

Employee Engagement

Misdar Ningsih Kurinci^{1*}, Forman Halawa², Eliyunus Waruwu³

^{1*,2,3}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota, Indonesia

Email: ^{1*}Misdarprinci@email.com, ²halawaforman07@email.com, ³eliyunuswaruwu@unias.ac.id

Email Penulis Korespondensi: misdarprinci@gmail.com

Abstrak - Keterlibatan karyawan menggambarkan seberapa dalam karyawan terhubung secara emosional, mental, dan perilaku dengan pekerjaan dan organisasi yang mereka tempati. Artikel ini akan mengulas secara rinci arti dari keterlibatan, faktor-faktor yang membentuknya, serta peran keterlibatan karyawan dalam pencapaian kinerja suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang berdasarkan kajian pustaka untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan dan hasil kerja. Diskusi ini menunjukkan bahwa keterlibatan dipengaruhi tidak hanya oleh motivasi dari dalam diri tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, struktur pekerjaan, budaya organisasi, dan kesempatan untuk berkembang. Saat keterlibatan kuat, karyawan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, antusiasme untuk berkontribusi, dan kesetiaan terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan adalah unsur penting yang diperlukan untuk membangun sumber daya manusia yang produktif dan bersaing.

Kata Kunci: Employee engagement; Organisasi; Kepemimpinan; Motivasi; Kinerja.

Abstract - Employee engagement describes how deeply employees are emotionally, mentally, and behaviorally connected to their work and the organization they work for. This article will examine in detail the meaning of engagement, the factors that shape it, and the role of employee engagement in achieving organizational performance. This study uses a descriptive method based on a literature review to explore the relationship between engagement and work outcomes. The discussion shows that engagement is influenced not only by intrinsic motivation but also by leadership quality, job structure, organizational culture, and opportunities for development. When engagement is strong, employees demonstrate high work morale, enthusiasm to contribute, and loyalty to the organization. These findings confirm that engagement is a crucial element needed to build productive and competitive human resources.

Keywords: Employee engagement; Organization; Leadership; Motivation; Performance.

Diajukan: 07-11-2012; **Direvisi:** 08-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 12-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan telah menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena pengaruhnya yang signifikan terhadap efektivitas sebuah organisasi. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990. Keterlibatan karyawan (atau "keterlibatan personal") terjadi ketika seorang individu dalam suatu organisasi dapat menyatukan seluruh aspek dari diri mereka—fisik, pikiran, dan perasaan—dalam fungsi pekerjaan mereka. Dengan kata lain, seorang karyawan tidak hanya hadir secara fisik atau melaksanakan tugas sehari-hari, tetapi juga seutuhnya "menghadirkan diri" dalam pekerjaannya; mereka berpikir, merasakan, dan bertindak sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan itu.[1]

Dalam tahap berikutnya, definisi itu diperbaiki oleh peneliti lain. Melalui studi mereka mengenai tenaga kerja dan motivasi menjelaskan engagement sebagai suatu keadaan psikologis yang positif, berkelanjutan, serta terkait dengan pekerjaan; keadaan ini ditandai oleh tiga dimensi utama: vigor (energi dan daya tahan mental yang tinggi), dedication (perasaan bermakna, antusiasme, kebanggaan terhadap pekerjaan), dan absorption (keterlibatan penuh dalam tugas sehingga waktu terasa cepat berlalu).[2]

Definisi-definisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya sebatas kepuasan dalam pekerjaan atau komitmen yang bersifat formal kepada organisasi. Keterlibatan ini lebih berfokus pada partisipasi aktif karyawan baik fisik, mental, maupun emosional mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Oleh karena itu, seorang karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan sikap proaktif, semangat yang tinggi, dan kesetiaan yang kuat terhadap perusahaan.[3]

Mengapa keterlibatan itu penting? Berdasarkan penelitian, pekerja yang terlibat umumnya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, lebih inovatif, dan lebih dapat diandalkan dalam menjaga standar kerja. Mereka tidak hanya melaksanakan tanggung jawab yang diwajibkan, tetapi juga cenderung memberikan "upaya tambahan" di luar apa yang diharapkan. Ini memberikan keuntungan bukan hanya untuk individu, tetapi juga untuk perusahaan mulai dari keberlangsungan tenaga kerja, peningkatan kinerja, hingga penciptaan inovasi.[4]

Namun, walaupun topik ini telah sering dibicarakan, belum ada kesepakatan definitif terkait definisi dan cara pengukurannya. Karena keterlibatan mencakup elemen psikologis (emosi, pemikiran), perilaku, serta faktor kontekstual

(lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya perusahaan), maka konteks organisasi dan karakter individu sangat berpengaruh terhadap pembentukan dan penampilan keterlibatan tersebut.[5]

Dengan konteks ini, tulisan ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman lengkap mengenai keterlibatan karyawan mulai dari penjelasan tradisional hingga kemajuan teori terkini serta menganalisis elemen-elemen yang berpengaruh dan dampaknya pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, diharapkan studi ini dapat memberikan kontribusi bagi para akademisi dan pelaku praktik dalam memahami serta merancang rencana untuk meningkatkan keterlibatan di tempat kerja mereka.

2. METODOLOGI

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif dalam studi literatur untuk merangkum dan menggabungkan hasil serta teori utama mengenai keterlibatan karyawan. Metode ini dipilih agar dapat mengintegrasikan penemuan-penemuan empiris dan konsep-konsep teoritis dari berbagai kajian (studi teoritis, artikel yang bersifat empiris, serta meta-analisis). Referensi diambil dari jurnal internasional yang terkemuka, laporan meta-analisis, dan buku acuan penting di bidang sumber daya manusia serta psikologi organisasi. Pendekatan naratif diterapkan untuk mengelompokkan hasil berdasarkan tema: definisi dan dimensi, faktor pendahulu, mekanisme teoritis (contoh: JD-R), serta konsekuensi bagi organisasi.[6]

2.2 Prosedur Pengumpulan Data

Langkah-langkah dalam pengumpulan data meliputi: (1) melakukan pencarian dokumen pada basis data akademik (Google Scholar, PubMed, Wiley, ResearchGate, Emerald) dengan menggunakan kata kunci seperti “keterlibatan karyawan”, “keterlibatan kerja”, “sumber dan tuntutan pekerjaan”, “UWES”, dan “faktor pendahulu keterlibatan”; (2) memilih artikel berdasarkan relevansi, jumlah kutipan, dan tingkat kualitas (utamakan jurnal yang memiliki sistem peer-review dan yang sering dirujuk); (3) mengambil informasi penting seperti definisi, alat pengukuran, faktor yang mempengaruhi, jenis penelitian (cross-sectional/longitudinal), dan hasil-hasil utama. Literatur yang diprioritaskan adalah yang diterbitkan dalam dua dekade terakhir, namun juga mencakup karya klasik karena nilai konseptual yang dimilikinya.[7]

2.3 Teknik Analisis

Analisis dilaksanakan dengan pendekatan tematik. Setiap artikel dibaca secara menyeluruh, kemudian poin-poin penting dikategorikan (definisi/dimensi; faktor penyebab; akibat; alat ukur; saran praktik). Sintesis naratif membandingkan hasil penelitian, menampilkan pola yang konsisten (misalnya peran sumber daya kerja) serta perbedaan (misalnya pemahaman tentang keterlibatan sebagai kondisi dibandingkan dengan perilaku). Untuk menunjukkan kekuatan bukti, saya menandai temuan yang didukung oleh meta-analisis atau studi jangka panjang sebagai bukti yang kuat. Pendekatan ini menjadikan hasil yang diperoleh bermanfaat untuk praktik sumber daya manusia dan penelitian lebih lanjut.[8]

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Defenisi dan Dimensi Employee Engagement

Mendefinisikan keterlibatan sebagai partisipasi pribadi: suatu keadaan di mana individu menginvestasikan komponen fisik, mental, dan emosional dalam peran pekerjaan mereka. Kahn menggarisbawahi tiga kondisi psikologis: meaningfulness (arti pekerjaan), safety (keamanan psikologis), dan availability (ketersediaan sumber daya dalam diri) yang memungkinkan keterlibatan secara menyeluruh. Pemikiran Kahn membangun pemahaman bahwa keterlibatan lebih dari sekadar kepuasan atau komitmen; ini mencakup “hadir sepenuhnya” sebagai individu.[9]

Keterlibatan sebagai suatu konstruk yang bisa diukur melalui tiga aspek: semangat, dedikasi, dan konsentrasi. Mereka menciptakan instrumen pengukuran UWES (Utrecht Work Engagement Scale) yang banyak digunakan dalam penelitian empiris berkat keabsahan dan ketahanannya. Perbedaan dalam pengertian ini menekankan bahwa keterlibatan dapat dilihat sebagai keadaan psikologis sekaligus sebagai tanda perilaku kerja yang dapat diamati.[10]

Kata engagement digunakan dalam bentuk yang bervariasi sebagai keadaan, tindakan, atau hasil sehingga penelitian perlu secara jelas menegaskan makna operasionalnya. Variasi ini penting ketika merancang alat ukur dan membandingkan hasil penelitian di berbagai studi.[11]

3.2 Model Teoritis: Job Demands-Resources (JD-R) dan Mekanisme Engagement

Kerangka JD-R menjelaskan mekanisme bagaimana engagement terbentuk. Inti JD-R adalah pembagian faktor kerja menjadi tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Job resources contoh: dukungan supervisor, otonomi, umpan balik, kesempatan pengembangan berfungsi sebagai predictor utama engagement; sedangkan job demands (beban kerja tinggi, konflik peran) dapat memicu stress atau burnout jika sumber daya tidak memadai. Penelitian multi-sampel oleh Schaufeli & kolega menunjukkan bahwa engagement diprediksi terutama oleh job resources, dan tidak sekadar kebalikan burnout; kedua konstruk terkait tetapi berbeda. Kerangka ini sangat berguna untuk merancang intervensi HR: fokus bukan hanya mengurangi tuntutan, tetapi menambah sumber daya.[12]

Meta-analisis juga memberikan dukungan bagi JD-R: keterkaitan antara sumber daya kerja dan keterlibatan tampak konsisten di berbagai sektor dan negara, meskipun tingkat kekuatan hubungan dapat berbeda-beda tergantung pada budaya dan jenis pekerjaan. Hal ini menunjukkan perlunya intervensi yang disesuaikan dengan konteks apa yang dianggap sebagai sumber daya yang krusial di satu organisasi mungkin tidak berlaku sama di organisasi lain.[13]

3.3 Antecedents (Faktor-faktor Pembentuk Engagement)

Dari kajian literatur, elemen-elemen utama yang sering muncul diidentifikasi sebagai penyebab keterlibatan:

1. Kualitas kepemimpinan dan dukungan dari atasan: Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang positif, dan memberikan pengakuan menciptakan lingkungan kerja yang aman serta bermakna yang merupakan syarat penting untuk keterlibatan. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari supervisor menjadi faktor prediktor yang signifikan untuk keterlibatan.[14]
2. Sumber daya kerja: Termasuk kebebasan dalam mengambil keputusan, umpan balik, akses terhadap pelatihan, dan pengakuan. Sumber daya ini memberikan dorongan motivasi yang memperkuat semangat dan dedikasi. Intervensi di bidang sumber daya manusia yang menambah sumber daya (seperti program mentoring dan pelatihan) secara konsisten meningkatkan keterlibatan.
3. Desain pekerjaan dan karakteristik tugas: Pekerjaan yang memiliki makna, variasi dalam tugas, serta tingkat kompleksitas yang tepat mendorong keterlibatan secara kognitif dan emosional. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang umumnya mengurangi tingkat perhatian dan dedikasi.
4. Pertukaran sosial dan persepsi keadilan organisasi: Rasa diperlakukan secara adil (keadilan distributif dan prosedural) serta persepsi tentang dukungan organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi untuk melakukan lebih. Penelitian yang mengacu pada teori pertukaran sosial (Saks, 2006) menyoroti pentingnya aspek ini.
5. Sumber daya pribadi: Misalnya, keyakinan diri, optimisme, dan ketahanan juga berperan dalam memoderasi hubungan antara sumber daya dan keterlibatan. Individu yang memiliki sumber daya internal yang kuat cenderung tetap terlibat meskipun menghadapi tuntutan yang tinggi.[15]

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan dengan konsisten bahwa keterlibatan terbentuk dari interaksi antara kondisi kerja, kualitas hubungan sosial di tempat kerja, kepemimpinan, dan faktor-faktor pribadi.

3.4 Pengukuran Engagement dan Validitas Instrumen

UWES (Schaufeli) merupakan salah satu alat yang paling umum digunakan untuk menilai aspek vigor, dedication, dan absorption. UWES telah diuji di berbagai negara dan menunjukkan adanya struktur tiga faktor yang kuat; namun, validitas di berbagai budaya masih perlu diuji kembali di beberapa konteks. Selain UWES, penelitian yang mengambil perspektif organisasi menggunakan ukuran perilaku (misalnya, discretionary effort, in-role vs extra-role) untuk menangkap aspek perilaku engagement. Perbedaan alat ukur ini menjelaskan variasi hasil antar studi jika tidak disesuaikan.

3.5 Hubungan Engagement dan Hasil Organisasi

Bukti nyata yang kuat mengindikasikan adanya hubungan positif antara tingkat keterlibatan dan hasil suatu organisasi: efisiensi, mutu pelayanan, kepuasan pelanggan, serta keuntungan. Analisis meta tingkat unit bisnis mengungkapkan adanya korelasi yang signifikan antara keterlibatan/kepuasan dan hasil bisnis (misalnya efisiensi, keuntungan). Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan berkaitan negatif dengan niat keluar dari pekerjaan dan ketidakhadiran. Pola ini menjelaskan mengapa perusahaan besar menjadikan keterlibatan sebagai salah satu indikator kinerja utama strategis.[16]

Namun, perlu diingat bahwa hubungan sebab-akibat tidak selalu mudah dipahami: banyak penelitian bersifat lintas-seksi sehingga arah hubungan (misalnya, apakah kinerja yang baik memicu keterlibatan atau sebaliknya) masih memerlukan penelitian jangka panjang untuk membuktikannya. Beberapa penelitian longitudinal JD-R telah mulai mengeksplorasi dinamika ini, namun masih diperlukan lebih banyak bukti yang dapat bertahan lama di berbagai bidang.[17]

3.6 Intervensi Praktis untuk Meningkatkan Engagement

Berdasarkan JD-R dan hasil penelitian, saran yang praktis mencakup: (1) memperkuat sumber daya pekerjaan—pelatihan kepemimpinan, program pembimbingan, dan peluang pengembangan; (2) merancang pekerjaan yang memiliki makna rotasi tugas, dan pengayaan pekerjaan; (3) menciptakan budaya penghargaan dan keadilan; (4) menyediakan program kesehatan mental dan keseimbangan antara kerja dan hidup untuk mendukung ketersediaan; (5) melakukan pemantauan yang terukur dengan menggunakan survei UWES/engagement pulse dan tindak lanjut berdasarkan data. Analisis kasus dari perusahaan yang berhasil menunjukkan bahwa kombinasi kebijakan struktural dan pelatihan bagi manajer dapat meningkatkan keterlibatan secara berkelanjutan.[18]

3.7 Keterbatasan Bukti dan Arah Penelitian Selanjutnya

Beberapa batasan yang ditemukan adalah ketergantungan pada penelitian cross-sectional, variasi dalam definisi dan alat ukur, serta dominasi penelitian di negara-negara Barat. Saran untuk penelitian: (1) melakukan studi longitudinal yang mencakup beberapa negara untuk mengeksplorasi dinamika keterlibatan; (2) melakukan validasi alat ukur dalam konteks budaya setempat (misalnya, di Asia Tenggara); (3) melaksanakan eksperimen terkontrol untuk mengevaluasi dampak kausal dari program HR; (4) melakukan penelitian cost-benefit untuk menilai pengembalian investasi dari kebijakan keterlibatan. Dengan mengatasi kekurangan ini, praktik HR dapat menjadi lebih berbasis bukti.[19]

4. KESIMPULAN

Keterlibatan karyawan merupakan konsep yang memiliki banyak dimensi, meliputi elemen emosional, kognitif, dan perilaku. Dasar teori yang dikemukakan menyoroti pentingnya makna, perlindungan psikologis, dan ketersediaan sumber daya internal untuk meningkatkan keterlibatan, sedangkan model JD-R dan ukuran UWES memberikan kerangka nyata yang kuat untuk memahami dan mengevaluasi fenomena ini. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan memiliki hubungan positif dengan produktivitas, kepuasan pelanggan, serta stabilitas dalam tenaga kerja. Meskipun demikian, penelitian masih menemui hambatan metodologis, seperti definisi yang bervariasi, dominasi studi potong lintang, dan perlunya validasi di berbagai budaya. Dalam praktiknya, disarankan agar organisasi menambah sumber daya kerja, memperbaiki kepemimpinan, dan secara rutin memantau keterlibatan karyawan. Penelitian mendatang sebaiknya lebih menekankan pada studi longitudinal dan evaluasi intervensi berdasarkan bukti agar hubungan kausal bisa dijelaskan dengan lebih jelas.[20]

REFERENCES

- [1] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Acad. Manag. J.*, vol. 33, no. 4, pp. 692–724, 1990, doi: 10.5465/256287. **Available** : <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256287>
- [2] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study," *J. Organ. Behav.*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004, doi: 10.1002/job.248. **Available** : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248>
- [3] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands-Resources model: State of the art," *J. Manag. Psychol.*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007, doi: 10.1108/02683940710733115. **Available** : <https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/22/3/309/236386/The-Job-Demands-Resources-model-state-of-the-art?redirectedFrom=fulltext>
- [4] M. A. Bin Arshad and P. Nai Ming, "An Overview of Employee Engagement and its Relationship to Employee Performance: In the Background of Human Resource Development," *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 14, no. 4, pp. 220–231, 2024, doi: 10.6007/ijarbss/v14-i4/21139. **Available** : <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/21139>
- [5] C. Bailey *et al.*, "Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature," *Heal. Serv. Deliv. Res.*, vol. 3, no. 26, pp. 1–424, 2015, doi: 10.3310/hsdr03260. **Available** : <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hsdr/hsdr03260>
- [6] W. A. Kahn and W. A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK," vol. 33, no. 4, pp. 692–724, 2013. **Available** : <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256287>
- [7] A. Chandani, M. Mehta, A. Mall, and V. Khokhar, "Employee Engagement : A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement," vol. 9, no. April, 2016, doi: 10.17485/ijst/2016/v9i15/92145. **Available** : <https://indjst.org/articles/employee-engagement-a-review-paper>
- [8] W. H. Macey and B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement," vol. 1, pp. 3–30, 2008. **Available**: <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/meaning-of-employee-engagement>
- [9] A. Scholze and A. Hecker, "Computers in Human Behavior The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization," *Comput. Human Behav.*, vol. 155, no. February, p. 108177, 2024, doi: 10.1016/j.chb.2024.108177. **Available** : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563224001234>
- [10] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Defining and measuring work FO IS TI," *Work*, pp. 10–24, 2000, [Online]. Available: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>. **Available** : <https://psycnet.apa.org/record/2010-06187-002>
- [11] B. Schneider, "Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It". **Available** : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED505080.pdf>

- [12] P. Seppälä *et al.*, “The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence,” *J. Happiness Stud.*, vol. 10, no. 4, pp. 459–481, 2009, doi: 10.1007/s10902-008-9100-y. **Available** :<https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-008-9100-y>
- [13] T. A. Wright and D. G. Bonett, “The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 87, no. 6, pp. 1183–1190, 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1183. **Available** :<https://psycnet.apa.org/record/2002-18701-015>
- [14] A. M. Saks, “Antecedents and consequences of employee engagement,” *J. Manag. Psychol.*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006, doi: 10.1108/02683940610690169. **Available**:<https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/21/7/600/231229/Antecedents-and-consequences-of-employee?redirectedFrom=fulltext>
- [15] S. W. Anggraini and O. P. Mulyana, “Hubungan Antara Tuntutan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Tetap PT. X,” vol. 9, 2022, [Online]. Available: http://files/21287/2022_anggraini-mulyana_hubungan_antara_tuntutan.pdf **Available** :https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/47978?utm_source=chatgpt.com
- [16] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 87, no. 2, pp. 268–279, 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268. **Available** :<https://psycnet.apa.org/record/2002-02290-013>
- [17] A. B. Bakker, E. Demerouti, and A. I. Sanz-Vergel, “Burnout and Work Engagement: The JDR Approach,” *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 1, pp. 389–411, 2014, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235. **Available** :<https://www.annualreviews.org/content/journals/orgpsych>
- [18] J. LEE, “Antecedents and consequences of employee engagement,” *J. Manag. Psychol.*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006. **Available**:<https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/21/7/600/231229/Antecedents-and-consequences-of-employee?redirectedFrom=fulltext>
- [19] J. De Jonge, H. Bosma, R. Peter, and J. Siegrist, “Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study,” *Soc. Sci. Med.*, vol. 50, no. 9, pp. 1317–1327, 2000, doi: 10.1016/S0277-9536(99)00388-3. **Available** :<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953699003883>
- [20] T. M. Probst and T. L. Brubaker, “The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations,” *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 6, no. 2, pp. 139–159, 2001, doi: 10.1037/1076-8998.6.2.139. **Available** :<https://psycnet.apa.org/record/2001-03053-003>