

Analisa Literatur Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Telkomsel

Dorkas Febriyanti Zendrato

Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia
Email: 03dorkaszen@gmail.com

Abstrak - Keterlibatan karyawan merupakan komponen penting dalam keberhasilan organisasi modern, khususnya pada industri telekomunikasi yang menghadapi perubahan cepat dan tuntutan pelayanan yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara keterlibatan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telkomsel melalui pendekatan analisis literatur. Studi ini dilakukan dengan meninjau berbagai hasil penelitian sebelumnya yang membahas konsep employee engagement, faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan, serta dampaknya terhadap produktivitas dan kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi secara konsisten berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas kerja, komitmen organisasi, kualitas pelayanan, serta motivasi intrinsik. Lingkungan kerja yang suportif, gaya kepemimpinan yang partisipatif, peluang pengembangan kompetensi, dan komunikasi internal yang efektif merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan engagement. Berdasarkan temuan literatur, dapat disimpulkan bahwa penguatan program pengembangan SDM dan penciptaan budaya kerja kolaboratif menjadi strategi yang sangat relevan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan di unit pengembangan SDM PT Telkomsel.

Kata Kunci: Employee Engagement; Kinerja Karyawan; Pengembangan SDM; Telkomsel; Literatur.

Abstract - Employee engagement is a critical component in ensuring organizational success, especially within the telecommunications industry that faces rapid change and high service expectations. This study aims to analyze the relationship between employee engagement and employee performance at the Human Resource Development Center of PT Telkomsel using a literature analysis approach. The study reviews previous research related to the concept of employee engagement, the factors influencing engagement, and its impact on productivity and individual performance. The findings indicate that high levels of employee engagement consistently contribute to improved work effectiveness, organizational commitment, service quality, and intrinsic motivation. A supportive work environment, participative leadership style, opportunities for competence development, and effective internal communication are identified as the primary factors that enhance engagement levels. Based on the synthesis of the literature, it can be concluded that strengthening human resource development programs and fostering a collaborative organizational culture are essential strategies for improving employee performance within the Human Resource Development Center of PT Telkomsel.

Keywords: Employee Engagement; Employee Performance; Human Resource Development; Telkomsel; Literature Analysis.

Diajukan: 14-11-2012; **Direvisi:** 11-12-2025; **Diterima:** 19-12-2025; **Diterbitkan:** 06-01-2025.

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset strategis dalam organisasi karena memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan operasional maupun pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam konteks industri telekomunikasi, perubahan teknologi yang cepat, tingginya tuntutan pelanggan, serta intensitas kompetisi menuntut organisasi untuk memastikan kinerja karyawan berada pada tingkat optimal. Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang menjelaskan bahwa keterlibatan merupakan kondisi psikologis ketika karyawan merasa secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan pekerjaannya [1]. Ketika keterlibatan meningkat, karyawan cenderung lebih berkomitmen, lebih produktif, dan berperilaku positif terhadap organisasi.

Keterlibatan karyawan dikaitkan dengan beragam faktor seperti efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta budaya organisasi. Teori kepemimpinan dari Burns (1978) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi karyawan [2]. Wakhidatun (2022) juga menjelaskan bahwa perilaku organisasi yang mendukung, sistem penghargaan yang tepat, serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan perusahaan [3]. Selain itu, pengembangan kapabilitas melalui *learning organization* dianggap sebagai salah satu strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan pada era modern [4].

Berbagai organisasi global telah menempatkan employee engagement sebagai prioritas utama. Brenika Teter mengungkapkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan tinggi memiliki kinerja 21% lebih baik dibandingkan organisasi dengan tingkat

keterlibatan rendah [5]. Surwandi (2024) juga mencatat bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan transformasi digital [6]. Dogan Basar (2024) menekankan bahwa pengalaman karyawan (*employee experience*) menjadi fondasi penting dalam membangun tingkat keterlibatan yang kuat [7]. Hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa engagement bukan lagi sekadar konsep HR, melainkan strategi bisnis yang terbukti meningkatkan produktivitas organisasi.

Namun demikian, berdasarkan beberapa laporan global dan nasional, tingkat keterlibatan karyawan masih menjadi tantangan. Alan Kholm (2018) menyatakan bahwa banyak perusahaan belum mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung keterlibatan secara berkelanjutan [8]. Di sisi lain, Telkomsel sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memiliki tantangan serupa, khususnya pada unit Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berperan sebagai pusat pengembangan kompetensi. Website resmi Telkomsel (2024) menyebutkan bahwa transformasi digital dan peningkatan layanan pelanggan memerlukan SDM yang adaptif, inovatif, dan memiliki tingkat keterlibatan tinggi [9].

1.1. State of the Art dan Penelitian Terdahulu.

Sejumlah karya sekunder dan laporan organisasi telah membahas pentingnya *employee engagement* dalam pengembangan SDM. Laporan dari IBM (2021) menekankan bahwa pengalaman karyawan menjadi faktor utama dalam meningkatkan retensi dan kinerja [10]. Ariel Andi Akbar (2025) memberikan perspektif bahwa motivasi dan kebutuhan emosional karyawan sangat berkontribusi terhadap keterlibatan [11]. Tedy Ardiansyah (2020) menyoroti pentingnya hubungan antara engagement dan kesejahteraan karyawan [12]. Muhammad Fauzi Haidar Hilmy menegaskan bahwa perusahaan global yang fokus pada engagement cenderung mencapai pertumbuhan yang lebih stabil [13]. Laporan-laporan tersebut menunjukkan perkembangan wawasan global terkait engagement dan kinerja, namun belum banyak yang secara spesifik menyoroti konteks perusahaan telekomunikasi Indonesia, khususnya PT Telkomsel.

1.2. GAP Analysis.

Berdasarkan telaah literatur sekunder, sebagian besar penelitian dan laporan global lebih berfokus pada pengalaman karyawan di perusahaan multinasional, industri teknologi digital, atau organisasi global lainnya. Sementara itu, belum banyak kajian yang secara khusus membahas hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan dalam konteks Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel. Selain itu, kajian literatur lokal yang mengaitkan strategi pengembangan SDM dengan tingkat keterlibatan karyawan di unit pengembangan kompetensi masih terbatas. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diisi melalui analisa literatur yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi engagement dan dampaknya terhadap kinerja pada unit kerja tersebut.

1.3. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan berdasarkan literatur sekunder yang relevan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi engagement, strategi pengembangan SDM yang berpotensi meningkatkan keterlibatan, serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telkomsel. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis literatur (*literature review*) yang difokuskan untuk mengkaji hubungan antara keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bersifat konseptual dan bertujuan untuk mensintesis berbagai kajian sekunder yang relevan. Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa langkah sistematis.

Tahap pertama adalah identifikasi masalah, yaitu menentukan urgensi pentingnya *employee engagement* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peneliti menelaah berbagai laporan, buku, dan publikasi sekunder yang menyoroti tren keterlibatan karyawan di industri telekomunikasi dan sektor global lainnya. Tahap kedua adalah perumusan tujuan penelitian, yaitu mengevaluasi bagaimana engagement berkontribusi terhadap efektivitas kerja, motivasi, dan kinerja SDM.

Tahap ketiga adalah proses pengumpulan literatur. Penelitian ini hanya menggunakan literatur sekunder sesuai ketentuan, mencakup buku, laporan organisasi global, artikel populer, dan sumber tepercaya seperti Harvard Business Review,

McKinsey, Deloitte, Gallup, SHRM, dan Telkomsel Corporate Report. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas sumber, dan keterkaitannya dengan variabel penelitian. Dalam proses seleksi, peneliti menetapkan kriteria inklusi seperti:

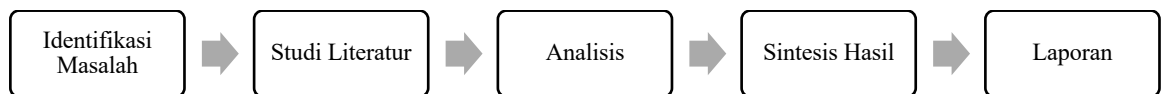
- membahas employee engagement,
- relevan dengan pengembangan SDM,
- memiliki penjelasan yang dapat diaplikasikan pada konteks organisasi.

Tahap keempat adalah proses analisis. Peneliti melakukan kategorisasi literatur berdasarkan tema, seperti: faktor yang memengaruhi engagement, hubungan engagement dengan kinerja, praktik terbaik organisasi global, serta relevansi dengan strategi pengembangan SDM Telkomsel. Setiap literatur dianalisis untuk menemukan pola, kesamaan, perbedaan, dan temuan utama yang dapat membantu menjawab tujuan penelitian.

Tahap kelima adalah sintesis hasil. Pada tahap ini, peneliti mengintegrasikan seluruh temuan literatur dalam bentuk narasi yang runtut. Sintesis dilakukan dengan pendekatan tematik untuk menghasilkan kesimpulan konseptual mengenai keterkaitan engagement dan kinerja. Peneliti juga memasukkan analisis kesenjangan (gap) dari literatur yang ada untuk menunjukkan ruang pengembangan penelitian selanjutnya.

Tahap terakhir adalah penyusunan laporan penelitian. Hasil sintesis dituangkan dalam struktur artikel sesuai template jurnal, yaitu pendahuluan, metodologi, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan. Referensi ditulis menggunakan format IEEE dan seluruh sumber yang digunakan merupakan literatur sekunder sesuai ketentuan.

Berikut bentuk diagram tahapan penelitian yang dilakukan oleh penulis.



Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

2.2 Metode Penyelesaian Masalah

Metode penyelesaian masalah dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan analisis literatur yang berfokus pada identifikasi, evaluasi, dan sintesis sumber-sumber sekunder yang relevan. Analisis literatur memberikan gambaran menyeluruh mengenai teori, konsep, dan praktik yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan dan kinerja dalam konteks organisasi.

Pada tahap identifikasi masalah, peneliti mengevaluasi temuan dari berbagai literatur yang menunjukkan bahwa employee engagement berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, komitmen, dan kualitas layanan karyawan. Informasi tersebut kemudian dibandingkan dengan tantangan yang dihadapi organisasi telekomunikasi seperti Telkomsel dalam menghadapi dinamika teknologi dan tuntutan pelanggan.

Tahap evaluasi dilakukan dengan membaca, menelaah, serta membandingkan informasi dari setiap literatur. Peneliti mengevaluasi bagaimana teori keterlibatan karyawan, praktik global, serta strategi pengembangan SDM dapat diterapkan dalam konteks Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel. Evaluasi mencakup analisis hubungan logis antara engagement dan variabel kinerja seperti efektivitas kerja, motivasi, komitmen organisasi, dan kemampuan beradaptasi.

Tahap sintesis dilakukan dengan menggabungkan seluruh temuan literatur untuk menghasilkan pemahaman komprehensif. Sintesis mencakup pemetaan faktor-faktor yang memengaruhi employee engagement, praktik terbaik dari literatur global, serta relevansinya terhadap strategi pengembangan SDM Telkomsel. Hasil sintesis inilah yang digunakan sebagai dasar dalam menyusun pembahasan penelitian.

Metode ini memastikan bahwa penelitian bersifat konseptual, terstruktur, dan sesuai dengan kaidah ilmiah meskipun tidak menggunakan data primer. Seluruh proses dilakukan secara sistematis sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan SDM di industri telekomunikasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis literatur sekunder mengenai hubungan antara keterlibatan karyawan (employee engagement) dan kinerja karyawan dalam konteks Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telkomsel. Analisis dilakukan berdasarkan temuan dari buku, laporan lembaga global, artikel populer, dan dokumen resmi perusahaan. Tujuan

bagian ini adalah menjelaskan bagaimana berbagai faktor keterlibatan karyawan memengaruhi kinerja serta bagaimana penerapannya pada organisasi telekomunikasi seperti Telkomsel. Pembahasan disajikan melalui beberapa tema utama.

3.1 Konsep Keterlibatan Karyawan dalam Pengembangan SDM

Keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis ketika individu merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya. Berdasarkan teori awal Kahn, keterlibatan terjadi ketika karyawan merasa aman, bermakna, dan memiliki ketersediaan dalam menjalankan tugas. Pada era modern, engagement terus berkembang menjadi konsep strategis yang menentukan efektivitas organisasi.

Pengembangan SDM, engagement sangat penting karena program pelatihan, peningkatan kompetensi, dan transformasi kapabilitas hanya dapat berlangsung efektif apabila karyawan memiliki keterlibatan tinggi. Pengembangan SDM tidak sekadar menciptakan tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi untuk mempraktikkan keterampilan yang dipelajari.

3.1.1 Dimensi Engagement dalam Organisasi

Beberapa sumber sekunder mendefinisikan engagement melalui tiga dimensi utama:

- keterlibatan emosional, yaitu perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi.
- keterlibatan kognitif, yaitu perhatian fokus terhadap tugas yang diberikan.
- keterlibatan fisik, yaitu investasi energi dan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan.

Ketiga dimensi tersebut berkontribusi pada perilaku positif seperti inisiatif, komitmen, dan kesediaan memberikan upaya ekstra (*extra-role behavior*).

3.1.2 Engagement sebagai Investasi SDM

Banyak lembaga internasional seperti Gallup, McKinsey, maupun Deloitte menyatakan bahwa engagement merupakan indikator utama employee experience. Karyawan yang engaged menunjukkan:

- produktivitas yang lebih tinggi,
- tingkat absensi yang rendah,
- loyalitas jangka panjang,
- kecenderungan inovasi dan ide kreatif yang lebih besar.

Temuan tersebut memberikan dasar kuat bahwa engagement adalah investasi jangka panjang yang berdampak pada kinerja organisasi.

3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan sintesis literatur sekunder, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi engagement. Faktor-faktor ini dapat diidentifikasi sebagai aspek penting yang juga relevan bagi Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel.

3.2.1 Lingkungan Kerja yang Supportif

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi terbukti memiliki dampak besar terhadap engagement. Lingkungan yang buruk dapat menurunkan motivasi, sementara lingkungan positif mampu meningkatkan komitmen dan energi kerja.

- ruang kerja yang kondusif,
- hubungan interpersonal yang baik,
- budaya organisasi yang inklusif,
- komunikasi dua arah antara karyawan dan pimpinan.

3.2.2 Kepemimpinan yang Partisipatif

Kepemimpinan adalah salah satu faktor engagement yang paling dominan. Gaya kepemimpinan partisipatif, transformasional, maupun inspiratif memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja.

Pemimpin yang efektif biasanya:

- memberikan umpan balik secara rutin,
- mendukung perkembangan karier,
- memberikan arah yang jelas namun tetap fleksibel,
- menciptakan iklim keadilan dalam organisasi.

3.2.3 Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan

Dalam industri telekomunikasi yang terus berubah, kebutuhan kompetensi menjadi semakin kompleks. Karena itu, peluang untuk belajar dan berkembang menjadi faktor penting engagement.

Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang:

- a. lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya,
- b. merasa dihargai oleh organisasi,
- c. lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan teknologi,
- d. menunjukkan kinerja yang lebih konsisten.

Temuan ini sangat relevan untuk unit pengembangan SDM Telkomsel karena unit tersebut menjadi pusat pengelolaan kompetensi.

3.2.4 Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan tidak hanya berbentuk finansial. Pengakuan secara sosial, apresiasi, dan kesempatan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar juga meningkatkan engagement.

- a. apresiasi verbal dari pimpinan,
- b. pengakuan kontribusi secara formal,
- c. pemberian tanggung jawab tambahan sebagai bentuk kepercayaan,
- d. sistem reward yang transparan dan objektif.

3.3 Dampak Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

Ada hubungan langsung antara engagement dan kinerja karyawan. Sintesis literatur menunjukkan beberapa dampak utama:

3.3.1 Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang engaged bekerja dengan energi yang lebih besar dan fokus yang lebih baik. Mereka mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas output, dan lebih sedikit melakukan kesalahan.

3.3.2 Peningkatan Kualitas Layanan

Dalam perusahaan telekomunikasi, kualitas layanan sangat menentukan kepuasan pelanggan. Engagement mendorong karyawan memberikan pelayanan yang lebih ramah, responsif, dan akurat.

3.3.3 Loyalitas dan Retensi Karyawan

Engagement juga berpengaruh terhadap tingkat retensi. Karyawan yang engaged merasa memiliki ikatan emosional terhadap organisasi sehingga lebih kecil kemungkinan meninggalkan pekerjaan.

3.3.4 Inovasi dan Adaptasi terhadap Teknologi

Karyawan yang memiliki engagement tinggi lebih terbuka terhadap perubahan, lebih proaktif dalam belajar teknologi baru, dan lebih siap menghadapi transformasi digital.

3.4 Relevansi Engagement terhadap Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel

Analisis literatur menunjukkan bahwa unit Pusat Pengembangan SDM Telkomsel memiliki peran strategis dalam membangun kapabilitas dan budaya kerja organisasi. Oleh karena itu, engagement karyawan di unit ini berdampak langsung pada kualitas pelatihan yang diberikan kepada seluruh bagian perusahaan.

Beberapa alasan engagement sangat penting bagi unit ini antara lain:

- a. karyawan SDM menjadi fasilitator perubahan,
- b. karyawan SDM memiliki peran konsultatif bagi unit lain,
- c. karyawan SDM bertanggung jawab mengembangkan kompetensi ribuan pegawai,
- d. unit SDM harus menjadi contoh budaya kerja yang sehat.

Dengan kata lain, jika karyawan di Pusat Pengembangan SDM memiliki engagement yang tinggi, maka seluruh ekosistem Telkomsel dapat terdampak secara positif.

3.5 Sintesis Temuan dan Implikasi

Berdasarkan seluruh hasil analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa: Engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan loyalitas karyawan. Faktor internal organisasi seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kesempatan belajar, dan apresiasi merupakan determinan utama engagement. Pengembangan SDM Telkomsel perlu memprioritaskan pengalaman karyawan sebagai strategi meningkatkan kinerja. Praktik global menunjukkan bahwa engagement adalah bagian penting dari strategi bisnis, bukan sekadar program HR. Engagement pada unit Pengembangan SDM memiliki dampak lebih luas karena unit ini menjadi pusat kompetensi perusahaan. Implikasinya, Telkomsel perlu terus memodernisasi strategi pengembangan SDM, meningkatkan pengalaman kerja karyawan, memperkuat sistem pembelajaran, serta mengembangkan kepemimpinan yang mendukung engagement di seluruh level organisasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telkomsel. Keterlibatan karyawan terbukti tidak hanya mendorong peningkatan motivasi dan komitmen, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas, kualitas layanan, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan dinamika organisasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang suportif, kepemimpinan yang partisipatif, peluang pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan menjadi determinan utama yang memengaruhi tingkat engagement. Melalui literatur sekunder yang dianalisis, terlihat jelas bahwa perusahaan yang mampu menciptakan pengalaman kerja positif akan lebih mudah membangun keterlibatan yang kuat, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks Pusat Pengembangan SDM PT Telkomsel, keterlibatan karyawan memiliki implikasi yang lebih luas karena unit ini berperan strategis dalam pengembangan kapabilitas seluruh pegawai Telkomsel. Tingkat engagement yang tinggi pada unit ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelatihan, memperkuat budaya kerja kolaboratif, dan mendorong penerapan strategi pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan perusahaan di era digital. Meskipun penelitian ini hanya menggunakan literatur sekunder, temuan yang disajikan memberikan landasan teoretis yang kuat mengenai pentingnya engagement sebagai faktor kunci peningkatan kinerja. Penelitian selanjutnya dapat memperluas analisis melalui pendekatan data primer agar memperoleh gambaran yang lebih spesifik mengenai kondisi engagement di lingkungan Telkomsel. Dengan demikian, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih tepat dan berdampak bagi peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

REFERENCES

- [1] K. Y. Barus, A. Novandalina, and Marnoto, "Efikasi Diri dan Keterlibatan dalam Mendorong Kinerja Karyawan," *Solusi*, vol. 23, no. 2, pp. 221–240, Apr. 2025, doi: 10.26623/slsi.v23i2.11890.
- [2] S. Y. Triutama, U. D. Natsir, B. Burhanuddin, R. Sahabuddin, and A. W. Kurniawan, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sistem Reward, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Bupati Kabupaten Poso," *J. Multidisiplin Dehasen MUDE*, vol. 3, no. 4, pp. 287–292, Oct. 2024, doi: 10.37676/mude.v3i4.10017.
- [3] W. N. Sholikah and O. P. Mulyana, "HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI BAPPEKO X," *Character J. Penelit. Psikol.*, vol. 9, no. 5, pp. 1–13, June 2022, doi: 10.26740/cjpp.v9i5.46618.
- [4] A. W. Danti and M. P. Dewi, "Optimalisasi Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Budaya Learning Organization Berbasis Kompetensi Digital dengan SDM di Kantor Pajak Singosari," *El-Mal J. Kaji. Ekon. Bisnis Islam*, vol. 6, no. 3, pp. 1790–1802, Mar. 2025, doi: 10.47467/elmal.v6i3.7023.
- [5] B. Teter, "Statistik Keterlibatan Karyawan yang Perlu Anda Lihat di Tahun 2026." Accessed: Jan. 06, 2026. [Online]. Available: <https://archieapp.co/blog/employee-engagement-statistics/>
- [6] S. Suwandi, Y. Badrianto, and E. Budiarto, "Penguatan Kemampuan Adaptif dan Inovatif Karyawan di Era Transformasi Digital," *Dedik. J. Pengabd. Lentera*, vol. 1, no. 10, pp. 318–330, Nov. 2024, doi: 10.59422/djpl.v1i10.1027.
- [7] D. Başar, "The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector," *Borsa Istanb. Rev.*, vol. 24, no. 5, pp. 908–915, Sept. 2024, doi: 10.1016/j.bir.2024.05.002.
- [8] A. Kohll, "Your Employee Engagement Strategy Needs More Wellness," *Forbes*. Accessed: Jan. 06, 2026. [Online]. Available: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/30/your-employee-engagement-strategy-needs-more-wellness/>
- [9] A. Telkomsel, "Untuk Indonesia Esok Hari: Kontribusi Telkomsel Bangun Masa Depan yang Lebih Berkelanjutan," Telkomsel. Accessed: Jan. 06, 2026. [Online]. Available: <https://www.telkomsel.com/about-us/blogs/untuk-indonesia-esok-hari-kontribusi-telkomsel-bangun-masa-depan-yang-lebih>
- [10] H. Dunan and F. M. Miharto, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Wedrink Di Bandar Lampung," *YUME J. Manag.*, vol. 8, no. 1, pp. 647–657, Apr. 2025, doi: 10.37531/yum.v8i1.8515.

- [11] A. A. Akbar, L. Lamidi, and R. F. Ahsani, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Niat Bertahan Pada Karyawan Swasta Generasi Z Di Kabupaten Boyolali,” *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 3, pp. 5778–5786, Sept. 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i3.2828.
- [12] T. Ardiansyah, “Employee Engagement Terhadap Employee Performance (Sebuah Studi Literatur),” *Sosio E-Kons*, vol. 12, no. 02, pp. 156–171, Aug. 2020, doi: 10.30998/sosioekons.v12i02.6444.
- [13] M. F. H. Hilmy, “DETERMINAN INDIVIDUAL PERFORMANCE DITINJAU DARI TALENT MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI,” Universitas Islam Indonesia, 2023.