

Bibliometrik: Konsistensi *work engagement* dan korelasinya pada *organizational outcome*

Daisy Marthina Rosyanti*, Virginia Mandasari

UPN Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

Email: daisy.m.mnj@upnjatim.ac.id; virginia_mandasari.mnj@upnjatim.ac.id

Naskah diterima: 18/3/2022; Revisi: 20/4/2022; Disetujui: 25/5/2022

Abstrak

Work engagement telah menjadi tren terkini dalam studi ilmu sumber daya manusia atas eksistensinya dan kontribusinya pada *organizational outcome*, baik bagi organisasi yang bergerak di sektor publik maupun sektor privat. Pada perkembangannya, hasil penelitian terbaru tentang *work engagement* semakin banyak jumlahnya. Hal ini semakin mempertegas peran *work engagement* sebagai konsep yang krusial sehingga perlu diperhitungkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Adanya kontradiksi dan inkonsistensi hasil penelitian di berbagai sumber literatur turut memperkaya hasil penelitian ini. Dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif dan analisis bibliometrik, kami berhasil memperoleh pemetaan data *realtime* secara *visual* tentang topik *work engagement*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa konsep *work engagement* merupakan konsep yang established, dan bisa digunakan sebagai tendensi menyusun strategi retention yang tepat bagi organisasi. Penelitian bertema *work engagement* diperkirakan terus mengalami perkembangan dan keterbaruan karena sifatnya yang fluktuatif.

Kata kunci: *work engagement; karyawan; organizational outcomes; penyimpanan; penggantian*

Bibliometrics: Consistency of Work engagement and Its Correlation with Organizational Outcomes

Abstract

Work engagement has become the latest trend in the study of human resource science for its existence and contribution to organizational outcomes, both for organizations operating in the public and private sectors. In its development, the results of the latest research on work engagement are increasing. This further emphasizes the role of work engagement as a crucial concept that needs to be taken into account in achieving organizational goals. The existence of contradictions and inconsistencies in research results in various literature sources also enrich the results of this study. By adopting a quantitative approach and bibliometric analysis, we were able to obtain a visual real-time data mapping on the topic of work engagement. The findings of this study indicate that the concept of work engagement is an established concept, and can be used as a tendency to develop appropriate retention strategies for organizations. Research on the theme of work engagement is expected to continue to develop and be updated due to its fluctuating nature.

Keywords: *work engagement; employee; organizational outcomes; retention; turnover*

Pendahuluan

Kini banyak organisasi telah merubah cara pandangnya dalam melihat aspek sumber daya manusianya, bukan hanya sekedar pendukung aktivitas operasional melainkan sebagai aset berharga bagi organisasi (Khayinga & Muathe, 2018). Pada akhirnya, hal ini menciptakan sebuah urgensi bagi pemangku kepentingan organisasi untuk lebih fokus pada aktivitas *human capital investment* yang tepat guna membangun kompetensi tinggi sebagai bentuk penciptaan nilai dan keunggulan bersaing (Roziq dkk., 2021). Seiring dengan perkembangan dunia penelitian, studi mengenai perilaku individu terhadap pekerjaannya dalam lingkup organisasi semakin menarik dan banyak diminati oleh akademisi untuk diteliti lebih lanjut. Hal ini merujuk pada eksistensi manusia sebagai pribadi yang unik karena memiliki beragam kepribadian sehingga mempengaruhi sikap dan tindakannya dalam bekerja. Topik yang menjadi tren terkini dari ilmu sumber daya manusia dan mengalami peningkatan drastis sepanjang dua dekade terakhir yaitu *work engagement* atau keterlibatan kerja (Bakker & Albrecht, 2018).

Berdasarkan bukti empiris, *work engagement* dapat menjadi prediktor penting untuk kinerja karyawan, tim dan *outcome* organisasi (Harter dkk., 2013). Namun, temuan hasil penelitian sangat terbatas pada sektor publik dibandingkan dengan sektor profit (Rosyanti dkk., 2021). Organisasi kini belomba-lomba untuk mendorong terciptanya *engagement* karyawan sebagai strategi untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Bahkan menurut (Jones, 2021) sebuah perusahaan konsultan dari Amerika Serikat menyatakan bahwa organisasi dengan keterlibatan karyawan yang tangguh dapat membantu organisasi mengatasi banyak tantangan, seperti halnya krisis ekonomi dimasa pandemi Covid-19 seperti sekarang dan permasalahan sosial (Jones, 2021), itu karena karyawan yang *engaged* lebih mungkin untuk bertahan dengan organisasi mereka (Yalabik dkk., 2017).

Pembahasan mengenai *work engagement* telah menjadi ulasan dunia internasional, karena *work engagement* diklaim memiliki dampak sangat positif pada kesehatan mental pekerja dan kesejahteraan secara keseluruhan di seluruh negara (Jones, 2021). Namun nyatanya, banyak hasil survei dan penelitian terbaru mengungkap bahwa tidak semua organisasi memiliki karyawan yang *engaged* (Schmader dkk., 2008). Hasil penelitian Salmela-Aro dkk. (2019) terhadap guru dari 22 sekolah di Helsinki Finlandia, mengungkapkan bahwa hanya ada 30% profil guru yang *engaged* pada pekerjaan mereka, sementara 70% profil guru lainnya mengalami *engaged-burnout* atau kelelahan. Menurutnya, guru yang berada dalam kelompok profil yang terlibat memiliki lebih banyak pekerjaan dan sumber daya pribadi, seperti *self control* dan resiliensi, sedangkan mereka yang berada dalam kelompok profil yang terlibat kelelahan mengalami lebih banyak tuntutan kerja, seperti beban kerja. Dukungan survei tentang karyawan yang *engaged* di tempat kerja baru-baru ini juga mengungkap tentang presentase keterlibatan kerja karyawan di Amerika Serikat naik menjadi 34% dan termasuk level tertinggi sejak survei di tahun 2000, sementara itu disisi lain presentase pekerja yang tidak terlibat secara aktif sebanyak 13% dan karyawan yang sama sekali tidak terlibat secara emosional atau kognitif pada pekerjaan sebesar 53% (Staff & Gross, 1997), dan secara global, hanya ada 20% karyawan yang *engaged* di tempat kerja (Jones, 2021). Secara teoritis, kondisi ini telah lama diperiksa dalam literatur dan mengungkap bahwa banyak perusahaan tampaknya memiliki *disengagement* karyawan, dimana hal ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki produktivitas rendah, tingkat absensi yang tinggi dan *overbudget* sumber daya (Andrew & Sofian, 2012).

Pada kenyataannya, organisasi penting untuk mengetahui bahwa karyawan mengalami tingkat keterlibatan yang berfluktuasi saat melakukan pekerjaan mereka (Bakker & Albrecht, 2018). Karenanya, sebelum menentukan strategi yang tepat untuk mendorong terciptanya *work engagement*, maka organisasi perlu memahami faktor yang mempengaruhinya (Rosyanti dkk., 2021) agar tidak sia-sia mengeluarkan usaha dan biaya (Andrew & Sofian, 2012). Bukti literatur mengungkap, faktor kunci yang berkontribusi sebagai pendorong utama perilaku engged adalah rasa kepuasan seseorang dengan pekerjaan itu sendiri (Yalabik dkk., 2017), *personal resource* yang dalam hal ini adalah resiliensi (Salmela-Aro dkk., 2019); *self-efficacy*, optimism (Mäkikangas dkk., 2013), *job demand* dan *job resources* (Bakker & Albrecht, 2018).

Dalam perkembangannya, tidak semua hasil penelitian tentang *work engagement* memiliki korelasi positif pada variabel kerja. Terdapat kesenjangan dan kotradiksi pandangan antar peneliti. Sebagaimana, Kuok dan Taormina (2017) yang menyatakan bahwa konsep *work engagement* ini tidak memiliki definisi konsep yang jelas sehingga menimbulkan kesulitan dalam hal pengukurannya. Menurutnya, *work engagement* sudah digunakan untuk waktu yang lama, kedalam suatu bentuk lain seperti *job involvement* (Hoole & Boshoff, 1998). Mengingat keduanya sama-sama mengulas mengenai tingkatan karyawan menyatukan diri dengan pekerjaannya (Prayogi & Fahmi, 2021). Dari pemaparan diatas, membuktikan bahwa terdapat celah bagi peneliti dimasa depan untuk mengkaji konsep ini lebih lanjut guna menghasilkan temuan baru agar dapat memberikan perspektif yang lebih luas mengenai konsep *work engagement*.

Work engagement bukan merupakan konsep baru dalam ilmu sumber daya manusia. Konsep ini telah lama dipernalkan oleh Kahn (1990) dari Boston University dengan premis bahwa individu dapat menggunakan berbagai tingkatan dalam diri mereka, baik secara fisik, kognitif dan emosional dalam menjalankan peran yang mereka lakukan. Lebih lanjut, temuan dalam studi Kahn (1990) juga menegaskan bahwa individu dalam menjalankan perannya bisa tergolong apakah mereka termasuk *personal engagement* atau *personal disengagement* yang mana keduanya memiliki implikasi terhadap pekerjaan dan pengalaman individu. Menurutnya, keterlibatan individu pada pekerjaan dapat termanifestasikan kedalam tiga kondisi psikologis yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological safety* dan *psychological availability* (Kahn, 1990). Sementara itu, Maslach dan Leiter (2008) berhasil merumuskan suatu model tingkat kecocokan dan ketidakcocokan antara individu dengan domain lingkungan pekerjaannya. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa semakin besar kesenjangan atau ketidakcocokan seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin besar kemungkinan mereka mengalami burnout, dan sebaliknya semakin besar kecocokan, maka semakin besar kemungkinan keterlibatan dengan pekerjaan terjadi. Merujuk pada hasil penelitian tersebut, banyak peneliti yang pada akhirnya sepakat bahwa burnout adalah antipoda dari *work engagement* karena *work engagement* adalah keadaan produktif dan fulfilling (Maslach dkk., 2001), sehingga dengan menciptakan tempat kerja yang mendukung hal-hal positif dan pengembangan diri karyawan dapat memberikan implikasi strategis dari pencegahan burnout di tempat kerja. Perspektif ini memberikan penalaran bahwa kesehatan ditempat kerja tidak terbatas pada kesejahteraan fisik dan emosional tapi dibuktikan dari pola interaksi sosial di tempat kerja (Maslach dkk., 1997).

Sebagian besar literatur yang megulas *work engagement* ditemukan di dalam jurnal yang ditulis oleh praktisi, dan makna paling sering untuk mendefinisikan konsep

ini adalah pemanfaatan diri individu dalam jumlah upaya diskresioner yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka (Frank dkk., 2004). Lebih lanjut, (Bakker & Demerouti, 2008) juga menyampaikan jika *work engagement* adalah keadaan dimana seseorang merasa bahagia, memiliki pikiran yang konkret terhadap pekerjaannya ditadai dengan *vigor, dedication and absorption*. Individu yang engaged terhadap pekerjaannya menyimpan energi yang tinggi, memiliki antusiasme dalam bekerja dan bersungguh-sungguh akan meleburkan diri dalam rutinitas pekerjaannya Bakker dkk. (2014) sehingga mereka mampu mengekspresikan diri mereka secara positif dalam peran pekerjaannya (Prayogi & Fahmi, 2021). Eksistensi *work engagement* karyawan dalam literatur diklaim bisa menjadi faktor kuat untuk mencapai kinerja dan kesuksesan organisasi, misalnya (Maslach dkk., 2001; Saks, 2019; Schaufeli & Bakker, 2004). Keterbaruan hasil penelitian juga banyak dilakukan oleh sejumlah akademisi dan ikut berkontribusi memeriksa konsistensi positif *work engagement* dalam kaitanya dengan *organizational outcomes*, seperti mempengaruhi komitmen karyawan (Albdour & Altarawneh, 2014; Hanaysha, 2016); kinerja karyawan (Yao dkk., 2022; Yongxing dkk., 2017); meningkatkan kinerja suatu pelayanan dan prediktor perilaku OCB (Dai dkk., 2018); kepuasan pelanggan (Bakker & Demerouti, 2008; Khwaja & Yang, 2022); kepuasan kerja (Reissová & Papay, 2021; Yalabik dkk., 2017); mempengaruhi sikap hormat/perilaku etis karyawan terhadap supervisor (Altinay dkk., 2019); *job crafting* (NGUYEN dkk., 2019) hingga menjadi prediktor sikap positif guru terhadap pembelajaran sekolah anak berkebutuhan khusus (Rosyanti dkk., 2021).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan salah satu penerapan analisis kuantitatif, yaitu metode bibliometrik. Metode bibliometrik masuk dalam pendekatan kuantitatif dikarenakan menggunakan pendekatan statistik. Metode bibliometrik ini dikenal juga dengan scientometrics karena merupakan bagian dari suatu evaluasi pada penelitian. Adanya pengumpulan berbagai literatur penelitian - penelitian sebelumnya membantu analisis bibliometrik menjadi metode tersendiri (Ellegaard & Wallin, 2015). Penelitian yang menggunakan metode bibliometrik dapat menyatakan fakta mengenai sedikit atau banyaknya hasil penelitian yang tidak dikutip setelah dipublikasikan.

Pemetaan bibliometrik dapat membantu mengubah metadata publikasi menjadi visualisasi yang lebih mudah diproses dan dipahami (Deti & Mandasari, 2021). Kata kunci untuk mengelompokkan tema dan indikator penelitian dalam suatu disiplin ilmu tertentu dapat tervisualisasi dengan jelas. Metode bibliometrik juga dapat memvisualisasikan pemetaan mengenai afiliasi penulis secara geografis dan sesuai tahun penerbitan sesuai dengan jurnal tertentu yang sama bahasannya, serta pemetaan adanya kolaborasi antar institusional maupun internasional sebagai bagian dari kerangka kerja untuk memahami pengembangan teknologi yang muncul (Tanudjaja & Kow, 2017).

Pada penelitian ini, pencarian literature khususnya jurnal dan artikel dilakukan tanpa membatasi waktu publikasi dan menggunakan kata kunci antara lain “*work engagement*”, “*organizational outcome*” dan “konsistensi” yang diidentifikasi berdasarkan relevansi isi jurnal dan keterkaitan topik. Pengambilan data dilakukan pada periode Januari hingga April 2022 dengan kriteria jurnal terbitan tahun 2014 hingga 2022. Setelah jurnal dan artikel terkumpul, sejumlah artikel yang telah diperoleh dikelompokkan berdasarkan relevansi topik mengenai *work engagement*. Meskipun

pencarian jurnal dan artikel tidak dibatasi tahun terbitnya, namun jurnal dan artikel dengan edisi tahun terbaru akan diprioritaskan sebagai kajian terbaru.

Berdasarkan penelusuran, ditemukan jurnal-jurnal yang relevan dan sesuai dengan topik pembahasan, yang kemudian dianalisis menggunakan VOSviewer. Selain itu, jurnal - jurnal ini digunakan untuk membahas dan membandingkan penelitian menurut topik berdasarkan relevansinya. Kemudian jurnal-jurnal yang telah dikelompokkan tersebut akan dianalisis penjelasannya dan dibandingkan hubungannya sesuai dengan hasil yang diperoleh pada VOSviewer.

Analisis Bibliometrik

Sebagai awalan, untuk melihat bagaimana pemetaan terkait dengan *work engagement*, kami mencari jurnal terkait *work engagement*. Peneliti memasukkan beberapa kata kunci yang erat kaitannya dengan *work engagement*, antara lain *organizational outcome* dan *konsistensi*. Kemudian, peneliti mencantumkan kata kunci terkait baik itu kedalam judul, pendahuluan, maupun kesimpulan. Dari proses tersebut, peneliti menemukan jurnal-jurnal terkait *work engagement* dari berbagai tahun dan sumber. Hubungan antar kata kunci ditentukan berdasarkan jumlah artikel di mana kata kunci tersebut muncul bersamaan dan berkembang dalam kaitannya satu sama lain (Van Eck & Waltman, 2010).

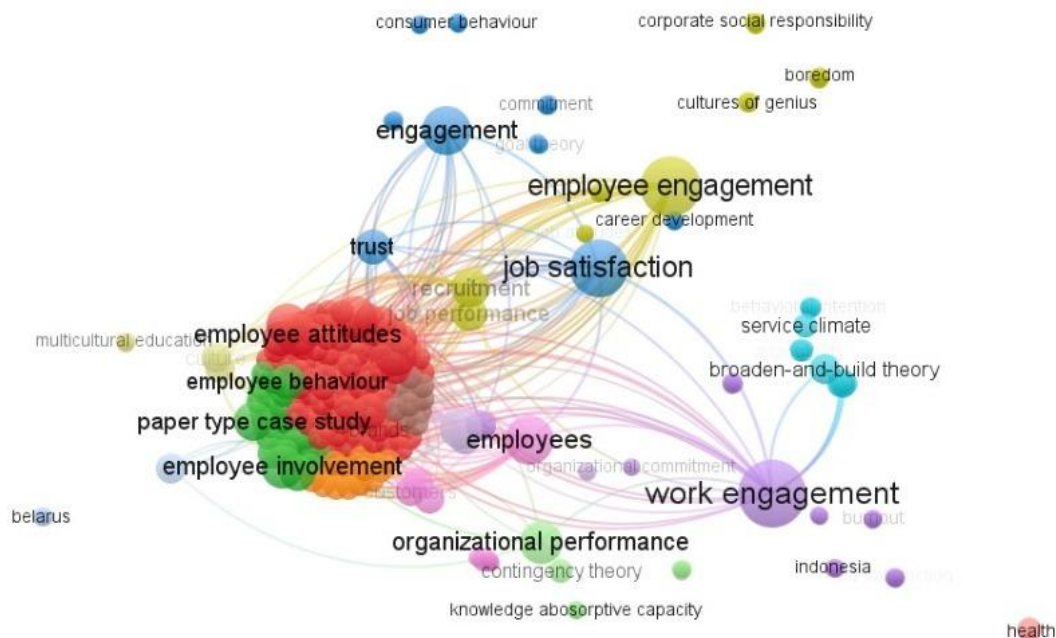
Lebih lanjut (Tupan dkk., 2018) menjelaskan bahwa hasil analisis bibliometrik dapat divisualisasikan dengan menggunakan beberapa program aplikasi seperti Bibexcel, Pajek, Gephi dan VOSviewer. Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi bibliometrik VOSviewer. Aplikasi ini dapat menampilkan peta publikasi dalam berbagai cara dan fungsi yang lebih detail, dapat menyajikan dan menyajikan informasi spesifik tentang peta grafik bibliometric (Tupan dkk., 2018). Melalui VOSviewer, peta bibliometrik besar dapat ditampilkan dengan cara yang mudah untuk menginterpretasikan suatu hubungan (Van Eck & Waltman, 2010). Selain itu juga dapat memvisualisasikan dan mengeksplorasi peta pengetahuan melalui database yang diperoleh dari Web of science, Scopus, PubMed, RIS, CrossrefJSON dan CrossresAPI.

Analisis Co-Citation

Penggunaan analisis *co-citation* dimaksudkan untuk memetakan dan mengelompokkan subjek penelitian tertentu, dengan menerapkan metode *single-link cluster*. Akan dapat ditarik kesimpulan dengan membandingkan hasil untuk kumpulan ambang batas yang berbeda dari kekuatan *co-citation* (dinormalisasi) jika dapat mengidentifikasi semua topik yang dibahas pada penelitian tersebut (Deti & Mandasari, 2021). Namun juga perlu diingat bahwa terdapat beberapa bidang ilmu yang tidak memiliki referensi konsensual. Pengelompokan *co-citation* dapat mengidentifikasi spesialisasi pada penelitian tertentu karena dapat memunculkan kelompok-kelompok penelitian. Selain itu *co-citation clustering* dapat mendeskripsikan sebagian literatur yang dianggap relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan dengan menunjukkan bahwa hubungan antar-cluster sesuai dengan hubungan kognitif pada tingkat yang lebih tinggi daripada spesialisasi penelitian (Jarneving, 2007).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan beberapa literatur dan jurnal mengenai *work engagement*, berikut merupakan hasil visualisasi dari VOSviewer.

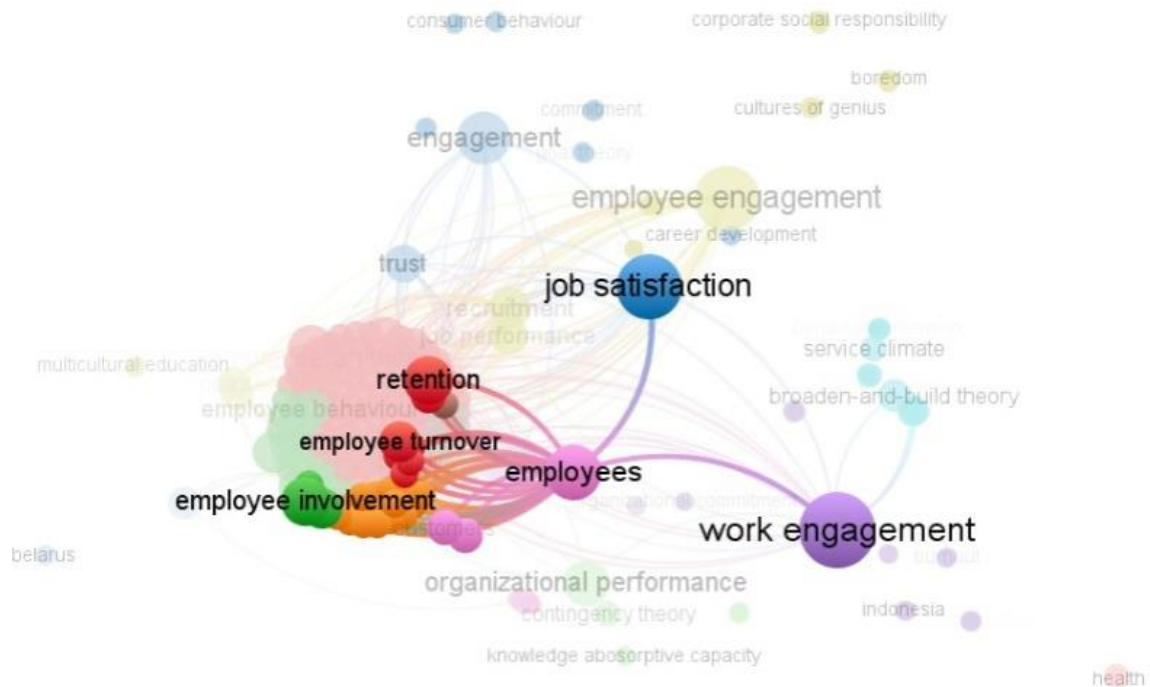


Gambar 1. Visualisasi hubungan *work engagement* dengan keywords lain (Sumber: data primer diolah tahun 2022)

Visualisasi di atas merupakan hasil dari vosviewer dengan menggunakan keywords “*work engagement*”, “*organizational outcome*” dan “konsistensi” pada beberapa literatur dan jurnal. Terdapat beberapa warna mencolok yaitu merah, hijau, biru, ungu, dan kuning. Warna-warna tersebut merupakan hasil dari pengelompokan keywords pada literatur dan jurnal yang digunakan dan diinput pada vosviewer. Kelima warna tersebut memiliki keterkaitan sesuai dengan bagaimana literatur dan jurnal yang digunakan menunjukkan hubungannya terhadap kata kunci yang muncul. Warna ungu pada gambar tersebut merepresentasikan mengenai *work engagement* yang merupakan bahasan utama pada penelitian ini. Pekat dan tidaknya warna pada lingkaran-lingkaran yang tergambar, dapat disimpulkan bahwa tergantung pada sedikit dan banyaknya literatur dan jurnal yang menggunakan kata kunci tersebut pada penelitiannya.

Kluster 1. Hubungan antara *work engagement* dan Employee

Visualisasi keterhubungan antara pegawai (*employee*) dan *work engagement* dengan pegawai sebagai inti kluster, terlihat pada Gambar 2 di bawah ini :



Gambar 2. Visualisasi kluster yang terbentuk dengan employee sebagai inti kluster (Sumber: data primer diolah tahun 2022)

Work engagement dimaknai sebagai kondisi psikologi yang dirasakan karyawan pada pekerjaan mereka. Terlepas dari jenis pekerjaan tertentu atau perihal gender (Mulaudzi & Takawira, 2015). Sebagian besar penelitian, mengungkapkan bahwa *work engagement* dapat berfluktuasi dalam diri karyawan antar lintas waktu dan situasi (Bakker & Demerouti, 2008). Adanya perbedaan tingkat rata-rata dalam keterlibatan kerja antara karyawan merujuk pada sejumlah faktor penyebab, diantaranya : kondisi kerja (Bakker dkk., 2014), aspek ekonomi dan budaya di seluruh negara yang memungkinkan terciptanya sikap karyawan yang beragam di tempat kerja (Yalabik dkk., 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Rožman dkk. (2021) pada penelitian terbarunya juga menegaskan bahwa saat ini terjadi perubahan dalam hal kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan efisiensi kerja diantara karyawan yang bekerja di rumah selama masa pandemi Covid-19. Kondisi ini bisa menjadi masukan penting manajer dan praktisi sumber daya manusia untuk melibatkan karyawan dengan situasi kerja yang berubah selama pandemi (Chanana, 2021).

Pembahasan penelitian ini menjadi semakin menarik dan kompleks dimana dari visualisasi gambar 2 ditemukan variabel-variabel berupa retention, employee turnover dan employee involvement yang berkaitan dengan *work engagement*. Telah dijelaskan sebelumnya jika *work engagement* adalah konsep yang kompleks, hal ini tampak masuk akal mengingat karyawan merupakan faktor penting bagi organisasi, besar tidaknya kontribusi karyawan sangat bergantung pada kesuksesan organisasi (Garg dkk., 2018). Perusahaan perlu memikirkan bahwasannya, mereka perlu menyusun strategi retention yang tepat sebagai upaya mempertahankan karyawan terampil yang berharga (Al-Suraihi dkk., 2021).

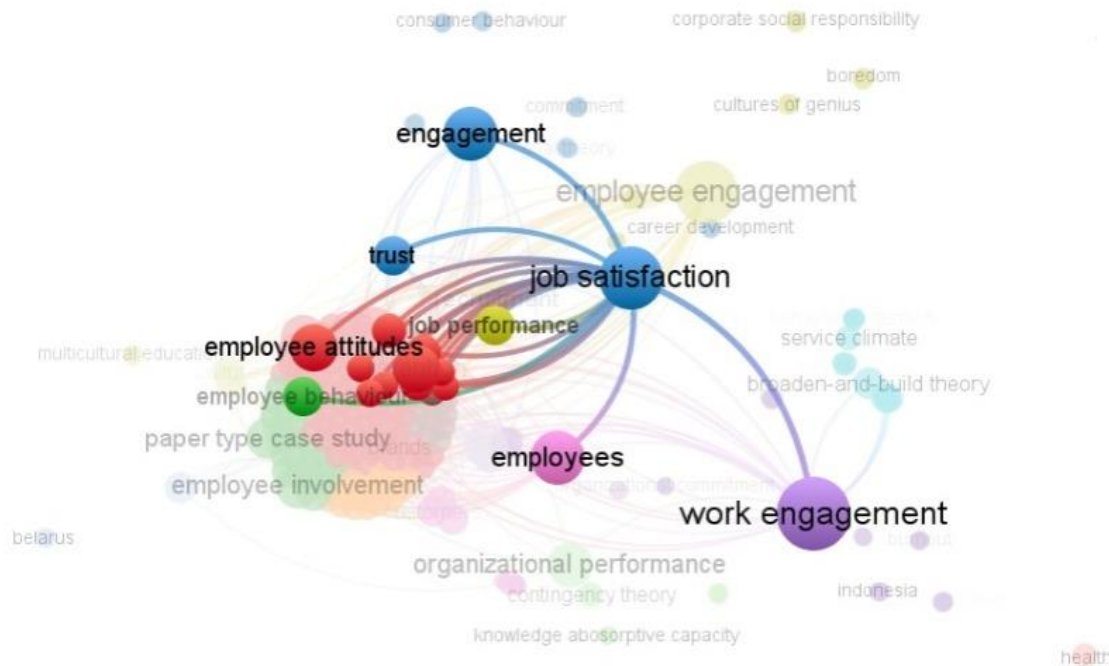
Berbagai sumber literatur sejak lama mengungkap bahwa *Retention* dan *Turnover* merupakan istilah yang terkait satu sama lain. *Retention* karyawan berarti tingkat karyawan yang bertahan dalam organisasi, dan *turnover* dimaknai dengan jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi dengan alasan yang beragam (Lindholm, 2013). Pada praktiknya, *turnover* merupakan permasalahan permanen yang dihadapi semua perusahaan (Al Mamun & Hasan, 2017), dan diklaim memiliki konsekuensi negatif terhadap kinerja dan profitabilitas organisasi (Al-Suraihi dkk., 2021). Dalam hal ini, manajer perlu mengetahui bahwa terdapat sejumlah faktor yang bisa mempengaruhi *retention* dan *turnover* yaitu sebagai berikut: tersedianya *roadmap* dan peluang karir yang jelas, *mentoring program*, kebijakan program komunikasi organisasi, gaji dan tunjangan (Chen dkk., 2010), Stress kerja, pekerjaan yang menantang dan kepuasan kerja juga ikut menjadi faktor yang perlu diperhatikan karena pekerjaan yang menantang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan (Is'haq Ibrahim, 2019).

Selanjutnya, pokok pembahasan yang masih menjadi topik sentral adalah mengenai perbedaan definisi *work engagement* yang sering dipertukarkan dalam literatur, kemudian membuat istilah *work engagement* sering dianggap sama dengan *work involvement*. Secara praktis keduanya memang sama-sama memiliki kontribusi positif bagi perusahaan, namun perlu ditegaskan bahwa ada dua pendekatan dalam literatur yang pada akhirnya membuat suatu hal ambigu dimana, suatu “pekerjaan dapat mempengaruhi harga diri seseorang” secara kontekstual berbeda dengan suatu “pekerjaan membantu individu mendefinisikan identitasnya” (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Ditinjau dari segi teoritis, *work engagement* dipelajari sebagai konsep psikologi kesehatan yang menekankan asumsi “fungsi optimal” di tempat kerja dalam hal kesejahteraan dan dapat digambarkan bahwa karyawan terbawa dan mengalami perasaan harmoni dalam menjalankan perannya (Hallberg & Schaufeli, 2006). Mereka yang engaged, tidak hanya mendedikasikan diri secara fisik, dan kognitif tapi lebih bersedia bertahan tidak meninggalkan pekerjaannya sekalipun faktor lingkungan tidak cukup optimal mendukung mereka bekerja (Rosyanti dkk., 2021). Lebih dari itu, secara teoritis *work engagement* dikembangkan sebagai fungsi dari sumber daya yang sama dengan motivasi yang dapat menginspirasi emosi positif secara intrinsik. Konotasi ini berbeda dengan *work involvement* yang mana mereka yang *involve* menganggap pekerjaannya menantang, bersedia berkomitmen secara umum untuk pekerjaan tertentu, terlibat lebih dekat dengan supervisor karena mereka tahu hal itu bisa memberikan *feedback* positif bagi mereka (Brown, 1996).

Kluster 2. Hubungan antara *Work engagement* dengan *Job Satisfaction*

Visualisasi hubungan yang terjadi antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan *work engagement* sebagai inti kluster, terlihat pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Visualisasi kluster yang terbentuk dengan job satisfaction sebagai inti kluster (Sumber: data primer diolah tahun 2022)

Visualisasi yang terlihat pada gambar 2 dan 3, secara eksplisit menjelaskan bahwa karyawan menjadi inti dari pokok pembahasan yang tertuang dalam referensi *work engagement*, dimana cakupan dari hasil penelitian telah mengungkap bahwa konsep keterlibatan karyawan (*work engagement*) adalah hubungan mental dan emosional antara perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga sangat mungkin jika kesuksesan bisnis bergantung dari besar tindakannya mereka memiliki karyawan yang engaged (Kulkarni dkk., 2022). Ketika karyawan telah mendedikasikan dirinya secara fisik, kognitif, emosional pada pekerjaannya maka sangat mungkin bagi mereka memperlihatkan positif attitude selama bekerja (Anwar & Qadir, 2017) dan biasanya karyawan yang engaged menunjukkan energi dan antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Yongxing dkk., 2017), serta kerap tenggelam dalam pekerjaan akibat terlalu fokus (May dkk., 2004).

Disamping itu, pada hasil gambar 3 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor *work engagement*. Studi sebelumnya, pernah mengungkap hubungan keduanya saling mempengaruhi misalnya (Garg dkk., 2018; Noercahyo dkk., 2021; Pološki Vokić & Hernaus, 2015; Reissová & Papay, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). Meskipun, hasil penelitian kedua variabel ini masih banyak diperdebatkan karena terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang berkembang belakangan ini (Yalabik dkk., 2017). Terdapat dua pandangan yang melatarbelakangi hal ini, dimana beberapa penelitian berasumsi bahwa kepuasan kerja merupakan *outcomes* (Saks, 2019), sementara penelitian lain menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent *work engagement* (Barnes dkk., 2014; Schaufeli & Bakker, 2004; Yalabik dkk., 2017). Secara harfiah, kepuasan dapat dimaknai sebagai emosi atau perasaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya (Anwar & Qadir, 2017), bergantung dari sejauh mana lingkungan

kerja seseorang memenuhi harapan, kebutuhan, nilai atau karakteristik pribadi (Pološki Vokić & Hernaus, 2015). Namun sayangnya ukuran kepuasan pekerjaan secara keseluruhan memberikan pendekatan yang sangat terbatas, untuk memahami apakah seseorang benar-benar bahagia dengan pekerjaannya atau tidak (Rutherford dkk., 2009).

Lebih lanjut, perdebatan antara akademisi tampaknya menunjukkan bahwa kepuasankerja tidak selalu menghasilkan produktivitas, sementara *work engagement* bisa menjadi prediktor kinerja yang valid (Chughtai & Buckley, 2011). Menurut Pološki Vokić dan Hernaus (2015) menjelaskan jika kepuasan kerja bersifat pasif dan afektif, sementara *work engagement* mewakili keadaan sebaliknya yaitu aktif dan *fulfilled*. Oleh sebab itu dapat dikatakan jika *work engagement* bisa ditingkatkan apabila organisasi berhasil membuat karyawan mereka puas.

Simpulan

Setiap organisasi berinvestasi untuk memiliki karyawan yang *engaged*, sebagai salah satu modal penting dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak organisasi yang pada akhirnya berlomba-lomba menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan berfokus membantu karyawan menemukan identitas dirinya melalui pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain mendukung pengembangan diri karyawan. Melalui penelitian ini, dapat ditegaskan bahwa konsep *work engagement* berbeda dengan *work involvement*. Temuan penelitian ini diharapkan dapat mempertegas posisi *work engagement* dalam literatur sebagai konsep yang *establish* dan berkaitan dengan *job satisfaction*, dimana semakin besar upaya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja maka keterlibatan kerja karyawan juga mengikuti. Lebih dari itu, penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk memperkuat *employee retention strategy* untuk mencegah organisasi kehilangan karyawan yang *engaged* dan berharga bagi organisasi. Disisi lain, peneliti berharap hasil penelitian ini bisa menjadi bahan masukan bagi penelitian di masa depan untuk mengeksplor penelitian bertema *work engagement* dengan variabel *retention*, *turnover*, *job attitude* dan variabel keperilaku kerja lainnya.

Daftar Pustaka

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/893>
- Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*(15, Iss. 1), 63-71. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=620104>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192. <https://www.craig.csufresno.edu/ijb/Volumes/Volume%2019/V192-5.pdf>
- Altinay, L., Dai, Y.-D., Chang, J., Lee, C.-H., Zhuang, W.-L., & Liu, Y.-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>

- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
<https://pdfs.semanticscholar.org/2c92/dfc52cbf0580b001b5b28d159f8862375382.pdf>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barnes, D. C., Collier, J. E., & Robinson, S. (2014). Customer delight and work engagement. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSM-02-2013-0051>
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
<https://psycnet.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chen, Y.-C., Wang, W. C., & Chu, Y. C. (2010). Structural investigation of the relationship between working satisfaction and employee turnover. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 41.
<http://www.hraljournal.com/Page/5%20%20Chen,%20Ying-Chang.pdf>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Dai, Y.-D., Hou, Y.-H., Chen, K.-Y., & Zhuang, W.-L. (2018). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0160>

- Deti, R., & Mandasari, V. (2021). A Bibliometric Analysis of E-Learning Research Trends. *International Journal of Theory and Application in Elementary and Secondary School Education*, 3(1), 74-81.
<https://journals.researchsynergypress.com/index.php/ijtaese/article/view/518>
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *scientometrics*, 105(3), 1809-1831.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3).
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422317742987>
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2), 119-127.
<https://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. *Gallup Poll Consulting University Press, Washington*. <https://media-01.imu.nl/storage/happyholics.com/6345/gallup-2020-q12-meta-analysis.pdf>
- Hoole, C., & Boshoff, A. (1998). The job involvement construct and its measurement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 1(2), 331-347.
https://doi.org/https://hdl.handle.net/10520/AJA10158812_166
- Is'haq Ibrahim, K. A. (2019). The Impact of Challenging Work on Employee's Retention in the Manufacturing Industry in Klang Valley. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 5(1), 1-8.
https://www.researchgate.net/profile/Ishaq-Ibrhim/publication/339600415_The_Impact_of_Challenging_Work_on_Employee's_Retention_in_the_Manufacturing_Industry_in_Klang_Valley/links/5e7a172a92851cd3c8ea5b90/The-Impact-of-Challenging-Work-on-Employees-Retention-in-the-Manufacturing-Industry-in-Klang-Valley.pdf
- Jarneving, B. (2007). Bibliographic coupling and its application to research-front and other core documents. *Journal of informetrics*, 1(4), 287-307.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joi.2007.07.004>

- Jones, J. M. (2021). *US church membership falls below majority for first time*.
<https://www.collegeforbishops.org/s/US-Church-Membership-Falls-Below-Majority-for-First-Time.pdf>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>
- Khayinga, C. M., & Muathe, S. (2018). Human Capital Development and organizational performance: review & critique of literature and A research agenda. *International journal for innovation education and research*, 6(2), 144-153.
<https://doi.org/https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/19715/Human%20Capital%20Devlopment.....pdf?sequence=1>
- Khwaja, A., & Yang, N. (2022). Quantifying the Link Between Employee Engagement, and Customer Satisfaction and Retention in the Car Rental Industry. *Available at SSRN 3213659*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102445
- Kulkarni, P., Appasaba, L., & Nishchitha, G. C. (2022). The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. *Management Matters*(ahead-of-print).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0009>
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
<https://psyct.swu.bg/index.php/psyct/article/view/236>
- Lindholm, R. (2013). Managing Retention by Engaging Employees in a Case Company.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/62021>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008](https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008)
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education. <https://psycnet.apa.org/record/1997-09146-011>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Mulaudzi, M. C., & Takawira, N. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African university. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/21850>
- NGUYEN, H. M., NGUYEN, C., NGO, T. T., & NGUYEN, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201915658234976.page>
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Its Effect On Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2). <https://www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/2024>
- Pološki Vokić, N., & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty–The interplay among the concepts. *EFZG working paper series*(07), 1-13. <https://hrcak.srce.hr/146725>
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121-139. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fjimb.v22i1.6664>
- Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=955440>
- Rosyanti, D. M., Armanu, A., & Ratnawati, K. (2021). Teacher Work Engagement in Inclusive School. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.01.09>
- Roziq, M., Reawaroe, H. P., & Rosyidi, A. I. (2021). Investment Perspectives in Human Resources Management and Its Contribution on Organizational Performance and Competitive Advantages. *Journal of Management and Leadership*, 4(1), 1-13.
- Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8791>
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. [https://doi.org/ https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034](https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034)

- Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. (2019). Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology, 10*, 2254.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02254>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological review, 115*(2), 336.
- Staff, F. M., & Gross, D. (1997). *Forbes greatest business stories of all time*. John Wiley & Sons.
- Tanudjaja, I., & Kow, G. Y. (2017). Exploring Bibliometric Mapping in NUS using BibExcel and VOSviewer. <http://library.ifla.org/id/eprint/2190/>
- Tupan, T., Rahayu, R. N., Rachmawati, R., & Rahayu, E. S. R. (2018). Analisis Bibliometrik Perkembangan Penelitian Bidang Ilmu Instrumentasi. *BACA: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi, 39*(2), 135-149.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14203/j.baca.v39i2.413>
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics, 84*(2), 523-538.
<https://akjournals.com/view/journals/11192/84/2/article-p523.xml>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship,
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology, 13*, 729131-729131.
<https://europepmc.org/article/med/35250701>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology, 33*(3), 708-713.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.3.238571>