Jurnal Siber Multi Disiplin (JSMD)
E-ISSN: 2987-0380
P-ISSN: 2987-0402
+62 822 1012 3600 https://research.e-siber.org siberpublisher.info@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.38035/jsmd.v4i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Membangun Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Organisasi, Semangat Kerja, dan Keterlibatan Kerja: Suatu Tinjauan Konseptual

Asbiantoni Asbiantoni[1], Hendrian Hendrian[2], Hapzi Ali[3]
[1]Universitas Terbuka, UPBJJ-UT Jambi, Jambi, Indonesia, asbilandai@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, ian@ecampus.ut.ac.id
[3]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, hapzi.ali@gmail.com

Corresponding Author: asbilandai@gmail.com[1]

Abstract: *Employee performance is a strategic factor in organizational success, yet its improvement is often understood partially through individual or structural approaches. Previous studies have extensively discussed the relationship between organizational communication, work morale, and work engagement on employee performance, but there is limited research integrating these three factors into a holistic conceptual framework. This study aims to develop a conceptual model of how organizational communication, work morale, and work engagement play a role in building employee performance. This study uses a conceptual study approach through a literature synthesis of various relevant previous studies in the fields of human resource management and organizational behavior. The results of the study indicate that organizational communication acts as a structural foundation that creates information clarity and work coordination; work morale becomes a source of internal energy that encourages positive work behavior; while work engagement strengthens employees' psychological relationships with their jobs. The novelty of this research lies in the development of an integrative model that combines organizational, motivational, and psychological perspectives to comprehensively explain the formation of employee performance. The resulting model can serve as a basis for further empirical research and the development of human resource management strategies.*

Keywords: *Organizational Communication, Work Morale, Work Engagement, Employee Performance.*

Abstrak: Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor strategis dalam keberhasilan organisasi, namun peningkatannya masih sering dipahami secara parsial melalui pendekatan individual maupun struktural. Kajian terdahulu telah banyak membahas hubungan antara komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi penelitian yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam suatu kerangka konseptual yang holistik masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual mengenai bagaimana komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja berperan dalam membangun kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian konseptual melalui sintesis literatur dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa

komunikasi organisasi berperan sebagai fondasi struktural yang menciptakan kejelasan informasi dan koordinasi kerja, semangat kerja menjadi sumber energi internal yang mendorong perilaku kerja positif, sedangkan keterlibatan kerja memperkuat hubungan psikologis pegawai terhadap pekerjaan. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang memadukan perspektif organisasi, motivasional, dan psikologis dalam menjelaskan pembentukan kinerja pegawai secara komprehensif. Model yang dihasilkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya maupun pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Semangat Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Di tengah perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong produktivitas, komitmen, dan kontribusi optimal dari setiap pegawai. Kinerja pegawai pada dasarnya tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor organisasi dan psikologis yang membentuk perilaku kerja seseorang. Oleh karena itu, kajian mengenai faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi perhatian penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Bakker & Demerouti, 2017; Anitha, 2014; Karatepe et al., 2020).

Salah satu faktor organisasi yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah komunikasi organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, penyelarasan tujuan, serta peningkatan koordinasi antaranggota organisasi. Ketika pegawai memperoleh informasi yang jelas dan merasakan adanya keterbukaan komunikasi, mereka cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tugas dan tanggung jawab mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, keterikatan pegawai, serta pencapaian kinerja yang lebih baik (Men & Yue, 2019; Tkalac Verčič & Men, 2023; Tourish, 2020). Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas penyampaian pesan, tetapi juga menjadi mekanisme strategis dalam membangun hubungan kerja yang produktif.

Selain komunikasi organisasi, faktor psikologis pegawai seperti semangat kerja dan keterlibatan kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk kinerja. Semangat kerja menggambarkan kondisi emosional dan motivasional yang mendorong individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan antusias dan penuh tanggung jawab. Sementara itu, keterlibatan kerja (work engagement) menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterhubungan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Schaufeli, 2017; Bailey et al., 2017; Lesener et al., 2020). Perspektif Job Demands–Resources Theory juga menjelaskan bahwa sumber daya organisasi dan kondisi psikologis positif pegawai dapat mendorong proses motivasional yang berdampak pada peningkatan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Meskipun hubungan antara komunikasi organisasi, semangat kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya masih cenderung membahas hubungan antarvariabel secara terpisah. Penelitian mengenai komunikasi organisasi lebih banyak berfokus pada pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau keterlibatan pegawai, sementara penelitian mengenai keterlibatan kerja lebih sering menempatkannya sebagai prediktor langsung terhadap kinerja. Di sisi lain, kajian mengenai semangat kerja masih relatif terbatas dan sering dipandang sebagai aspek motivasi individual,

bukan sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan konseptual, yaitu belum banyak model yang menjelaskan bagaimana komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja secara bersama-sama membangun kinerja pegawai dalam suatu kerangka pemikiran yang komprehensif (Bailey et al., 2017; Saks, 2022; Tkalac Verčič & Men, 2023).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini menawarkan suatu pendekatan konseptual dengan mengintegrasikan komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja sebagai faktor strategis dalam membangun kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial, kajian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana faktor komunikasi dan aspek psikologis pegawai dapat saling melengkapi dalam menciptakan kinerja yang lebih baik. Model konseptual yang dikembangkan diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami pentingnya pendekatan multidimensi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan suatu model konseptual mengenai peran komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja dalam membangun kinerja pegawai. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif.

METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian konseptual (conceptual study) dengan metode literature review untuk mengembangkan pemahaman teoritis mengenai peran komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja dalam membangun kinerja pegawai. Pendekatan konseptual dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris, melainkan untuk melakukan sintesis terhadap berbagai konsep dan hasil penelitian terdahulu guna menghasilkan suatu kerangka pemikiran yang lebih komprehensif. Kajian konseptual memungkinkan peneliti mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis dan temuan empiris sehingga dapat memberikan pemahaman baru terhadap suatu fenomena tertentu (Snyder, 2019; Gilson & Goldberg, 2015).

Proses penyusunan artikel ini dilakukan melalui tahapan pengumpulan, seleksi, analisis, dan sintesis literatur yang relevan dengan variabel penelitian. Literatur yang digunakan bersumber dari artikel jurnal ilmiah bereputasi yang terindeks dalam basis data internasional, khususnya Scopus, dengan fokus pada kajian mengenai komunikasi organisasi, semangat kerja (employee morale), keterlibatan kerja (work engagement), serta kinerja pegawai. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu relevansi dengan topik penelitian, kualitas sumber publikasi, kontribusi teoritis, serta keterbaruan penelitian. Pendekatan sistematis dalam kajian literatur diperlukan agar proses analisis tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menghasilkan sintesis yang memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan (Snyder, 2019; Paul & Criado, 2020).

Tahapan analisis literatur dilakukan dengan mengidentifikasi konsep utama, membandingkan temuan penelitian sebelumnya, serta menemukan pola hubungan antarvariabel yang dapat menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai. Dalam proses ini, teori Job Demands–Resources (JD-R) digunakan sebagai perspektif utama untuk memahami bagaimana sumber daya organisasi, seperti komunikasi yang efektif, serta sumber daya psikologis individu, seperti semangat kerja dan keterlibatan kerja, dapat mendorong munculnya perilaku kerja positif dan meningkatkan kinerja. Teori JD-R menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki peran penting dalam membangun motivasi intrinsik, keterikatan psikologis, dan hasil kerja yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Selanjutnya, hasil sintesis literatur digunakan untuk membangun model konseptual yang menjelaskan hubungan antara komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Model konseptual dikembangkan dengan mengintegrasikan berbagai hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan dalam menciptakan kejelasan tujuan dan koordinasi kerja, sementara semangat kerja dan keterlibatan kerja berkontribusi terhadap motivasi, dedikasi, serta perilaku kerja yang lebih produktif. Dengan demikian, metode kajian konseptual dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis melalui pengembangan perspektif yang lebih integratif mengenai faktor-faktor yang membangun kinerja pegawai dalam organisasi modern (Jaakkola, 2020; Gilson & Goldberg, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sintesis Literatur mengenai Faktor Pembentuk Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia karena menggambarkan kemampuan individu dalam mencapai target pekerjaan, memenuhi tanggung jawab, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil dari kemampuan teknis individu, tetapi juga sebagai konsekuensi dari interaksi antara faktor organisasi, lingkungan kerja, dan kondisi psikologis pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai sumber daya yang mampu mendorong perilaku kerja positif (Bakker & Demerouti, 2017; Karatepe et al., 2020). Perspektif ini menegaskan bahwa organisasi perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai memiliki kemampuan, motivasi, serta keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya.

Salah satu perspektif yang banyak digunakan dalam menjelaskan pembentukan kinerja pegawai adalah Job Demands–Resources (JD-R) Theory. Teori ini menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (job resources) seperti dukungan organisasi, komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal, dan kesempatan pengembangan dapat memunculkan proses motivasional yang meningkatkan energi kerja serta keterlibatan pegawai. Ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menyediakan sumber daya yang mendukung proses kerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Dalam konteks organisasi, komunikasi organisasi menjadi salah satu sumber daya penting yang berperan dalam membentuk kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif memungkinkan terciptanya kejelasan informasi, keselarasan tujuan, serta koordinasi antarindividu maupun antarunit kerja. Ketika pegawai memperoleh informasi yang tepat mengenai tugas, tanggung jawab, dan harapan organisasi, mereka akan lebih mudah mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik memiliki hubungan dengan peningkatan keterlibatan pegawai, hubungan kerja yang positif, dan pencapaian kinerja yang lebih baik karena komunikasi menciptakan rasa percaya serta dukungan sosial dalam organisasi (Men & Yue, 2019; Tkalac Verčič & Men, 2023).

Selain faktor komunikasi, aspek psikologis pegawai juga menjadi elemen penting dalam membangun kinerja. Salah satu aspek tersebut adalah semangat kerja, yang menggambarkan kondisi psikologis positif berupa antusiasme, energi, dan kemauan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai dengan tingkat semangat kerja yang tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, memiliki orientasi pencapaian yang lebih kuat, serta bersedia melakukan usaha lebih dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam kajian perilaku organisasi

positif, kondisi psikologis seperti motivasi, optimisme, dan energi kerja dipandang sebagai modal penting yang mendorong munculnya perilaku kerja produktif dan peningkatan kinerja individu (Van den Broeck et al., 2021; Albrecht et al., 2021).

Faktor lain yang semakin mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah keterlibatan kerja (work engagement). Keterlibatan kerja menggambarkan kondisi psikologis positif ketika pegawai memiliki energi yang tinggi (vigor), dedikasi terhadap pekerjaan (dedication), dan keterlarutan dalam aktivitas kerja (absorption). Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas formal, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kreativitas, serta kemauan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karena engagement menjadi mekanisme psikologis yang mengubah sumber daya organisasi menjadi perilaku kerja nyata (Schaufeli, 2017; Bailey et al., 2017; Saks, 2022).

Berdasarkan sintesis literatur tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari proses yang melibatkan kombinasi antara faktor organisasi dan faktor individu. Komunikasi organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pertukaran informasi dan koordinasi yang efektif, semangat kerja memberikan energi psikologis untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal, sedangkan keterlibatan kerja menjadi mekanisme yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perilaku kerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor tunggal, tetapi membutuhkan pemahaman integratif yang menggabungkan aspek komunikasi, motivasi, dan keterikatan psikologis pegawai. Perspektif integratif inilah yang menjadi dasar pengembangan model konseptual dalam artikel ini.

Model Konseptual Membangun Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil sintesis literatur, artikel ini mengembangkan suatu model konseptual yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai terbentuk melalui interaksi antara faktor organisasi dan faktor psikologis individu. Model ini menempatkan komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja sebagai faktor utama yang secara bersama-sama berperan dalam membangun kinerja pegawai. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa kinerja tidak hanya merupakan hasil dari kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung serta bagaimana pegawai merespons kondisi tersebut secara psikologis dan perilaku (Bakker & Demerouti, 2017; Guest, 2017).

Dalam model konseptual ini, komunikasi organisasi diposisikan sebagai fondasi awal dalam membangun kinerja pegawai. Komunikasi organisasi yang efektif memungkinkan terciptanya pertukaran informasi yang jelas, koordinasi pekerjaan yang lebih baik, serta hubungan kerja yang lebih harmonis antara pimpinan dan pegawai maupun antarpegawai. Ketika komunikasi berjalan secara terbuka dan transparan, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan organisasi, standar pekerjaan, serta ekspektasi terhadap perannya. Kondisi tersebut dapat mengurangi ketidakpastian kerja dan meningkatkan rasa percaya terhadap organisasi, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya perilaku kerja positif (Men & Yue, 2019; Tkalac Verčič & Men, 2023). Dalam perspektif Job Demands–Resources Theory, komunikasi yang efektif dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya pekerjaan (job resources) yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan motivasi kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Selanjutnya, semangat kerja dipandang sebagai faktor internal yang menggerakkan energi dan kemauan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semangat kerja menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditunjukkan melalui antusiasme, rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, tanggung jawab, serta

orientasi pencapaian yang lebih kuat dibandingkan pegawai dengan tingkat semangat kerja rendah. Oleh karena itu, semangat kerja menjadi komponen penting yang menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan perilaku kerja individu karena lingkungan kerja yang positif akan lebih mudah menghasilkan pegawai yang memiliki energi dan motivasi tinggi (Van den Broeck et al., 2021; Albrecht et al., 2021).

Selain komunikasi organisasi dan semangat kerja, model ini menempatkan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan sumber daya organisasi dengan pencapaian kinerja. Keterlibatan kerja menunjukkan tingkat keterikatan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui energi (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlarutan (absorption). Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi tidak hanya menjalankan tugas secara formal, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Dengan demikian, keterlibatan kerja berperan sebagai proses transformasi yang mengubah dukungan organisasi dan motivasi individu menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja lebih baik (Schaufeli, 2017; Bailey et al., 2017; Saks, 2022).

Model konseptual yang dikembangkan dalam artikel ini menawarkan perspektif integratif bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat hanya dilakukan melalui satu pendekatan tunggal. Komunikasi organisasi menyediakan lingkungan sosial yang memungkinkan pegawai memahami tujuan dan menjalankan pekerjaan secara efektif, semangat kerja memberikan energi psikologis untuk berkontribusi secara optimal, sedangkan keterlibatan kerja menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan antara kondisi organisasi dan hasil kerja individu. Perspektif ini memperluas kajian sebelumnya yang cenderung melihat faktor komunikasi, motivasi, dan engagement secara terpisah dengan menawarkan pemahaman bahwa ketiga faktor tersebut merupakan elemen yang saling melengkapi dalam membangun kinerja pegawai secara berkelanjutan (Bakker et al., 2023; Karatepe et al., 2020).

Berdasarkan model konseptual tersebut, artikel ini mengusulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari proses multidimensional yang melibatkan interaksi antara aspek komunikasi organisasi, kondisi psikologis pegawai, dan keterhubungan individu terhadap pekerjaannya. Model ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas perspektif manajemen sumber daya manusia bahwa pengembangan kinerja tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga perlu memperhatikan bagaimana organisasi membangun komunikasi yang efektif, menjaga semangat kerja, dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, model konseptual ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk menguji hubungan empiris antarvariabel tersebut dalam berbagai konteks organisasi.

Selanjutnya secara sederhana, kerangka konseptual artikel ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Membangun Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Organisasi, Semangat Kerja, dan Keterlibatan Kerja

Model konseptual pada Gambar 1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan outcome yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja. Komunikasi organisasi dipandang sebagai faktor organisasi yang menciptakan lingkungan kerja melalui penyediaan informasi, koordinasi, dan hubungan kerja yang efektif. Sementara itu, semangat kerja dan keterlibatan kerja merepresentasikan aspek psikologis individu yang mendorong energi, dedikasi, serta kontribusi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Integrasi ketiga faktor tersebut memberikan perspektif bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kualitas interaksi organisasi dan kondisi psikologis pegawai.

Discussion

Peran Komunikasi Organisasi dalam Membangun Kinerja Pegawai

Komunikasi organisasi merupakan salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan sebagai mekanisme utama dalam penyampaian informasi, penyelarasan tujuan, serta koordinasi aktivitas kerja antaranggota organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, organisasi tidak hanya dipandang sebagai struktur formal yang terdiri dari individu dengan tugas dan tanggung jawab tertentu, tetapi juga sebagai sistem sosial yang membutuhkan proses pertukaran informasi secara efektif agar setiap anggota mampu memahami peran dan kontribusinya. Oleh karena itu, kualitas komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor penting yang menentukan bagaimana pegawai memahami pekerjaan, membangun hubungan kerja, serta mencapai kinerja yang optimal (Bakker & Demerouti, 2017; Welch & Jackson, 2007).

Komunikasi organisasi yang efektif menyediakan sumber daya penting bagi pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Melalui komunikasi yang terbuka, jelas, dan tepat waktu, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian kerja, memperjelas ekspektasi pekerjaan, serta meningkatkan koordinasi antarindividu maupun antarunit kerja. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory, komunikasi organisasi dapat dikategorikan sebagai salah satu job resources karena memberikan dukungan sosial dan informasi yang memungkinkan pegawai bekerja secara lebih efektif. Ketika pegawai memperoleh informasi yang memadai mengenai tujuan organisasi, standar pekerjaan, serta tanggung jawab yang harus dilakukan, mereka akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengarahkan perilaku kerja menuju pencapaian target organisasi (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Selain sebagai sarana penyampaian informasi, komunikasi organisasi juga berperan dalam membangun kualitas hubungan antara organisasi dan pegawai. Komunikasi internal yang baik menciptakan persepsi bahwa organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan terhadap keberadaan pegawai. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa percaya (trust), keterikatan emosional, dan hubungan pertukaran sosial yang positif antara pegawai dan organisasi. Penelitian Men dan Yue (2019) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berkontribusi terhadap terbentuknya budaya emosional positif dalam organisasi yang kemudian meningkatkan keterlibatan pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh Tkalac Verčič dan Men (2023) yang menjelaskan bahwa komunikasi internal memiliki peran strategis dalam membangun hubungan organisasi-pegawai serta memperkuat sikap positif pegawai terhadap pekerjaan.

Dalam konteks peningkatan kinerja, komunikasi organisasi berperan dalam menciptakan koordinasi kerja yang lebih efektif. Pegawai yang memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas, prosedur, dan tujuan organisasi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan

tingkat kesalahan yang lebih rendah serta menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman, konflik peran, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dan menurunnya produktivitas pegawai. Studi mengenai komunikasi internal menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berhubungan dengan peningkatan pemahaman pegawai terhadap tujuan organisasi dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, komunikasi organisasi juga memiliki hubungan erat dengan keterlibatan kerja pegawai. Komunikasi yang memungkinkan adanya keterbukaan, umpan balik, dan partisipasi pegawai akan meningkatkan rasa dihargai serta mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa suara mereka didengar dan informasi organisasi tersedia secara transparan, mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi sehingga bersedia memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun engagement yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan performa organisasi (Karanges et al., 2015; Welch, 2011).

Berdasarkan perspektif tersebut, komunikasi organisasi dalam model konseptual ini dipandang sebagai faktor organisasi yang menyediakan fondasi bagi terbentuknya kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui peningkatan kejelasan informasi, koordinasi pekerjaan, hubungan interpersonal, serta kepercayaan antara pegawai dan organisasi. Dengan demikian, semakin baik kualitas komunikasi organisasi, maka semakin besar kemungkinan pegawai mampu menjalankan tugas secara efektif dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Argumentasi ini memperkuat proposisi konseptual bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membangun kinerja pegawai melalui penciptaan kondisi kerja yang informatif, suportif, dan terkoordinasi.

Semangat Kerja sebagai Faktor Pendorong Kinerja Pegawai

Semangat kerja merupakan salah satu aspek psikologis penting yang menentukan bagaimana seorang pegawai merespons tuntutan pekerjaan dan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, semangat kerja tidak hanya menggambarkan tingkat antusiasme individu dalam menjalankan tugas, tetapi juga mencerminkan energi positif, kemauan untuk berusaha, serta kesiapan pegawai dalam memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki orientasi pencapaian yang lebih kuat, serta mampu mempertahankan produktivitas meskipun menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017; Luthans et al., 2015).

Semangat kerja dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang mendorong individu untuk mengarahkan energi dan usaha menuju pencapaian tujuan pekerjaan. Dalam perspektif Self-Determination Theory, individu akan menunjukkan motivasi dan keterlibatan yang lebih tinggi ketika kebutuhan psikologis dasarnya, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menciptakan energi intrinsik yang membuat pegawai tidak hanya bekerja karena tuntutan formal organisasi, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa pegawai tertentu mampu menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai lainnya meskipun berada dalam kondisi pekerjaan yang sama (Deci et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021).

Dalam konteks organisasi, pegawai dengan tingkat semangat kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja positif, seperti ketekunan, inisiatif, tanggung jawab, dan kesediaan untuk membantu rekan kerja. Semangat kerja yang kuat menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan pegawai menghadapi pekerjaan dengan lebih optimis dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Penelitian mengenai perilaku organisasi positif menunjukkan bahwa

kondisi psikologis positif individu memiliki hubungan dengan peningkatan efektivitas kerja karena pegawai memiliki sumber daya internal yang lebih besar dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan mencapai target organisasi (Luthans et al., 2015; Avey et al., 2011).

Selain berhubungan dengan motivasi individu, semangat kerja juga memiliki keterkaitan erat dengan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi biasanya menunjukkan tingkat usaha (effort) yang lebih besar, ketekunan yang lebih kuat, serta perhatian yang lebih tinggi terhadap kualitas pekerjaan. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan kemungkinan tercapainya kinerja yang lebih optimal. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory, semangat kerja dapat dipandang sebagai hasil dari proses motivasional ketika pegawai memperoleh sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan organisasi, hubungan kerja yang positif, dan lingkungan kerja yang mendukung (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Lebih lanjut, semangat kerja juga berperan dalam membentuk sikap pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hubungan emosional yang positif tersebut mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, baik melalui peningkatan kualitas pekerjaan maupun perilaku ekstra peran (organizational citizenship behavior). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif seperti optimisme, efikasi diri, dan harapan memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai outcome organisasi, termasuk kinerja individu dan perilaku kerja konstruktif (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014).

Dalam kaitannya dengan model konseptual penelitian ini, semangat kerja ditempatkan sebagai faktor pendorong internal yang memperkuat kemampuan pegawai dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Apabila komunikasi organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, maka semangat kerja menjadi energi internal yang mendorong pegawai untuk memanfaatkan dukungan tersebut secara produktif. Dengan kata lain, komunikasi organisasi menyediakan kondisi eksternal yang memungkinkan pegawai bekerja secara efektif, sedangkan semangat kerja menentukan seberapa besar energi dan usaha yang diberikan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa semangat kerja memiliki peran strategis dalam membangun kinerja pegawai karena menjadi sumber energi psikologis yang mendorong munculnya perilaku kerja positif. Pegawai dengan semangat kerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal, tetapi juga menunjukkan komitmen, kreativitas, dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi. Oleh karena itu, artikel ini mengusulkan proposisi konseptual bahwa semangat kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, usaha kerja, dan perilaku kerja positif.

Keterlibatan Kerja sebagai Faktor Psikologis dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Keterlibatan kerja (work engagement) merupakan salah satu konsep penting dalam kajian perilaku organisasi yang menjelaskan kondisi psikologis positif individu ketika memiliki hubungan yang kuat dengan pekerjaannya. Berbeda dengan sekadar kepuasan kerja atau motivasi, keterlibatan kerja menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlarutan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi tidak hanya hadir secara fisik dalam organisasi, tetapi juga melibatkan aspek kognitif dan emosional dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dipandang sebagai salah satu faktor psikologis yang mampu mendorong munculnya perilaku kerja produktif dan pencapaian kinerja yang lebih baik (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Albrecht, 2018).

Konsep keterlibatan kerja banyak dijelaskan melalui perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory, yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika individu

memperoleh sumber daya pekerjaan (job resources) dan sumber daya personal (personal resources) yang memadai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Sumber daya seperti dukungan organisasi, komunikasi yang efektif, hubungan interpersonal yang positif, serta kesempatan pengembangan diri dapat meningkatkan energi psikologis pegawai sehingga mereka lebih mampu menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan. Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja positif dan peningkatan kinerja individu (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Keterlibatan kerja tercermin melalui tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Dimensi vigor menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental pegawai dalam menghadapi pekerjaan, dedication menunjukkan rasa bermakna, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan absorption menggambarkan kondisi ketika individu memiliki konsentrasi penuh dan keterlarutan dalam aktivitas kerja. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif akan memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2017).

Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, keterlibatan kerja berperan melalui peningkatan kualitas usaha dan perilaku kerja individu. Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan tingkat inisiatif, kreativitas, ketekunan, dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan pegawai dengan tingkat engagement rendah. Hal ini terjadi karena keterlibatan kerja menciptakan kondisi psikologis dimana individu tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga memiliki dorongan untuk memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Meta-analisis yang dilakukan oleh Christian et al. (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja tugas (task performance) dan perilaku kerja ekstra (contextual performance), sehingga engagement menjadi prediktor penting dalam menjelaskan efektivitas individu dalam organisasi.

Selain meningkatkan perilaku kerja positif, keterlibatan kerja juga berperan dalam membangun hubungan emosional antara pegawai dan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung memiliki rasa memiliki (sense of belonging) yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga lebih bersedia memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku ekstra peran (organizational citizenship behavior) yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian Saks (2006) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki keterkaitan dengan sikap positif pegawai terhadap organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kontribusi terhadap organisasi.

Dalam konteks model konseptual artikel ini, keterlibatan kerja diposisikan sebagai faktor psikologis individu yang memperkuat hubungan antara kondisi organisasi dan pencapaian kinerja pegawai. Komunikasi organisasi yang efektif dan semangat kerja yang tinggi akan lebih optimal ketika pegawai memiliki keterikatan psikologis terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, pegawai yang memperoleh informasi yang jelas, dukungan organisasi yang baik, serta memiliki energi positif dalam bekerja akan lebih mudah mencapai tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Selanjutnya, keterlibatan tersebut akan mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Bakker et al., 2023; Bailey et al., 2017).

Lebih lanjut, keterlibatan kerja juga menjadi indikator penting dalam menghadapi dinamika organisasi modern yang semakin kompleks. Organisasi tidak lagi hanya membutuhkan pegawai yang mampu menyelesaikan tugas, tetapi membutuhkan individu yang memiliki inisiatif, adaptif, dan bersedia memberikan kontribusi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, membangun keterlibatan kerja menjadi strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mampu menciptakan hubungan yang lebih kuat antara individu, pekerjaan, dan organisasi. Pegawai yang engaged akan lebih mampu mempertahankan

produktivitas, menghadapi perubahan, serta menghasilkan kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Albrecht et al., 2021; Saks, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor psikologis penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Keterlibatan kerja memungkinkan pegawai mengubah energi psikologis, dukungan organisasi, dan motivasi kerja menjadi perilaku nyata dalam bentuk dedikasi, produktivitas, dan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, artikel ini mengusulkan proposisi konseptual bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan energi, dedikasi, dan keterhubungan psikologis individu terhadap pekerjaannya.

Integrasi Komunikasi Organisasi, Semangat Kerja, dan Keterlibatan Kerja sebagai Model Holistik Peningkatan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan fenomena kompleks yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor tunggal, karena pencapaian kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara faktor organisasi, faktor individu, dan kondisi psikologis dalam pekerjaan. Pendekatan kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa organisasi perlu melihat kinerja sebagai hasil dari kombinasi antara lingkungan kerja yang mendukung, kapasitas psikologis individu, serta hubungan positif antara pegawai dan pekerjaannya. Oleh karena itu, integrasi antara komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja menjadi perspektif yang relevan dalam memahami bagaimana organisasi dapat membangun kinerja pegawai secara berkelanjutan (Bakker & Demerouti, 2017; Jiang et al., 2020).

Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory, kinerja pegawai dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Komunikasi organisasi dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya organisasi yang menyediakan informasi, dukungan sosial, dan kejelasan peran bagi pegawai. Ketika organisasi mampu menciptakan sistem komunikasi yang efektif, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan, tanggung jawab, dan harapan pekerjaan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga memungkinkan munculnya energi psikologis dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2020).

Selanjutnya, semangat kerja berperan sebagai sumber energi internal yang memungkinkan pegawai memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal. Komunikasi organisasi yang baik tidak secara otomatis menghasilkan kinerja tinggi apabila pegawai tidak memiliki dorongan internal untuk memberikan usaha terbaiknya. Oleh karena itu, semangat kerja menjadi elemen penting yang menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan perilaku individu. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, ketekunan, dan orientasi pencapaian yang lebih kuat sehingga mampu menghasilkan performa yang lebih baik (Luthans et al., 2015; Avey et al., 2011).

Selain itu, keterlibatan kerja menjadi elemen psikologis yang memperkuat hubungan antara individu dengan pekerjaannya. Dalam model konseptual ini, keterlibatan kerja tidak hanya dipahami sebagai kondisi psikologis individu, tetapi juga sebagai refleksi bagaimana pegawai merespons lingkungan organisasi dan energi kerja yang dimilikinya. Pegawai yang engaged akan menunjukkan tingkat vigor, dedication, dan absorption yang tinggi, sehingga lebih bersedia memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi komponen penting yang mengubah dukungan organisasi dan energi individu menjadi perilaku kerja nyata yang menghasilkan kinerja (Schaufeli et al., 2002; Christian et al., 2011).

Integrasi ketiga variabel tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang bersifat holistik. Komunikasi organisasi memberikan fondasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang informatif dan suportif, semangat kerja menyediakan energi psikologis yang mendorong individu untuk bertindak, sedangkan

keterlibatan kerja memastikan bahwa energi tersebut diarahkan secara positif terhadap pekerjaan. Ketiga aspek tersebut bekerja secara simultan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Perspektif ini sejalan dengan pandangan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan melalui komunikasi yang efektif dan lingkungan kerja yang positif, pegawai akan merespons melalui peningkatan komitmen, keterlibatan, dan kontribusi terhadap organisasi (Cropanzano et al., 2017).

Lebih lanjut, model integratif ini memperluas pemahaman mengenai pembangunan kinerja pegawai dengan menempatkan manusia sebagai pusat dari proses organisasi. Organisasi tidak cukup hanya menyediakan sistem kerja yang baik, tetapi juga perlu membangun hubungan sosial yang sehat, menciptakan pengalaman kerja yang positif, serta memastikan bahwa pegawai memiliki energi psikologis untuk terlibat dalam pekerjaannya. Pendekatan tersebut sejalan dengan perspektif Positive Organizational Behavior yang menekankan bahwa kekuatan psikologis individu seperti optimisme, efikasi diri, harapan, dan resiliensi dapat menjadi modal penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014).

Dalam konteks organisasi modern, model holistik ini menjadi semakin relevan karena perubahan lingkungan kerja menuntut organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada bagaimana menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai berkembang dan memberikan kontribusi terbaiknya. Organisasi yang mampu mengintegrasikan komunikasi yang efektif, membangun semangat kerja, dan meningkatkan keterlibatan pegawai akan memiliki peluang lebih besar dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja berkelanjutan (Bakker et al., 2023; Saks, 2022).

Berdasarkan integrasi konseptual tersebut, artikel ini menawarkan perspektif bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari hubungan dinamis antara faktor organisasi dan faktor individu. Komunikasi organisasi berperan sebagai fondasi struktural, semangat kerja sebagai sumber energi psikologis, dan keterlibatan kerja sebagai bentuk keterhubungan individu terhadap pekerjaan. Ketiga elemen tersebut secara bersama-sama membentuk suatu model holistik yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih komprehensif. Dengan demikian, artikel ini mengusulkan proposisi konseptual bahwa integrasi komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja merupakan pendekatan strategis dalam membangun kinerja pegawai yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Artikel konseptual ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dibangun melalui integrasi tiga faktor utama, yaitu komunikasi organisasi, semangat kerja, dan keterlibatan kerja. Komunikasi organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui kejelasan informasi dan koordinasi yang efektif. Semangat kerja menjadi sumber energi internal yang mendorong motivasi dan perilaku kerja positif, sedangkan keterlibatan kerja memperkuat hubungan psikologis pegawai dengan pekerjaannya.

Model konseptual yang dikembangkan menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara organisasi dan pegawai. Integrasi ketiga faktor tersebut memberikan perspektif holistik bahwa kinerja yang optimal dapat dicapai melalui kombinasi antara dukungan organisasi, energi psikologis, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Keterbatasan

Artikel ini memiliki keterbatasan karena masih bersifat konseptual dan belum melakukan pengujian empiris terhadap hubungan antarvariabel yang dikembangkan. Selain itu, model yang diajukan hanya berfokus pada tiga faktor utama, sementara terdapat kemungkinan faktor

lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang juga dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat melakukan pengujian empiris terhadap model konseptual ini melalui pendekatan kuantitatif maupun metode lainnya untuk mengetahui hubungan antarvariabel secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas model dengan memasukkan variabel tambahan atau menguji kemungkinan adanya variabel mediasi dan moderasi yang dapat memperkaya pemahaman mengenai pembentukan kinerja pegawai.

REFERENSI

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability, 13*(7), 4045. https://doi.org/10.3390/su13074045

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127–152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11. 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. (2023). 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

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi, 18*(2), 255–263. https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709

Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management, 40*(2), 127–130. https://doi.org/10.1177/1059601115576425

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2021). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 87*, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.03.001

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10,* 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2020). Understanding employees' contributions to organizational performance. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100687. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100687

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review, 41*(1), 129–131. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' outcomes. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102528. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The job demands–resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress, 34*(1), 76–103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2015). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and authentic leadership on employee engagement. *Public Relations Review, 45*(3), 101764. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101764

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S120–S138. https://doi.org/10.1002/job.1916

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review, 29*(4), 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173–203. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 31*(4), 599–609. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12462

Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the future of leadership research needs to be critical. *Leadership, 16*(1), 3–10. https://doi.org/10.1177/1742715019876979

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 47*(6), 1443–1473. https://doi.org/10.1177/0149206320980550

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal, 16*(4), 328–346. https://doi.org/10.1108/13563281111186968

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003