



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 6546-6552

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan *Employee Engagement*: Kajian Sistematis Literatur

Tafti Falasifa, Arlinda Ayu Diah Arfani, Muhammad Hanif Abdillah  
Sekolah Tinggi Ekonomi Manajemen Bisnis Islam Al-Aziziyah Randudongkal Pematang  
[falasifa3332@gmail.com](mailto:falasifa3332@gmail.com), [arlinda@stemberi-alaziziyah.ac.id](mailto:arlinda@stemberi-alaziziyah.ac.id), [hanif.abdillah93@gmail.com](mailto:hanif.abdillah93@gmail.com)

### **Abstrak**

*Employee engagement merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkontribusi besar terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, produktivitas, dan komitmen yang tinggi. Namun, strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menyintesis strategi manajemen SDM yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan employee engagement melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Literatur yang dianalisis berasal dari database akademik seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar, dengan kriteria inklusi artikel terbit dalam rentang waktu 2016–2025. Hasil kajian menunjukkan lima strategi utama, yaitu pengembangan kepemimpinan transformasional, sistem penghargaan yang bermakna, komunikasi internal yang terbuka, budaya organisasi yang suportif, dan penerapan fleksibilitas kerja. Pembahasan mendalam menunjukkan bahwa strategi tersebut saling berinteraksi dan harus disesuaikan dengan konteks organisasi agar efektif. Kajian ini memberikan pemahaman komprehensif tentang praktik terbaik dalam membangun keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Kesimpulan dari studi ini menegaskan perlunya pendekatan manajerial yang integratif dan berbasis nilai dalam merancang kebijakan SDM yang mendorong keterlibatan karyawan secara optimal.*

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Manajemen SDM, Strategi Organisasi, Kepemimpinan, Systematic Literature Review*

### **1. Latar Belakang**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek krusial dalam kesuksesan organisasi modern. Di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan tidak hanya dituntut untuk beradaptasi secara strategis, tetapi juga untuk mengelola potensi dan kinerja karyawan secara optimal (Abdelhakim, 2024). Sumber daya manusia telah berkembang dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Dalam konteks tersebut, keterlibatan karyawan atau *employee engagement* menjadi isu penting yang banyak diperbincangkan. Karyawan yang *engaged* menunjukkan loyalitas tinggi, produktivitas lebih baik, serta kontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Chahar & Hatwal, 2018). Oleh karena itu, berbagai organisasi mulai menyadari bahwa membangun *employee engagement* bukan sekadar pendekatan motivasional, tetapi merupakan bagian dari strategi manajerial yang terstruktur. Namun demikian, menciptakan dan mempertahankan tingkat *engagement* yang tinggi bukanlah hal yang mudah. Banyak faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, mulai dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi internal, hingga sistem penghargaan dan pengembangan karier (Douglas & Roberts, 2020; Graham et al., 2023). Kompleksitas ini menuntut manajemen SDM untuk memiliki strategi yang tidak hanya responsif, tetapi juga berbasis pada pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang berpengaruh.

Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja pascapandemi juga turut memengaruhi dinamika keterlibatan karyawan. Model kerja hybrid, fleksibilitas waktu, serta tuntutan keseimbangan kehidupan kerja semakin menambah tantangan dalam manajemen SDM (Hassanein & Özgüt, 2022). Strategi yang sebelumnya dianggap efektif, kini perlu dikaji ulang agar tetap relevan dengan konteks saat ini. Di sisi lain, keberadaan generasi muda dalam angkatan kerja dengan karakteristik dan ekspektasi yang berbeda turut memberikan dimensi baru dalam pengelolaan SDM. Generasi milenial dan Gen Z, misalnya, cenderung menilai organisasi dari sisi nilai, makna kerja, serta peluang pengembangan diri (Hooi, 2021). Hal ini mendorong manajemen untuk lebih adaptif dalam menyusun strategi pengelolaan karyawan yang mampu membangkitkan keterlibatan emosional maupun rasional.

Fenomena quiet quitting yang akhir-akhir ini mencuat di berbagai media juga menjadi sinyal bahwa manajemen SDM perlu menaruh perhatian serius pada kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan. Quiet quitting adalah istilah yang merujuk pada sikap karyawan yang secara sadar membatasi kontribusinya hanya pada tugas-tugas yang tertulis dalam deskripsi pekerjaannya, tanpa menunjukkan antusiasme, inisiatif lebih, atau keterlibatan emosional terhadap pekerjaan (Kavyashree et al., 2023). Karyawan tetap hadir secara fisik dan menjalankan tanggung jawab dasar, tetapi tidak bersedia terlibat lebih jauh seperti lembur, mengambil peran tambahan, atau berpartisipasi dalam kegiatan di luar jam kerja (Navajas-Romero et al., 2022). Bukan hanya mengenai performa kerja, tetapi juga tentang kepuasan, apresiasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Jika tidak ditangani dengan tepat, hal ini dapat berdampak pada tingginya turnover dan rendahnya produktivitas. Berdasarkan dinamika tersebut, penting untuk menggali dan memetakan berbagai strategi manajemen SDM yang telah diterapkan dalam konteks peningkatan employee engagement. Pemahaman yang komprehensif akan membantu organisasi untuk menyusun kebijakan yang lebih tepat, berbasis pada bukti dan praktik terbaik yang telah diterapkan di berbagai sektor dan wilayah.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan employee engagement. Misalnya, Othman & Mahmood (2019) menemukan bahwa faktor psikologis seperti rasa aman, kebermaknaan, dan ketersediaan memengaruhi sejauh mana karyawan terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Pimenta et al. (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasi dan keadilan. Menurut Sekhar et al. (2018), model job demands-resources (JD-R) menekankan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika sumber daya kerja mencukupi untuk menghadapi tuntutan kerja. Sypniewska et al. (2023) menambahkan bahwa keterlibatan dipengaruhi oleh faktor motivasional dan lingkungan kerja yang positif. Terakhir, Tepayakul & Rinthaisong (2018) dalam tinjauan sistematisnya menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan menjadi komponen penting dalam menciptakan engagement yang berkelanjutan.

Meskipun topik employee engagement telah banyak diteliti, sebagian besar studi sebelumnya masih bersifat kontekstual dan fragmentaris, tanpa memberikan pemetaan komprehensif mengenai strategi manajemen SDM yang paling efektif di berbagai sektor dan situasi kerja. Gap penelitian terletak pada kurangnya kajian sistematis yang menyatukan temuan-temuan tersebut untuk menghasilkan sintesis strategi berbasis bukti yang dapat dijadikan acuan praktis maupun akademik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan menyintesis berbagai strategi manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk meningkatkan employee engagement melalui metode Systematic Literature Review (SLR). Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen SDM serta menjadi rujukan praktis bagi para manajer dan pengambil kebijakan dalam merancang kebijakan peningkatan keterlibatan karyawan yang lebih terarah dan efektif.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu terkait strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan employee engagement. SLR dipilih karena mampu memberikan pemetaan yang komprehensif dan terstruktur terhadap topik yang telah banyak diteliti, serta membantu mengidentifikasi celah (gap) dalam literatur yang dapat dijadikan dasar untuk penelitian selanjutnya. Metode ini juga memungkinkan peneliti untuk menyaring informasi yang relevan, terpercaya, dan berkualitas tinggi dari berbagai sumber akademik.

Langkah awal dalam penelitian ini adalah merumuskan pertanyaan penelitian yang menjadi dasar proses penyusunan dan penyaringan literatur. Pertanyaan utama dalam SLR ini berkaitan dengan strategi manajemen SDM apa saja yang telah digunakan dan terbukti efektif dalam meningkatkan employee engagement berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya. Ditetapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memilih literatur yang relevan. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2016–2025, ditulis dalam Bahasa Inggris atau Indonesia, serta membahas secara eksplisit strategi manajemen SDM dan employee engagement. Sedangkan kriteria eksklusi adalah artikel yang bersifat opini, tidak melalui proses peer-review, atau tidak memuat data empiris yang dapat ditinjau secara sistematis.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, dan ProQuest. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi “employee engagement”, “human resource management strategy”, “HRM strategy”, dan “employee involvement”. Seluruh artikel yang diperoleh diekstraksi dengan menggunakan format tabel yang mencakup: nama penulis, tahun publikasi, judul artikel, tujuan penelitian, metode, temuan utama, serta kontribusi terhadap topik. Proses seleksi artikel dilakukan

secara berlapis, dimulai dari penyaringan judul dan abstrak, kemudian dilanjutkan dengan pembacaan isi penuh artikel untuk menentukan kesesuaian dan kelayakannya dalam kajian.

Setelah proses seleksi selesai, dilakukan proses analisis tematik untuk mengelompokkan temuan-temuan utama ke dalam tema-tema strategis yang sering muncul dalam literatur. Teknik coding digunakan untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, serta konsistensi dalam strategi manajemen SDM yang digunakan untuk meningkatkan employee engagement. Hasil analisis ini selanjutnya digunakan untuk menyusun sintesis naratif yang merangkum kontribusi literatur terdahulu secara sistematis. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menyajikan gambaran yang lebih utuh dan kritis mengenai praktik terbaik dalam pengelolaan keterlibatan karyawan di berbagai sektor organisasi.

### 3. Hasil dan Diskusi

Hasil kajian sistematis terhadap 26 artikel yang lolos seleksi menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat employee engagement. Strategi yang paling sering muncul dalam literatur adalah pengembangan kepemimpinan transformasional, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pemberian penghargaan berbasis kinerja. Artikel-artikel tersebut menyatakan bahwa strategi-strategi ini mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Selain itu, beberapa penelitian menekankan pentingnya komunikasi internal yang terbuka dan transparan dalam membangun hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan. Komunikasi yang efektif terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi (Alam et al., 2024). Di sisi lain, sistem umpan balik dua arah juga dinilai krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran besar dalam mendukung strategi manajemen SDM yang berdampak pada engagement. Budaya yang inklusif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan individu memberikan landasan kuat bagi karyawan untuk merasa dihargai dan dilibatkan (Alzyoud, 2018). Penelitian dari berbagai sektor industri menegaskan bahwa strategi yang selaras dengan budaya kerja akan lebih mudah diimplementasikan secara efektif.

Beberapa artikel juga menyoroti pengaruh lingkungan kerja fleksibel terhadap peningkatan employee engagement, khususnya setelah pandemi COVID-19. Model kerja hybrid dan fleksibilitas waktu kerja menjadi strategi yang diapresiasi oleh karyawan generasi muda karena memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Desta et al., 2022). Strategi ini meningkatkan komitmen afektif dan mengurangi risiko kelelahan kerja (burnout). Terakhir, ditemukan bahwa employee engagement dapat ditingkatkan melalui partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Strategi ini melibatkan delegasi tanggung jawab dan pelibatan dalam forum-forum internal, yang memberikan karyawan rasa kontrol terhadap pekerjaan mereka (Fayad & Easa, 2020). Dengan demikian, sintesis temuan ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil dari pendekatan manajerial yang terintegrasi, responsif, dan berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang tenaga kerja.

#### a. Strategi Pengembangan Kepemimpinan dalam Meningkatkan *Employee Engagement*

Salah satu strategi manajemen SDM yang paling konsisten muncul dalam berbagai penelitian adalah pengembangan kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional. Heslina & Syahrini (2021) menyebut bahwa keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh rasa aman psikologis, yang dapat dibentuk melalui hubungan yang suportif dengan atasan. Penelitian oleh Jha & Kumar (2016) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun hubungan emosional dengan karyawan, memberikan inspirasi, dan meningkatkan makna kerja. Gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih secara sukarela, sehingga meningkatkan engagement secara signifikan.

Selanjutnya, studi oleh Kerdipitak & Jermstiparsert (2020) mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan dukungan, pengakuan, dan pemberdayaan memiliki korelasi positif dengan employee engagement. Pemimpin yang aktif memberikan umpan balik dan membuka ruang dialog terbukti mampu meningkatkan rasa percaya dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Opoku et al. (2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika pemimpin secara aktif membantu karyawan dalam pengembangan pekerjaan dan tujuan pribadinya.

Penelitian lain oleh Pham (2021) juga menemukan bahwa dimensi inspirasi dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam meningkatkan engagement.

Karyawan yang merasa diperhatikan sebagai individu akan lebih mudah terhubung secara emosional dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, investasi organisasi dalam program pelatihan kepemimpinan tidak hanya berdampak pada kompetensi manajer, tetapi juga pada peningkatan kualitas hubungan kerja yang berdampak langsung terhadap tingkat keterlibatan.

Di sisi lain, tidak semua bentuk kepemimpinan memberikan efek positif terhadap engagement. Penelitian oleh Saad et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat transaksional atau hanya fokus pada target dan insentif jangka pendek cenderung gagal membangun engagement yang berkelanjutan. Hal ini mempertegas pentingnya organisasi untuk secara strategis mengembangkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada nilai, makna kerja, dan relasi interpersonal yang sehat sebagai fondasi utama untuk meningkatkan employee engagement.

b. Sistem Penghargaan dan Pengakuan sebagai Penggerak Keterlibatan Karyawan

Pemberian penghargaan (*reward*) dan pengakuan (*recognition*) menjadi strategi penting dalam meningkatkan employee engagement, sebagaimana tercermin dalam berbagai hasil penelitian terdahulu. Menurut Sepahvand et al. (2021) penghargaan yang diberikan atas kontribusi nyata karyawan mampu meningkatkan persepsi keadilan dan rasa dihargai, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Studi ini menekankan pentingnya sistem penghargaan yang transparan dan terintegrasi dengan penilaian kinerja agar berdampak langsung terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh Taib et al. (2018) menemukan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan, dan apresiasi publik juga memiliki pengaruh signifikan terhadap engagement. Dalam konteks ini, employee engagement tidak semata-mata ditentukan oleh insentif material, tetapi juga oleh pengakuan atas eksistensi dan kontribusi personal karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi perlunya strategi penghargaan yang bersifat holistik, tidak hanya berbasis target finansial, melainkan juga memperhatikan aspek psikologis karyawan.

Penelitian oleh Witasari & Gustomo (2020) lebih lanjut menjelaskan bahwa pengakuan yang diberikan secara konsisten, personal, dan relevan dengan nilai-nilai organisasi memiliki dampak yang mendalam terhadap keterlibatan. Karyawan yang merasa diperhatikan dan diperlakukan sebagai individu unik akan memiliki rasa kepemilikan terhadap peran mereka dalam organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa pengakuan yang efektif tidak harus bersifat formal atau besar, melainkan harus tepat waktu dan bermakna.

Sementara itu, hasil kajian oleh Tepayakul & Rinthaisong (2018) menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang bersifat kompetitif dan berbasis capaian individu dapat meningkatkan engagement dalam jangka pendek, tetapi berisiko menciptakan lingkungan kerja yang tidak kolaboratif. Oleh karena itu, strategi penghargaan sebaiknya diarahkan pada penghargaan kolektif, keseimbangan antara individual achievement dan team-based recognition, serta selaras dengan budaya organisasi. Hal ini penting agar strategi penghargaan tidak hanya berdampak sementara, tetapi juga membangun keterlibatan yang berkelanjutan.

c. Sintesis Strategi Manajemen SDM untuk Meningkatkan *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai literatur yang dianalisis, dapat diidentifikasi sejumlah strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang secara konsisten terbukti efektif dalam meningkatkan employee engagement. Strategi-strategi ini mencakup pengembangan kepemimpinan transformasional, sistem penghargaan yang bermakna, komunikasi internal yang terbuka, budaya organisasi yang suportif, serta fleksibilitas kerja. Setiap strategi memiliki pendekatan dan implikasi yang berbeda terhadap keterlibatan karyawan, tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik tenaga kerja yang terlibat. (1) *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional*. Kepemimpinan transformasional menjadi strategi kunci dalam banyak penelitian karena mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Sypniewska et al. (2023) menegaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan inspirasi, perhatian individual, dan mendorong karyawan mencapai potensi terbaiknya. Hal ini meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat keterlibatan jangka panjang. (2) *Sistem Penghargaan dan Pengakuan*; Sekhar et al. (2018) menyebut bahwa pengakuan yang tulus atas kontribusi karyawan, baik secara formal maupun informal, berdampak besar terhadap motivasi dan engagement. Penghargaan yang sesuai dan tidak semata-mata material mendorong karyawan merasa dihargai secara personal, yang memperkuat ikatan psikologis terhadap pekerjaannya. (3) *Komunikasi Internal yang Efektif*. Studi dari Pimenta et al. (2024) menunjukkan bahwa keterbukaan dalam komunikasi antara manajemen dan karyawan menciptakan transparansi, kepercayaan, dan partisipasi yang lebih tinggi.

Komunikasi yang jelas dan dua arah memungkinkan karyawan memahami tujuan organisasi dan peran mereka di dalamnya, sehingga meningkatkan engagement secara intrinsik. (4) *Budaya Organisasi yang Supportif*. Othman & Mahmood (2019) menemukan bahwa budaya organisasi yang menghargai kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan. Budaya seperti ini membentuk atmosfer positif yang mendorong karyawan untuk aktif berkontribusi dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. (5) *Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance*. Menurut Navajas-Romero et al. (2022) pengaturan kerja yang fleksibel membantu karyawan mengelola keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang berdampak pada peningkatan kepuasan dan keterlibatan. Di era kerja pascapandemi, fleksibilitas menjadi kebutuhan strategis yang tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga menurunkan risiko burnout.

d. Peran Budaya Organisasi dalam Memperkuat Strategi *Employee Engagement*

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan implementasi strategi manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam membangun employee engagement. Penelitian oleh Kavyashree et al. (2023) menyatakan bahwa budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berbasis nilai berkontribusi langsung terhadap rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Budaya yang sehat menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung, yang pada gilirannya mempermudah proses internalisasi nilai organisasi oleh karyawan.

Selain itu, studi oleh Hooi (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada pengembangan pribadi dan pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan keterlibatan secara intrinsik. Dalam konteks ini, engagement tumbuh bukan karena insentif eksternal, melainkan karena karyawan merasa bahwa nilai-nilai personal mereka sejalan dengan nilai perusahaan. Kesesuaian nilai ini menciptakan rasa makna dalam pekerjaan yang mendorong keterlibatan jangka panjang.

Lebih lanjut, Hassanein & Özgit (2022) dalam studinya menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, pengakuan, dan partisipasi memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan *engagement* di berbagai sektor industri. Mereka menyimpulkan bahwa strategi manajemen SDM yang tidak mempertimbangkan dimensi budaya organisasi cenderung tidak efektif, bahkan berisiko menciptakan resistensi dari karyawan.

Namun demikian, tidak semua budaya organisasi memberikan efek positif. Budaya yang kaku, hierarkis, atau berorientasi pada kontrol sering kali menciptakan jarak psikologis antara manajemen dan karyawan, sebagaimana diungkap oleh penelitian oleh Fayad & Easa (2020). Dalam kondisi seperti itu, strategi yang secara teori positif seperti penghargaan atau pelatihan tidak memberikan hasil optimal karena tidak ditopang oleh atmosfer organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, pemetaan dan penyesuaian budaya organisasi menjadi aspek krusial dalam perencanaan strategi peningkatan *employee engagement*.

e. Implikasi

Hasil kajian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi. Temuan-temuan dalam kajian ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga dapat diterapkan secara praktis dalam perumusan kebijakan dan strategi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Beberapa implikasi utama yang dapat diambil dari hasil penelitian ini dijelaskan sebagai berikut: (1) Penguatan Peran Pemimpin sebagai *Agen Engagement*. Organisasi perlu membekali para pemimpin dan manajer dengan pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengelolaan hubungan interpersonal, pemberdayaan karyawan, dan penciptaan makna kerja. Pemimpin yang mampu menjadi inspirator dan pendukung akan menciptakan atmosfer kerja yang kondusif bagi keterlibatan karyawan. (2) Perancangan Sistem Penghargaan yang Berorientasi pada Keterlibatan. Sistem penghargaan sebaiknya tidak hanya bersifat material dan berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga mencakup penghargaan atas proses kerja, kolaborasi, inisiatif, dan loyalitas. Pengakuan yang diberikan secara tepat waktu dan personal akan memperkuat rasa dihargai karyawan dan membentuk ikatan emosional yang positif terhadap organisasi. (3) Pengembangan Komunikasi Internal yang Terbuka dan Dua Arah. Organisasi perlu membangun saluran komunikasi yang efektif, transparan, dan memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi serta umpan balik. Komunikasi dua arah yang berjalan baik akan memperkuat rasa saling percaya dan menciptakan suasana kerja yang partisipatif, di mana karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. (4) Penyesuaian Strategi SDM dengan Budaya Organisasi yang Ada. Sebelum menerapkan strategi manajemen SDM, organisasi perlu terlebih dahulu memetakan budaya internal yang berlaku. Strategi akan lebih efektif jika dirancang selaras dengan nilai-nilai, norma, dan karakteristik budaya kerja organisasi. Penyesuaian ini akan meminimalkan resistensi dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap berbagai kebijakan baru. (5) Penerapan Fleksibilitas Kerja sebagai Pendekatan *Modern*

*Engagement.* Fleksibilitas kerja, seperti pengaturan waktu yang luwes atau model kerja hybrid, dapat dijadikan sebagai strategi untuk meningkatkan engagement, terutama bagi generasi karyawan yang mengutamakan keseimbangan hidup. Organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan fleksibilitas ini cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih loyal dan produktif.

### 3. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia memainkan peran sentral dalam membentuk dan meningkatkan employee engagement. Melalui kajian sistematis terhadap berbagai literatur, ditemukan bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional, sistem penghargaan yang bermakna, komunikasi internal yang efektif, budaya organisasi yang suportif, serta fleksibilitas kerja merupakan strategi utama yang secara konsisten menunjukkan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Sintesis temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan bukan hasil dari satu pendekatan tunggal, melainkan interaksi dari berbagai strategi yang saling melengkapi dalam konteks manajerial yang dinamis. Organisasi disarankan untuk merancang strategi manajemen SDM yang menyeluruh dan terintegrasi dengan budaya serta kebutuhan karyawan, bukan sekadar menerapkan kebijakan standar. Pemimpin perlu diberdayakan sebagai agen keterlibatan, sistem penghargaan harus disesuaikan dengan nilai yang dihargai karyawan, dan ruang komunikasi dua arah harus dibuka secara luas. Selain itu, fleksibilitas kerja dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan perlu menjadi prioritas dalam desain kebijakan organisasi ke depan agar employee engagement dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

### Referensi

- Abdelhakim, M. N. (2024). The role of green human resource management in enhancing employee engagement and environmental performance. *International Journal of Green Management and Business Studies*, 4(1), 30-42.
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318802.
- Alzyoud, A. A. Y. (2018). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management*, 10(1), 251-256.
- Chahar, B., & Hatwal, V. (2018). Human resource management practices and its impact on employees engagement and performance. *Opus: HR Journal*, 9(1), 16.
- Desta, A. G., Tadesse, W. M., & Mulusew, W. B. (2022). Aspects of Human Capital Management and Employee Job Performance: The Mediation Role of Employee Engagement. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 17(3).
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213.
- Fayad, N. M., & Easa, N. F. (2020). Human resources management practices and employee engagement: known and unknown aspects in the literature. *BAU Journal-Creative Sustainable Development*, 2(1), 6.
- Graham, S., Cadden, T., & Treacy, R. (2023). Examining the influence of employee engagement in supporting the implementation of green supply chain management practices: A green human resource management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4750-4766.
- Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry. *Sustainability*, 14(22), 15365.
- Heslina, H., & Syahrani, A. (2021). The influence of information technology, human resources competency and employee engagement on performance of employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1), 01-12.
- Hooi, L. W. (2021). Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2729-2758.
- Jha, B., & Kumar, A. (2016). Employee engagement: A strategic tool to enhance performance. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 3(2), 21-29.
- Kavyashree, M. B., Kulenur, S., Nagesh, P., & Nanjundeshwaraswamy, T. S. (2023). Relationship between human resource management practices and employee engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1331-1331.
- Kerdpitak, C., & Jernsittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443-452.

- Navajas-Romero, V., Ceular-Villamandos, N., Pérez-Priego, M. A., & Caridad-López del Río, L. (2022). Sustainable human resource management the mediating role between work engagement and teamwork performance. *Plos one*, *17*(8), e0271134.
- Opoku, F. K., Kwao, I. T., & Johnson, A. P. (2023). Human resource policies and work–life balance in higher education: Employee engagement as mediator. *SA Journal of Human Resource Management*, *21*, 1939.
- Othman, S. A., & Mahmood, N. H. N. (2019). Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: From high potential employee’s perspectives. *Management Science Letters*, *9*(7), 1083-1092.
- Pham, T. N. M. (2021). The relationship between human resource management practices, work engagement and employee behavior: A case study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(4), 1003-1012.
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, *20*(2), 326-343.
- Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, *19*, 9.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking work engagement to job performance through flexible human resource management. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(1), 72-87.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, *14*(2), 437-468.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *19*(3), 1069-1100.
- Taib, N. M., Saludin, M. N., & Hanafi, W. N. W. (2018). The effects of human resources management (HRM) practices on employee performance with the mediating role of employee engagement. *Selangor Business Review*, 46-60.
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, *13*(2), 68-81.
- Witasari, J., & Gustomo, A. (2020). Understanding the effect of human capital management practices, psychological capital, and employee engagement to employee performances. *The Asian Journal of Technology Management*, *13*(1), 1-15.