

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori *Job Demands-Resources (JD-R)*

Menurut (Bakker et al., 2023) model *Job Demands-Resources (JD-R)* telah muncul sebagai kerangka teoritis terkemuka dalam penelitian perilaku organisasi kontemporer, terutama dalam kemampuannya untuk memprediksi keterikatan kerja dan kinerja pekerjaan. Model ini berpendapat jika setiap pekerjaan mencakup tuntutan pekerjaan yang memerlukan usaha fisik atau kognitif, di samping sumber daya pekerjaan yang tidak hanya membantu dalam pencapaian tujuan tetapi juga meringankan dampak negatif dari tuntutan tersebut dan mendorong pengembangan individu.

Tuntutan pekerjaan mencakup berbagai aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik, psikologis, sosial, dan organisasional secara terus menerus, yang berpotensi menimbulkan dampak negatif baik secara fisik maupun psikologis bagi karyawan. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan merujuk pada komponen-komponen pekerjaan yang memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuan karier, meredam dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan individu dan profesional. Sumber daya pekerjaan dapat mencakup dukungan organisasi, peluang untuk kemajuan karier, kebebasan dalam peran pekerjaan, *feedback* yang konstruktif, dan dinamika interpersonal yang baik di tempat kerja. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan merupakan faktor penentu

penting bagi kesehatan psikologis, motivasi, dan perilaku terkait pekerjaan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam kerangka kerja JD-R, sumber daya pekerjaan memiliki fungsi motivasi yang sangat penting. Ketersediaan sumber daya tersebut yang semakin meningkat berkorelasi secara signifikan dengan kecenderungan yang lebih tinggi bagi karyawan untuk menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dan kinerja yang luar biasa (Lee & Jo, 2023). Model JD-R menjelaskan dua mekanisme utama yang mempengaruhi perilaku karyawan dan hasil kerja. Mekanisme pertama adalah proses gangguan kesehatan, yang ditandai dengan situasi di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi menguras energi fisik dan psikologis karyawan, yang berujung pada kelelahan, stres terkait pekerjaan, dan penurunan kinerja. Mekanisme berikutnya adalah proses motivasi, yang didefinisikan sebagai proses di mana organisasi menyediakan sumber daya pekerjaan yang memadai untuk meningkatkan motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Proses motivasi ini berpendapat bahwa keberadaan sumber daya pekerjaan merupakan faktor penting yang mendorong berbagai hasil kerja yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi (Bakker & Demerouti, 2017).

Penelitian empiris terkini telah semakin memperjelas model JD-R dengan mengintegrasikan sumber daya pribadi, terutama modal psikologis, untuk menjelaskan kemampuan individu dalam memoderasi dan memediasi interaksi antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja (Bakker et al., 2023). Akibatnya, model JD-R menawarkan kerangka teoritis yang kuat untuk memahami secara komprehensif hubungan timbal balik antara sumber daya pekerjaan, kesejahteraan

psikologis individu, keterikatan kerja, dan kinerja, yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Ketahanan karyawan menandakan kemampuan individu untuk beradaptasi, bertahan, dan pulih secara efektif ketika dihadapkan pada pemicu stres atau perubahan dalam lingkungan kerja. Adanya sumber daya pribadi ini memungkinkan karyawan untuk menunjukkan sumber daya pekerjaan secara lebih efisien, sehingga meningkatkan keterikatan kerja. Tingkat keterikatan kerja yang meningkat dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan upaya yang lebih besar, komitmen yang lebih tinggi, dan kinerja yang lebih baik, sehingga menciptakan siklus positif antara sumber daya, keterikatan, dan kinerja dalam lingkungan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

2.2 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Cropanzano & Mitchell (2005) dalam Sulistiyani et al., (2022), menyatakan bahwa teori pertukaran sosial (SET) menjelaskan hubungan sosial sebagai rangkaian interaksi timbal balik di antara pihak-pihak yang terlibat, di mana setiap karyawan bertukar nilai dengan harapan menerima manfaat yang setara sebagai imbalan atas kontribusinya. Prinsip dasar teori pertukaran sosial menjelaskan, ketika individu merasakan dukungan dan pengakuan dari perusahaan, karyawan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan perusahaan. Persepsi yang lebih tinggi terhadap dukungan organisasi dalam lingkungan profesional diperkirakan meningkatkan keterikatan kerja karyawan serta mendorong partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, sebagai bentuk timbal balik atas sumber daya yang telah dialokasikan perusahaan. Dalam

lingkungan profesional, persepsi yang lebih tinggi terhadap dukungan organisasi diperkirakan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan serta memotivasi untuk secara aktif berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai bentuk timbal balik atau imbalan atas sumber daya yang telah dialokasikan.

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa dinamika antara individu dan organisasi pada dasarnya didasarkan pada prinsip timbal balik, yang mengacu pada kecenderungan individu untuk membalas perlakuan yang diterima dari rekan kerja. Dalam lingkungan organisasi, ketika perusahaan memberikan perhatian, dukungan, peluang untuk berkembang, dan perlakuan yang adil kepada karyawan, terdapat kecenderungan karyawan untuk merespons secara positif melalui sikap dan perilaku kerja yang produktif. Penerapan timbal balik dapat dibuktikan dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi, peningkatan keterikatan kerja, serta peningkatan ketekunan dalam melaksanakan tugas. Keseimbangan timbal balik ini merupakan landasan penting untuk menjelaskan bagaimana kebijakan dan praktik organisasi dapat secara efektif mendorong perilaku karyawan yang menguntungkan (Cropanzano et al., 2017).

Dalam penelitian organisasi kontemporer, teori pertukaran sosial telah muncul sebagai kerangka teoritis yang efektif untuk menguraikan hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterikatan kerja, dan hasil kerja yang positif (Evitananda et al., 2025). Implikasi SET dalam penelitian ini menunjukkan jika karyawan yang mengalokasikan waktu, energi, dan upaya sebagai balasan atas dukungan organisasi menunjukkan bentuk pertukaran sosial yang produktif.

Menurut Lu et al., (2023) perilaku timbal balik tersebut dapat diwujudkan dengan peningkatan ketahanan karyawan saat menghadapi tekanan kerja, peningkatan keterikatan terhadap pekerjaan, serta tumbuhnya keinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih berarti bagi organisasi. Dalam hal ini dapat menunjukkan jika praktik MSDMB memiliki kapasitas untuk meningkatkan ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja melalui dinamika pertukaran sosial yang terjadi antara organisasi dan karyawannya.

Teori pertukaran sosial memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Persepsi karyawan terhadap praktik MSDMB mencerminkan bentuk dukungan dan investasi organisasi yang diterima karyawan. Dukungan tersebut mendorong munculnya respons positif berupa peningkatan ketahanan karyawan sebagai sumber daya pribadi, keterikatan kerja sebagai bentuk keterlibatan psikologis terhadap pekerjaan, serta peningkatan kinerja sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi. Hubungan timbal balik tersebut menunjukkan perilaku positif karyawan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan merupakan respons atas perlakuan dan dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan (Hair et al., 2021).

2.3 Perceived Organizational Support (POS)

Menurut Eisenberger et al., (1986) dalam Evitananda et al., (2025), *perceived organizational support* (POS) mengacu pada penilaian individu mengenai sejauh mana perusahaan memberikan perhatian, bantuan, dan pengakuan, atas kontribusinya. Kerangka teoritis yang mendasari POS didasarkan pada prinsip timbal balik sebagaimana diuraikan dalam teori pertukaran sosial, di mana persepsi

karyawan terhadap dukungan memicu reaksi positif seperti peningkatan keterikatan kerja dan komitmen organisasi yang lebih baik. Penelitian empiris menunjukkan jika tingkat POS yang tinggi menunjukkan korelasi positif dengan keterikatan kerja, yang menunjukkan jika karyawan yang merasakan nilai diri cenderung menunjukkan peningkatan antusiasme, keterlibatan, dan produktivitas dalam upaya profesional karyawan (Evitananda et al., 2025a).

Teguh Adi Partama et al., (2025) menunjukkan jika *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan keterikatan kerja karyawan. Pengaruh ini tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui sumber daya pribadi karyawan. Sumber daya pribadi ini membantu karyawan memanfaatkan dukungan organisasi secara lebih efektif untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Hal ini mengindikasikan jika dukungan organisasi dapat memperkuat kapasitas psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan kerja.

Meskipun *perceived organizational support* (POS) tidak dioperasionalkan sebagai variabel terukur dalam model penelitian ini, teori POS berfungsi sebagai kerangka konseptual pendukung yang memperkuat pemahaman tentang mekanisme psikologis di balik hubungan antara praktik MSDM berkelanjutan dan respons karyawan. Secara khusus, POS menjelaskan mengapa karyawan yang mempersepsi dukungan organisasi melalui praktik MSDMB cenderung mengembangkan ketahanan dan keterikatan kerja sebagai bentuk timbal balik psikologis. Dalam hal itu, POS menjadi bagian teoritis yang melengkapi kerangka JD-R dan SET dalam menjelaskan proses motivasional yang diuji dalam penelitian ini.

2.4 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB)

Kumar Vadlmaudi & Mohammad Rafi, (2025) dalam Kumar Vadlmaudi & Mohammad Rafi, (2025) menegaskan jika konsep manajemen sumber daya manusia berkelanjutan telah muncul karena dianggap jika MSDM terlalu penting untuk hanya berfokus pada kebutuhan organisasi, melainkan juga harus mempertimbangkan dampak masa depan terhadap keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan. *MSDMB* dapat didefinisikan sebagai pola penempatan dan kegiatan sumber daya manusia yang direncanakan atau berkembang, yang bertujuan untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya dan juga memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi dan para pemangku kepentingan.

Selama dekade terakhir menurut Kramar (2014) dalam Aust et al., (2020) *MSDMB* semakin menarik perhatian para akademisi dan praktisi MSDM karena manfaat yang diharapkan bagi organisasi dan pemangku kepentingannya, termasuk karyawan dan konsumen, serta lingkungan eksternal. Beberapa jenis *MSDMB* telah diidentifikasi dalam literatur, berdasarkan penekanan yang diberikan pada hasil internal dan eksternal yang berbeda.

Berbeda dengan pendekatan tradisional yang sering kali hanya mengejar keuntungan finansial (*profit-oriented*), MSDM berkelanjutan mengadopsi pendekatan berbasis Nilai-Nilai Kebaikan Bersama (NKB) atau *Common Good Values*. Pendekatan ini menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai manusia yang bermartabat, bukan sekadar alat produksi, serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan (Aust et al., 2020).

Menurut Lin dan Tang (2016) dalam Ujma & Ingram, (2019) jika untuk memahami hubungan kompleks antara praktik MSDM dan kinerja, perlu dibedakan antara sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) dan sistem kinerja berkomitmen tinggi (HCWS). *High performance work systems (HPWS)* sebagai pendekatan manajemen, berfokus pada pengaruh langsung terhadap kinerja melalui penataan sikap. Misalnya, pembentukan keterampilan dan manajemen kinerja. Di sisi lain, *High Commitment Work Systems (HCWS)* lebih berfokus pada mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan melalui praktik-praktik seperti kesejahteraan internal perusahaan dan komitmen jangka panjang.

Dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), teori kemampuan, motivasi, dan peluang (*AMO*) telah banyak diterapkan untuk menjelaskan hubungan kompleks antara cara pengelolaan karyawan dan hasil kinerja yang dihasilkan. Pandangan yang umum diterima adalah jika kombinasi tertentu antara *ability* (A), *motivation* (M), dan *opportunity* (O) seseorang dapat menjadi ukuran kinerja (P) individu (Kellner et al., 2019).

Secara konseptual, praktik MSDM Berkelanjutan dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama berdasarkan Kerangka AMO yang merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya tiga elemen utama: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*). Ketiga elemen ini dirancang untuk meningkatkan kinerja individu serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Bos-Nehles et al., 2023). Applebaum et al., (2000) dalam Ujma & Ingram, (2019) Teori *Ability-Motivation-Opportunity (AMO)*, berfokus pada membantu memilih praktik SDM yang

mendorong kinerja organisasi. Berikut penjelasan dari masing-masing elemen dalam kerangka AMO:

1. Kemampuan (*Ability*): Sumber daya manusia berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan karyawan tersebut.
2. Motivasi (*Motivation*): Sumber daya manusia berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja karyawan
3. Peluang (*Opportunity*): Memberikan peluang kepada karyawan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan karyawan dan termotivasi.

Kini, pendekatan itu sudah berubah, keberlanjutan dinilai sebagai kemampuan organisasi untuk menghasilkan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan jangka panjang, yang dikenal sebagai prinsip *triple bottom line*. Organisasi sekarang tidak bisa lagi mengabaikan tanggung jawabnya terhadap masyarakat, lingkungan, dan keuntungan. Jika tidak mengintegrasikan prinsip ini, bisa berdampak buruk pada reputasi, kesulitan menarik pekerja, hingga hukuman hukum dan sosial (Buulolo et al., 2025).

2.5 Ketahanan Karyawan (*Employee Resilience*)

Luthans (2002) dalam Lu et al., (2023) menyatakan ketahanan karyawan didefinisikan sebagai "kapasitas psikologis positif untuk pulih kembali (*rebound*), atau 'bangkit kembali' dari kesulitan, ketidakpastian, konflik, kegagalan, atau bahkan dari perubahan positif yang membawa peningkatan tanggung jawab". Konsep ini berakar pada psikologi positif dan dianggap sebagai salah satu komponen utama dari modal psikologis (*psychological capital*), bersama dengan

harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan efikasi diri (*self-efficacy*). Dalam penelitian Luthans et al., (2006) dalam Lu et al., (2023) ketahanan dipandang sebagai kapasitas yang dinamis dan dapat dikembangkan (*state-like*), bukan sifat bawaan yang statis (*trait-like*), yang berarti organisasi dapat berperan aktif dalam membangunnya melalui intervensi yang tepat.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), ketahanan berfungsi sebagai "sumber daya pribadi" (*personal resource*) yang krusial. Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan yang cepat, dan tetap fokus pada tujuan meskipun menghadapi hambatan.

Penelitian Cooper et al., (2019) dalam Lu et al., (2023) mengusulkan ketahanan karyawan tidak muncul dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh faktor kontekstual di tempat kerja. Dukungan organisasi melalui praktik MSDM Berkelanjutan seperti pelatihan yang relevan, lingkungan kerja yang aman secara psikologis, dan kepemimpinan yang suportif dapat memperkuat cadangan energi mental karyawan, sehingga meningkatkan kapasitas ketahanan karyawan. Oleh karena itu, ketahanan bertindak sebagai mekanisme internal yang memproses dukungan eksternal menjadi kekuatan individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan.

2.6 Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Menurut Lu et al., (2023) keterikatan kerja didefinisikan sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan," yang ditandai oleh tiga dimensi utama: (1) semangat (*vigor*), yaitu tingkat energi yang tinggi dan

ketahanan mental saat bekerja; (2) dedikasi (*dedication*), yaitu rasa keterikatan yang kuat, antusiasme, inspirasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan; dan (3) penyerapan (*absorption*), yaitu kondisi konsentrasi penuh dan keasyikan mendalam saat bekerja sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat. Keterikatan kerja berbeda dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*); jika kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan senang dan nyaman, keterikatan kerja berkaitan dengan energi aktif dan dorongan untuk memberikan yang terbaik.

Dalam model penelitian Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Lu et al., (2023) keterikatan kerja diposisikan sebagai indikator utama dari kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dan merupakan hasil langsung dari proses motivasi yang dipicu oleh sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi. Karyawan yang memiliki sumber daya yang cukup (seperti ketahanan yang tinggi dan dukungan MSDM yang baik) akan terhindar dari *burnout* dan sebaliknya akan mengalami tingkat engagement yang tinggi.

2.7 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja karyawan dalam penelitian Williams dan Anderson (1991) dalam Lu et al., (2023) dibatasi secara spesifik pada konsep kinerja dalam peran (*in-role performance*) atau kinerja tugas (*task performance*). Ini merujuk pada efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan karyawan dan menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja perusahaan. Kinerja ini mencakup aspek kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan akurasi kerja. Fokus pada kinerja

dalam peran dipilih untuk menjawab secara langsung pertanyaan mengenai dampak praktik MSDM Berkelanjutan terhadap produktivitas inti perusahaan.

Secara teoretis, kinerja karyawan menurut Christian et al., (2011) dalam Lu et al., (2023) dipandang sebagai hasil akhir (*outcome*) dari serangkaian proses psikologis yang terjadi dalam diri individu. Model penelitian ini memprediksi kinerja yang tinggi bukanlah kebetulan, melainkan hasil dari kondisi motivasi yang optimal (keterikatan kerja) yang didukung oleh kapasitas psikologis yang kuat (ketahanan) dan lingkungan kerja yang kondusif (praktik MSDM). Karyawan yang *engaged* akan menyalurkan energi positif karyawan ke dalam aktivitas kerja yang berorientasi pada tujuan, sehingga menghasilkan kinerja tugas yang superior.

2.8 Integrasi SET, POS, dan Kerangka JD-R

Penggabungan antara model JD-R, SET, POS membentuk kerangka teoritis yang kuat untuk penelitian ini. JD-R menawarkan paradigma struktural untuk menjelaskan hubungan kausal di antara sumber daya pekerjaan, sumber daya individu, keterlibatan karyawan, dan kinerja secara keseluruhan. Selanjutnya, *SET* menggambarkan proses psikologis di mana dukungan perusahaan mendorong keterlibatan timbal balik dan meningkatkan kinerja karyawan. POS menjelaskan cara individu menafsirkan dan menginternalisasi sumber daya perusahaan yang dirasakan. Integrasi teoritis ini mengatasi kesenjangan signifikan dalam studi kerja kontemporer dan meletakkan landasan yang kuat untuk mediasi berurutan yang dihipotesiskan serta hubungan antar variabel.

Penelitian yang mengintegrasikan komponen-komponen ini menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan dipandang sebagai dukungan organisasi, terjadi

peningkatan motivasi yang signifikan, dan pada saat yang sama modal psikologis berkembang menjadi asset pribadi yang penting, sehingga secara tidak langsung meningkatkan keterikatan kerja dan meningkatkan kinerja (Sulistiyani et al., 2022).

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Lu et al., (2023) dengan judul *"Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values"* bertujuan untuk membangun dan menguji model empiris yang menjelaskan bagaimana praktik MSDMB dapat meningkatkan ketahanan karyawan dan mendorong keterikatan kerja serta kinerja karyawan, dengan landasan nilai *common good values*. Hasil dari penelitian ini membuktikan jika praktik MSDMB berpengaruh positif terhadap ketahanan karyawan dan tingkat keterikatan kerja. Keterikatan kerja menjelaskan pengaruh tidak langsung antara ketahanan karyawan dan kinerja karyawan, mengungkapkan mekanisme mediasi berantai yang menghubungkan praktik MSDMB dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Aeknarajindawat et al., (2020) dengan judul *"Role of Wellbeing Oriented HRM Practices towards the Employee Performance: Mediating Role of Employee Resilience and Social Climate"* bertujuan untuk melihat pengaruh sistem tersebut dengan dimediasi oleh resiliensi karyawan dan iklim sosial. Temuan utamanya menegaskan jika praktik MSDM yang berorientasi kesejahteraan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, di mana resiliensi serta iklim sosial terbukti bertindak sebagai mediator yang sangat kuat.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Maley (2024) dengan judul *“Operationalising employee capabilities post pandemic crisis: a sustainable HR approach”*. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran dan tantangan penerapan MSDMB di tengah masa ketidakpastian ekonomi *pasca*-pandemi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan jika pendekatan MSDMB terbukti sangat esensial dalam memfasilitasi kelincahan makro perusahaan dan fleksibilitas keterampilan individu untuk bertahan hidup dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan Sagandykova & Tayauova, (2026) dengan judul *“Enhancing Employee Productivity through Sustainable HRM: A Moderation Analysis of Employee Engagement”* bertujuan menguji pengaruh praktik MSDMB, meliputi kepedulian terhadap karyawan, fleksibilitas kerja, kepedulian lingkungan, kesetaraan dan keberagaman, serta pengembangan dan pelatihan karyawan, terhadap produktivitas karyawan pada organisasi kuasi-pemerintah di Kazakhstan, dengan melibatkan 1.068 responden. Hasil penelitian ini membuktikan praktik kepedulian terhadap karyawan, kepedulian lingkungan, serta kesetaraan dan keberagaman berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan, sementara keterikatan kerja berperan memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini memperkuat argument jika praktik MSDMB tidak hanya membangun ketahanan psikologis, tetapi juga berdampak nyata pada hasil kerja terukur, sejalan dengan mekanisme yang diusulkan pada penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan Bombiak dan Marciniuk-Kluska (2018) dengan judul *“Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience”* bertujuan untuk

mengeksplorasi penerapan praktik manajemen sumber daya manusia hijau (*Green HRM*) sebagai instrumen pendorong pembangunan berkelanjutan di sektor bisnis modern. Hasil dari penelitian ini menemukan jika terdapat korelasi positif yang kuat antara evaluasi dampak aktivitas pro-lingkungan dengan implementasi praktisnya, sehingga perusahaan yang menyadari pentingnya *Green HRM* terbukti lebih unggul dalam mencapai target keberlanjutan.

Meskipun Bombiak dan Marciniuk-Kluska (2018) secara spesifik membahas *Green HRM* yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, temuan ini tetap relevan dengan penelitian ini karena keduanya bertolak dari premis yang sama, yaitu praktik MSDM yang berpijak pada nilai-nilai keberlanjutan, seperti keberlanjutan lingkungan maupun keberlanjutan sosial, terbukti berpengaruh positif terhadap kapasitas psikologis dan perilaku kerja karyawan. Dalam kerangka MSDM keberlanjutan berbasis nilai kebaikan bersama (*common good values*) yang digunakan dalam penelitian ini, prinsip dasar tersebut tetap berlaku dan memberikan landasan empiris yang mendukung.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values</i> – Ying Lu, Mingqiong M. Zhang, Miles M. Yang, Yue Wang	Pendekatan kuantitatif multilevel, analisis hubungan MSDMB, ketahanan karyawan, <i>engagement, performance</i> berbasis JD-R.	MSMDB terbukti memperkuat ketahanan karyawan dan keterikatan kerja, serta melalui keterikatan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

<i>Role of Wellbeing Oriented HRM Practices towards the Employee Performance: Mediating Role of Employee Resilience and Social Climate - Natnaporn Aeknarajindawat, Nattachai Aeknarajindawat, Damkerng Aswasuntrangkul</i>	Studi kuantitatif deskriptif dengan kuesioner pada 300 karyawan farmasi di Bangkok. Analisis data menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).	Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berorientasi pada kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Resiliensi karyawan dan iklim sosial terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut.
<i>Operationalising Employee Capabilities Post Pandemic Crisis: A Sustainable HR Approach – Jane F.Maley</i>	Analisis Deskriptif, Confirmatory Factor Analysis, Analisis Multilevel, Pendekatan Kuantitatif.	MSDMB membantu organisasi meningkatkan kemampuan adaptasi dan kinerja tenaga kerja.
<i>Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience – Laura Sagandykova & Gulzhanat Tayauova</i>	Survei kuantitatif, analisis korelasi dan regresi pada 1.068 karyawan.	Praktik MSDMB berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, serta keterikatan kerja memperkuat pengaruh tersebut.
<i>Green Human Resource Management as a Tool for the</i>	Analisis Statistik Deskriptif, Analisis Korelasi Rank Spearman, Analisis Regresi Linear,	Praktik MSDM yang berorientasi keberlanjutan mampu meningkatkan

<i>Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience</i> – Edyta Bombiak, Anna Marciniuk-Kluska	Pendekatan Kuantitatif dengan Metode Survei.	komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam organisasi.
--	--	--

2.10 Hipotesis

Mengacu pada model tuntutan-sumber daya pekerjaan atau *Job Demands-Resources* (JD-R), praktik MSDM Berkelanjutan (MSDMB) yang berorientasi pada nilai kebaikan bersama (*common good values*) berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan tingkat perusahaan yang penting. Praktik ini mengurangi potensi peristiwa buruk di tempat kerja dengan menciptakan budaya organisasi yang etis dan tepercaya, sekaligus meningkatkan aset pribadi karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan keterampilan. Ketersediaan sumber daya pekerjaan ini memberikan dukungan psikologis yang krusial bagi karyawan. Studi empiris secara konsisten mengonfirmasi jika seperangkat praktik MSDM yang dirancang secara koheren dan berorientasi pada kesejahteraan dapat secara proaktif membangun dan memperkuat ketahanan psikologis karyawan (Lu et al., 2023). Temuan ini juga diperkuat dengan kajian sistematis (Piwovar-Sulej, 2021) yang menunjukkan investasi organisasi pada pengembangan sumber daya manusia secara konsisten berkontribusi pada peningkatan kapasitas adaptif karyawan di berbagai sektor industri. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan:

H1: Persepsi praktik MSDM berkelanjutan berpengaruh signifikan dan positif terhadap ketahanan karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

Dalam kerangka model JD-R, ketahanan sebagai sumber daya pribadi memicu proses motivasi internal yang mengarah pada penciptaan keterikatan kerja yang tinggi. Ketahanan memungkinkan individu untuk secara positif menilai kemampuannya dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan mengelola stres secara efektif untuk mencegah *burnout* (kelelahan emosional). Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan tinggi terbukti lebih mampu mempertahankan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan fokus (*absorption*) karena karyawan terbuka terhadap pengalaman baru, lebih stabil secara emosional, dan fleksibel terhadap perubahan. Temuan empiris dari berbagai studi, termasuk penelitian pada karyawan di sektor bertekanan tinggi, mengonfirmasi jika ketahanan karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterikatan kerja (Lu et al., 2023). Hasil serupa juga ditemukan pada konteks karyawan ritel di Indonesia, di mana Wiroko & Sugiharti, (2022) pada 205 karyawan *merchandiser* sektor *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) membuktikan ketahanan karyawan berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Persepsi ketahanan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan kerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

Penyediaan sumber daya tempat kerja yang optimal melalui praktik MSDM Berkelanjutan berfungsi untuk mengaktifkan kapasitas sumber daya internal karyawan. Lingkungan kerja yang kaya akan sumber daya dukungan, keadilan, dan kesempatan pengembangan memfasilitasi karyawan untuk mengamankan dan mengembangkan kapasitas ketahanannya. Ketahanan ini bertindak sebagai

mekanisme internal yang memproses dukungan organisasional menjadi motivasi kerja nyata. Oleh karena itu, kehadiran praktik MSDMB menekan tingkat *burnout* dan mendorong antusiasme kerja karena memicu terbentuknya ketangguhan mental terlebih dahulu (Lu et al., 2023). Konsistensi pola mediasi ini turut didukung (Wiroko & Sugiharti, 2022) yang membuktikan ketahanan karyawan berperan sebagai mediator antara sumber daya psikologis yang dipersepsikan karyawan dengan tingkat keterikatan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: Persepsi ketahanan karyawan memediasi pengaruh persepsi praktik MSDM berkelanjutan dan keterikatan kerja pada karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

Keterikatan kerja memotivasi karyawan untuk memfokuskan energi fisik, kognitif, dan emosional karyawan secara penuh ke dalam tugas atau peran formal pekerjaannya. Karyawan yang terikat menganggap pekerjaan karyawan menantang sekaligus menyenangkan, sehingga karyawan secara persisten berusaha mencapai tujuan-tujuan terkait tugas yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja tugas (*in-role performance*). Studi empiris lintas sektor telah memberikan bukti yang kuat jika karyawan yang terikat menunjukkan efektivitas tugas yang superior dan sering kali menerima penilaian kinerja yang lebih tinggi dari atasan (Lu et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan hasil Al azzam & Wibowo, (2024) pada karyawan perusahaan padat karya di Indonesia, yang membuktikan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Persepsi keterikatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

Kapasitas ketahanan pada diri karyawan tidak akan termanifestasi menjadi produktivitas kerja tanpa didorong oleh motivasi kerja yang kuat. Model JD-R menegaskan jika karyawan yang tangguh mampu mempertahankan tingkat motivasi yang optimal dan tetap terlibat dengan pekerjaannya, bahkan di bawah tekanan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja tugas karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian empiris yang menemukan jika keterikatan kerja bertindak sebagai saluran utama yang sepenuhnya memediasi pengaruh antara modal psikologis (di mana ketahanan menjadi salah satu dimensinya) dan kinerja peran karyawan (Lu et al., 2023). Hal ini diperkuat Al azzam & Wibowo, (2024), yang menemukan keterikatan kerja menjadi saluran utama yang menghubungkan sumber daya psikologis karyawan dengan capaian kinerja pada konteks perusahaan padat karya di Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

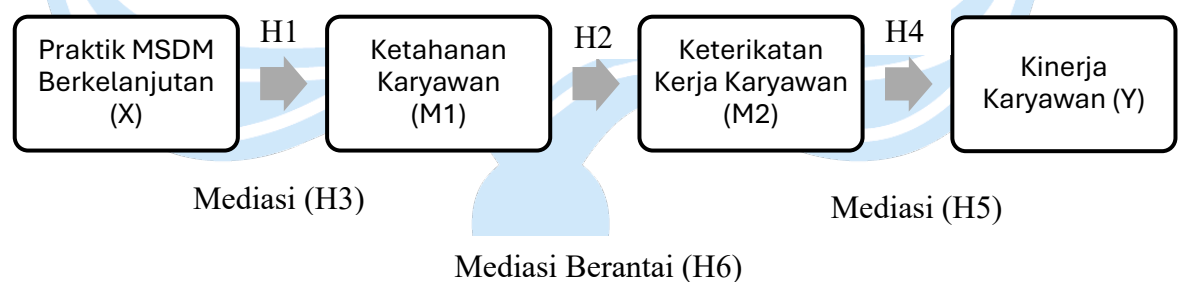
H5: Persepsi keterikatan kerja memediasi pengaruh ketahanan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

Hipotesis ini menyatukan seluruh variabel dalam satu mekanisme kausalitas *multi-level* berantai (*serial mediation*). Implementasi praktik MSDM Berkelanjutan berbasis kebaikan bersama secara logis tidak meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, melainkan bekerja melalui proses psikologis yang terstruktur. Dukungan strategis dari praktik MSDM organisasi berfungsi sebagai basis sumber daya tempat kerja yang membentuk ketahanan mental karyawan. Ketahanan ini

memicu motivasi intrinsik dan dedikasi mendalam yang terwujud dalam keterikatan kerja. Pada puncaknya, karyawan yang *engaged* akan mengerahkan performa tugas yang optimal. Efek mediasi berantai ini didukung secara kuat secara statistik dalam literatur MSDM terkini (Lu et al., 2023). Pola mediasi berantai serupa turut mendapat dukungan empiris dari (Sagandykova & Tayauova, 2026) yang membuktikan praktik MSDMB berdampak pada hasil kerja karyawan melalui keterlibatan kerja sebagai penghubung, memperkuat argument jika efek praktik MSDM terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan berjenjang. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6: Persepsi ketahanan karyawan dan keterikatan kerja secara berantai memediasi pengaruh praktik MSDM berkelanjutan terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta.

2.11 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini mengusulkan model mediasi berantai (*serial mediation*) pada tingkat analisis individu (*single-level*). Model ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana persepsi karyawan terhadap praktik MSDMB dapat

bermuara pada peningkatan kinerja. Landasan teoretis utama yang digunakan untuk menguraikan mekanisme ini adalah *Job Demands-Resources (JD-R) Model*.

Dalam perspektif JD-R, praktik MSDMB bertindak sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang esensial di lingkungan kerja. Ketersediaan sumber daya ini diyakini mampu memfasilitasi pengembangan ketahanan karyawan. Ketahanan ini berfungsi sebagai sumber daya personal (*personal resources*) yang krusial bagi individu untuk menavigasi berbagai tekanan dan tantangan di tempat kerja (Malik & Garg, 2020). Lebih lanjut, model ini menganggap benar ketahanan karyawan yang terbangun akan mendorong tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Pada akhirnya, kondisi motivasional dari keterikatan kerja inilah yang akan mendorong pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Persepsi Praktik MSDM berkelanjutan (berdasarkan nilai-nilai kebaikan bersama/nkb) mencerminkan sejauh mana karyawan menilai perusahaan tempat karyawan bekerja telah menerapkan kebijakan yang etis, adil, dan mendukung keberlanjutan. Dalam *Job Demands-Resources (JD-R)*, persepsi positif terhadap praktik-praktik ini dikonseptualisasikan sebagai "sumber daya pekerjaan" (*job resource*) yang krusial. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi menyediakan dukungan efektif misalnya melalui pelatihan etika, penghargaan yang adil, dan dukungan kesejahteraan karyawan akan merasa didukung secara psikologis. Kondisi ini menumbuhkan fondasi yang kuat bagi pengembangan kapasitas pribadi karyawan.

Ketahanan karyawan berperan sebagai mediator pertama dalam hubungan ini. Teori ini berargumen ketersediaan "sumber daya pekerjaan" (persepsi

MSDMB-NKB) berfungsi untuk membangun "sumber daya pribadi" (*personal resource*) karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh praktik MSDM yang berkelanjutan akan mengembangkan kapasitas psikologis yang lebih besar untuk "bangkit kembali" dari kesulitan dan mengelola tekanan kerja dengan lebih baik, sehingga tingkat ketahanan karyawan meningkat.

Keterikatan kerja, sebagai indikator utama kesejahteraan dan motivasi karyawan. Menurut *Job Demands-Resources* (JD-R), sumber daya pribadi (ketahanan) yang telah terbangun akan memicu proses motivasi internal yang mengarah pada keterikatan kerja. Karyawan yang memiliki ketahanan tinggi akan lebih mampu mempertahankan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan fokus (*absorption*) dalam pekerjaan karyawan sehari-hari. Ketahanan dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan secara optimal.

Kinerja karyawan, yang secara spesifik diartikan sebagai kinerja tugas (*in-role performance*), merupakan hasil akhir dari keseluruhan proses tersebut. Karyawan yang sangat terikat yang merasa energik dan terhubung secara emosional dengan pekerjaannya cenderung akan menyalurkan usaha ekstra yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja tugas inti karyawan. Kerangka ini mengusulkan persepsi praktik MSDMB-NKB memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui proses mediasi berantai yang utuh: persepsi positif terhadap MSDM membangun ketahanan, yang kemudian memicu keterikatan, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.