



Analisis komparatif hubungan *work engagement* dan *job performance* pada tenaga kesehatan rumah sakit: Studi antara konteks Indonesia dan Yunani

Comparative Analysis of the Relationship between Work engagement and Job performance among Hospital Health Workers: A Study of Indonesian and Greek Contexts

Jodii Arlan Kurnia^{1, 2}, Misbahuddin Azzuhri³

¹ Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

² Rumah Sakit Umum Abdhi Famili, Banyuwangi, Indonesia

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

Abstrak

Rumah sakit sebagai organisasi kompleks membutuhkan tenaga kesehatan dengan *work engagement* dan *job performance* yang optimal untuk menjamin mutu dan keselamatan pelayanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komparatif hubungan antara *work engagement* dan *job performance* pada tenaga kesehatan rumah sakit di Indonesia dengan temuan penelitian di Yunani, serta menelaah peran variabel mediasi dan konteks budaya-organisasional. Metode yang digunakan adalah literature review komparatif berbasis pedoman PRISMA terhadap 7 artikel empiris periode 2020–2025 yang meneliti tenaga kesehatan rumah sakit di Indonesia dan dibandingkan dengan studi rujukan di Yunani. Hasil kajian menunjukkan bahwa di kedua negara *work engagement* berhubungan positif dan signifikan dengan *job performance*, namun mekanismenya berbeda. Di Indonesia, hubungan tersebut terutama dimediasi faktor psikososial seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *burnout*, *well-being*, dan kepemimpinan transformasional, sedangkan di Yunani lebih dipengaruhi faktor profesional dan struktural. Temuan ini menegaskan bahwa dinamika *engagement* dan kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi budaya.

Kata Kunci: *Work Engagement, Job Performance, Budaya Kerja, Tenaga Kesehatan, Rumah Sakit, Kajian Komparatif*

Abstract

Hospitals as complex organizations require health workers with optimal *work engagement* and *job performance* to ensure safe and high-quality care. This study aims to comparatively analyze the relationship between *work engagement* and *job performance* among hospital health workers in Indonesia and Greece, while examining the role of mediating variables and cultural–organizational context. A comparative literature review based on PRISMA guidelines was conducted on 7 empirical studies published between 2020 and 2025 focusing on Indonesian hospital health workers and compared with a benchmark study from Greece. The findings indicate that in both countries *work engagement* is positively and significantly associated with *job performance*, although the underlying mechanisms differ. In Indonesia, the relationship is largely mediated by psychosocial factors such as job satisfaction, organizational commitment, *burnout*, *well-being*, and transformational leadership, whereas in Greece it is more influenced by professional and structural factors. These results highlight the contextual and cultural nature of engagement–performance dynamics.

Keywords: *Work Engagement, Job Performance, Work Culture, Health Workers, Hospital, Comparative Review*

Histori Artikel:

Diterima 29 November 2025, Direvisi 18 Desember 2025, Disetujui 21 Desember 2025, Dipublikasi 30 Desember 2025.

***Penulis Korespondensi:**

jodiarlan@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.976>

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi yang paling kompleks karena melibatkan berbagai profesi dengan tanggung jawab yang saling bergantung. Efektivitas sistem pelayanan kesehatan sangat bergantung pada bagaimana tenaga medis dan staf pendukung bekerja dengan penuh motivasi, kepedulian, dan koordinasi. Dalam konteks tersebut, dua konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan organisasi kesehatan adalah *work engagement* dan *job performance* (Bakker & Demerouti, 2017).

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif dan penuh makna yang ditandai oleh *vigour* (semangat dan energi dalam bekerja), *dedication* (rasa keterlibatan dan kebanggaan terhadap pekerjaan), serta *absorption* (keterpusatan dan keseriusan dalam melaksanakan tugas) (Schaufeli et al., 2006). Dalam lingkungan rumah sakit, *work engagement* menjadi krusial karena tenaga kesehatan dihadapkan pada tekanan kerja tinggi, risiko emosional akibat interaksi dengan pasien, serta tuntutan etika dan profesional yang kompleks (Kober, M., & Chang, Y. P., 2024). Tenaga kesehatan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan sikap empatik, komunikasi yang lebih baik dengan pasien, serta ketaatan terhadap prosedur medis, yang semuanya berkontribusi terhadap keselamatan pasien (Bakker et al., 2014).

Sebaliknya, rendahnya tingkat engagement dapat menimbulkan berbagai masalah organisasi seperti meningkatnya *burnout*, absensi, niat berhenti kerja (*turnover intention*), dan penurunan mutu layanan (Shanafelt et al., 2020). Dalam jangka panjang, hal tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkelanjutan. Oleh karena itu, membangun *work engagement* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menjaga stabilitas sistem pelayanan kesehatan.

Di sisi lain, *job performance* mencerminkan sejauh mana tenaga kerja mampu melaksanakan peran dan tanggung jawab sesuai dengan harapan organisasi. Menurut Koopmans et al. (2012), kinerja individu terdiri atas tiga komponen utama yaitu *task performance* (pelaksanaan tugas inti pekerjaan), *contextual performance* (perilaku mendukung seperti kerja sama dan loyalitas organisasi), dan *counterproductive work behaviour* (perilaku negatif yang menghambat produktivitas). Dalam konteks rumah sakit, kinerja tenaga kesehatan tidak hanya dinilai dari aspek teknis atau kecepatan tindakan medis, tetapi juga dari kemampuan kolaborasi antarprofesi, empati kepada pasien, serta kepatuhan terhadap standar keselamatan (WHO, 2022).

Hubungan antara *work engagement* dan *job performance* menjadi semakin relevan dalam organisasi kesehatan modern. Individu yang *engaged* secara emosional dan kognitif lebih mungkin untuk menunjukkan performa tinggi, bekerja dengan inisiatif, serta berkontribusi pada inovasi layanan (Bakker & Albrecht, 2018). Dalam sektor rumah sakit yang menuntut presisi dan tanggung jawab tinggi, *engagement* seperti ini berfungsi sebagai “energi psikologis” yang mendorong tenaga kesehatan untuk memberikan layanan yang lebih aman, efisien, dan berorientasi pasien (Bakker et al., 2014).

Sebagai landasan teoretis, penelitian oleh Bakertzis & Myloni (2020) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* di antara tenaga kesehatan di Yunani, dengan variasi pengaruh pada dokter, perawat, dan staf administrasi. Studi tersebut menyoroti bahwa faktor-faktor profesional dan demografis seperti usia serta jenis pekerjaan dapat memoderasi kekuatan hubungan tersebut.

Meskipun hubungan *work engagement* dan *job performance* telah banyak dibahas dalam literatur manajemen SDM, masih terdapat kesenjangan penelitian yang relevan dalam konteks rumah sakit Indonesia. Pertama, studi-studi di Indonesia cenderung bersifat parsial dan kontekstual lokal, lebih sering menguji engagement atau kinerja dalam satu profesi atau satu institusi, serta menempatkan variabel mediasi (misalnya kepuasan kerja, *burnout*, dukungan

organisasi, dan kepemimpinan) secara terpisah tanpa pemetaan komparatif yang menjelaskan mekanisme dominan yang bekerja pada tenaga kesehatan rumah sakit secara lebih luas. Kedua, kajian yang secara eksplisit membandingkan pola hubungan *work engagement* antar konteks budaya dan struktur organisasi lintas negara masih terbatas, sehingga belum jelas apakah temuan di Indonesia merepresentasikan pola universal (sesuai kerangka JD-R) atau justru sangat dipengaruhi oleh budaya kerja kolektivistik dan karakter organisasi rumah sakit yang cenderung hierarkis. Oleh karena itu, komparasi dengan Yunani menjadi penting sebagai uji konteks untuk menilai sejauh mana mekanisme *work engagement* bersifat general maupun spesifik budaya. Yunani dipilih sebagai pembanding karena tersedia studi rujukan empiris yang secara jelas menguji hubungan *work engagement* dan *job performance* pada tenaga kesehatan rumah sakit serta membedakan efeknya lintas profesi (dokter, perawat, dan staf administrasi). Selain itu, Yunani menawarkan kontras budaya-organisasional yang bermakna terutama pada aspek profesionalisme, struktur peran, dan kebutuhan akan kejelasan procedural sehingga memungkinkan penelusuran perbedaan mekanisme (psikososial vs struktural) secara lebih tajam dan memberi implikasi praktis yang lebih presisi bagi perumusan strategi peningkatan kinerja di rumah sakit Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis dan membandingkan hasil penelitian Bakertzis & Myloni (2020) di Yunani dengan temuan-temuan empiris yang relevan di Indonesia, guna memahami sejauh mana hubungan antara *work engagement* dan *job performance* menunjukkan kesamaan atau perbedaan dalam konteks budaya, organisasi, dan sistem pelayanan kesehatan yang berbeda. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komparatif yang mendalam serta menjadi dasar bagi pengembangan strategi peningkatan keterikatan dan kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review komparatif* dengan metode naratif-analitik untuk menggali hubungan antara *work engagement* dan *job performance* di sektor kesehatan, serta menelusuri variabel-variabel mediasi yang memengaruhi hubungan keduanya. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola temuan empiris dan konseptual yang muncul dari berbagai penelitian, kemudian membandingkannya dengan model konseptual yang dikemukakan oleh Bakertzis & Myloni (2020) di Yunani. Melalui metode ini, penelitian tidak hanya berfokus pada hasil akhir berupa korelasi antara *work engagement* dan *job performance*, tetapi juga pada proses psikologis dan organisasional yang menjembatani hubungan keduanya, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *well-being*, *burnout*, maupun gaya kepemimpinan.

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) agar proses seleksi artikel berlangsung transparan dan dapat direplikasi (Page et al., 2021). Penelusuran sumber dilakukan pada bulan Oktober 2025 hanya melalui Google Scholar, dan Garuda (Garba Rujukan Digital Indonesia). Penelusuran difokuskan pada publikasi lima tahun terakhir, yakni antara tahun 2020 hingga 2025, guna memastikan relevansi dengan kondisi terkini tenaga kesehatan di rumah sakit Indonesia. Kombinasi kata kunci disusun dengan menggunakan Boolean operator, meliputi istilah seperti “*work engagement*”, “*employee engagement*”, “*job performance*”, “*individual job performance*”, “*hospital*”, “*healthcare workers*”, “*nurses*”, “*doctors*”, “*administrative staff*”, serta “*Indonesia*”. Artikel Bakertzis & Myloni (2020) dimasukkan sebagai acuan teoretis utama yang dijadikan titik pembanding konseptual antar konteks.

Pemilihan *data base* dalam kajian ini dilakukan secara terarah dan kontekstual, disesuaikan dengan tujuan penelitian yang secara spesifik berfokus pada tenaga kesehatan rumah sakit di Indonesia. Oleh karena itu, pencarian literatur dibatasi pada Google Scholar dan

Garuda. Google Scholar dipilih karena memiliki cakupan yang luas terhadap jurnal nasional dan internasional, termasuk artikel berbahasa Indonesia yang sering kali tidak terindeks dalam basis data internasional bereputasi seperti Scopus atau Web of Science. Sementara itu, Garuda digunakan sebagai repositori nasional resmi yang menghimpun publikasi ilmiah Indonesia, sehingga memungkinkan identifikasi penelitian empiris yang benar-benar dilakukan dalam konteks lokal rumah sakit Indonesia dan relevan dengan sistem pelayanan kesehatan nasional.

Database internasional seperti Scopus, PubMed, atau EBSCO tidak digunakan secara utama karena fokus kajian ini bukan untuk memperoleh generalisasi global, melainkan untuk menangkap dinamika empiris yang khas pada konteks Indonesia, yang sering kali terwakili dalam jurnal nasional atau prosiding lokal. Pembatasan database ini dipilih secara sadar untuk meminimalkan bias konteks dan memastikan bahwa seluruh artikel yang direview memiliki relevansi langsung terhadap sistem organisasi, budaya kerja, dan karakteristik tenaga kesehatan di Indonesia. Meskipun demikian, keterbatasan ini diakui dan dibahas secara eksplisit pada bagian keterbatasan penelitian sebagai peluang pengembangan kajian komparatif yang lebih luas di masa mendatang.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam kajian ini meliputi artikel yang terpublikasi antara tahun 2020–2025, berbahasa Indonesia atau Inggris, dilakukan di konteks rumah sakit Indonesia, dan menggunakan desain penelitian kuantitatif, kualitatif, atau campuran dengan instrumen pengukuran yang valid terhadap variabel utama maupun variabel mediasi. Sementara itu, artikel yang bersifat opini, laporan konseptual tanpa data empiris, atau penelitian di luar sektor kesehatan dikeluarkan dari analisis.

Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik-komparatif, di mana seluruh artikel yang memenuhi kriteria dikelompokkan berdasarkan kesamaan tema dan fokus variabel. Proses sintesis dimulai dengan mengidentifikasi bagaimana *work engagement* didefinisikan dan diukur pada masing-masing penelitian, kemudian menelusuri peran variabel mediasi yang menghubungkan *engagement* dengan *job performance*. Variabel-variabel mediasi yang sering muncul dalam penelitian di Indonesia antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, *burnout*, *psychological well-being*, dan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, hasil-hasil penelitian tersebut dibandingkan dengan temuan Bakertzis & Myloni (2020) di Yunani yang menekankan perbedaan pengaruh *work engagement* terhadap *job performance* antar profesi (dokter, perawat, dan staf administrasi).

Perbandingan dilakukan untuk menilai tiga hal utama: pertama, sejauh mana kekuatan hubungan antara *work engagement* dan *job performance* di Indonesia menunjukkan pola yang serupa dengan hasil penelitian di Yunani; kedua, bagaimana peran variabel mediasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut dalam konteks rumah sakit Indonesia; dan ketiga, bagaimana perbedaan struktural, budaya kerja, serta tekanan organisasi dapat memengaruhi dinamika hubungan antar variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

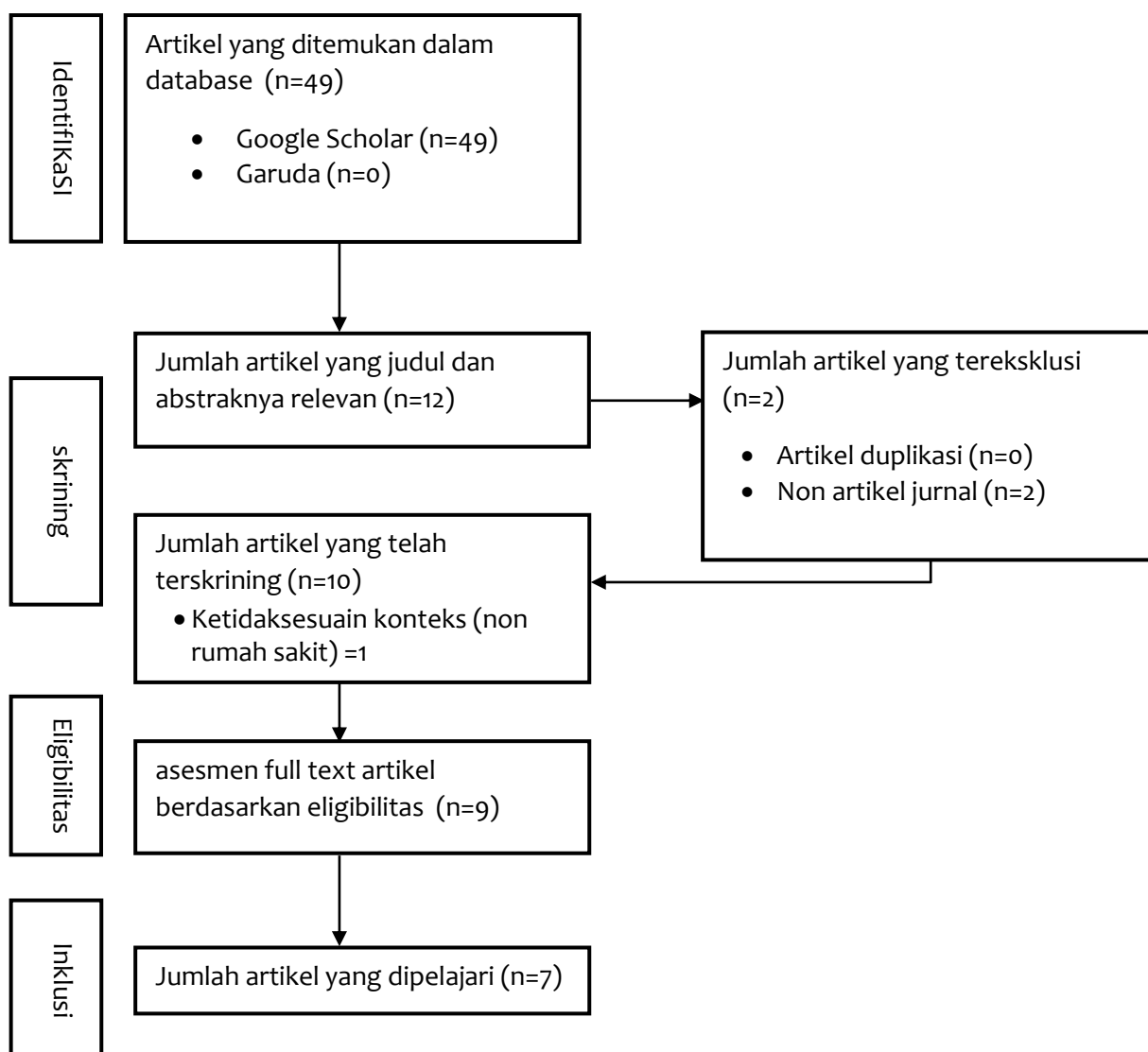
Hasil

Hasil pencarian literatur dilakukan pada bulan Oktober 2025 melalui dua basis data, yaitu Google Scholar dan Garuda (Garba Rujukan Digital Indonesia). Dengan menggunakan kombinasi kata kunci (“*work engagement*” OR “*employee engagement*”) AND (“*job performance*” OR “*individual job performance*” OR “*work performance*”) AND “*hospital*” AND “*Indonesia*” AND (“*doctor*” OR “*physician*” OR “*nurse*” OR *administrative staff*), ditemukan 49 artikel pada Google Scholar, sementara tidak ditemukan artikel relevan pada Garuda.

Selanjutnya dilakukan proses skrining berdasarkan judul dan abstrak, sehingga 37 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan fokus penelitian, seperti yang meneliti sektor non kesehatan atau tidak mencakup variabel *work engagement* maupun *job performance*. 12 artikel

yang tersisa kemudian dibaca secara penuh untuk menilai kesesuaian konteks, metode, dan kelengkapan variabel. Pada tahap ini, 2 artikel dikeluarkan karena merupakan artikel non jurnal. Pada tahap selanjutnya dikeluarkan 2 menggunakan konteks fasilitas Kesehatan namun non-rumah sakit. Kemudian dikeluarkan lagi 2 artikel karena tidak menyertakan data empiris, atau hanya meneliti satu variabel tanpa mengukur keterikatan kerja. Terakhir Adalah penilaian terhadap eligibilitas, yaitu kesesuaian dengan tema atau tujuan penelitian yang diharapkan.

Akhirnya, diperoleh 7 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara mendalam dalam kajian ini. 7 artikel tersebut merupakan penelitian empiris yang meneliti tenaga kesehatan di rumah sakit Indonesia, meliputi dokter, perawat, dan staf administrasi, dengan fokus pada hubungan antara *work engagement* dan *job performance* serta peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *burnout*, dan kepemimpinan transformasional.



Bagan 1. Alur PRISMA

Pola Hubungan antara *Work engagement* dan *Job performance* di Indonesia

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa secara umum terdapat hubungan positif dan signifikan antara *work engagement* dan *job performance* pada tenaga kesehatan di Indonesia. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Bakertzis & Myloni (2021) di Yunani, di mana engagement terbukti menjadi prediktor utama peningkatan kinerja di kalangan dokter, perawat, dan staf administrasi.

Berbagai penelitian Indonesia menegaskan bahwa tenaga kesehatan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan performa tugas yang lebih baik, baik dalam dimensi *task performance* maupun *contextual performance*. Misalnya, studi oleh Lestari et al. (2025) menemukan bahwa *work engagement* berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja perawat di RS Unimedika Sepatan. Temuan ini diperkuat oleh Taneu & Sari (2023) yang mengamati bahwa perawat dengan tingkat *psychological well-being* dan dukungan organisasi tinggi memiliki skor engagement dan kinerja yang lebih baik dibandingkan kelompok lain.

Selain itu, Dewi et al. (2023) di RS Islam Banjarmasin melaporkan bahwa aspek hubungan sosial antar rekan kerja menjadi determinan penting dari *employee engagement* yang berimplikasi langsung terhadap peningkatan kinerja individu. Pola ini menunjukkan kesamaan mendasar dengan studi Yunani, di mana *work engagement* terbukti meningkatkan kinerja lintas profesi, meskipun dalam konteks Indonesia, dimensi *contextual performance* (kerjasama dan dedikasi tim) muncul sebagai elemen dominan dibandingkan aspek individual seperti efisiensi atau presisi kerja.

Dengan demikian, baik di Yunani maupun di Indonesia, keterikatan kerja terbukti menjadi motor penggerak kinerja tenaga kesehatan. Namun, di Indonesia hubungan ini tampak lebih kuat dalam konteks kerja kolektif dan sosial, sedangkan di Yunani lebih menonjol dalam konteks profesional individual, terutama pada profesi dokter.

Peran Variabel Mediasi dalam Hubungan antara *Work engagement* dan *Job performance*

Analisis lebih lanjut terhadap literatur Indonesia menunjukkan bahwa beberapa variabel memediasi hubungan antara *work engagement* dan *job performance*, memperkuat atau memperlemah hubungan keduanya tergantung konteks organisasi dan profesi.

Variabel mediasi yang paling konsisten muncul adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi, dan *burnout*. Studi oleh Susanti & Suteja (2023) menemukan bahwa *work engagement* meningkatkan *job performance* melalui peningkatan kepuasan kerja. Dimana individu yang merasa terlibat secara emosional lebih puas terhadap pekerjaan mereka dan cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi. Sementara itu, Muchtadin & Sundry (2023) mengidentifikasi *learning agility* sebagai mediator yang signifikan antara motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan performa perawat di Pertamina Bina Medika.

Peran *burnout* sebagai mediator negatif juga ditemukan dalam studi Saputra et al. (2025) pada perawat, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *work engagement* berasosiasi dengan meningkatnya *burnout*, yang berimplikasi pada penurunan kinerja klinis dan perilaku prososial di tempat kerja. Hal ini menggambarkan bahwa *engagement* berfungsi sebagai pelindung psikologis terhadap stres kerja dan menurunkan risiko penurunan performa akibat kelelahan emosional.

Selain itu, beberapa penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor mediasi maupun katalisator hubungan antara *work engagement* dan *job performance*. Penelitian oleh Lestari et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan *work engagement*, yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja perawat. Dalam konteks ini, peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, dukungan, dan makna kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara keterikatan dan kinerja.

Jika dibandingkan dengan studi Yunani oleh Bakertzis & Myloni (2021), variabel mediasi di Indonesia cenderung lebih kompleks dan bersifat psikososial, sementara penelitian di Yunani menekankan variabel profesional dan struktural seperti perbedaan usia, jabatan, dan tanggung jawab klinis. Artinya, dalam konteks Indonesia, *work engagement* lebih banyak dipengaruhi oleh dinamika interpersonal, kepemimpinan, dan kesejahteraan psikologis, bukan semata-mata oleh perbedaan peran formal antar profesi.

Perbedaan Struktural, Budaya Kerja, dan Tekanan Organisasi

Hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa konteks struktural dan budaya organisasi rumah sakit di Indonesia berpengaruh besar terhadap dinamika hubungan antara *work engagement* dan *job performance*.

Pertama, dari sisi struktur organisasi, rumah sakit di Indonesia umumnya masih menerapkan sistem hierarkis yang kuat, dengan pengambilan keputusan terpusat di tingkat manajerial dan dokter spesialis. Hal ini berbeda dengan sistem di Yunani yang cenderung lebih terdesentralisasi. Akibatnya, di Indonesia, perawat dan staf administrasi memiliki ruang partisipasi yang lebih terbatas dalam pengambilan keputusan, yang dapat memengaruhi tingkat *engagement* mereka. Namun, penelitian seperti Taneu & Sari (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat dapat menetralkan efek hierarki ini dengan meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan karyawan.

Kedua, dari segi budaya kerja, tenaga kesehatan di Indonesia lebih menekankan nilai-nilai kebersamaan, empati, dan pengabdian sosial, yang menciptakan iklim kerja kolaboratif. Budaya ini memperkuat dimensi *dedication* dalam *work engagement*, sebagaimana diungkap oleh Dewi et al. (2023), yang menemukan bahwa dukungan sosial antar perawat berperan besar dalam menjaga semangat kerja. Sebaliknya, budaya profesional di Yunani yang lebih individualistik membuat dimensi *absorption* dan *vigour* menjadi lebih dominan, khususnya pada profesi dokter.

Ketiga, tekanan organisasi dan beban kerja di rumah sakit Indonesia, terutama selama dan setelah pandemi COVID-19 menjadi faktor penting yang mempengaruhi hubungan *work engagement* dan *job performance*. beberapa penelitian Indonesia mencatat bahwa beban kerja berlebih dan tekanan emosional tinggi sering kali menurunkan *work engagement*, meskipun efek ini dapat dikompensasi oleh dukungan sosial dan kepemimpinan yang empatik (Salliyuana & Hidayat, 2024; Saputra et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kesehatan Indonesia masih menghadapi tantangan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi yang memadai.

Tabel 1. hasil pencarian dari data base

Penulis (Tahun)	Judul	Temuan Utama	Pengelompokkan Tema
Saputra, Sihura, & Daeli (2025)	Hubungan <i>Work engagement</i> Dan Beban Kerja Dengan <i>Burnout</i> Pada Perawat Di Satuan Kerja Puskesmas Kecamatan Mampang Prapatan	Peningkatan <i>Work engagement</i> Berasosiasi Dengan Penurunan Tingkat <i>Burnout</i> (Korelasi Negatif Sedang). Mayoritas Perawat Memiliki <i>Work engagement</i> Sedang (54,84%) Dan <i>Burnout</i> Ringan (61,29%). Beban Kerja Perawat Mayoritas Sedang (58,06%) Dan Tidak Berhubungan Signifikan Dengan <i>Burnout</i> .	Peran Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara <i>Work engagement</i> Dan <i>Job performance</i> Perbedaan Struktural, Budaya Kerja, Dan Tekanan Organisasi
Muchtadin & Sundry (2023)	Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap <i>Work engagement</i> Yang Dimediasi Learning Agility Pada Perawat Pertamina Bina Medika	<i>Learning Agility</i> (Ketangkasan Belajar) Berperan Sebagai Mediator Parsial Yang Memperkuat Hubungan Positif Antara Motivasi Intrinsik Dengan <i>Work engagement</i> .	Peran Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara <i>Work engagement</i> Dan <i>Job performance</i>

Penulis (Tahun)	Judul	Temuan Utama	Pengelompokkan Tema
Sallyuana, Hidayat, Damrus, & Muzakir (2024)	Employee Engagement, Beban Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kantor Bpjs Kesehatan Cabang Tapaktuan)	Keterlibatan Karyawan Yang Positif Adalah Kunci Utama Dalam Meningkatkan Kinerja. Dukungan Sosial Dari Atasan Dan Rekan Kerja Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan.	Perbedaan Struktural, Budaya Kerja, Dan Tekanan Organisasi
Susanti & Suteja (2023)	The Influence of Leadership Style and Work Engagement on Job Satisfaction and Its Impact on Nurse Performance in RSUD Dr Abdul Aziz, City of Singkawang, West Kalimantan	<i>Work engagement</i> Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Yang Kuat (39,62% Total Pengaruh) Terhadap <i>Job Satisfaction</i> . Hal Ini Menunjukkan Bahwa <i>Job Satisfaction</i> Berperan Sebagai Variabel Mediasi Antara <i>Work engagement</i> Dan <i>Nurse Performance</i> .	Peran Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara <i>Work engagement</i> Dan <i>Job performance</i>
Lestari, Indrawati, & Nofierni (2025)	Peran Mediasi <i>Work engagement</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat	<i>Work engagement</i> Berhasil Memediasi (Berperan Sebagai Variabel Intervening) Dalam Meningkatkan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kinerja Perawat.	Pola Hubungan antara <i>Work engagement</i> dan <i>Job performance</i> di Indonesia Peran Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara <i>Work engagement</i> Dan <i>Job performance</i>
Taneu & Sari (2023)	<i>Work engagement: Psychological Well-being</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> Perawat Di Daerah 3t	Kondisi <i>Psychological Well-being</i> Yang Baik Memiliki Pengaruh Yang Lebih Besar Terhadap <i>Work Engagement</i> Daripada <i>Perceived Organizational Support</i> (Pos). Ini Penting Mengingat Konteks Daerah 3t Yang Mungkin Memiliki Keterbatasan Dukungan Organisasi.	Pola Hubungan antara <i>Work engagement</i> dan <i>Job performance</i> di Indones Perbedaan Struktural, Budaya Kerja, Dan Tekanan Organisasi
Dewi, Nurachmah, & Muhsinin (2023)	Analisis Hubungan Faktor Employee Engagement dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit	Hubungan tim dan rekan kerja yang baik berhubungan positif dengan kinerja perawat (korelasi lemah). Kinerja perawat di RS Islam Banjarmasin tidak berkorelasi dengan kepemimpinan, mungkin	Pola Hubungan antara <i>Work engagement</i> dan <i>Job performance</i> di Indonesia Perbedaan Struktural, Budaya Kerja, Dan Tekanan Organisasi

Penulis (Tahun)	Judul	Temuan Utama	Pengelompokkan Tema
		karena sikap terhadap bawahan lebih mempengaruhi kinerja daripada gaya kepemimpinan itu sendiri.	

Pembahasan

Dari sisi akademik, penelitian ini memperluas cakupan teori *Job Demands–Resources* (JD–R) Bakker & Demerouti (2017) dengan menegaskan bahwa meskipun model ini bersifat universal, mekanisme hubungan antara *work engagement* dan *job performance* sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan struktur organisasi. Dalam kerangka JD–R, keterikatan kerja muncul ketika tenaga kesehatan memiliki keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) seperti beban kerja dan tekanan emosional, dengan sumber daya kerja (*job resources*) seperti dukungan sosial, otonomi, dan pengakuan. Namun, hasil kajian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia, *job resources* memiliki makna yang lebih psikososial dan relasional, mencakup dukungan emosional, rasa kebersamaan, dan makna spiritual dalam bekerja. Hal ini berbeda dengan konteks Yunani yang lebih menekankan faktor profesional dan struktural. Temuan ini memperluas penerapan teori JD–R dengan menunjukkan bahwa faktor mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *well-being* berperan penting dalam menjembatani hubungan *work engagement* dan *job performance* di budaya kolektivistik seperti Indonesia. Dengan demikian, teori JD–R perlu dipahami secara kontekstual dan adaptif, di mana keberhasilan peningkatan keterikatan kerja tidak hanya bergantung pada pengelolaan beban kerja, tetapi juga pada penciptaan iklim sosial dan emosional yang suportif di lingkungan rumah sakit.

Hasil kajian ini menegaskan bahwa *work engagement* merupakan determinan penting terhadap *job performance* dalam organisasi rumah sakit di Indonesia, sebagaimana juga ditemukan oleh Bakertzis & Myloni (2021) di Yunani. Meskipun arah hubungan keduanya sama-sama positif dan signifikan, namun kekuatan dan mekanisme hubungannya berbeda sesuai dengan konteks sosial, budaya, dan organisasi masing-masing.

Dalam konteks Indonesia, *work engagement* cenderung tumbuh melalui faktor interpersonal dan afektif, seperti dukungan sosial, kepemimpinan yang inspiratif, dan kesejahteraan psikologis. Hal ini berbeda dengan konteks Yunani yang menonjolkan aspek profesional, struktural, dan demografis. Variabel mediasi seperti kepuasan kerja, *burnout*, dan komitmen organisasi terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *engagement* terhadap *performance*, menegaskan pentingnya perhatian pada aspek psikologis tenaga kesehatan.

Ditinjau dari perspektif budaya Hofstede, perbedaan antara Indonesia dan Yunani memberikan penjelasan mendalam mengenai variasi mekanisme hubungan *work engagement* dan *job performance* di kedua konteks tersebut. Indonesia sebagai negara dengan *power distance* tinggi, kolektivisme kuat, dan *long-term orientation* memiliki budaya kerja yang menekankan keharmonisan tim, kedekatan relasional, serta hierarki yang dihormati (Hofstede, 2001). Dalam konteks ini, *job resources* yang paling berpengaruh terhadap *work engagement* adalah dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, rasa dihargai, dan kohesi tim. sebagaimana banyak ditemukan dalam penelitian Indonesia. Sebaliknya, Yunani memiliki karakter *uncertainty avoidance* yang sangat tinggi, yang mencerminkan preferensi tenaga kesehatan terhadap struktur organisasi yang jelas, aturan yang stabil, serta standar profesional yang formal (Hofgaard et al., 2021). Dalam kerangka JD–R, budaya ini membuat tenaga kesehatan Yunani memaknai *job resources* terutama melalui aspek-aspek struktural seperti

kejelasan peran, sistem kerja formal, dan dukungan profesional yang terstandarisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Bakertzis & Myloni (2021) yang menekankan bahwa perbedaan jabatan, usia, dan tanggung jawab klinis lebih memengaruhi engagement dan performance di Yunani dibandingkan faktor psikososial. Temuan ini menunjukkan bahwa teori JD–R bersifat universal namun respons individu terhadap *demands* dan *resources* sangat dipengaruhi oleh nilai budaya. Dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, *job resources* yang bersifat relasional lebih dominan, sedangkan dalam budaya dengan *uncertainty avoidance* tinggi seperti Yunani, *job resources* struktural menjadi lebih relevan.

Temuan kajian ini juga dapat dipahami lebih luas melalui perspektif klasik manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kinerja sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa kinerja individu tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh tingkat keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks rumah sakit, keterikatan kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang memobilisasi energi, komitmen, dan perilaku ekstra peran tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan berkualitas. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa sikap kerja positif seperti keterlibatan, kepuasan, dan komitmen berperan penting dalam membentuk perilaku kerja produktif, terutama pada organisasi dengan tuntutan emosional dan tanggung jawab tinggi seperti rumah sakit. Perspektif ini memperkuat hasil kajian bahwa *work engagement* merupakan mekanisme kunci yang menjembatani sumber daya kerja dan kinerja individu, serta bahwa efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan sistem organisasi tempat individu bekerja.

Secara praktis, temuan ini menekankan bahwa manajemen rumah sakit di Indonesia perlu memperkuat strategi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada *employee engagement*. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui: (1) peningkatan *well-being* tenaga kesehatan, (2) penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan rasa makna dan partisipasi, serta (3) membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kesejahteraan psikososial.

Dari sisi akademik, penelitian ini memperluas cakupan teori *Job Demands-Resources* (JD–R) Bakker & Demerouti (2017) dalam konteks lintas budaya, dengan menunjukkan bahwa meskipun model dasarnya universal, faktor-faktor yang memediasi dan memperkuat hubungan *work engagement* dan *job performance* sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan struktural organisasi.

SIMPULAN

hasil kajian ini menunjukkan bahwa baik di Yunani maupun di Indonesia, *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Namun, mekanisme hubungan keduanya berbeda secara kontekstual. Di Indonesia, keterikatan kerja lebih kuat dipengaruhi oleh faktor-faktor psikososial dan relasional seperti dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, kesejahteraan psikologis, dan budaya kerja kolektif. Sementara itu, di Yunani, hubungan tersebut lebih banyak dimediasi oleh faktor profesional dan struktural seperti peran jabatan, usia, serta tanggung jawab klinis.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa dinamika *work engagement* dan *job performance* bersifat kontekstual dan terpengaruh budaya. Dalam konteks rumah sakit Indonesia, strategi peningkatan kinerja tenaga kesehatan perlu diarahkan pada penguatan iklim sosial yang suportif, kepemimpinan yang empatik, serta program kesejahteraan psikologis untuk membangun keterikatan kerja yang berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa teori JD–R tetap relevan diterapkan secara lintas budaya, namun pemaknaannya harus kontekstual. Dengan demikian, strategi peningkatan engagement dan kinerja tenaga kesehatan perlu disesuaikan dengan nilai budaya yang berlaku. Di Indonesia, penguatan iklim sosial dan kepemimpinan suportif menjadi

prioritas; sedangkan di Yunani, penguatan struktur kerja dan kejelasan profesional lebih sesuai dengan karakter budaya setempat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa teori *Job Demands–Resources* (JD–R) tetap relevan diterapkan lintas budaya, namun perlu dipahami secara adaptif dan kontekstual. Keberhasilan peningkatan keterikatan dan kinerja tenaga kesehatan di Indonesia tidak hanya bergantung pada pengelolaan beban kerja, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan, kebersamaan, dan makna sosial bahkan spiritual dalam bekerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang sekaligus membuka arah bagi riset masa depan. Pertama, SLR ini hanya menggunakan dua basis data (*Google Scholar* dan *Garuda*), sehingga penelitian selanjutnya perlu memperluas pencarian ke database internasional seperti *Scopus* atau *Ebsco* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Kedua, mayoritas studi yang direview menggunakan desain potong lintang, sehingga penelitian masa depan perlu mengembangkan desain longitudinal atau intervensi terapan untuk menguji hubungan kausal antara *work engagement* dan *job performance*. Ketiga, variabel budaya belum banyak diintegrasikan dalam studi Indonesia, padahal perbedaan signifikan dengan Yunani berdasarkan dimensi Hofstede menunjukkan pentingnya memasukkan budaya sebagai moderator. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menguji model yang lebih sensitive terhadap budaya. Keempat, beragamnya instrumen pengukuran dalam studi-studi yang dianalisis menyulitkan konsistensi temuan, sehingga diperlukan penelitian terapan yang menyeragamkan atau memvalidasi kembali instrumen tersebut.

Implikasi praktis dari temuan kajian ini menegaskan perlunya pendekatan yang kontekstual dalam merancang intervensi peningkatan *work engagement* dan *job performance* di sektor rumah sakit. Dalam konteks Indonesia yang bercorak kolektivistik dan memiliki *power distance* tinggi, riset terapan di masa depan perlu diarahkan pada pengembangan program yang menekankan penguatan hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan kepemimpinan transformasional. Intervensi seperti pelatihan komunikasi empatik, program mentoring berbasis senioritas, serta pembentukan tim kerja kolaboratif berpotensi meningkatkan engagement melalui peningkatan rasa kebersamaan dan keterikatan emosional tenaga kesehatan. Penelitian terapan ke depan juga dapat menguji efektivitas model intervensi yang menggabungkan peningkatan *well-being* psikologis dengan strategi manajemen beban kerja yang sensitif terhadap budaya kolektivistik.

Sementara itu, temuan dari konteks Yunani menunjukkan bahwa tenaga kesehatan di negara dengan *uncertainty avoidance* tinggi lebih responsif terhadap struktur kerja yang jelas, stabilitas prosedural, dan kejelasan peran. Implikasi praktisnya, riset terapan selanjutnya dapat berfokus pada pengembangan intervensi berbasis desain ulang pekerjaan (*job design*), pelatihan standar operasional yang lebih sistem

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakertzis, E., & Myloni, B. (2021). Profession as a major drive of *work engagement* and its effects on *job performance* among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services Management Research*, 34(2), 80–91.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). *Work engagement: current trends*. In *Career Development International* (Vol. 23, Issue 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Dewi, S., Nurachmah, E., & Muhsinin, M. (2023). Analisis Hubungan Faktor Employee Engagement dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit. *Jurnal Kesmas Asclepius*, 5(2), 106–114. <https://doi.org/10.31539/jka.v5i2.7693>
- Hofgaard, E., Westman, K., Brunen, M., Bossmar, T., & Persson, J. (2021). Cesarean scar pregnancy: Reproductive outcome after robotic laparoscopic removal with simultaneous repair of the uterine defect. *European Journal of Obstetrics and Gynecology and Reproductive Biology*, 262, 40–44. <https://doi.org/10.1016/j.ejogrb.2021.05.004>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Lestari, I. A., Indrawati, R., & Nofierni, N. (2025). Peran Mediasi Work engagement Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat. *Journal of Nursing and Public Health*, 13(1), 105–115.
- Muchtadin, M., & Sundary, Z. E. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Work engagement yang Dimediasi Learning Agility Pada Perawat Pertamina Bina Medika. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 4(3), 158. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v4i3.2403>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salliyuana, C., & Hidayat, M. R. (2024). Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah: Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 159–172.
- Saputra, D. R., Sihura, S. S. G., & Daeli, W. (2025). Hubungan Work engagement Dan Beban Kerja Dengan Burnout Pada Perawat Di Satuan Kerja Puskesmas Kecamatan Mampang Prapatan. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(2), 5412–5419.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *Jama*, 323(21), 2133–2134.
- Susanti, P., & Suteja, J. (2023). The Influence of Leadership Style and Work engagement on Job Satisfaction and Its Impact on Nurse Performance in RSUD Dr. Abdul Aziz, City of Singkawang, West Kalimantan. *Transforma Jurnal Manajemen*, 1(1), 12–28.
- Taneu, N., & Sari, R. E. Y. D. (2023). Work engagement: Psychological well-being dan perceived organizational support perawat di Daerah 3T. *Psyche 165 Journal*, 175–182.
- WHO. (2022). *Human resources for health Global strategy on human resources for health: workforce 2030*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/340986>,