

Penguatan Employee Engagement sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Keberlanjutan Organisasi

Gabriel Marchelino Zebua

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: marchelzebua993@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: marchelzebua993@gmail.com

Abstrak - Employee engagement merupakan salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern karena berkaitan langsung dengan kinerja, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi. Tingkat keterikatan karyawan yang rendah dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya turnover, serta melemahnya daya saing organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep employee engagement secara komprehensif, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta menjelaskan implikasi employee engagement terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan menelaah berbagai jurnal ilmiah, buku, dan publikasi relevan dalam sepuluh tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa employee engagement dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier. Selain itu, employee engagement terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik dan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterikatan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Employee Engagement; Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstract - Employee engagement is a strategic issue in modern human resource management because it is directly related to employee performance, loyalty, and organizational sustainability. Low levels of employee engagement can lead to decreased productivity, increased turnover, and weakened organizational competitiveness. This study aims to comprehensively analyze the concept of employee engagement, identify factors influencing it, and explain its implications for employee and organizational performance. The research method used is a literature review by examining various scientific journals, books, and relevant publications over the last ten years. The results indicate that employee engagement is influenced by leadership, work environment, organizational culture, reward systems, and career development opportunities. Furthermore, employee engagement has been proven to have a positive relationship with individual performance, job satisfaction, and organizational commitment. This study is expected to serve as an academic and practical reference for organizations in designing human resource management strategies oriented toward sustainable employee engagement.

Keywords: Employee Engagement; Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Human Resource Management.

Diajukan: 14-11-2012; **Direvisi:** 14-12-2025; **Diterima:** 19-12-2025; **Diterbitkan:** 05-01-2025.

1. PENDAHULUAN

Employee engagement menjadi salah satu topik sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan tidak menentu. Organisasi dituntut untuk tidak hanya memiliki sistem dan teknologi yang canggih, tetapi juga sumber daya manusia yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks ini, employee engagement dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaannya serta berkontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh globalisasi, digitalisasi, dan transformasi organisasi telah menggeser paradigma pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi cukup mengandalkan kepatuhan karyawan terhadap aturan formal, melainkan membutuhkan karyawan yang memiliki inisiatif, komitmen, dan kemauan untuk memberikan kinerja terbaik secara berkelanjutan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang menghadapi permasalahan rendahnya tingkat employee engagement. Kondisi ini tercermin dari menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi dan turnover, rendahnya loyalitas, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Rendahnya employee engagement dapat memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang tidak engaged cenderung bekerja secara minimal, kurang memiliki rasa tanggung jawab, dan tidak menunjukkan kepedulian terhadap kualitas hasil kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan produktivitas organisasi, meningkatkan biaya operasional akibat tingginya turnover, serta melemahkan daya saing organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Oleh karena itu, employee engagement menjadi isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen puncak.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji employee engagement dari beragam perspektif. Kahn merupakan salah satu pelopor yang memperkenalkan konsep personal engagement dan disengagement dalam konteks kerja. Penelitian selanjutnya oleh Harter et al. menemukan adanya hubungan yang kuat antara employee engagement dengan kepuasan kerja, kinerja, dan hasil bisnis organisasi. Schaufeli et al. mengembangkan konsep work engagement yang terdiri dari dimensi vigor, dedication, dan absorption sebagai indikator utama keterikatan karyawan. Selain itu, Bakker dan Demerouti melalui model Job Demands Resources menjelaskan bahwa employee engagement dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja yang tersedia.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas employee engagement, masih terdapat perbedaan fokus dan pendekatan dalam mengkaji faktor-faktor pembentuk serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Sebagian penelitian lebih menekankan pada aspek psikologis individu, sementara penelitian lainnya berfokus pada praktik manajemen sumber daya manusia dan peran organisasi. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut melalui sintesis literatur yang komprehensif dan sistematis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep employee engagement, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta menganalisis implikasi employee engagement terhadap kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan *employee engagement* yang berkelanjutan.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep employee engagement, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta implikasinya terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi berdasarkan berbagai perspektif teoretis dan empiris yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Metode studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu secara sistematis sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif dan terstruktur.

Studi literatur dipandang relevan dalam penelitian ini karena employee engagement merupakan konsep multidimensional yang telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi dan budaya kerja. Dengan mengkaji literatur yang ada, peneliti dapat mengidentifikasi pola umum, perbedaan temuan, serta perkembangan konsep employee engagement dari waktu ke waktu.

2.2 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dalam studi ini disusun secara sistematis untuk memastikan validitas dan kedalaman analisis. Tahap pertama adalah identifikasi dan perumusan masalah penelitian, yang berfokus pada pentingnya employee engagement dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Pada tahap ini juga ditetapkan tujuan penelitian sebagai arah utama kajian.

Tahap kedua adalah penelusuran literatur melalui berbagai basis data ilmiah, antara lain Google Scholar, Scopus, SINTA, dan portal jurnal nasional maupun internasional bereputasi. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti employee engagement, work engagement, employee performance, job satisfaction, dan organizational commitment. Literatur yang dikumpulkan mencakup artikel jurnal, buku akademik, prosiding konferensi, serta laporan penelitian yang relevan.

Tahap ketiga adalah seleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi relevansi topik dengan employee engagement, keterbaruan publikasi dalam sepuluh tahun terakhir, serta kredibilitas sumber. Literatur yang tidak relevan, duplikat, atau tidak memiliki kualitas akademik yang memadai dikeluarkan dari analisis. Literatur terpilih kemudian dikelompokkan berdasarkan tema pembahasan untuk memudahkan proses analisis.

Tahap keempat adalah analisis dan sintesis literatur. Pada tahap ini, peneliti membandingkan dan mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta celah penelitian (*research gap*). Hasil sintesis ini menjadi dasar dalam penyusunan pembahasan pada bab hasil dan pembahasan.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode dokumentasi. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku referensi, prosiding, dan publikasi ilmiah lainnya yang relevan dengan topik employee engagement. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang luas dan mendalam tanpa melakukan pengumpulan data primer secara langsung. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap dengan mencatat informasi penting dari setiap literatur, seperti tujuan penelitian, metode yang digunakan,

variabel yang dikaji, serta temuan utama penelitian. Informasi tersebut kemudian disusun dalam matriks kajian literatur untuk memudahkan proses analisis dan perbandingan antar penelitian.

2.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif-kualitatif. Analisis ini dilakukan dengan cara menelaah, menginterpretasikan, dan merangkum temuan-temuan utama dari literatur yang dikaji. Pendekatan deskriptif-kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis konsep employee engagement, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan dan organisasi.

Selain itu, analisis dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu mengelompokkan hasil kajian berdasarkan tema-tema utama yang muncul dalam literatur, seperti dimensi employee engagement, peran kepemimpinan, lingkungan kerja, dan implikasi manajerial. Pendekatan ini membantu peneliti dalam menyusun pembahasan yang terstruktur, logis, dan mudah dipahami.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Konsep dan Dimensi Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep multidimensional yang menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara utuh dalam pekerjaannya, baik dari sisi emosional, kognitif, maupun perilaku. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern, employee engagement dipandang sebagai kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal secara berkelanjutan. Konsep ini menjadi pembeda antara karyawan yang sekadar hadir untuk memenuhi kewajiban kerja dengan karyawan yang benar-benar memiliki keterikatan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Secara konseptual, employee engagement berkembang dari pemikiran Kahn yang menekankan keterlibatan personal individu dalam peran kerjanya. Karyawan yang engaged akan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional ketika bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan tidak hanya bekerja berdasarkan tuntutan formal, tetapi juga secara sukarela menginvestasikan energi, perhatian, dan komitmennya demi keberhasilan organisasi.

Schaufeli et al. mengemukakan bahwa employee engagement terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Dimensi vigor berkaitan dengan tingkat energi, daya tahan mental, serta kemauan karyawan untuk berupaya secara maksimal dalam menghadapi tekanan dan tantangan pekerjaan. Karyawan dengan vigor tinggi cenderung memiliki stamina kerja yang baik, tidak mudah lelah, serta mampu mempertahankan performa meskipun berada dalam situasi kerja yang menuntut.

Dimensi dedication menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan makna kerja. Karyawan yang memiliki dedication tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai dan penting, sehingga muncul rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Kondisi ini berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Sementara itu, *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh karyawan dalam bekerja, di mana individu merasa tenggelam dalam aktivitas kerja dan sulit untuk melepaskan diri. Karyawan yang mengalami absorption tinggi biasanya menunjukkan fokus kerja yang kuat dan tingkat distraksi yang rendah, sehingga berdampak positif terhadap kualitas hasil kerja.

Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dan membentuk kondisi employee engagement secara utuh. Apabila salah satu dimensi tidak berkembang secara optimal, maka tingkat engagement secara keseluruhan juga akan menurun. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dimensi-dimensi employee engagement ini sebagai dasar dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement

Employee engagement tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat individual maupun organisasional. Salah satu faktor paling dominan adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang transformasional, suportif, dan partisipatif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan. Pemimpin yang memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta penghargaan atas kontribusi karyawan akan meningkatkan rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi.

Lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk *employee engagement*. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta adanya rasa keadilan dalam organisasi akan menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Budaya organisasi merupakan faktor lain yang berpengaruh signifikan. Budaya organisasi yang menekankan nilai kepercayaan, kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi akan mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan diakui. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai personal karyawan, maka tingkat employee engagement cenderung meningkat karena karyawan merasa cocok dan nyaman berada dalam organisasi tersebut.

Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan juga berkontribusi terhadap tingkat employee engagement. Sistem kompensasi yang adil dan transparan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pengakuan atas prestasi kerja, peluang promosi, serta akses terhadap pelatihan dan pengembangan karier memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap masa depan mereka.

3.3 Dampak Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang engaged cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga bekerja tidak semata-mata karena kewajiban, tetapi juga karena dorongan internal untuk berprestasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih proaktif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, produktivitas, dan efisiensi. Karyawan yang engaged juga cenderung memiliki tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah dan mampu memberikan solusi inovatif terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi. Selain itu, tingkat engagement yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya tingkat stres kerja dan burnout, sehingga mendukung keberlanjutan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

3.4 Dampak Employee Engagement terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Organisasi

Dari perspektif organisasi, employee engagement memberikan dampak strategis terhadap pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi. Organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, kualitas layanan yang lebih tinggi, serta tingkat kepuasan pelanggan yang meningkat. Hal ini terjadi karena karyawan yang engaged menunjukkan komitmen dan kepedulian yang lebih besar terhadap hasil kerja dan reputasi organisasi.

Selain itu, *employee engagement* berperan penting dalam menurunkan tingkat turnover dan absensi karyawan. Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan. Dampak positif ini berkontribusi pada efisiensi biaya organisasi, terutama yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru.

Dalam jangka panjang, employee engagement menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Organisasi yang mampu membangun keterikatan karyawan secara berkelanjutan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan lebih resilien dalam menghadapi tantangan persaingan global.

3.5 Implikasi Manajerial dan Strategi Peningkatan Employee Engagement

Implikasi manajerial dari employee engagement menuntut organisasi untuk mengintegrasikan konsep ini ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Pimpinan perlu berperan sebagai fasilitator dan motivator yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Program pelatihan kepemimpinan, sistem penilaian kinerja yang transparan, serta komunikasi internal yang efektif merupakan langkah strategis yang dapat diterapkan.

Selain itu, organisasi perlu mengembangkan program kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial. Penyesuaian beban kerja, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan karier yang jelas akan membantu meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan. Dengan demikian, employee engagement tidak hanya menjadi konsep teoretis, tetapi terimplementasi secara nyata dalam praktik organisasi.

4. KESIMPULAN

Employee engagement merupakan konsep strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam menentukan kinerja, daya saing, dan keberlanjutan organisasi. Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja semata, tetapi mencerminkan keterikatan karyawan secara menyeluruh yang meliputi aspek emosional, kognitif, dan perilaku. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang kuat, dedikasi yang tinggi, serta keterlibatan aktif dalam setiap aktivitas kerja yang dijalankannya.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *employee engagement* dibentuk oleh berbagai faktor internal organisasi yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier. Kepemimpinan yang suportif dan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong rasa percaya dan keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dan budaya organisasi yang positif

juga berperan dalam menciptakan rasa aman, dihargai, dan memiliki bagi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat tingkat *employee engagement*.

Kajian ini juga menegaskan bahwa *employee engagement* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Karyawan yang engaged cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, bekerja lebih produktif, menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, serta memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dari perspektif organisasi, tingginya tingkat *employee engagement* berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta penurunan tingkat turnover dan absensi karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit ditiru oleh organisasi lain.

Implikasi manajerial dari hasil kajian ini menekankan pentingnya *employee engagement* sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak dapat lagi memandang *employee engagement* sebagai konsep normatif semata, melainkan perlu mengimplementasikannya secara sistematis melalui kebijakan dan praktik manajemen yang berorientasi pada pemberdayaan dan kesejahteraan karyawan. Investasi pada pengembangan kepemimpinan, sistem penghargaan yang adil, komunikasi internal yang efektif, serta program pengembangan karier menjadi langkah strategis yang perlu diprioritaskan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan metode studi literatur, sehingga belum melibatkan data empiris secara langsung dari organisasi tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran dengan melibatkan data primer agar dapat menguji secara empiris hubungan antara *employee engagement* dan variabel-variabel kinerja organisasi. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat mengkaji *employee engagement* dalam konteks industri atau budaya organisasi tertentu, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih spesifik dan aplikatif bagi pengembangan ilmu dan praktik manajemen sumber daya manusia.

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/10.5465/256287>
- [2] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp. 268–279, 2002. Available: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [3] 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, no. 1, pp. 71–92, 2002. Available: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- [4] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands–Resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007. Available: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [5] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. Available: <https://www.pearson.com>
- [6] D. Guest, "Human Resource Management and Employee Engagement," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 1, pp. 1–15, 2014. Available: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.807164>
- [7] 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>
- [8] W. H. Macey and B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement," *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 3–30, 2008. Available: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- [9] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. Available: <https://us.sagepub.com>
- [10] E. L. Deci and R. M. Ryan, "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior," *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227–268, 2000. Available: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- [11] S. L. Albrecht, "Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 4, pp. 1–24, 2010. Available: <https://doi.org/10.1080/09585190903570947>
- [12] C. Truss et al., *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013. Available: <https://www.routledge.com>
- [13] B. Shuck and R. Wollard, "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations," *Human Resource Development Review*, vol. 9, no. 1, pp. 89–110, 2010. Available: <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- [14] B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 3, pp. 617–635, 2010. Available: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- [15] C. Bailey et al., "Employee Engagement and Organizational Performance," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 136–157, 2017. Available: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0024>
- [16] S. Gupta and A. Shaheen, "Impact of Work Engagement on Turnover Intention," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 66, no. 4, pp. 541–559, 2017. Available: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2016-0050>

- [17] O. M. Karatepe, "High-Performance Work Practices and Employee Engagement," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, no. 4, pp. 506–524, 2013. **Available:** <https://doi.org/10.1108/09596111311322999>
- [18] K. Breevaart et al., "Daily Job Demands and Employee Engagement," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 88, pp. 1–9, 2015. **Available:** <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.01.002>
- [19] A. M. Saks and J. A. Gruman, "Socialization Resources Theory and Newcomer Engagement," *Career Development International*, vol. 17, no. 2, pp. 155–175, 2012. **Available:** <https://doi.org/10.1108/13620431211225383>
- [20] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*, 10th ed. Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2021. **Available:** <https://undip.ac.id>