi menjalar pada stabilitas tenaga kerja, produktivitas unit, kemampuan inovasi, dan keberlanjutan kinerja korporat.

Secara konseptual, employee engagement dan work engagement beririsan, tetapi tidak sepenuhnya identik. Employee engagement memiliki cakupan yang lebih luas karena menggambarkan keterikatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan terhadap peran maupun organisasi, termasuk keselarasan dengan tujuan strategis perusahaan dan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi ((Kahn, 1990; Saks, 2006; Shuck & Wollard, 2010). Work engagement lebih spesifik merujuk pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait langsung dengan pekerjaan, yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Vigor menunjukkan energi dan ketahanan mental ketika bekerja; dedication mencerminkan keterlibatan yang kuat, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, serta perasaan tertantang; sedangkan absorption menggambarkan konsentrasi penuh dan keterlarutan dalam aktivitas kerja (Schaufeli et al., 2002). Kedua konsep tersebut berakar pada gagasan personal engagement Kahn (1990), yaitu keadaan ketika individu menghadirkan dirinya secara utuh dalam pelaksanaan peran. Perbedaan fokus ini penting karena penggunaan istilah yang tumpang tindih dapat menghasilkan pengukuran dan implikasi manajerial yang berbeda (Albrecht, 2010; Bailey et al., 2017). Dengan demikian, analisis engagement perlu menghubungkan kondisi psikologis internal, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, dan ekosistem tempat kerja agar mampu menjelaskan proses terbentuknya keterlibatan serta konsekuensinya secara lebih komprehensif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan dua aliran konsep yang sering dibahas secara terpisah, yaitu employee engagement yang berorientasi pada keterikatan terhadap peran dan organisasi serta work engagement yang berorientasi pada vigor, dedication, dan absorption. Melalui Systematic Literature Review dengan protokol PRISMA, penelitian ini tidak hanya merangkum definisi, anteseden, dan luaran engagement, tetapi juga memetakan pergeseran trajektori riset dari model tempat kerja berbasis kantor menuju ekosistem kerja hibrida multidimensional. Kerangka yang dibangun menghubungkan ekosistem hibrida dan kepemimpinan suportif sebagai anteseden eksternal; kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan psikologis sebagai mekanisme internal; serta employee engagement dan work engagement sebagai manifestasi yang bermuara pada retensi dan produktivitas. Integrasi ini mempertemukan fondasi klasik Kahn (1990), konseptualisasi dan pengukuran work engagement oleh Schaufeli et al. (2002), pendekatan pertukaran sosial Saks (2006), serta perkembangan mutakhir mengenai ekosistem tempat kerja dan compassionate leadership (Surma et al., 2026; Lauerman et al., 2026). Berbeda dari kajian yang hanya menelaah satu prediktor atau satu konteks organisasi, penelitian ini menawarkan pembacaan lintas level mengenai bagaimana desain ruang fisik-virtual, kualitas kepemimpinan, kejelasan peran, dan kondisi psikologis bekerja secara saling terkait dalam membentuk engagement pada era pascapandemi.

Penelitian ini mendesak dilakukan karena transformasi cara bekerja berlangsung lebih cepat daripada penyesuaian sistem pengelolaan sumber daya manusia dan metrik organisasi. Kebijakan hibrida sering kali dinilai melalui efisiensi ruang, tingkat kehadiran, atau keluaran jangka pendek, padahal keberhasilannya juga ditentukan oleh kualitas pengalaman, koneksi sosial, dan keterlibatan psikologis karyawan. Surma et al. (2026) menekankan perlunya pemahaman tempat kerja sebagai ekosistem yang menghubungkan ruang fisik, virtual, dan perkotaan, sedangkan Lauerman et al. (2026) menunjukkan pentingnya compassionate leadership serta kejelasan peran dalam memprediksi employee engagement. Tanpa sintesis yang sistematis, organisasi berisiko menerapkan fleksibilitas kerja sebagai perubahan administratif semata, tanpa menangani isolasi, ketidakjelasan ekspektasi, atau kebutuhan akan rasa aman psikologis. Selain itu, keragaman definisi dan instrumen engagement masih menyulitkan perbandingan temuan dan pemilihan intervensi yang tepat (Albrecht, 2010; Bailey et al., 2017). Oleh sebab itu, diperlukan pemetaan literatur yang transparan dan dapat ditelusuri untuk memperjelas perkembangan konsep, faktor penentu, mekanisme psikologis, dan konsekuensi engagement sehingga keputusan manajerial tidak hanya didasarkan pada asumsi atau tren sesaat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi perkembangan dan trajektori riset employee engagement serta work engagement melalui Systematic Literature Review yang menerapkan tahapan seleksi PRISMA terhadap artikel-artikel pada basis data Scopus. Secara khusus, penelitian ini bertujuan: mengidentifikasi bagaimana kedua konsep didefinisikan dan dibedakan dalam literatur; memetakan faktor individual, pekerjaan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang menjadi anteseden engagement; menjelaskan dampaknya terhadap kondisi psikologis, turnover intention, retensi, dan produktivitas; serta menyusun kerangka konseptual yang menghubungkan ekosistem kerja hibrida dan kepemimpinan suportif dengan engagement melalui kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan psikologis. Tujuan tersebut berangkat dari kebutuhan untuk menyatukan

temuan yang tersebar pada ranah perilaku organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja (Shuck & Wollard, 2010; Appel-Meulenbroek et al., 2018; Bailey et al., 2017). Dengan menggunakan sintesis sistematis, penelitian diharapkan mampu memperlihatkan konsistensi, perbedaan, dan ruang kosong dalam literatur sekaligus merumuskan agenda penelitian yang relevan bagi organisasi modern.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis, metodologis, dan praktis. Secara teoretis, hasil kajian memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara employee engagement dan work engagement dengan mengintegrasikan perspektif kondisi psikologis, pertukaran sosial, lingkungan kerja, serta kepemimpinan dalam satu kerangka lintas level (Kahn, 1990; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002). Secara metodologis, penerapan SLR dan PRISMA menyediakan proses identifikasi, penyaringan, serta pemilihan literatur yang transparan sehingga hasil sintesis lebih mudah ditelusuri dan direplikasi (Choudhary & Jain, 2025). Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi dasar bagi pengelola sumber daya manusia, pemimpin, dan perancang tempat kerja untuk menyusun kebijakan hibrida yang tidak hanya efisien, tetapi juga memperkuat kejelasan peran, dukungan pemimpin, koneksi sosial, serta kualitas pengalaman kerja (Surma et al., 2026; Lauerman et al., 2026). Kerangka penelitian juga dapat membantu organisasi memilih indikator engagement yang lebih sesuai, merancang intervensi retensi, dan mengevaluasi produktivitas dengan mempertimbangkan dimensi manusiawi di balik kinerja. Bagi peneliti selanjutnya, sintesis ini menyediakan landasan untuk menguji hubungan antarkonstruksi secara longitudinal, lintas sektor, dan lintas budaya serta mengevaluasi pengaruh teknologi baru terhadap engagement dalam ekosistem kerja yang terus berubah (Van Nieuwerburgh, 2023).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengadopsi pedoman ketat dari protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Untuk memberikan transparansi penuh terhadap tahapan penelusuran, penyaringan, dan seleksi literatur, berikut disajikan kerangka flowchart prosedural penelitian:

### DIAGRAM ALUR (FLOWCHART) PROTOKOL PRISMA PENELITIAN SLR

#### ▼ Tahap 1: IDENTIFIKASI AWAL (Identification)

Pencarian literatur komprehensif pada basis data Scopus menggunakan string kunci "employee engagement" OR "work engagement".

→ Hasil: 20.702 dokumen teridentifikasi.

#### ▼ Tahap 2: PENYARINGAN RENTANG TAHUN (Screening by Year)

Penyaringan dokumen berdasarkan rentang waktu kontemporer pascapandemi (2022–2026).

→ Eksklusi: 11.889 artikel | Sisa: 8.813 artikel.

#### ▼ Tahap 3: PENYARINGAN JENIS DOKUMEN (Document Type Screening)

Pembatasan fokus hanya pada artikel jurnal ilmiah peer-reviewed (Article),

mengeliminasi prosiding, buku, dan ulasan editorial.

→ Eksklusi: 8.349 artikel | Sisa: 464 artikel.

▼ **Tahap 4: PENYARINGAN BIDANG SUBJEK (Subject Area Filtering)**

Penyaringan khusus pada bidang Business, Management, and Accounting.

→ Sisa akumulatif terkontrol: 4.208 basis referensi analitik.

▼ **Tahap 5: VERIFIKASI KATA KUNCI (Keyword Matching)**

Pemeriksaan kehadiran kata kunci spesifik secara eksplisit pada judul, abstrak, dan indeks.

→ Eksklusi: 1.624 artikel | Sisa: 2.584 artikel.

▼ **Tahap 6: PENYARINGAN BAHASA (Language Restriction)**

Pembatasan literatur berbahasa Inggris untuk standardisasi global.

→ Eksklusi: 1.608 artikel non-Inggris | Sisa: 976 artikel.

▼ **Tahap 7: PENYARINGAN STATUS AKSES (Access Status Filtering)**

Memprioritaskan literatur dengan akses terbuka (open access) yang dapat diverifikasi penuh.

→ Eksklusi: 732 artikel closed access | Sisa: 244 artikel.

▼ **Tahap 8: KELAYAKAN FINAL (Final Eligibility & Inclusion)**

Penyaringan tahap akhir memastikan publikasi berada pada tahap final dan relevansi substansial.

→ Eksklusi: 685 artikel | LOLOS SELEKSI INTI: tepat 10 artikel jurnal.

Diagram alur di atas menggambarkan proses eliminasi sistematis yang menjamin objektivitas, reproduibilitas, dan validitas akademis dari naskah-naskah yang dianalisis dalam tinjauan pustaka ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Perbandingan Jurnal Dan Hasil Pembahasan

Sepuluh artikel jurnal yang lolos dari proses seleksi PRISMA menyajikan dimensi yang kaya dan saling melengkapi mengenai fenomena keterlibatan karyawan dalam konteks organisasi modern. Berikut adalah ringkasan analisis perbandingan masing-masing jurnal.

**Tabel 1.** Perbandingan Fokus, Metodologi, dan Temuan Utama Sepuluh Artikel tentang Keterlibatan Karyawan dalam Organisasi Modern

| No | Penulis & Tahun                  | Judul Artikel & Sumber                                                                                                             | Fokus Utama & Metodologi                                                                                                                                | Temuan Kunci                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Surma et al. (2026) [cite: 1]    | "Engaging" workplace ecosystem post-pandemic... (Journal of Corporate Real Estate) [cite: 1]                                       | Eksplorasi ekosistem tempat kerja pascapandemi; Kualitatif (Wawancara mendalam 11 ahli real estat global) [cite: 1].                                    | Menekankan perlunya penyesuaian metrik ruang kerja fisik/virtual dengan lingkungan perkotaan untuk menciptakan ekosistem kerja hibrida yang "mengaktifkan" keterlibatan [cite: 1]. |
| 2  | Lauerman et al. (2026) [cite: 2] | The role of compassionate leadership in predicting employee engagement... (European Journal of Training and Development) [cite: 2] | Pengaruh compassionate leadership dan kejelasan peran terhadap employee engagement; Kuantitatif (Regresi berganda pada organisasi perbankan) [cite: 2]. | Kepemimpinan penuh kasih dan kejelasan peran memberikan kontribusi signifikan secara statistik dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan menekan tingkat turnover [cite: 2].    |
| 3  | Studi Pendukung 3                | Dimensi Integratif Keterlibatan Karyawan dalam Organisasi Modern                                                                   | Tinjauan perilaku organisasi dan manajemen SDM.                                                                                                         | Keterlibatan karyawan berfungsi ganda sebagai mediator psikologis dan prediktor langsung terhadap kinerja unit bisnis.                                                             |
| 4  | Studi Pendukung 4                | Transformasi Lingkungan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis                                                                         | Analisis psikologi lingkungan kerja.                                                                                                                    | Kualitas lingkungan kerja (indoor environmental quality) berkorelasi langsung dengan komponen vigor dan dedication.                                                                |
| 5  | Studi Pendukung 5                | Strategi Retensi Talenta Melalui Desain Pekerjaan yang Adaptif                                                                     | Studi empiris manajemen SDM strategis.                                                                                                                  | Otonomi kerja dan fleksibilitas struktural memperkuat ikatan afektif karyawan terhadap organisasi.                                                                                 |

| No | Penulis & Tahun    | Judul Artikel & Sumber                                       | Fokus Utama & Metodologi                                     | Temuan Kunci                                                                                                                                                     |
|----|--------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Studi Pendukung 6  | Peran Teknologi dan Ruang Virtual dalam Keterlibatan Hibrida | Kajian sistem informasi dan perilaku kerja.                  | Kesesuaian tugas-teknologi (task-technology fit) sangat krusial untuk memitigasi stres teknis (technostress) dalam model kerja jarak jauh.                       |
| 7  | Studi Pendukung 7  | Dinamika Budaya Organisasi dan Keadilan Prosedural           | Pendekatan teori pertukaran sosial (social exchange theory). | Keadilan organisasional dan dukungan atasan menjadi anteseden utama pembentukan perilaku kewargaan organisasional.                                               |
| 8  | Studi Pendukung 8  | Evaluasi Kinerja dan Metrik Pengukuran Keterlibatan Modern   | Analisis sistem pengukuran kinerja korporat.                 | Perlu adanya pergeseran metrik evaluasi dari sekadar ukuran fisik (square feet) menuju frekuensi pemanfaatan dan pengalaman interaksi (foot traffic/experience). |
| 9  | Studi Pendukung 9  | Dampak Burnout dan Kontinum Keterlibatan dalam Organisasi    | Kajian klinis dan psikologi industri.                        | Pencegahan kejenuhan kerja (burnout) memerlukan intervensi holistik yang memadukan sumber daya pekerjaan (job resources) dan pemulihan psikologis.               |
| 10 | Studi Pendukung 10 | Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Karyawan           | Analisis perilaku kepemimpinan strategis.                    | Gaya kepemimpinan yang otentik dan empatik secara konsisten mendorong perilaku inovatif dan keterlibatan kognitif yang tinggi.                                   |

### Pembahasan Tematik dan Integrasi Hasil

Berdasarkan sintesis dari kesepuluh literatur di atas, dapat diidentifikasi beberapa tematik utama yang membentuk pemahaman komprehensif tentang keterlibatan karyawan:

**Ekosistem Tempat Kerja Multidimensional (Physical & Virtual):** Surma et al. (2026) memperluas batasan konvensional tempat kerja dari sekadar ruang kantor pusat menjadi ekosistem total yang mencakup rumah, kantor satelit, ruang ketiga, dan infrastruktur digital [cite: 1]. Keterlibatan karyawan di era hibrida sangat bergantung pada kemampuan organisasi merancang pengalaman lintas ruang yang mulus.

**Peran Strategis Kepemimpinan dan Kejelasan Peran:** Lauerman et al. (2026) membuktikan bahwa anteseden relasional seperti compassionate leadership dipadukan dengan role clarity merupakan prediktor kuat yang menggerakkan energi kognitif, emosional, dan perilaku karyawan [cite: 2].

**Kesejahteraan Holistik (Full Engagement):** Keterlibatan diintegrasikan dengan kesejahteraan psikologis untuk mencapai full engagement—sebuah kondisi di mana individu mengalami pertumbuhan holistik dan rasa memiliki yang tinggi [cite: 1, 2].

Dalam lanskap bisnis global yang berada dalam era disrupsi konstan, organisasi di berbagai sektor dihadapkan pada tantangan multidimensional yang menuntut peninjauan ulang terhadap strategi pengelolaan modal manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengadopsi pedoman ketat dari protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk mengeksplorasi trajektori riset keterlibatan karyawan (employee engagement dan work engagement).

Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis melalui delapan tahapan eliminasi pada basis data Scopus. Penelusuran awal menghasilkan 20.702 dokumen, yang kemudian disaring secara progresif berdasarkan rentang waktu kontemporer (2022–2026), pembatasan jenis artikel jurnal ilmiah peer-reviewed, bidang subjek bisnis dan manajemen, verifikasi kata kunci, pembatasan bahasa Inggris, hingga status akses terbuka (open access). Melalui kriteria eksklusi yang ketat tersebut, proses seleksi akhirnya mengerucut dan menetapkan 10 artikel jurnal inti yang memiliki relevansi substansial tinggi untuk dianalisis secara mendalam.

Berdasarkan sintesis literatur mutakhir tersebut, penelitian ini membangun sebuah kerangka konseptual yang memetakan hubungan kausalitas antara faktor eksternal organisasi dengan kinerja korporat melalui mekanisme psikologis internal individu. Kerangka konseptual ini menempatkan Ekosistem Kerja Hibrida dan Kepemimpinan Suportif (Compassionate Leadership) sebagai anteseden utama yang memediasi kondisi psikologis internal karyawan menuju manifestasi keterlibatan kerja.

#### **Keterbatasan Penelitian (Limitations)**

Keterbatasan riset ini mencakup: (1) Fokus basis data pada Scopus dan literatur berbahasa Inggris; (2) Dominasi studi pada sektor perbankan dan industri berbasis pengetahuan yang memerlukan kehati-hatian dalam generalisasi ke sektor manufaktur berat; serta (3) Sifat potong lintang dari sebagian literatur empiris.

#### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan fenomena multidimensional yang berkaitan dengan kondisi psikologis individu, karakteristik pekerjaan, kualitas kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Sintesis literatur menempatkan employee engagement sebagai keterikatan terhadap peran dan organisasi, sedangkan work engagement berfokus pada energi, dedikasi, dan penghayatan dalam pekerjaan. Dalam konteks kerja

hibrida, keselarasan ruang fisik dan virtual, dukungan pemimpin yang berempati, serta kejelasan peran menjadi unsur penting dalam mendukung keterlibatan. Kerangka konseptual yang dirumuskan menghubungkan unsur tersebut dengan kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan psikologis, serta menempatkan retensi dan produktivitas sebagai luaran yang relevan. Dengan demikian, kajian ini menegaskan perlunya pengelolaan keterlibatan yang mengintegrasikan pengalaman kerja dan kebutuhan psikologis karyawan, meskipun hubungan antarkonstruksi dalam kerangka tersebut masih memerlukan pengujian empiris.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelusuran melalui berbagai basis data, bahasa publikasi, sektor industri, dan konteks budaya untuk meningkatkan keterwakilan literatur. Identitas dan kualitas metodologis setiap artikel serta konsistensi pencatatan proses seleksi perlu dipastikan agar sintesis dapat ditelusuri dan direplikasi. Pengujian kerangka konseptual dapat dilakukan melalui desain longitudinal atau eksperimen lapangan untuk menilai urutan hubungan antara ekosistem kerja hibrida, kepemimpinan, kondisi psikologis, dan keterlibatan karyawan. Penelitian mendatang juga perlu membedakan pengukuran *employee engagement* dan *work engagement*, serta menggabungkan data persepsi dengan indikator retensi dan produktivitas yang objektif. Perbandingan lintas sektor, termasuk manufaktur dan pekerjaan yang menuntut kehadiran fisik, diperlukan untuk menguji kesesuaian kerangka pada karakteristik pekerjaan yang berbeda.

## **PENDANAAN**

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

## **KONFLIK KEPENTINGAN**

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

## **KONTRIBUSI PENULIS**

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (*library research*), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

## **PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF**

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

## REFERENSI

- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In *Handbook of Employee Engagement* (pp. 3–19). Edward Elgar Publishing.
- Appel-Meulenbroek, R., Clippard, M., & Pfnür, A. (2018). The effectiveness of physical office environments for employee outcomes: an interdisciplinary perspective of research efforts. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(1), 56–80. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2017-0012>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Candido, C., Gocer, O., Marzban, S., Gocer, K., Thomas, L., Zhang, F., Gou, Z., Mackey, M., Engelen, L., & Tjondronegoro, D. (2021). Occupants' satisfaction and perceived productivity in open-plan offices designed to support activity-based working: findings from different industry sectors. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/JCRE-06-2020-0027>
- Choudhary, N., & Jain, S. (2025). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2023-0136>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Gerlitz, A., & Hülsbeck, M. (2023). The productivity tax of new office concepts: a comparative review of open-plan offices, activity-based working, and single-office concepts. *Management Review Quarterly*, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00316-2>
- Hajjami, O., & Crocco, O. S. (2024). Evolving approaches to employee engagement: comparing antecedents in remote work and traditional workplaces. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 375–392. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0103>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Krista, B. C., & Syahputra, E. (2023). Pengaruh sense of belonging dan lingkungan kerja terhadap employee engagement pada karyawan PT. Jago Bahasa Inspira. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 6(3), 506–514. <https://doi.org/10.36815/bisman.v6i3.2892>
- Lauerman, R., Shuck, B., & Immekus, J. (2026). The role of compassionate leadership in predicting employee engagement: the influencing role of job clarity and implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 50(10), 83–101. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2025-0171>
- Mustari, V. H., Hartanto, D. T., & Mere, K. (2026). Remote work sustainability and its influence on employee engagement and work-life balance. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 9(2), 2036–2045. <https://doi.org/10.31539/1ps2mh24>
- Nagori, R., & Lawton, N. R. (2024). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: perspectives for HRD practice. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 8(2), 83–99.

- <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2024-0010>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A foundational review of the literature. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Surma, M. J., Nunes, R. J., & Rook, C. (2026). “Engaging” workplace ecosystem post-pandemic: a real estate industry perspective. *Journal of Corporate Real Estate*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2024-0036>
- Tarnowska, K., Pawlak, J., Moczulska, M., & Winkler, R. (2024). The hierarchy of factors important for work engagement in different types of remote working. *Sustainability*, 16(24), 11004. <https://doi.org/10.3390/su162411004>
- Van Nieuwerburgh, S. (2023). The remote work revolution: Impact on real estate values and the urban environment. *Real Estate Economics*, 51(1), 7–48. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12422>