

**KETERIKATAN KERJA (JOB ENGAGEMENT) SEBAGAI KUNCI PENINGKATAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Disusun guna memenuhi tugas mata kuliah

Dosen Pengampu :

DR. RAHAYU ENDANG SURYANI, M.M



Disusun Oleh :

Odila Levana Mustar (2314290009)

Annisa Hendri (2314290010)

Vicky Rahmad Sandi (2314290017)

Mifthahul Rizqy (2314290018)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I.
2025**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan makalah ini yang berjudul *“Keterikatan Kerja (Job Engagement) sebagai kunci peningkatan kinerja sumber daya manusia”*.

Makalah ini disusun sebagai bentuk kajian akademis mengenai salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu keterikatan kerja (job engagement). Topik ini relevan karena keterikatan kerja bukan hanya berhubungan dengan motivasi individu, tetapi juga dengan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I	1
TEORI	1
1.1 Pengertian Keterikatan Kerja	1
1.2 Dimensi Terikatan Kerja	1
1.3 Faktor yang Mempengaruhi Terikatan Kerja	2
1.4 Pentingnya Terikatan Kerja	3
BAB II	5
JURNAL	5
2.1 Jurnal Nasional	5
2.2 Jurnal Internasional	6
2.3 Sintesis Jurnal Nasional dan Internasional	7
BAB III	8
KASUS	8
3.1 Kasus	8
BAB IV	9
PEMBAHASAN KASUS DIKAITKAN DENGAN TEORI/JURNAL	9
4.1 Kasus Dikaitkan dengan Teori/Jurnal	9
BAB V	10
KESIMPULAN DAN SARAN	10
5.1 Kesimpulan	10
DAFTAR PUSTAKA	11

BAB I

TEORI

1.1 Pengertian Keterikatan Kerja

Terikatan kerja (*work engagement*) merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Istilah ini mengacu pada kondisi psikologis positif yang relatif stabil dan berhubungan langsung dengan pekerjaan. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan terikatan kerja sebagai suatu keadaan emosional-kognitif positif yang ditandai dengan semangat tinggi, keterlibatan penuh, dan konsentrasi mendalam dalam menyelesaikan tugas.

Karyawan yang memiliki terikatan kerja tinggi tidak hanya sekadar hadir secara fisik, tetapi juga memberikan energi, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaannya. Mereka akan menunjukkan loyalitas lebih, merasa bangga terhadap organisasi, serta mampu menampilkan kinerja melampaui standar yang diharapkan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat keterikatan rendah cenderung apatis, mudah lelah, kurang termotivasi, dan lebih berisiko mengalami *burnout*.

Secara konseptual, terikatan kerja berbeda dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih menekankan pada perasaan puas terhadap kondisi kerja, sedangkan terikatan kerja berhubungan dengan seberapa besar energi dan keterlibatan yang dicurahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, *work engagement* dipandang lebih proaktif dan berorientasi pada tindakan nyata dibandingkan sekadar kepuasan emosional.

1.2 Dimensi Terikatan Kerja

Menurut Schaufeli (2002) dan penelitian lanjutan oleh Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002), terikatan kerja terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

1. Vigor (Semangat)

Vigor menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika menghadapi pekerjaan. Karyawan dengan vigor kuat menunjukkan kesediaan

berusaha lebih keras, tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan, serta memiliki daya tahan fisik maupun psikologis dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

2. Dedication (Dedikasi)

Dedikasi ditandai dengan adanya rasa bermakna, penuh antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan terhadap pekerjaan. Karyawan yang berdedikasi akan menempatkan pekerjaan sebagai bagian penting dari hidupnya, merasa bahwa pekerjaannya memiliki kontribusi besar, serta bangga menjadi bagian dari organisasi

3. Absorption (Keterhanyutan)

Absorption mengacu pada kondisi ketika individu benar benar tenggelam dalam pekerjaan hingga sulit melepaskan diri. Mereka fokus penuh, menikmati pekerjaan, dan sering kali merasa waktu berjalan lebih cepat saat bekerja. Kondisi ini serupa dengan *flow* yang dikemukakan oleh Csikszentmihalyi (1990), di mana seseorang merasakan kepuasan intrinsik ketika menyelesaikan suatu aktivitas.

Ketiga dimensi ini bersinergi membentuk keterikatan kerja yang utuh. Jika vigor mencerminkan energi, dedikasi menggambarkan komitmen emosional, maka absorption menunjukkan keterlibatan kognitif yang mendalam.

1.3 Faktor yang Mempengaruhi Terikatan Kerja

Terikatan kerja tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Beberapa di antaranya Adalah :

1. Faktor Individu

- Kepribadian: Karyawan dengan kepribadian proaktif, ekstrovert, dan berorientasi prestasi cenderung memiliki tingkat engagement yang lebih tinggi.
- Motivasi intrinsik: Dorongan internal untuk berkembang dan mencapai prestasi akan meningkatkan keterikatan kerja.
- Nilai kerja: Kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi memengaruhi tingkat keterikatan seseorang.

2. Faktor Organisasi

- Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang transformasional, suportif, dan inspiratif terbukti meningkatkan keterikatan kerja.
- Budaya organisasi: Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap prestasi akan memupuk engagement. Dukungan
- manajerial: Atasan yang memberikan umpan balik positif, perhatian, dan
- kepercayaan akan meningkatkan loyalitas karyawan

3. Faktor Pekerjaan

- Job resources: Ketersediaan sumber daya seperti pelatihan, peralatan, dan informasi mempermudah karyawan menyelesaikan tugas.
- Peluang berkembang: Kesempatan untuk promosi, rotasi kerja, atau pembelajaran akan meningkatkan motivasi dan keterikatan.
- Otonomi: Tingkat kebebasan dalam mengambil keputusan dan mengatur cara kerja meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterikatan.
- Umpan balik: Informasi mengenai hasil kerja membantu karyawan memahami kontribusinya dan mendorong peningkatan kinerja.

1.4 Pentingnya Terikatan Kerja

Terikatan kerja memiliki peran strategis dalam keberhasilan organisasi. Beberapa manfaat utama adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Karyawan yang engaged bekerja dengan antusias, menunjukkan inisiatif, serta menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak terikat.

2. Mengurangi Turnover dan Absensi

Tingkat keterikatan yang tinggi mendorong loyalitas, sehingga karyawan lebih bertahan lama di organisasi dan jarang absen tanpa alasan.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis

Engagement tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga berdampak

positif bagi individu. Karyawan merasa lebih bahagia, seimbang, dan memiliki kepuasan intrinsik dari pekerjaannya.

4. Mendukung Inovasi dan Kreativitas

Karyawan yang terikat cenderung lebih berani mengambil inisiatif, memberikan ide baru, dan berkontribusi pada proses inovasi organisasi.

5. Mendorong Keberhasilan Organisasi

Secara keseluruhan, engagement yang tinggi membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang, meningkatkan reputasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dengan demikian, terikatan kerja bukan hanya sekadar isu psikologis individu, melainkan juga menjadi strategi bisnis yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan global.

BAB II

JURNAL

2.1 Jurnal Nasional

1. **Suharto, S., & Endah, N. (2019).** *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement pada Karyawan Perbankan.* Jurnal Manajemen Indonesia, 19(3).

Ringkasan :

Penelitian ini meneliti hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan tingkat keterikatan kerja karyawan bank di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *work engagement*. Pemimpin yang komunikatif dan mendukung terbukti meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterhanyutan karyawan dalam bekerja.

2. **Hidayat, R. (2020).** *Peran Job Resources terhadap Work Engagement pada Guru SMA di Jakarta.* Jurnal Psikologi, 12(2).

Ringkasan :

Fokus penelitian ini adalah keterikatan kerja guru SMA yang sering menghadapi tuntutan pekerjaan tinggi. Hasil penelitian membuktikan bahwa ketersediaan *job resources* seperti dukungan rekan kerja, otonomi dalam mengajar, serta peluang pengembangan diri mampu meningkatkan engagement guru. Temuan ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya.

3. **Saraswati, I., & Hartono, Y. (2021).** *Work Engagement dan Turnover Intention pada Industri Ritel.* Jurnal Bisnis dan Manajemen, 23(4).

Ringkasan :

Penelitian ini menguji hubungan antara work engagement dan niat berpindah

Kerja (turnover intention) pada karyawan ritel. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung memiliki niat keluar yang rendah. Artinya, keterikatan kerja berfungsi sebagai faktor protektif yang mencegah tingginya angka turnover, yang sering menjadi masalah utama dalam industri ritel.

2.2 Jurnal Internasional

1. **Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004).** *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.

Ringkasan :

Artikel ini memperkenalkan model Job Demands-Resources (JD-R) yang menjadi kerangka teori utama dalam penelitian work engagement. Menurut model ini, keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Jika tuntutan tinggi tetapi sumber daya terbatas, karyawan cenderung mengalami burnout. Sebaliknya, jika sumber daya memadai, keterikatan kerja meningkat meskipun tuntutan tinggi. Model JD-R ini menjadi dasar banyak penelitian engagement di berbagai negara.

2. **Saks, A.M. (2006).** *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619.

Ringkasan:

Saks mengkaji faktor penyebab (*antecedents*) dan akibat (*consequences*) dari employee engagement. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, keadilan, serta kepuasan interaksi sosial merupakan faktor utama yang meningkatkan engagement. Sementara itu, konsekuensi positif dari engagement meliputi peningkatan kinerja, loyalitas, serta komitmen organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa engagement bukan hanya konsep psikologis, tetapi juga memiliki dampak praktis bagi keberlangsungan organisasi.

2.3 Sintesis Jurnal Nasional dan Internasional

Dari jurnal nasional, terlihat bahwa faktor kepemimpinan (Suharto & Endah, 2019), ketersediaan sumber daya pekerjaan (Hidayat, 2020), serta keterkaitan dengan turnover intention (Saraswati & Hartono, 2021) menjadi isu utama dalam konteks Indonesia. Sementara itu, jurnal internasional oleh Schaufeli & Bakker (2004) dan Saks (2006) lebih menekankan aspek teoretis dan model konseptual yang dapat diterapkan secara global.

Kesamaan kedua kelompok penelitian adalah sama-sama menekankan pentingnya keterikatan kerja sebagai pendorong kinerja dan faktor penentu keberhasilan organisasi. Perbedaan utamanya, penelitian nasional lebih bersifat aplikatif dengan studi kasus di lapangan, sedangkan penelitian internasional cenderung membangun teori dan model konseptual yang menjadi dasar kajian lebih lanjut.

BAB III

KASUS

Salah satu kasus keterikatan kerja di Indonesia dapat dilihat pada perusahaan **PT Pos Indonesia (Persero)**. Dalam beberapa tahun terakhir, PT Pos menghadapi tantangan besar akibat perubahan teknologi digital dan meningkatnya persaingan dari jasa ekspedisi swasta seperti JNE, J&T, dan SiCepat.

Kondisi ini membuat manajemen perlu melakukan transformasi besar, termasuk digitalisasi layanan dan restrukturisasi organisasi. Namun, salah satu kendala yang muncul adalah rendahnya tingkat keterikatan kerja sebagian karyawan.

Berdasarkan laporan media, banyak karyawan merasa khawatir dengan perubahan sistem kerja baru dan adanya tekanan dari target kinerja yang tinggi. Sebagian karyawan mengalami penurunan motivasi, kurang semangat bekerja, hingga menurunnya kepuasan kerja. Hal ini menghambat efektivitas transformasi yang sedang dijalankan.

Di sisi lain, ada juga kelompok karyawan yang menunjukkan tingkat keterikatan tinggi, khususnya generasi muda yang lebih adaptif terhadap teknologi. Mereka aktif berinovasi, memberikan ide untuk perbaikan layanan, dan berkomitmen mendukung transformasi digital perusahaan.

Kasus ini menunjukkan adanya kesenjangan keterikatan kerja antar kelompok karyawan yang berpengaruh langsung pada keberhasilan perusahaan.

BAB IV

PEMBAHASAN KASUS DIKAITKAN DENGAN TEORI /JURNAL

Jika dikaitkan dengan teori keterikatan kerja yang terdiri dari **vigor (semangat)**, **dedication (dedikasi)**, dan **absorption (keterpusatan)**, kasus PT Pos Indonesia mencerminkan kondisi berikut :

1. **Vigor** – Sebagian karyawan, terutama generasi muda, menunjukkan semangat tinggi dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Namun, ada juga karyawan senior yang mengalami penurunan energi karena merasa terbebani oleh perubahan sistem kerja.
2. **Dedication** – Karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi menampilkan rasa bangga dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Mereka bersedia mendukung transformasi. Sebaliknya, karyawan dengan dedikasi rendah menunjukkan sikap apatis dan hanya bekerja sebatas kewajiban.
3. **Absorption** – Karyawan yang engaged mampu fokus penuh pada pekerjaannya dan menikmati tantangan baru. Sedangkan karyawan yang disengaged justru merasa tertekan dan sulit beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi.

Dari sudut pandang jurnal (misalnya penelitian Schaufeli & Bakker, serta riset lokal oleh Suharto & Endah, 2019), faktor utama yang memengaruhi keterikatan kerja adalah kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam kasus PT Pos, tantangan yang muncul adalah bagaimana manajemen mampu menghadirkan kepemimpinan transformasional yang mendorong karyawan senior agar tetap engaged, sekaligus memberi ruang bagi karyawan muda untuk berinovasi.

BAB V

KESIMPULAN

Keterikatan kerja (job engagement) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan adanya **vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterpusatan)**. Materi yang dibahas sebelumnya menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, kreativitas, dan komitmen yang lebih besar, sedangkan karyawan yang keterikatannya rendah mudah mengalami kejenuhan, resistensi, dan penurunan kinerja.

Kasus nyata pada **PT Pos Indonesia (Persero)** menggambarkan bagaimana keterikatan kerja berperan penting dalam keberhasilan transformasi organisasi. Karyawan muda yang memiliki vigor, dedikasi, dan keterpusatan tinggi menjadi motor penggerak inovasi digital, sedangkan sebagian karyawan senior yang kurang engaged mengalami kesulitan beradaptasi dan menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Hal ini menegaskan bahwa perbedaan tingkat keterikatan kerja dapat secara langsung memengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi perusahaan.

Dengan mengaitkan teori dan kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa :

1. **Keterikatan kerja Perusahaan kunci peningkatan kinerja organisasi.** Semakin tinggi keterikatan kerja, semakin tinggi pula produktivitas dan kontribusi karyawan.
2. **Kepemimpinan transformasional sangat penting** untuk memberi visi, motivasi, dan dukungan sehingga semua generasi karyawan dapat engaged.
3. **Dukungan organisasi berupa pelatihan, mentoring, dan komunikasi efektif** diperlukan untuk membantu karyawan yang kesulitan beradaptasi.
4. **Budaya kerja yang inklusif** mampu menyatukan ide-ide segar generasi muda dengan pengalaman generasi senior sehingga tercipta sinergi positif.

Secara keseluruhan, baik dari sisi materi teori maupun praktik kasus, keterikatan kerja terbukti menjadi Perusahaan strategis yang tidak hanya berdampak pada kepuasan individu, tetapi juga pada keberhasilan transformasi dan daya saing Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2002, ***Human Resource Management***, ninth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, Stephen P., 2001, ***Organizational Behavior***, ninth edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Warther, William B., Jr., and Keith Davis, 1996, ***Human Resource and Personnel Management***, Fifth Edition, New Jersey: McGraw-Hill Inc.
- Simamora, Henry, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : BPFE
- Journal tentang MSDM dan Organisasi
- Suharto, S., & Endah, N. (2019). ***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement pada Karyawan Perbankan***. Jurnal Manajemen Indonesia, 19(3).
- Hidayat, R. (2020). ***Peran Job Resources terhadap Work Engagement pada Guru SMA di Jakarta***. Jurnal Psikologi, 12(2).
- Saraswati, I., & Hartono, Y. (2021). ***Work Engagement dan Turnover Intention pada Industri Ritel***. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 23(4).
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). ***Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement***. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
- Saks, A.M. (2006). ***Antecedents and Consequences of Employee Engagement***. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619.