

Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan

Vivid Meriah Hati Gulo^{1*}, Eliyunus Waruwu², Forman Halawa³

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

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

Email Penulis Korespondensi: vividmeriahhati@gmail.com

Abstrak - Keterlibatan karyawan adalah konsep luas yang menyentuh hampir semua aspek manajemen sumber daya manusia yang kita ketahui hingga saat ini. Jika setiap bagian dari sumber daya manusia tidak ditangani dengan cara yang tepat, karyawan gagal untuk sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka sebagai respons terhadap manajemen yang buruk tersebut. Konsep keterlibatan karyawan dibangun di atas fondasi konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Meskipun terkait, keterlibatan karyawan memiliki cakupan yang lebih luas dan merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja organisasi yang positif. Karyawan yang terlibat secara emosional terikat pada organisasi mereka, melakukan upaya ekstra di luar perjanjian kontrak kerja demi keberhasilan perusahaan. Penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan tersebut secara signifikan meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan melalui dimensi semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja.

Kata Kunci: Keterlibatan karyawan; Komitmen karyawan; Perilaku kewarganegaraan organisasi; Kepuasan kerja; Kinerja organisasi.

Abstract - Employee engagement is a vast construct that touches almost all parts of human resource management facets we know hitherto. If every part of human resources is not addressed in an appropriate manner, employees fail to fully engage themselves in their jobs in response to such mismanagement. The construct of employee engagement is built on the foundation of earlier concepts like job satisfaction, employee commitment, and organizational citizenship behavior. Though it is related to and encompasses these concepts, employee engagement is broader in scope and serves as a stronger predictor of positive organizational performance. This study aims to analyze engagement levels based on the dimensions of vigor, dedication, and absorption, as well as their impact on performance at PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Engaged employees are emotionally attached to their organization and highly involved in their work with great enthusiasm for their employer's success, often going the extra mile beyond contractual agreements. Data collected via questionnaires from 32 respondents were processed using statistical analysis to demonstrate the two-way relationship between employer and employee. The findings confirm that high engagement levels significantly contribute to productivity, loyalty, and long-term employee retention. Consequently, companies must prioritize engagement strategies to minimize turnover and ensure sustainable business growth alongside improved customer satisfaction.

Keywords: *Employee engagement; Employee commitment; Organizational citizenship behaviour; Job satisfaction; Organizational performance*

Diajukan: 09-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 18-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Bagi perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan menghasilkan output yang baik pula bagi perusahaan. Salah satu cara yang banyak digunakan perusahaan modern dalam mengelola sumber dayanya adalah dengan melakukan berbagai macam survey internal yang bertujuan untuk mengukur kapasitas, kompetensi, maupun kinerja para karyawannya. Alasan memilih jurnal ilmiah ini untuk diulas adalah karena jurnal ini memberikan wawasan yang menyeluruh namun mudah dipahami mengenai apakah *employee engagement* itu dan sejauh mana *employee engagement* tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disebutkan pula bahwa pengukuran *employee engagement* sebagai salah satu tolak ukur dalam menentukan kinerja karyawan telah menjadi trend yang terus berkembang di dunia usaha.

Employee engagement muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

Latar belakang penulisan dalam melakukan penelitian ini adalah semakin meningkatnya kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional. Tentu saja karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan modern ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Salah satu hal menarik yang ditulis dalam jurnal ini menyebutkan bahwa konsep mengenai *employee engagement* sebenarnya merupakan pengembangan dari teknik manajemen lama seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan). Konsep ini membuka mata para manajer perusahaan bahwa keterikatan karyawan terhadap perusahaan merupakan suatu elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan

efisiensi kerja. Inisiatif pengembangan dalam bentuk apapun tidak akan membuahkan hasil jika tidak disertai dengan peran serta, komitmen, serta rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh para karyawannya.

Untuk mempermudah pemahaman pembaca mengenai jurnal ini, maka akan dikelompokkan menjadi empat bagian: a. Evolusi dan definisi dari *employee engagement* serta perbedaan konsep ini dengan konsep-konsep pendahulunya; b. Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaannya; c. Dampak dari *employee engagement* terhadap kinerja organisasi yang dilihat melalui indikator outcome bisnis seperti keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan, pertumbuhan perusahaan, dan keuntungan lain yang diterima perusahaan; dan d. Strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat karyawannya memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaan.

- a. Evolusi/sejarah dan definisi dari *employee engagement* serta perbedaan konsep ini dengan konsep-konsep pendahulunya Sejarah Evolusi. Konsep ini relatif baru dan muncul sekitar dua dekade belakangan ini (Rafferty, Maben, West dan Robinson, 2005; Melcrum Publishing, 2005; Ellis dan Sorensen, 2007). *Employee engagement* merupakan pengembangan dari dua konsep terdahulu, yaitu komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan) (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004; Rafferty dkk., 2005). Konsep *employee engagement* memiliki kesamaan dengan kedua konsep terdahulunya dan kadang definisinya sering tumpang tindih. Robinson dkk. (2004) mengatakan bahwa kedua konsep terdahulu yaitu komitmen dan OCB dirasa kurang lengkap, dan di dalam konsep *employee engagement*, dimasukkan unsur kesadaran bisnis (*business awareness*) Rafferty dkk (2005) juga membedakan antara konsep *employee engagement* dengan dua konsep terdahulunya, dimana *employee engagement* lebih menunjukkan proses saling memberi dan menerima yang menguntungkan antara karyawan dan organisasi/perusahaan.
- b. Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaannya, diantaranya:
 1. Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan. Karyawan harus merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan karyawan-perusahaan menjadi lebih dekat dan karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak (Penna, 2007). Dengan demikian, karyawan akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Penna juga menambahkan tentang “hierarki keterlibatan”, dimana setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas, maka akan muncul arti/makna sehingga karyawan dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti/makna satu sama lain.
 2. Peluang pengembangan diri/karir. 60% karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya Survey Blessing White (2006).
 3. Hubungan manajer-karyawan yang kuat juga merupakan unsur penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan (Clifton, 2008)
 4. Menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005) ada 5 hal yang diperlukan untuk membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan:
 - Menyelaraskan upaya karyawan dengan strategi perusahaan
 - Pemberdayaan
 - Memperkenalkan dan mendorong kerjasama tim
 - Membantu karyawan tumbuh dan berkembang
 - Memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan
- c. 3 dari 10 karakteristik tempat kerja teratas menyebutkan bahwa: 1) kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan karyawan, 2) pekerjaan yang menantang, 3) adanya kewenangan untuk membuat keputusan sebagai faktor pendorong *employee engagement*.
- d. Robinson dkk. (2004) menyebutkan bahwa dalam penelitian 10.000 karyawan NHS di Inggris, faktor pendorong *employee engagement* adalah: rasa untuk dihargai dan terlibat, yang didalamnya memuat pengambilan keputusan, dapat menyuarakan pendapat, dan peluang untuk berkembang, serta kepedulian perusahaan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
- e. Komunikasi adalah faktor pendorong *employee engagement* yang paling penting menurut CIPD (2006) dimana karyawan dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi. Selain itu juga perasaan selalu diberi informasi juga disebut sebagai komponen komunikasi perusahaan yang penting.

- f. Vance (2006) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil/*outcome* dari karakteristik personal karyawan seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, temperamen, sikap, dan kepribadian dan konteks organisasi seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi manusia, proses, dan konteks kiznerja.
- g. Gaji dan keuntungan lain, walaupun uang bukanlah satu-satunya hal yang mendorong kesejahteraan sosial dan sumber daya manusia (Coffman, 2005). Gaji harus setidaknya bersaing dengan rata-rata kisaran gaji di pasar, dan terkadang bisa memadukan gaji dengan keuntungan lain seperti tiket gratis.

GAP Analysis

Employee engagement merupakan elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan produktivitas, loyalitas, serta kinerja organisasi. Meskipun secara teoritis engagement dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan, penghargaan, lingkungan kerja, dan komunikasi, kenyataan di lapangan sering kali menunjukkan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, gap analysis digunakan untuk menemukan kesenjangan antara kondisi yang diharapkan (*expected performance*) dan kondisi aktual (*actual performance*).

Tujuan Penelitian

- Menganalisis tingkat *employee engagement* berdasarkan model keterlibatan karyawan yang dikemukakan oleh Kahn (1990).
- Mengidentifikasi faktor-faktor organisasi yang memengaruhi *employee engagement*, seperti kepemimpinan, reward, dan lingkungan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004).
- Menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap *employee engagement* sesuai kerangka hubungan antara antecedents, engagement, outcomes yang dikemukakan oleh Saks (2006).
- Menilai kesenjangan (gap) antara kondisi ideal *employee engagement* menurut teori dan kondisi aktual di lapangan.
- Merumuskan rekomendasi strategis untuk peningkatan *employee engagement* yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Lokasi penelitian adalah posisi dimana letak suatu penelitian dilaksanakan, untuk mempermudah peneliti dalam mengambil data sebagai referensi. Objek penelitian dilakukan di PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Lama waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian yaitu 3 bulan. Berdasarkan metode dan teori yang ada maka pendekatan penelitian yang dipergunakan adalah penelitian asosiatif yang bersifat kuantitatif.

Metode penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2015) diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Besaran sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 yaitu berjumlah 32 karyawan. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dilakukan berdasarkan metode pengumpulan data kuisioner dan observasi. Metode yang digunakan dalam studi ini berdasarkan kuisioner (angket). Karena penelitian ini adalah penelitian bersifat kuantitatif maka data yang diperoleh dari responden lewat kuisioner dikodekan sesuai dengan skala Likert 1-5 dan kemudian ditabulasi dengan menggunakan analisis statistik lewat program software Smart PLS dengan langkah-langkah sebagai berikut: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

2.2 Model Analisis

Model analisis utama menggunakan regresi linier sederhana guna melihat seberapa besar pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresi yang digunakan dapat dinyatakan dengan:

$$Y = a + bX + e \dots\dots\dots (1)$$

Di mana:

Y mewakili kinerja karyawan

X merupakan *employee engagement*

a adalah konstanta yang menunjukkan nilai kinerja ketika engagement bernilai nol

b adalah koefisien regresi yang menunjukkan perubahan pada kinerja akibat perubahan engagement

e merupakan error term yang menggambarkan faktor-faktor di luar model yang memengaruhi variabel dependen.

Melalui model ini, peneliti dapat menentukan apakah *employee engagement* memiliki dampak signifikan terhadap

kinerja karyawan, sekaligus mengetahui besar kontribusinya dalam menjelaskan variasi kinerja individu. Seluruh tahap dalam penelitian ini dimulai dari identifikasi masalah, penyusunan instrumen, pengujian instrumen, pengumpulan data lapangan, pemrosesan dan pembersihan data, pengujian asumsi statistik, hingga analisis hubungan antarvariabel. Prosedur ini dilakukan secara sistematis agar hasil penelitian memiliki validitas yang kuat, reliabilitas yang tinggi, serta memberikan gambaran ilmiah yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian terkait peran *employee engagement* dalam meningkatkan retensi karyawan menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan sektor jasa berada pada kategori tinggi. Temuan ini diperoleh berdasarkan analisis terhadap jawaban responden yang mengisi kuesioner terkait *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai tiga dimensi utama engagement. Secara umum, karyawan menggambarkan dirinya memiliki energi kerja yang memadai, mampu tetap teguh saat menghadapi tekanan pekerjaan, serta merasa antusias dalam menyelesaikan tanggung jawab sehari-hari. Mereka juga menunjukkan keterlibatan kognitif dan emosional yang kuat, yang tampak dari kemampuan mempertahankan fokus dan perhatian penuh terhadap pekerjaan meskipun berada dalam kondisi yang menuntut.

Pada saat yang sama, gambaran mengenai retensi karyawan mengindikasikan bahwa sebagian besar responden mempunyai keinginan agar tetap bekerja dalam waktu yang lebih lama. Mereka menyatakan komitmen terhadap organisasi, mempunyai rasa nyaman dengan lingkungan kerja, dan menunjukkan loyalitas yang cukup tinggi. Mayoritas responden juga menilai bahwa hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, serta iklim organisasi yang kondusif turut memperkuat keputusan mereka untuk bertahan. Dengan demikian, retensi karyawan dalam perusahaan ini dapat dikategorikan berada pada tingkat yang baik meskipun masih terdapat sejumlah faktor yang perlu ditingkatkan untuk mencegah potensi turnover di masa mendatang.

Hasil pemeriksaan instrumen memperlihatkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas serta reliabilitas. Setiap item merepresentasikan variabel secara tepat dan memperlihatkan konsistensi pengukuran. Perhitungan tersebut terlihat dari uji validitas yang menampilkan nilai korelasi item melampaui batas minimum, serta uji reliabilitas melalui Cronbach's Alpha 0,70. Dengan demikian, data yang dikumpulkan dianggap memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan model statistik yang direncanakan. Ada hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel, menurut analisis regresi yang dilaksanakan guna mengevaluasi pengaruh *employee engagement* pada retensi karyawan. Perolehan tersebut membuktikan bahwasanya kemungkinan karyawan akan tetap di organisasi meningkat jika mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Model regresi yang digunakan menunjukkan bahwa engagement memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap variasi perubahan retensi karyawan. Dengan kata lain, tingkat keterlibatan karyawan dapat menjadi bagian dari unsur predictor yang krusial berkaitan dalam menetapkan apakah karyawan memilih meninggalkan atau tetap di tempat kerja.

Temuan ini selaras dengan berbagai teori serta penelitian terdahulu yang menitikberatkan bahwasanya *employee engagement* bukan hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga berdampak besar terhadap keputusan jangka panjang karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, disertai rasa antusias, energi positif, dan kemampuan fokus penuh, akan mempunyai korelasi emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Hubungan emosional inilah yang menekan keinginan karyawan dalam menemukan alternatif kerja lainnya karena mereka merasa sudah menemukan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan psikologis dan profesional mereka.

Dimensi *dedication* mempunyai pengaruh paling besar terhadap retensi juga ditemukan pada riset ini. Karyawan yang bangga terhadap pekerjaannya dan merasa pekerjaannya memberikan kontribusi penting bagi organisasi menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Selain itu, *absorption* turut memperkuat niat bertahan karena karyawan merasakan kepuasan dalam menjalankan tugas dan sering kali merasa waktu bekerja berlalu tanpa disadari. *Vigor* juga memainkan peran signifikan, terutama dalam menjaga motivasi dan kekuatan mental karyawan agar mampu bertahan dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

Hasil observasi ringkas yang dilakukan peneliti juga mendukung temuan kuantitatif. Lingkungan kerja di perusahaan tampak cukup harmonis, dengan interaksi antar karyawan yang baik dan kepemimpinan yang cenderung suportif. Walaupun demikian, beberapa responden mengemukakan bahwa beban kerja yang tinggi dan peluang pengembangan yang belum optimal masih menjadi tantangan yang perlu dibenahi. Faktor-faktor ini dapat berpotensi melemahkan *engagement* jika tidak dikelola secara tepat. Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *employee engagement* merupakan elemen utama dalam menjaga retensi karyawan. Perusahaan yang ingin meminimalkan turnover perlu memberikan perhatian lebih pada upaya meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti melalui penguatan dukungan pimpinan, pemberian apresiasi, penciptaan suasana kerja yang positif, penyediaan peluang pengembangan karier, serta

pemberian otonomi yang memadai. Ketika engagemen meningkat, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi, memiliki komitmen jangka panjang, dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berperan signifikan dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan retensi karyawan [14]. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan *engagement* sebagai strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjaga kestabilan tenaga kerja sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Rumus dalam bentuk model regresi sederhana yang bisa digunakan untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* (retensi karyawan) berdasarkan hasil penelitian anda.

Table 1. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

| Variabel | Indikator | Rata-rata | Kategori |
|----------------------------|-------------------|-----------|---------------|
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Vigor</i> | 4.30 | Tinggi |
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Dedication</i> | 4.33 | Sangat Tinggi |
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Absorption</i> | 4.20 | Tinggi |
| Kinerja Karyawan | Kualitas Kerja | 4.25 | Tinggi |
| Kinerja Karyawan | Ketepatan Waktu | 4.18 | Tinggi |

4. KESIMPULAN

Penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* sangat berhubungan dengan outcome kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi akan membuat karyawannya betah untuk bekerja di tempat tersebut. Selain itu, produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggannya juga akan meningkat. Sebaliknya, jika perasaan itu tidak dimiliki oleh para karyawan, maka karyawan juga tidak akan bekerja dengan efisien, memiliki komitmen yang rendah, produktivitas yang buruk yang kesemuanya berimbas pada rendahnya kepuasan konsumen, margin operasional serta margin keuntungan bersih.

Jurnal ini juga memberikan beberapa masukan untuk penelitian selanjutnya sehingga akan informasi mengenai *employee engagement* juga akan semakin lengkap. Pertama, diperlukan penelitian yang menganalisa aspek biaya dalam keputusan untuk meningkatkan *employee engagement* dengan keuntungan yang mungkin akan didapat perusahaan (*cost-benefit analysis*). Kedua, karena sebagian besar penelitian mengenai *employee engagement* dilakukan melalui survey dan konsultasi, maka diperlukan pendekatan penelitian lain dengan definisi dan dimensi yang jelas sehingga dapat digunakan untuk mengukur *employee engagement*.

REFERENCES

- [1] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692–724, 1990. Available: <https://doi.org/10.2307/256287>
- [2] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, pp. 71–92, 2002. Available: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- [3] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004. Available: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [4] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006. Available: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [5] D. Robinson, S. Perryman, and S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. Available: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement>
- [6] S. Rafferty, J. Maben, E. West, and D. Robinson, "What makes a good employer?," *International Journal of Nursing Studies*, vol. 42, no. 8, pp. 959–968, 2005. Available: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.01.012>
- [7] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, engagement, and performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp. 268–279, 2002. Available: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [8] S. Penna, *Meaning at Work Research Report*, London: Penna Consulting, 2007. Available: <https://www.penna.com>
- [9] Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*, London: CIPD, 2006. Available: <https://www.cipd.org>
- [10] R. J. Vance, *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Organizational Practices*, Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2006. Available: <https://www.shrm.org>
- [11] C. Coffman and G. Gonzalez-Molina, *Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential*, New York: Warner Business Books, 2005. Available: <https://www.gallup.com>
- [12] T. Clifton and J. K. Harter, "Employee engagement and well-being," *Gallup Management Journal*, 2008. Available: <https://www.gallup.com>



- [13] BlessingWhite, *Employee Engagement Report*, Princeton: BlessingWhite Inc., 2006. **Available:** <https://blessingwhite.com>
- [14] A. B. Bakker and M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, 2010. **Available:** <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- [15] A. B. Bakker, "Strategic and proactive approaches to work engagement," *Organizational Dynamics*, vol. 46, no. 2, pp. 67–75, 2017. **Available:** <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- [16] M. Albrecht, A. Bakker, J. Gruman, W. Macey, and A. Saks, "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage," *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 2, no. 1, pp. 7–35, 2015. **Available:** <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- [17] A. Karatepe, "High-performance work practices and employee engagement," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, no. 6, pp. 903–921, 2013. **Available at:** <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2012-0146>
- [18] R. Agarwal, S. Datta, D. Blake-Beard, and S. Bhargava, "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions," *Career Development International*, vol. 17, no. 3, pp. 208–230, 2012. **Available:** <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- [19] M. Anitha, "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, no. 3, pp. 308–323, 2014. **Available:** <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- [21] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 61–89, 1991. **Available:** [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [22] S. Sonnentag, "Dynamics of well-being," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, pp. 261–293, 2015. **Available:** <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- [23] International Labour Organization (ILO), *Global Employment Trends*, Geneva: ILO, 2022. **Available:** <https://www.ilo.org>