

PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP WORK ENGAGEMENT DALAM PERSPEKTIF JD-R THEORY (2020–2025)

Jazakillah Indra Ukhti

Universitas Negeri Surabaya
Email: indrajazakillah@gmail.com

Luluk Rahmawati Putri Kartini

Universitas Negeri Surabaya
Correspondensi author email: lulukrahmawatiputrikartini@gmail.com

Mahendra Widhi Cahya Nugraha

Universitas Negeri Surabaya
Email: m.rendra.cn@gmail.com

Abstract

This study synthesizes the role of organizational culture as job resources in enhancing employees work engagement in the post pandemic era through the Job Demands Resources (JD R) Theory framework. A Systematic Literature Review (SLR) following PRISMA 2020 guidelines was applied to 29 articles from SpringerLink and Google Scholar (2020–2025). The synthesis identifies three dimensions of organizational culture as job resources: Structural (flexibility and autonomy), Relational (trust and communication), and Symbolic (personal organizational value resonance), which collectively strengthen employees vigor, dedication, and absorption while mitigating social isolation risks in hybrid work systems. The relationship between job resources and engagement is cyclical whereby engaged employees actively produce new resources for their work environment. These findings offer a new conceptual map of organizational culture integration within the JD R framework as a strategy for sustaining engagement in fragmented work environments.

Keywords: Job Demands Resources Theory, Organizational Culture, Work Engagement, Systematic Literature Review, Post Pandemic Era.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mensintesis peran budaya organisasi sebagai sumber daya pekerjaan dalam meningkatkan *work engagement* karyawan di era pasca-pandemi. Masalah utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah meningkatnya risiko *disengagement* akibat fragmentasi interaksi sosial dalam sistem kerja *hybrid*, serta belum adanya kerangka integratif yang memposisikan budaya organisasi secara eksplisit sebagai *job resources* dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan pedoman PRISMA 2020 diterapkan terhadap 29 artikel dari SpringerLink dan Google Scholar (2020–2025). Hasil sintesis

mengidentifikasi tiga dimensi budaya organisasi sebagai *job resources*: Struktural (fleksibilitas dan otonomi), Relasional (kepercayaan dan komunikasi), serta Simbolik (resonansi nilai personal-organisasi). Ketiga dimensi ini bekerja secara berlapis dalam memperkuat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karyawan, sekaligus memitigasi risiko isolasi sosial dalam sistem kerja *hybrid*. Hubungan antara *job resources* dan *engagement* bersifat siklikal, yakni karyawan yang *engaged* turut memproduksi *resources* baru bagi lingkungan kerjanya. Temuan ini menawarkan peta konseptual baru integrasi budaya organisasi dalam kerangka JD-R sebagai strategi mempertahankan *engagement* di era kerja yang terfragmentasi

Kata Kunci : *Job Demands Resources Theory*, Budaya Organisasi, *Work Engagement*, *Systematic Literature Review*, Pasca Pandemi

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menjadi titik balik signifikan dalam transformasi dunia kerja modern, yang ditandai oleh pergeseran sistem kerja dari model konvensional berbasis kehadiran fisik menuju model kerja yang lebih fleksibel seperti *remote work* dan *hybrid work*. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis-operasional, tetapi juga berdampak secara mendalam terhadap dinamika psikologis karyawan dalam berinteraksi dengan pekerjaannya (Hussain et al., 2025; Hou & Sing, 2025). Digitalisasi yang semakin masif serta meningkatnya penggunaan teknologi komunikasi dalam organisasi telah mengubah cara individu bekerja, berkolaborasi, dan membangun keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya dituntut untuk beradaptasi secara struktural, tetapi juga perlu memahami bagaimana perubahan tersebut memengaruhi keterlibatan karyawan secara psikologis.

Dalam era pasca-pandemi, isu *work engagement* menjadi semakin krusial karena organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterikatan karyawan di tengah meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan fragmentasi interaksi sosial. Kondisi kerja yang terdistribusi secara geografis berpotensi mengurangi intensitas interaksi informal yang sebelumnya menjadi sarana penting dalam membangun kedekatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi (Rasheed et al., 2021). Selain itu, munculnya fenomena *workplace loneliness* dalam sistem kerja *hybrid* menjadi tantangan baru yang dapat menurunkan tingkat keterikatan kerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (Elahi et al., 2025). Di Indonesia sendiri, meskipun tingkat *engagement* karyawan dilaporkan relatif stabil, terdapat indikasi bahwa kualitas keterikatan belum optimal dalam menghadapi perubahan sistem kerja yang semakin dinamis (Zhafira et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pendekatan baru yang lebih adaptif untuk mempertahankan *engagement* karyawan dalam jangka panjang.

Secara konseptual, *work engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja, *dedication* menunjukkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi yang tinggi hingga individu merasa terlarut dalam pekerjaannya. Dalam perkembangan literatur modern, konsep ini semakin diperkaya melalui kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang tersedia bagi individu (Bakker & Demerouti, 2023). *Job resources* berperan sebagai faktor yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta mengurangi dampak negatif dari tekanan kerja, sehingga menjadi elemen kunci dalam mempertahankan *engagement*.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa ketersediaan *job resources* yang memadai memiliki hubungan positif dengan peningkatan *work engagement*. Dukungan organisasi, kualitas komunikasi, serta lingkungan kerja yang kondusif terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan keterlibatan karyawan (Uddin et al., 2025; Sheridan et al., 2025; Wu et al., 2024). Selain itu, faktor-faktor seperti *employee voice*, komunikasi organisasi, serta penggunaan teknologi digital juga berperan dalam memperkuat *engagement* melalui peningkatan keterhubungan dan partisipasi karyawan dalam organisasi (Zhao & Yu, 2023; Men et al., 2023; Jiang & Luo, 2024). Dalam konteks kerja *hybrid*, keberadaan sumber daya ini menjadi semakin penting karena mampu mengkompensasi keterbatasan interaksi fisik yang terjadi di lingkungan kerja tradisional.

Seiring dengan perubahan tersebut, budaya organisasi mengalami transformasi peran yang signifikan. Jika sebelumnya budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai yang relatif stabil dan berfungsi sebagai pedoman perilaku anggota organisasi, dalam konteks kerja modern budaya organisasi berkembang menjadi mekanisme dinamis yang secara aktif membentuk pengalaman kerja karyawan (Nursalimah et al., 2025; Hou & Sing, 2025). Budaya organisasi yang adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat komunikasi internal, serta membangun kepercayaan yang menjadi fondasi utama dalam mempertahankan keterikatan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan *work engagement* serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Joon et al., 2025; Tran, 2025; Zhou et al., 2025).

Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam memfasilitasi proses internalisasi nilai dan identitas organisasi ke dalam diri karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai personal individu, maka akan terbentuk keterikatan psikologis yang lebih mendalam terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada nilai, seperti *green*

organizational culture, mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan melalui mekanisme resonansi nilai (Li et al., 2025; Garg & Arora, 2025). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai konteks, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, budaya organisasi dapat diposisikan sebagai bagian dari job resources yang memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai pendorong motivasi sekaligus sebagai penyangga terhadap tekanan kerja. Elemen-elemen budaya seperti fleksibilitas kerja, otonomi, dukungan sosial, serta kualitas komunikasi internal terbukti berperan dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Datta et al., 2025; Zhou et al., 2023; Watkins, 2021). Namun demikian, sistem kerja hybrid juga menghadirkan tantangan baru yang bersifat paradoks. Di satu sisi, fleksibilitas kerja meningkatkan otonomi dan keseimbangan kerja, tetapi di sisi lain dapat mengurangi interaksi sosial dan meningkatkan risiko isolasi (Steidtmann et al., 2025; Elahi et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas budaya organisasi dalam meningkatkan engagement sangat bergantung pada kemampuannya dalam menyeimbangkan antara fleksibilitas dan konektivitas sosial.

Meskipun hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement* telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih memosisikan budaya organisasi sebagai faktor kontekstual yang bersifat umum, bukan sebagai job resources yang terintegrasi secara eksplisit dalam kerangka *JD-R*. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk mengatasi tantangan psikologis dalam sistem kerja *hybrid* masih relatif terbatas (Hussain et al., 2025; Coulston et al., 2025). Keterbatasan ini menjadi semakin penting mengingat meningkatnya kompleksitas lingkungan kerja modern yang menuntut pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami dinamika keterikatan karyawan.

Lebih lanjut, sebagian besar penelitian yang ada masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada hubungan antar variabel secara statistik, sehingga belum sepenuhnya mampu menangkap dinamika kontekstual dan pengalaman subjektif karyawan dalam memaknai budaya organisasi. Padahal, dalam lingkungan kerja yang semakin fleksibel dan terdistribusi, pemahaman terhadap aspek kontekstual menjadi sangat penting untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi benar-benar berfungsi sebagai sumber daya psikologis bagi karyawan. Oleh karena itu, diperlukan sintesis literatur yang mampu mengintegrasikan berbagai temuan empiris untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran budaya organisasi dalam meningkatkan *work engagement*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis temuan-temuan empiris terkait peran budaya organisasi sebagai *job resources* dalam meningkatkan *work engagement* karyawan melalui kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* di era pasca-pandemi. Secara khusus, penelitian ini

berupaya menjawab pertanyaan mengenai bagaimana budaya organisasi bertransformasi menjadi sumber daya pekerjaan dalam konteks kerja *hybrid*, serta dimensi budaya apa saja yang paling berperan dalam mendukung keterikatan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi budaya yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan di tengah perubahan dunia kerja yang terus berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis temuan-temuan empiris terkait peran budaya organisasi terhadap *work engagement* dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Pemilihan metode SLR didasarkan pada kemampuannya dalam mengintegrasikan berbagai hasil penelitian yang tersebar di berbagai konteks, sehingga memungkinkan diperolehnya pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, konsistensi, serta perbedaan temuan antar studi yang relevan.

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk memastikan transparansi, konsistensi, dan replikasi dalam proses seleksi literatur (Page et al., 2021). Penggunaan pedoman ini memungkinkan setiap tahapan penelitian dilakukan secara sistematis, mulai dari identifikasi hingga inklusi artikel yang dianalisis.

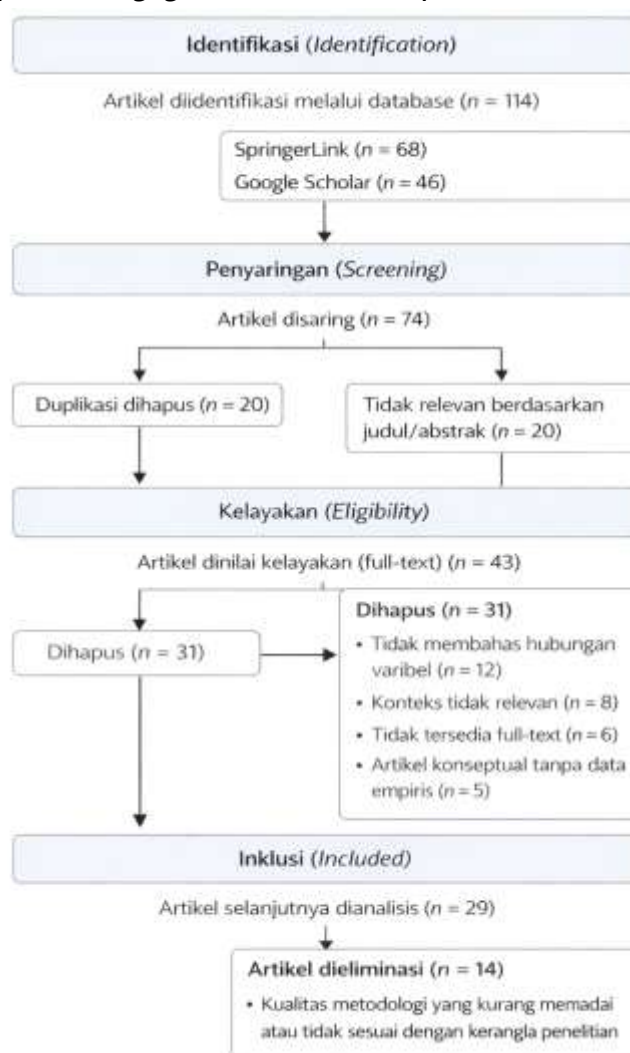
Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui penelusuran literatur pada database ilmiah, yaitu SpringerLink sebagai sumber utama serta Google Scholar sebagai sumber pelengkap. Rentang waktu publikasi yang digunakan adalah lima tahun terakhir, yaitu 2020 hingga 2025, untuk menangkap perkembangan terbaru dalam penelitian terkait perubahan sistem kerja pasca-pandemi (Hussain et al., 2025; Hou & Sing, 2025). Artikel yang dipilih terbatas pada jurnal *peer-reviewed* dalam bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia untuk menjaga kualitas dan relevansi temuan.

Strategi pencarian literatur dilakukan pada bulan Maret 2026 dengan menggunakan kombinasi kata kunci berbasis Boolean (AND/OR), yaitu (“organizational culture” OR “organizational climate”) AND (“work engagement” OR “employee engagement”) AND (“hybrid work” OR “remote work” OR “post-pandemic”). Pencarian difokuskan pada bagian judul, abstrak, dan kata kunci untuk memastikan tingkat relevansi artikel terhadap topik penelitian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel jurnal *peer-reviewed*, (2) dipublikasikan dalam rentang tahun 2020–2025, (3) berfokus pada konteks organisasi, serta (4) membahas hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement*. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup

artikel non-empiris seperti opini dan editorial, serta artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui empat tahap utama sesuai dengan pedoman PRISMA 2020, yaitu identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi (Page et al., 2021). Pada tahap **identifikasi**, sebanyak 114 artikel diidentifikasi melalui penelusuran pada dua basis data utama, yaitu SpringerLink (n = 68) dan Google Scholar (n = 46). Selanjutnya, pada tahap **penyaringan**, 20 artikel dieliminasi karena duplikasi dan 20 artikel lainnya dikeluarkan berdasarkan ketidaksesuaian judul dan abstrak, sehingga tersisa 74 artikel untuk tahap berikutnya. Pada tahap **kelayakan**, ke-74 artikel tersebut ditelaah secara *full-text*, dan sebanyak 31 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi, meliputi ketidaksesuaian variabel atau konteks penelitian, tidak tersedianya *full-text*, serta tidak berbasis data empiris, sehingga 43 artikel dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan. Pada tahap akhir yaitu **inklusi**, sebanyak 14 artikel kembali dieliminasi dengan alasan utama berupa keterbatasan kualitas metodologi, seperti ketidaklengkapan pelaporan data statistik yang menghambat proses sintesis serta adanya ketidaksesuaian mendalam pada unit analisis yang tidak merepresentasikan populasi karyawan secara umum. Dengan demikian, diperoleh total akhir sebanyak 29 artikel yang dinilai memenuhi standar kualitas dan relevansi untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Keseluruhan proses seleksi literatur tersebut dirangkum dalam diagram alur PRISMA 2020 yang menggambarkan setiap tahapan secara sistematis.

Gambar 1. PRISMA 2020 *Flow Diagram* Proses Seleksi Literatur tentang Peran Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* dalam Perspektif *JD-R Theory* (2020–2025)



Gambar tersebut menunjukkan bahwa proses seleksi dilakukan secara sistematis dengan mengeliminasi artikel yang tidak relevan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi hingga diperoleh 29 artikel yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

Selanjutnya, dilakukan proses ekstraksi data terhadap seluruh artikel terpilih dengan menyusun informasi ke dalam tabel matriks yang mencakup penulis, tahun, konteks penelitian, metode, sampel, variabel, teori, serta temuan utama. Ringkasan karakteristik dan temuan penelitian tersebut disajikan dalam **Tabel 1**, yang memudahkan peneliti dalam melakukan analisis komparatif dan identifikasi pola temuan antar studi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik, yaitu dengan mengelompokkan temuan-temuan penelitian ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola hubungan antara budaya organisasi sebagai job resources dengan work engagement,

serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang mendasari hubungan tersebut dalam konteks kerja pasca-pandemi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses seleksi literatur menghasilkan 29 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis. Secara umum, artikel yang di-review menunjukkan variasi dalam konteks penelitian, metode, serta karakteristik sampel. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan *structural equation modeling* (SEM) (96,6%; 28 artikel), sementara satu artikel menggunakan metode *literature review* (3,4%). Distribusi tahun publikasi menunjukkan tren peningkatan signifikan setelah 2023, dengan puncak pada 2025 sebanyak 20 artikel, yang mengindikasikan meningkatnya perhatian terhadap keterikatan kerja karyawan dalam konteks perubahan sistem kerja pasca-pandemi. Ringkasan karakteristik dan temuan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Karakteristik dan Temuan Penelitian (2020–2025)

No	Penulis	Tahun	Negara/ Konteks	Metode	Sampel	Variabel/ Topik	Teori	Temuan Utama
1.	Li et al.	2025	Konteks organisasi global	Kuantitatif	Karyawan	<i>Work atmosphere</i>	JD-R	Meningkatkan <i>engagement</i>
2.	Uslukaya & Zincirli	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Job resources</i>	JD-R	Hubungan timbal balik
3.	Sheridan et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Personal resources</i>	JD-R	Meningkatkan <i>engagement</i>
4.	Gede	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Social media</i>	JD-R	<i>Engagement</i> sebagai mediator
5.	Li et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Green culture</i>	JD-R	Meningkatkan komitmen Support meningkatkan
6.	Mohiya	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Social media</i>	JD-R	<i>engagement</i>
7.	Joon et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Leadership & culture</i>	JD-R	<i>Engagement</i> meningkatkan kinerja
8.	Zhou et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	<i>Organizational climate</i>	JD-R	Meningkatkan

9.	Tran	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	CSR	JD-R	engagement Trust meningkatkan engagement Fleksibilitas
10.	Hussain et al.	2025	Organisasi hybrid	Kuantitatif	Karyawan	Hybrid work	JD-R	meningkatkan engagement Meningkatkan engagement Fleksibilitas & risiko isolasi
11.	Datta et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Autonomy	JD-R	Menurunkan engagement Fleksibilitas & risiko isolasi
12.	Steidtmann et al.	2025	Organisasi hybrid	Kuantitatif	Karyawan	Hybrid work	JD-R	Menurunkan engagement Berpengaruh positif Meningkatkan engagement Job resources
13.	Elahi et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Loneliness	JD-R	meningkatkan well-being
14.	Garg & Arora	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Organizational culture	JD-R	Berpengaruh signifikan Dipengaruhi budaya
15.	Uddin et al.	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Organizational support	JD-R	Berkaitan produktivitas
16.	Coulston et al.	2025	Tim kerja	Review	Tim kerja	JD-R hybrid	& JD-R	Belum optimal Berpengaruh engagement
17.	Hou & Sing	2025	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Organizational culture	JD-R	
18.	Nursalimah et al.	2025	Indonesia	Kuantitatif	Karyawan	Work engagement	JD-R	
19.	Sabila & Izzati	2025	Indonesia	Kuantitatif	Karyawan	Engagement	JD-R	
20.	Zhafira et al.	2025	Indonesia	Kuantitatif	Karyawan	Engagement Indonesia	JD-R	
21.	Jiang & Luo	2024	Organisasi	Kuantitatif	Karyawan	Social media	JD-R	

22.	Men al.	et	2023	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Social media</i>	JD- R	Meningkat kan komunikasi Berpengaru h
23.	Zhou al.	et	2023	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Communication</i>	JD- R	<i>engagement</i>
24.	Zhao & Yu		2023	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Employee voice</i>	JD- R	Meningkat kan <i>engagement</i> Berpengaru h
25.	Madsen		2023	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Social media</i>	JD- R	<i>engagement</i>
26.	Watkins		2021	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Engagement</i>	JD- R	Dipengaruh i komunikasi Meningkatkan
27.	Rasheed et al.		2021	Organisa si digital	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Digital work</i>	JD- R	kan <i>engagement</i>
28.	Wu et al.		2024	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Morale</i>	JD- R	Meningkat kan <i>engagement</i>
29.	Morris et al.		2020	Organisa si	Kuantitat if	Karyaw an	<i>Work environment</i>	JD- R	Meningkat kan <i>engagement</i>

Berdasarkan **Tabel 1**, terlihat bahwa mayoritas penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan work engagement, dengan peran penting faktor-faktor seperti dukungan organisasi, komunikasi, dan fleksibilitas kerja. Namun, hubungan tersebut juga menunjukkan variasi yang bergantung pada konteks, khususnya dalam lingkungan kerja hybrid yang berpotensi menghadirkan risiko isolasi sosial. Selain itu, dominasi pendekatan kuantitatif dalam studi yang direview mengindikasikan masih terbukanya peluang eksplorasi melalui pendekatan yang lebih beragam. Temuan ini selanjutnya menjadi dasar untuk analisis lebih mendalam mengenai pola dan mekanisme hubungan antara budaya organisasi dan work engagement.

ANALISIS

Hasil sintesis terhadap 29 artikel yang direview menunjukkan adanya pola temuan yang relatif konsisten dalam menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan work engagement dalam kerangka Job Demands–Resources (JD–R) Theory. Analisis ini tidak hanya mengidentifikasi hubungan antar variabel, tetapi juga

mengungkap mekanisme dan dinamika kontekstual yang membentuk keterikatan karyawan di era pasca-pandemi.

Hasil penelaahan mendalam terhadap 29 artikel ilmiah yang terpilih mengungkapkan sebuah pola integrasi yang sangat kuat antara dinamika budaya kerja dengan kerangka psikologis karyawan di era pasca-pandemi. Secara fundamental, temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah bertransformasi menjadi job resources yang esensial melalui tiga dimensi utama yang saling berkelindan dalam kerangka Job Demands–Resources (JD–R) Theory (Bakker & Demerouti, 2023). Transformasi ini bukan sekadar perubahan prosedural dalam manajemen sumber daya manusia, melainkan sebuah rekonstruksi mendalam terhadap bagaimana organisasi memfasilitasi kebutuhan psikologis anggotanya di tengah lingkungan kerja yang semakin terfragmentasi secara digital dan fisik. Dalam kerangka ini, budaya organisasi berperan sebagai penyedia sumber daya yang memungkinkan karyawan untuk mempertahankan tingkat energi dan dedikasi mereka meskipun menghadapi tuntutan kerja yang terus berubah.

Dimensi pertama yang muncul secara dominan dalam analisis ini adalah Dimensi Struktural, yang secara spesifik mencakup aspek fleksibilitas kerja dan otonomi individu. Penelitian yang dilakukan oleh Hussain et al. (2025) serta Datta et al. (2025) memberikan bukti empiris yang konsisten bahwa fleksibilitas dalam pengaturan kerja hybrid merupakan faktor kunci yang meningkatkan work engagement. Dalam skema kerja modern, otonomi untuk menentukan kapan dan di mana pekerjaan dilakukan memungkinkan karyawan untuk mengelola sumber daya pribadi mereka secara lebih efektif, yang pada gilirannya memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas. Namun demikian, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa sistem hybrid tidak bebas dari tantangan psikologis; muncul sebuah fenomena yang dikenal sebagai paradoks isolasi (isolation paradox). Di satu sisi, fleksibilitas diakui sebagai job resource yang kuat untuk meningkatkan keterikatan, namun di sisi lain, ia secara bersamaan dapat menggerus modal sosial karyawan dan menciptakan job demand baru berupa risiko isolasi sosial serta berkurangnya interaksi informal yang biasanya terjadi di ruang kantor fisik (Elahi et al., 2025; Steidtmann et al., 2025). Dalam perspektif JD-R, budaya organisasi yang memiliki struktur adaptif berperan sebagai buffer atau penyangga tunggal yang mampu menjembatani paradoks ini. Budaya tersebut memastikan bahwa fleksibilitas tetap berfungsi sebagai sumber daya tanpa mengorbankan konektivitas sosial yang menjadi fondasi bagi munculnya aspek vigor dan dedication pada diri karyawan (Bakker & Demerouti, 2023).

Dimensi kedua yang teridentifikasi adalah Dimensi Relasional, yang menitikberatkan pada dukungan sosial, kepercayaan organisasi, dan kualitas komunikasi internal. Studi oleh Uddin et al. (2025), Tran (2025), serta Zhou et al. (2025) secara kolektif menemukan bahwa iklim organisasi yang suportif serta adanya rasa percaya antara pemimpin dan bawahan merupakan mediator vital yang

menghubungkan nilai-nilai budaya organisasi secara langsung dengan tingkat engagement individu. Kepercayaan ini bertindak sebagai jembatan emosional yang membuat karyawan merasa aman untuk mengekspresikan diri dan memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, praktik komunikasi yang efektif dan transparan (Men et al., 2023; Zhou et al., 2023; Watkins, 2021) terbukti mampu memperkuat psychological safety karyawan. Dalam mekanisme kerja JD-R, keamanan psikologis ini berfungsi secara ganda: ia menurunkan job demands yang bersifat psikologis seperti kecemasan akan ketidakpastian informasi, sekaligus memperkuat aspek dedication sebagai komponen inti dari keterikatan kerja (Schaufeli et al., 2002). Joon et al. (2025) mempertegas argumen ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan berkelanjutan yang suportif memperkuat fungsi budaya organisasi sebagai sumber daya produktif yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja melalui penguatan engagement.

Dimensi ketiga yang ditemukan dalam sintesis ini adalah Dimensi Simbolik, yang melibatkan internalisasi nilai-nilai organisasi dan identitas kolektif ke dalam diri karyawan. Temuan dari Li et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai tertentu, seperti green organizational culture, mampu memperkuat komitmen karyawan melalui mekanisme resonansi nilai. Ketika terdapat keselarasan antara nilai personal individu dengan nilai yang dijunjung oleh organisasi, karyawan akan merasakan makna yang lebih mendalam terhadap setiap aktivitas pekerjaan mereka. Hal ini didukung oleh Garg dan Arora (2025) yang mengonfirmasi bahwa internalisasi nilai-nilai budaya yang kuat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku pro-organisasi dan tingkat keterikatan. Dimensi simbolik ini bekerja secara halus pada level motivasi intrinsik, di mana karyawan tidak lagi merasa terikat hanya karena kewajiban formal atau kontrak kerja, melainkan merasa terikat secara psikologis karena merasa menjadi bagian integral dari identitas besar organisasinya.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan work engagement, hubungan tersebut tidak bersifat otomatis dan universal. Efektivitas budaya organisasi sangat bergantung pada bagaimana nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam praktik kerja sehari-hari. Dalam konteks kerja hybrid, fleksibilitas yang tinggi tidak selalu menghasilkan keterikatan yang lebih baik apabila tidak didukung oleh kualitas komunikasi dan interaksi sosial yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang, tetapi memerlukan mekanisme implementasi yang efektif agar dapat berperan sebagai job resources secara optimal.

Sintesis lintas dimensi ini menegaskan sebuah proposisi ilmiah penting bahwa budaya organisasi tidak beroperasi secara tunggal atau terisolasi, melainkan bekerja melalui mekanisme berlapis yang saling mendukung satu sama lain. Nursalimah et al. (2025) dan Hou dan Sing (2025) memberikan konfirmasi bahwa efektivitas budaya

organisasi pasca-pandemi dalam memengaruhi engagement akan mencapai puncaknya ketika elemen struktural, relasional, dan simbolik hadir secara simultan. Hubungan antara sumber daya ini dengan keterikatan juga terbukti tidak bersifat linear searah, melainkan bersifat timbal balik dan siklikal (Uslukaya & Zincirli, 2025). Karyawan yang sudah merasa engaged tidak hanya pasif menerima manfaat dari budaya yang ada, tetapi mereka secara aktif mulai memproduksi sumber daya (resources) baru bagi rekan kerja dan lingkungan kerja mereka. Hal ini dilakukan melalui perilaku prososial, kesediaan berbagi pengetahuan secara sukarela, serta penguatan norma-norma kolektif di dalam tim. Secara strategis, fenomena ini mengimplikasikan bahwa setiap investasi yang dilakukan organisasi untuk membangun budaya positif akan menghasilkan efek pengganda (multiplier effect) yang secara otomatis memperkuat keterikatan seluruh anggota organisasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks spesifik di Indonesia, ulasan dari Zhafira et al. (2025) serta Sabila dan Izzati (2025) memberikan perspektif lokal yang sangat krusial. Meskipun data menunjukkan tingkat engagement karyawan di Indonesia relatif lebih baik dibandingkan dengan beberapa rata-rata global, fragmentasi sistem kerja yang muncul akibat transisi pasca-pandemi tetap menyisakan tantangan besar dalam hal koordinasi dan kedekatan emosional. Terdapat kesenjangan dalam upaya mempertahankan keterikatan secara konsisten, yang memperkuat argumen bahwa integrasi ketiga dimensi budaya tersebut menjadi semakin mendesak bagi organisasi di Indonesia. Organisasi dituntut untuk tidak hanya menyediakan dukungan teknologi, tetapi juga membangun ekosistem budaya yang mampu menumbuhkan rasa memiliki di tengah keberagaman lokasi kerja.

Namun demikian, di balik pesatnya pertumbuhan literatur mengenai topik ini, analisis ini juga menemukan adanya kesenjangan metodologis yang perlu diperhatikan oleh peneliti mendatang. Terdapat dominasi yang sangat kuat pada pendekatan kuantitatif korelasional dalam 29 artikel yang direview, yang menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian saat ini masih terfokus pada pengujian hubungan statistik antar variabel secara makro. Meskipun berharga untuk generalisasi, pendekatan ini belum mampu menggali secara mendalam dinamika kontekstual yang unik serta pengalaman subjektif masing-masing karyawan dalam memaknai budaya organisasi mereka dalam keseharian kerja jarak jauh. Elahi et al. (2025) menjadi sebuah pengecualian yang sangat penting dalam literatur ini dengan menunjukkan bahwa fenomena kesepian di tempat kerja (workplace loneliness) yang meningkat dalam ekosistem kerja hybrid dapat menurunkan tingkat engagement secara drastis. Fenomena emosional yang kompleks dan personal seperti ini sering kali sulit ditangkap secara utuh hanya melalui pendekatan survei kuantitatif semata.

Oleh karena itu, temuan ini menjadi basis argumen yang kuat akan perlunya diversifikasi metodologis dalam penelitian PIO ke depan, termasuk penggunaan metode kualitatif atau studi kasus mendalam untuk memahami bagaimana budaya organisasi

benar-benar dirasakan oleh karyawan. Secara keseluruhan, pemetaan ini menawarkan kerangka pikir baru bagi para praktisi sumber daya manusia dan akademisi untuk melihat budaya organisasi sebagai instrumen strategis dalam kerangka JD-R yang mampu menjaga ketahanan psikologis karyawan di tengah ketidakpastian global yang dinamis. Integrasi dimensi struktural, relasional, dan simbolik bukan lagi sebuah pilihan, melainkan keharusan bagi organisasi yang ingin mempertahankan keterikatan karyawannya di masa depan. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan work engagement di era pasca-pandemi sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan budaya organisasi sebagai sumber daya kerja yang adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mensintesis bagaimana integrasi *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* menjelaskan peran krusial budaya organisasi dalam meningkatkan work engagement karyawan di era pasca-pandemi. Hasil analisis sistematis terhadap 29 artikel mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang positif secara konsisten berfungsi sebagai *job resource* kontekstual melalui tiga dimensi yang saling melengkapi, yaitu Dimensi Struktural yang mencakup fleksibilitas dan otonomi, Dimensi Relasional yang menitikberatkan pada kepercayaan dan komunikasi, serta Dimensi Simbolik melalui resonansi nilai personal organisasi. Ketiga dimensi ini bekerja secara berlapis dan bersifat siklikal, di mana karyawan yang merasa terikat secara psikologis (*engaged*) tidak hanya menjadi penerima manfaat dari budaya organisasi yang ada, tetapi secara aktif turut memproduksi sumber daya (*resources*) baru bagi lingkungan kerjanya (Uslukaya & Zincirli, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa kerangka *JD-R Theory* mampu menjelaskan mekanisme psikologis yang lebih komprehensif dibandingkan model konvensional, khususnya dalam menjawab tantangan pada konteks kerja *hybrid* yang ditandai oleh adanya paradoks isolasi sosial.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dengan menawarkan peta konseptual baru mengenai transformasi budaya organisasi pasca-pandemi menjadi sumber daya pekerjaan berlapis. Model ini secara simultan mampu memitigasi tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang bersifat psikologis sekaligus mengaktifkan motivasi intrinsik karyawan dalam kerangka kerja *JD-R Theory* (Bakker & Demerouti, 2023). Integrasi ini memperluas cakupan teori dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar latar belakang nilai, melainkan instrumen aktif yang menjaga keseimbangan psikologis individu dalam ekosistem kerja yang terdigitalisasi.

Secara praktis, manajemen organisasi disarankan untuk mulai menggeser fokus budaya dari pengawasan berbasis kehadiran (*presence-based*) menuju budaya kerja berbasis hasil (*outcome-based*) yang didasari oleh kepercayaan tinggi sebagai respons terhadap tuntutan sistem kerja *hybrid*. Secara operasional, divisi Sumber Daya Manusia (HR) dapat mengimplementasikan program *Digital Watercooler Sessions*, yaitu sesi

interaksi informal terstruktur secara daring untuk memitigasi risiko isolasi sosial yang secara empiris terbukti dapat menurunkan tingkat keterikatan (Elahi et al., 2025; Steidtmann et al., 2025) serta guna mempertahankan aspek *absorption* atau keasyikan kerja pada karyawan (Schaufeli et al., 2002). Selain itu, organisasi sangat disarankan untuk merancang program *value-based onboarding* yang secara eksplisit menghubungkan nilai-nilai inti organisasi dengan pengalaman kerja sehari-hari karyawan. Langkah ini penting untuk memperkuat Dimensi Simbolik yang terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui mekanisme resonansi nilai (Li et al., 2025; Garg & Arora, 2025).

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mulai menggunakan desain penelitian longitudinal dan pendekatan kualitatif yang mendalam guna menangkap dinamika kausalitas antara budaya organisasi dan *work engagement* yang sering kali tidak terjangkau secara utuh oleh pendekatan kuantitatif korelasional. Secara khusus, penelitian di masa depan, terutama di konteks Indonesia, perlu mengeksplorasi lebih jauh bagaimana nilai kolektivisme lokal dapat memoderasi efektivitas ketiga dimensi budaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Pemahaman mengenai faktor budaya lokal ini akan memberikan presisi yang lebih tinggi dalam perancangan intervensi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). The 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>
- Coulston, C., et al. (2025). Advancing virtual and hybrid team well-being through a job demand–resources lens. *International Journal of Workplace Health Psychology*.
- Datta, P., et al. (2025). Measuring autonomy in hybrid work. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 38. <https://doi.org/10.1186/s41155-025-00338-1>
- Elahi, N. S., et al. (2025). Workplace loneliness and well-being: A JD-R perspective. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00910-4>
- Garg, S., & Arora, R. G. (2025). Green HR practices and organizational behavior. *Environment, Development and Sustainability*.
- Gede, D. U. (2025). Employee engagement as a mediator of strategic alignment and organizational performance. *Discover Psychology*, 5. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00510-9>
- Hou, H., & Sing, M. (2025). Transformative response in office workplace: A systematic review of post-pandemic changes. *Buildings*, 15.
- Hussain, K., et al. (2025). Remote and hybrid work research trends. *Management Review Quarterly*.
- Jiang, Z., & Luo, Y. (2024). Digital workplace and employee engagement. *Information Technology & People*.
- Joon, L. M., Nugroho, D., & Ramachandaran, S. D. (2025). Sustainable leadership and organizational culture toward employee performance. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01869-4>

- Li, J., Gao, Z., Li, X., & Xing, B. (2025). Effect of green organizational culture on employee commitment. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00875-w>
- Li, M., Liu, Y., Ma, E., & Zhang, X. (2025). Igniting doctoral students' work engagement: Managing-up atmosphere and work passion. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01479-z>
- Madsen, S. (2023). Social media and employee engagement. *Journal of Workplace Communication*.
- Men, L., et al. (2023). Organizational communication and engagement. *Corporate Communication Journal*.
- Mohiya, M. (2025). The effect of social media on employee engagement. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04849-1>
- Morris, T., et al. (2020). Work environment and engagement. *Journal of Workplace Studies*.
- Nursalimah, S., et al. (2025). Organizational culture as a driver of employee engagement: A systematic literature review. *Economic and Business Horizon*, 4(3). <https://doi.org/10.54518/ebh.4.3.2025.692>
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rasheed, M. I., et al. (2021). Digital work environment and engagement. *Journal of Digital Work*.
- Sabila, S., & Izzati, U. A. (2025). Work engagement pada karyawan: Systematic literature review. *JISAMAR*, 9(3).
- 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>
- Sheridan, L., et al. (2025). Teachers' job engagement: The personal and job resources that matter. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05009-1>
- Steidtmann, D., et al. (2025). Hybrid work models in mental health care. *Current Psychiatry Reports*, 27, 385–392. <https://doi.org/10.1007/s11920-025-01607-7>
- Tran, N. T. (2025). Corporate social responsibility and work engagement. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02230-5>
- Uddin, M., et al. (2025). Organizational support and engagement. *Human Resource Development Journal*.
- Uslukaya, A., & Zincirli, M. (2025). Reciprocal relationships between job resources and work engagement. *Social Psychology of Education*, 28. <https://doi.org/10.1007/s11218-025-10085-x>
- Watkins, D. (2021). Communication and employee engagement. *Journal of Organizational Communication*.
- Wu, L., et al. (2024). Employee morale and engagement. *Journal of Workplace Psychology*.
- Zhafira, N. H., et al. (2025). Employee engagement di Indonesia pasca pandemi. *Future Academia*, 3(1). <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>

- Zhao, H., & Yu, X. (2023). Employee voice and engagement. *Journal of Organizational Behavior*.
- Zhou, J., Gu, K., & Jiang, Y. (2025). Organizational climate and teacher work engagement. *Early Childhood Education Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10643-025-01991-y>
- Zhou, Y., et al. (2023). Communication effectiveness and engagement. *Journal of Business Communication*.