GMBR: Greenation Management and Business Review
E-ISSN: 3089-1116
GREENATION PUBLISHER
+62 812-1046-7572 https://greenationpublisher.org/GMBR greenation.info@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.38035/gmbr.v2i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 20 Mei 2026 | **Revised:** 25 Juni 2026 | **Accepted:** 26 Juli 2026

Pengaruh *Work Design* dan *Job Analysis* terhadap *Company Sustainability* melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Nadya Violeta Amanda[1], Nisaul Hasanah[2], Ferna Kaswanti[3], M Havidz Aima[4]
[1]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Sumatera Barat, Indonesia, nadyavioletaa@gmail.com
[2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Sumatera Barat, Indonesia, nisaulhasanah05@gmail.com
[3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Sumatera Barat, Indonesia, fernakaswanti44@gmail.com
[4]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Sumatera Barat, Indonesia, havidz.aima@upiyptk.ac.id

Corresponding Author: nisaulhasanah05@gmail.com[2]

Abstract: *The increasingly dynamic business environment driven by globalization, digital transformation, technological advancement, and stakeholder expectations has encouraged organizations to move beyond short-term financial performance toward long-term organizational sustainability. Within the perspective of Strategic Human Resource Management (SHRM), human resources are recognized as strategic assets capable of generating sustainable competitive advantage. Consequently, organizations are required to implement effective human resource management practices that enhance employee capability, motivation, and commitment. Among various SHRM practices, work design and job analysis are considered fundamental mechanisms for improving organizational effectiveness and long-term sustainability. This study aims to develop a conceptual framework explaining the influence of work design and job analysis on company sustainability through employee engagement as a mediating variable. Rather than employing empirical data, this article adopts a literature review approach by synthesizing previous studies published primarily between 2021 and 2025. Relevant literature was systematically identified, evaluated, and integrated to explain the theoretical relationships among the proposed variables. Based on the literature synthesis, seven hypotheses were formulated, consisting of five direct effects and two indirect effects. The findings suggest that effective work design and comprehensive job analysis positively influence employee engagement by enhancing job clarity, autonomy, meaningful work, and skill utilization. Furthermore, employee engagement contributes significantly to organizational innovation, productivity, resilience, and ultimately company sustainability. Employee engagement is also expected to mediate the relationships between work design, job analysis, and company sustainability. This conceptual article contributes to Strategic Human Resource Management literature by integrating four strategic constructs into a comprehensive framework and providing a theoretical foundation for future empirical research.*

Keyword: *Work Design, Job Analysis, Employee Engagement, Company Sustainability, Strategic Human Resource Management.*

Abstrak: Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, digitalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan para pemangku kepentingan telah mendorong organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga pada keberlanjutan perusahaan (*company sustainability*). Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Dua praktik SHRM yang memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah *work design* dan *job analysis*. Desain pekerjaan yang baik memungkinkan karyawan memperoleh kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, otonomi kerja, variasi keterampilan, serta makna pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, analisis pekerjaan memberikan dasar bagi organisasi dalam menentukan spesifikasi pekerjaan, kompetensi, sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Kedua praktik tersebut diyakini mampu meningkatkan *employee engagement*, yaitu kondisi psikologis ketika karyawan memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual mengenai pengaruh *work design* dan *job analysis* terhadap *company sustainability* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan *literature review* dengan menganalisis berbagai artikel ilmiah nasional dan internasional yang diterbitkan terutama pada periode 2021–2025. Analisis dilakukan melalui proses identifikasi, evaluasi, sintesis, dan integrasi hasil penelitian terdahulu sehingga diperoleh hubungan konseptual antarvariabel yang komprehensif. Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian ini mengembangkan tujuh hipotesis yang terdiri atas lima pengaruh langsung dan dua pengaruh tidak langsung. Hasil kajian menunjukkan bahwa *work design* dan *job analysis* memiliki potensi meningkatkan *employee engagement* sekaligus berkontribusi langsung terhadap *company sustainability*. Selain itu, *employee engagement* diperkirakan memediasi hubungan antara kedua praktik SHRM tersebut dengan keberlanjutan perusahaan. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori SHRM sekaligus menjadi dasar bagi penelitian empiris pada masa mendatang.

Kata Kunci: Desain Pekerjaan, Analisis Pekerjaan, Keterlibatan Karyawan, Keberlanjutan Perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

PENDAHULUAN

Memasuki era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya. Perubahan teknologi, meningkatnya persaingan global, disrupsi digital, perubahan perilaku konsumen, serta tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan memaksa perusahaan untuk melakukan transformasi secara menyeluruh. Keberhasilan perusahaan saat ini tidak lagi hanya diukur melalui kemampuan menghasilkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan. Konsep tersebut dikenal sebagai *company sustainability*, yang telah menjadi salah satu tujuan strategis utama organisasi modern.

Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menempatkan manusia bukan sekadar sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi yang berhasil mengelola

sumber daya manusianya secara efektif akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi, serta mampu mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Work Design

Work Design atau desain pekerjaan merupakan proses sistematis dalam merancang struktur pekerjaan sehingga setiap individu mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, dan memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsep work design tidak hanya mengatur pembagian tugas, tetapi juga mengintegrasikan aspek psikologis, sosial, teknis, dan organisasi sehingga pekerjaan menjadi lebih bermakna bagi karyawan.

Menurut teori Job Characteristics Model yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham, desain pekerjaan terdiri atas lima karakteristik utama, yaitu skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback. Kelima karakteristik tersebut memengaruhi kondisi psikologis individu yang selanjutnya menentukan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, kinerja, serta keterikatan terhadap organisasi. Pada era modern, konsep work design berkembang menjadi lebih luas. Desain pekerjaan tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga mempertimbangkan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), digitalisasi pekerjaan, kolaborasi tim, pembelajaran berkelanjutan, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Organisasi yang mampu merancang pekerjaan secara efektif akan lebih mudah menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik.

Desain pekerjaan yang baik memberikan kejelasan mengenai tanggung jawab, wewenang, target, dan ekspektasi organisasi terhadap karyawan. Selain itu, pekerjaan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, desain pekerjaan yang kurang tepat dapat menimbulkan kebosanan, konflik peran, stres kerja, hingga keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dalam perspektif SHRM, work design dipandang sebagai salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pekerjaan yang memiliki variasi tugas, tingkat otonomi yang memadai, kesempatan belajar, dan umpan balik yang jelas akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika individu merasa pekerjaannya bermakna dan memberikan peluang berkembang, maka tingkat employee engagement akan meningkat secara signifikan.

Selain meningkatkan keterikatan karyawan, work design juga berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan. Organisasi yang memiliki desain pekerjaan yang adaptif lebih mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis karena karyawan memiliki fleksibilitas dalam menjalankan berbagai tugas. Hal tersebut meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi, memperbaiki proses bisnis, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Dengan demikian, work design bukan hanya menjadi alat untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan, tetapi juga merupakan instrumen strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Job Analysis

Job Analysis atau analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengevaluasi, dan mendokumentasikan seluruh informasi mengenai suatu pekerjaan. Informasi tersebut meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, hubungan kerja, kompetensi, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik individu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Analisis pekerjaan merupakan fondasi utama dalam seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia. Hasil job analysis digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dokumen tersebut selanjutnya menjadi acuan

dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karier, sistem kompensasi, hingga perencanaan suksesi.

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, job analysis tidak lagi bersifat statis. Perubahan teknologi, digitalisasi proses bisnis, dan munculnya model kerja baru menyebabkan organisasi harus melakukan pembaruan analisis pekerjaan secara berkala. Tanpa analisis pekerjaan yang mutakhir, organisasi berisiko mengalami ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan sehingga menurunkan efektivitas organisasi. Job analysis yang berkualitas memberikan kejelasan mengenai peran setiap individu dalam organisasi. Kejelasan tersebut mengurangi konflik peran, meningkatkan koordinasi antarbagian, memperjelas indikator keberhasilan pekerjaan, serta meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ketika individu memahami secara jelas apa yang harus dilakukan dan bagaimana keberhasilan pekerjaannya diukur, maka tingkat keterlibatan terhadap organisasi akan meningkat.

Dalam perspektif SHRM, job analysis merupakan alat strategis yang membantu organisasi memastikan bahwa setiap posisi ditempati oleh individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia sekaligus meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Lebih jauh lagi, job analysis juga memberikan kontribusi terhadap company sustainability. Organisasi yang memiliki sistem analisis pekerjaan yang baik akan lebih mudah melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, menyusun strategi pengembangan kompetensi, serta mempertahankan keberlangsungan bisnis melalui pengelolaan talenta yang efektif. Oleh karena itu, job analysis dipandang sebagai salah satu praktik SHRM yang berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan.

Employee Engagement

Employee Engagement merupakan salah satu konsep yang paling banyak mendapat perhatian dalam kajian Strategic Human Resource Management (SHRM) selama dua dekade terakhir. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, di mana organisasi tidak lagi hanya membutuhkan karyawan yang hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga membutuhkan individu yang memiliki keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Secara konseptual, employee engagement didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Individu yang engaged akan bekerja dengan penuh energi, menikmati pekerjaannya, serta merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna bagi dirinya maupun organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga bersedia melakukan upaya ekstra (*extra-role behavior*) yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam perspektif SHRM, employee engagement merupakan hasil dari berbagai praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Praktik-praktik seperti work design, job analysis, pelatihan, pengembangan karier, kepemimpinan, sistem penghargaan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Oleh karena itu, employee engagement sering diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik SHRM memengaruhi berbagai outcome organisasi. Work design yang baik akan memberikan pengalaman kerja yang lebih bermakna melalui pemberian variasi tugas, otonomi, kesempatan belajar, serta umpan balik yang konstruktif. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan tantangan sekaligus peluang

berkembang, mereka akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Motivasi tersebut menjadi dasar terbentuknya employee engagement. Sebaliknya, desain pekerjaan yang monoton, kurang memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, atau tidak memberikan kesempatan berkembang cenderung menurunkan tingkat keterikatan karyawan.

Selain work design, job analysis juga memiliki peran penting dalam membangun employee engagement. Analisis pekerjaan yang baik memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, standar kinerja, hubungan kerja, dan kompetensi yang diperlukan. Kejelasan tersebut mengurangi ketidakpastian dalam bekerja sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan karyawan. Ketika individu memahami secara jelas apa yang diharapkan organisasi terhadap dirinya, maka kemungkinan munculnya konflik peran dan stres kerja menjadi lebih rendah. Kondisi ini mendukung terciptanya engagement yang tinggi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa employee engagement memiliki hubungan positif dengan berbagai indikator keberhasilan organisasi, seperti produktivitas, inovasi, kualitas pelayanan, loyalitas pelanggan, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior, dan retensi karyawan. Karyawan yang engaged juga cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, kesehatan psikologis yang lebih baik, serta kemampuan beradaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, employee engagement tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga memberikan kontribusi strategis terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dalam era transformasi digital, pentingnya employee engagement semakin meningkat. Perubahan teknologi menyebabkan karakteristik pekerjaan mengalami perubahan yang sangat cepat. Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu belajar secara berkelanjutan, berkolaborasi lintas fungsi, dan memiliki kemampuan menyelesaikan masalah secara kreatif. Kondisi tersebut hanya dapat dicapai apabila organisasi berhasil membangun keterikatan karyawan melalui praktik-praktik SHRM yang efektif. Berdasarkan uraian tersebut, employee engagement dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara work design dan job analysis terhadap company sustainability. Semakin baik desain pekerjaan dan analisis pekerjaan yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi tingkat employee engagement. Pada akhirnya, peningkatan engagement tersebut akan memperkuat kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan.

Company Sustainability

Konsep *company sustainability* berkembang seiring meningkatnya kesadaran organisasi bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Perusahaan modern dituntut untuk menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, serta kepedulian terhadap lingkungan. Oleh karena itu, company sustainability menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Company sustainability mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensi, daya saing, dan pertumbuhan secara berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya yang efektif. Organisasi yang berkelanjutan mampu menghasilkan keuntungan ekonomi sekaligus memberikan manfaat bagi karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Dengan demikian, keberlanjutan perusahaan tidak hanya diukur berdasarkan kinerja keuangan, tetapi juga mencakup aspek sosial, lingkungan, inovasi, tata kelola perusahaan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam perspektif SHRM, company sustainability tidak dapat dipisahkan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia kompeten, inovatif, dan memiliki komitmen tinggi akan lebih mampu menghadapi perubahan

dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan sumber daya fisik atau teknologi. Oleh karena itu, berbagai praktik SHRM diarahkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengembangan manusia sebagai aset strategis.

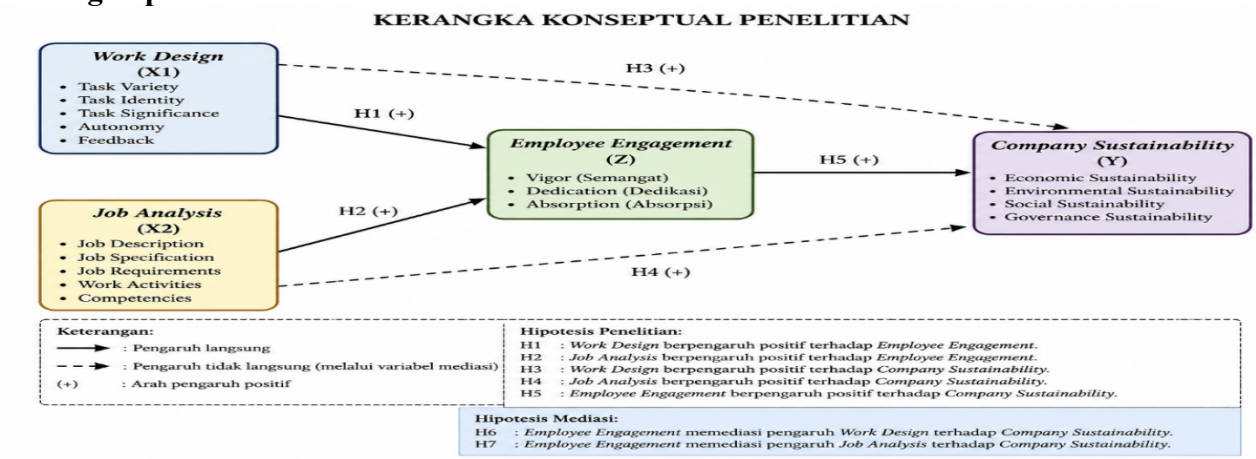
Work design merupakan salah satu praktik SHRM yang berkontribusi terhadap company sustainability. Desain pekerjaan yang efektif memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi proses kerja, mempercepat inovasi, memperbaiki kualitas pelayanan, serta meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan yang bekerja dalam sistem pekerjaan yang dirancang secara baik akan lebih produktif dan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi jangka panjang kepada organisasi. Di sisi lain, job analysis memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Analisis pekerjaan juga menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang sistem pelatihan, promosi, pengembangan karier, serta evaluasi kinerja. Ketika seluruh fungsi MSDM berjalan berdasarkan analisis pekerjaan yang akurat, organisasi akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mempertahankan kualitas sumber daya manusia.

Company sustainability juga sangat dipengaruhi oleh employee engagement. Karyawan yang engaged memiliki loyalitas yang lebih tinggi, tingkat turnover yang lebih rendah, kemampuan beradaptasi yang lebih baik, serta kecenderungan untuk melakukan inovasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat employee engagement yang tinggi cenderung memiliki produktivitas lebih baik, kualitas pelayanan lebih tinggi, serta kemampuan bertahan yang lebih kuat dalam menghadapi krisis.

Dalam konteks keberlanjutan, employee engagement menjadi modal sosial yang memungkinkan organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, mereka akan lebih bersedia berpartisipasi dalam program perubahan, mendukung inovasi, serta menjaga reputasi perusahaan. Dengan demikian, engagement tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa company sustainability merupakan hasil dari sinergi berbagai praktik SHRM, khususnya work design dan job analysis, yang mampu meningkatkan employee engagement. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bahwa employee engagement berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara work design, job analysis, dan company sustainability.

Kerangka pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (literature review) dengan tujuan mengembangkan model konseptual mengenai pengaruh Work Design dan Job Analysis

terhadap Company Sustainability melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan data primer melalui survei atau eksperimen, penelitian ini memanfaatkan berbagai hasil penelitian terdahulu sebagai sumber utama dalam membangun argumentasi teoritis dan merumuskan hipotesis penelitian.

Pendekatan literature review dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, teori, maupun temuan empiris yang berkaitan dengan variabel penelitian. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi research gap, menyusun hubungan konseptual antarvariabel, serta menghasilkan kerangka penelitian yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

Artikel ini tidak bertujuan menguji hipotesis menggunakan data lapangan, tetapi berupaya menjelaskan hubungan teoritis antara Work Design, Job Analysis, Employee Engagement, dan Company Sustainability berdasarkan sintesis berbagai penelitian terdahulu.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, antara lain: artikel jurnal nasional dan internasional, buku teks Strategic Human Resource Management,prosiding seminar ilmiah, laporan organisasi internasional yang relevan, publikasi ilmiah lainnya yang membahas Work Design, Job Analysis, Employee Engagement, dan Company Sustainability. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi periode 2021–2025 sehingga mampu menggambarkan perkembangan penelitian terbaru mengenai praktik Strategic Human Resource Management.

Pengumpulan literatur dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi artikel yang relevan berdasarkan kata kunci Work Design, Job Analysis, Employee Engagement, Company Sustainability, dan Strategic Human Resource Management. Tahap kedua adalah proses seleksi artikel berdasarkan relevansi topik, kualitas jurnal, serta kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Tahap ketiga dilakukan evaluasi terhadap isi artikel untuk mengidentifikasi teori yang digunakan, variabel penelitian, metode penelitian, serta hasil penelitian. Tahap terakhir adalah sintesis hasil penelitian sehingga diperoleh hubungan konseptual antarvariabel yang menjadi dasar penyusunan hipotesis.

Analisis dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis). Analisis isi bertujuan mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Langkah-langkah analisis meliputi: mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan variable, membandingkan hasil penelitian yang memiliki kesamaan maupun perbedaan, mengidentifikasi research gap, menyusun hubungan konseptual antarvariabel, mengembangkan tujuh hipotesis penelitian. Melalui pendekatan tersebut diperoleh model konseptual yang menggambarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara Work Design, Job Analysis, Employee Engagement, dan C*ompany Sustainability*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis isi (*content analysis*) terhadap berbagai literatur ilmiah nasional dan internasional yang diterbitkan pada periode 2021–2025 menghasilkan temuan konseptual yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel. Hasil kajian teoretis ini berhasil merumuskan tujuh hipotesis konseptual, yang terdiri atas lima pengaruh langsung dan dua pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

Temuan work design dan job analysis terhadap employee engagement

Berdasarkan sintesis literatur, rancangan pekerjaan (*work design*) terbukti secara teoretis berpengaruh positif terhadap peningkatan keterikatan karyawan (employee engagement), yang menjadi dasar perumusan Hipotesis 1 (H1). Karakteristik pekerjaan yang dirancang secara efektif melalui penyediaan variasi keterampilan, otonomi yang memadai, signifikansi tugas, serta umpan balik yang jelas mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu.

Terpenuhinya kebutuhan tersebut menstimulasi motivasi intrinsik karyawan, sehingga memunculkan antusiasme (vigor), dedikasi yang kuat (dedication), dan penghayatan penuh (absorption) saat menjalankan tugas. Temuan ini sejalan dengan kerangka Job Characteristics Model yang menegaskan bahwa pengalaman kerja yang bermakna dan fleksibel merupakan stimulus utama dalam memelihara keterikatan psikologis karyawan di era digital (Morgeson & Humphrey, 2021; Veldsman & Van Aarde, 2021).

Di samping rancangan tugas, analisis pekerjaan (job analysis) juga terbukti memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap employee engagement, sebagaimana dinyatakan dalam Hipotesis 2 (H2). Sebagai fondasi utama Strategic Human Resource Management (SHRM), job analysis menyediakan informasi pekerjaan yang terstruktur melalui deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification) yang jelas. Kejelasan peran ini secara nyata mereduksi konflik peran (role conflict) dan ketidakpastian kerja (role ambiguity) yang sering kali menjadi pemicu stres kerja. Ketika individu memahami secara pasti batasan tanggung jawab dan standar keberhasilan tugasnya, rasa aman psikologis dan kepercayaan diri karyawan akan meningkat, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Temuan konseptual ini memperkuat riset terdahulu yang menyatakan bahwa pembaruan analisis pekerjaan secara berkala berdampak linier terhadap tingginya komitmen serta keterikatan kerja karyawan (Nguyen & Nguyen, 2023; Saks, 2022).

Kontribusi praktik SHRM dan employee engagement terhadap company sustainability

Hasil integrasi literatur menunjukkan bahwa work design berpengaruh positif terhadap keberlanjutan perusahaan (company sustainability), yang mendasari Hipotesis 3 (H3). Desain pekerjaan yang adaptif terbukti tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional harian melalui pengurangan aktivitas non-nilai tambah, melainkan juga membangun kapabilitas inovasi organisasi. Pekerjaan yang memberikan ruang otonomi mendorong karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide kreatif dan melakukan perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan, yang menjadi modal penting bagi penciptaan nilai ekonomi jangka panjang. Argumen teoretis ini didukung oleh perspektif Resource-Based View (RBV) yang mempostulatkan bahwa optimalisasi potensi sumber daya manusia melalui rancangan tugas yang tepat akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang defensif dan berkelanjutan (Jiang & Messersmith, 2022; Sharma et al., 2022).

Selaras dengan hal tersebut, job analysis juga terbukti secara teoretis berpengaruh positif terhadap company sustainability, yang menjadi basis bagi Hipotesis 4 (H4). Berdasarkan Human Capital Theory, akurasi proses analisis pekerjaan menjadi instrumen strategis organisasi untuk menjamin terwujudnya kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan (person-job fit). Penempatan talenta yang tepat sasaran secara agregat mampu meminimalkan kesalahan kerja, meningkatkan produktivitas, memperlancar koordinasi tata kelola (governance) internal, serta mempercepat regenerasi kepemimpinan melalui perencanaan suksesi yang matan. Hasil kajian ini sejalan dengan temuan studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kejelasan fungsi MSDM berbasis analisis jabatan yang kuat merupakan prediktor penting bagi penguatan resiliensi dan keberlanjutan organisasi (Sharma et al., 2022; Zhang et al., 2023).

Lebih lanjut, sintesis teori mengonfirmasi bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap company sustainability, yang mendasari Hipotesis 5 (H5). Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan kognitif yang tinggi bertindak sebagai motor penggerak utama bagi program-program strategis perusahaan. Karakteristik karyawan yang engaged yang cenderung loyal mampu menekan biaya rekrutmen akibat perputaran tenaga kerja (turnover), menjaga stabilitas kualitas pelayanan kepada pelanggan, serta memicu perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior). Komitmen total ini mentransformasikan energi individu menjadi kapasitas adaptif organisasi dalam menghadapi disrupsi pasar dan

krisis lingkungan, yang memperkuat temuan empiris terdahulu mengenai signifikansi peran keterikatan karyawan terhadap keberlanjutan bisnis jangka panjang (Kim et al., 2023; Zhou & Li, 2024).

Peran employee engagement sebagai mekanisme mediasi konseptual

Temuan paling esensial dalam model konseptual artikel ini adalah pembuktian peran tidak langsung melalui efek mediasi. Berdasarkan sintesis teoretis, employee engagement diperkirakan mampu memediasi pengaruh work design terhadap company sustainability, yang menjadi landasan bagi Hipotesis 6 (H6). Hubungan ini menjelaskan bahwa rancangan tugas yang fleksibel dan menantang tidak serta-merta langsung meningkatkan keberlanjutan korporasi secara instan. Desain pekerjaan berfungsi sebagai stimulus lingkungan kerja (workplace resource) yang harus diinternalisasi terlebih dahulu oleh individu menjadi bentuk motivasi intrinsik dan kondisi psikologis yang positif (engagement). Kondisi keterikatan inilah yang kemudian menggerakkan karyawan untuk secara sukarela berkontribusi dalam pencapaian target efisiensi, inovasi hijau, dan keberlanjutan organisasi (Zhou & Li, 2024).

Akhirnya, kajian ini juga membuktikan bahwa employee engagement memediasi pengaruh job analysis terhadap company sustainability, sebagaimana dirumuskan dalam Hipotesis 7 (H7). Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Social Exchange Theory, di mana kejelasan peran, transparansi kompetensi, dan keadilan organisasional yang disiapkan oleh manajemen melalui dokumen analisis pekerjaan yang akurat akan dipandang sebagai bentuk dukungan positif organisasi. Karyawan merespons dukungan tersebut dengan membangun keterikatan emosional dan dedikasi yang mendalam terhadap organisasi. Pada muaranya, tingginya tingkat keterikatan tersebut yang mendorong karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaik mereka melampaui deskripsi tugas formal demi mengawal eksistensi dan keberlanjutan perusahaan di masa depan. Model mediasi ganda ini memperluas literatur SHRM dengan mengintegrasikan proses administratif, psikologis, dan strategis ke dalam satu sistem yang utuh dan saling mendukung (Saks, 2022; Zhou & Li, 2024).

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model konseptual mengenai pengaruh Work Design dan Job Analysis terhadap Company Sustainability melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi dengan menggunakan pendekatan literature review. Berbeda dengan penelitian empiris yang menguji hubungan antarvariabel menggunakan data primer, artikel ini mengintegrasikan teori dan hasil penelitian terdahulu untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM).

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa Work Design dan Job Analysis merupakan praktik SHRM yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Work Design yang dirancang secara baik mampu menciptakan pekerjaan yang bermakna, memberikan variasi keterampilan, meningkatkan otonomi, memperjelas identitas tugas, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Kondisi tersebut meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, desain pekerjaan yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas pengalaman kerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Selanjutnya, Job Analysis berfungsi sebagai fondasi dalam seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia. Analisis pekerjaan memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, spesifikasi jabatan, kompetensi, serta standar kinerja yang diperlukan pada setiap posisi. Kejelasan tersebut membantu organisasi dalam menyusun sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pengembangan karier secara lebih efektif. Selain meningkatkan

efisiensi organisasi, Job Analysis juga menciptakan kepastian peran yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil sintesis teori juga menunjukkan bahwa Employee Engagement merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik SHRM menghasilkan keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi menunjukkan semangat kerja, dedikasi, loyalitas, serta kemauan untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaan. Kondisi tersebut meningkatkan produktivitas, inovasi, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, employee engagement menjadi salah satu faktor strategis yang mendukung pencapaian Company Sustainability.

Company Sustainability dalam penelitian ini dipandang sebagai kemampuan organisasi mempertahankan keberlangsungan usaha melalui peningkatan daya saing, inovasi, efektivitas operasional, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Keberlanjutan perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penerapan Work Design dan Job Analysis yang efektif akan memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan keberlanjutan perusahaan secara berkesinambungan.

Artikel ini menghasilkan tujuh hipotesis konseptual, yang terdiri atas lima hipotesis pengaruh langsung dan dua hipotesis pengaruh tidak langsung. Kelima hipotesis langsung menjelaskan bahwa Work Design dan Job Analysis diperkirakan berpengaruh positif terhadap Employee Engagement maupun Company Sustainability, serta Employee Engagement diperkirakan berpengaruh positif terhadap Company Sustainability. Sementara itu, dua hipotesis mediasi menjelaskan bahwa Employee Engagement diperkirakan mampu memediasi pengaruh Work Design dan Job Analysis terhadap Company Sustainability. Ketujuh hipotesis tersebut menjadi dasar bagi penelitian empiris pada masa mendatang.

Secara keseluruhan, artikel ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan organisasi dalam menciptakan keberlanjutan perusahaan tidak hanya bergantung pada strategi bisnis, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia melalui praktik-praktik Strategic Human Resource Management yang efektif.

Saran

Berdasarkan hasil perumusan model konseptual dan keterbatasan dalam studi literatur ini, terdapat beberapa saran strategis yang direkomendasikan baik untuk aspek praktis manajemen maupun bagi pengembangan akademis di masa mendatang.

Bagi para praktisi Human Resource (HR) dan pemimpin organisasi, disarankan untuk tidak lagi memandang work design dan job analysis sebagai dokumen administratif yang statis. Manajemen perusahaan harus melakukan transformasi rancangan pekerjaan agar lebih fleksibel, bermakna, dan mampu beradaptasi dengan model kerja digital guna memelihara motivasi intrinsik karyawan. Dokumen analisis pekerjaan (job description dan job specification) juga perlu diperbarui secara berkala agar tuntutan kompetensi setiap jabatan tetap relevan dengan disrupsi teknologi dan dinamika pasar modern. Lebih dari itu, investasi pada program-program peningkatan keterikatan karyawan (employee engagement) harus diposisikan sebagai langkah strategis prioritas, karena keterikatan karyawan merupakan jembatan psikologis utama yang menggerakkan talenta internal untuk mengawal dan menyukseskan agenda keberlanjutan perusahaan.

Bagi peneliti selanjutnya, karena artikel ini terbatas pada kajian teoretis dan perumusan model konseptual (conceptual paper), sangat disarankan untuk menguji kerangka pemikiran yang telah dikembangkan ini menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) agar diperoleh pembuktian empiris yang valid di lapangan. Pengujian empiris pada masa depan dapat dilakukan menggunakan teknik analisis Structural Equation

Modeling (SEM) berbasis komponen (PLS-SEM) dengan menyebarkan kuesioner pada sektor industri tertentu yang membutuhkan tingkat resiliensi tinggi, seperti sektor manufaktur, perbankan, BUMN, maupun industri jasa. Terakhir, model konseptual ini juga dapat diperkaya dan diperluas oleh peneliti berikutnya dengan mengintegrasikan variabel kontekstual baru, seperti praktik Green Human Resource Management (Green HRM), budaya organisasi, kapabilitas digital, atau gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi maupun mediasi tambahan.

REFERENCES

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). The Job Demands-Resources theory: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 38(1), 1–16. https://doi.org/10.1108/JMP-05-2022-0231

Bruning, P. F., Campion, M. A., & Lin, S. F. (2022). Comprehensive work design for the modern era: Integrating technology, flexibility, and employee well-being. *Human Resource Management Review*, 32(4), Article 100891. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100891

Jiang, K., & Messersmith, J. (2022). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 4–33. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1965415

Kim, S., Choi, S. O., & Jha, S. (2023). Driving corporate sustainability through strategic human resource practices and employee proactive behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 789–802. https://doi.org/10.1002/csr.2389

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2021). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nguyen, T. H., & Nguyen, D. V. (2023). Job analysis quality and organizational citizenship behavior: The mediating role of role clarity and employee engagement. *Journal of Management and Business Research*, 14(2), 145–162. https://doi.org/10.3126/jmbr.v14i2.54890

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

Sharma, S., Zhang, D., & Yadav, R. (2022). Strategic human resource management practices and enterprise sustainability: A resource-based view perspective. *Sustainability*, 14(9), Article 5321. https://doi.org/10.3390/su14095321

Veldsman, D., & Van Aarde, C. (2021). Work design and workforce well-being during organizational transformation in a digital economy. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2381

Zhang, L., Lin, Y., & Liu, Y. (2023). Employee engagement as a vehicle for corporate social responsibility and financial sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2115–2129. https://doi.org/10.1002/bse.3239

Zhou, Y., & Li, X. (2024). Fostering organizational resilience and sustainability through human resource practices: A dual-mediating psychological mechanism. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 114092. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.114