
**STRATEGI EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. X****Khair Amin, Setyo Riyanto**Universitas Mercu Buana, Jakarta Barat, Indonesia
khairamin75@google.com, setyo.riyanto@mercubuana.ac.id

Received: 01 Juli 2022

Revised : 10 Agustus

Accepted: 2022

20 Agustus
2022

Abstrak

Latar Belakang : Perusahaan harus melakukan berbagai macam strategi agar dapat bertahan dan terus berkembang dalam situasi bisnis yang penuh dengan tantangan saat ini. Salah satu strategi yang penting dilakukan adalah menguatkan employee engagement karena merupakan faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan berkinerja tinggi dan pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi employee engagement yang diterapkan oleh PT. X, sebuah perusahaan transportasi publik yang berkedudukan di Jakarta, dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

Metode : Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi.

Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. X telah menjalankan beberapa strategi employee engagement, yaitu program pemberian reward kepada karyawan berprestasi, pemberian pelatihan berkala dan program benchmark, program bonding seperti outbound, acara bugar bersama, dan pengajian bulanan; dan program komunikasi internal seperti townhall meeting, buletin bulanan, dan majalah dinding.

Kesimpulan : Strategi-strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun demikian diperlukan manajemen yang fokus menangani penguatan employee engagement karena merupakan suatu kondisi yang harus dicapai, dipertahankan, dan terus ditingkatkan.

Kata Kunci : Employee Engagement; Motivasi Karyawan; Strategi; Perusahaan;

Abstract

Background: Companies must carry out a variety of strategies in order to survive and continue to develop in today's challenging business situation. One of the important strategies to do is to strengthen employee engagement because it is a factor that can increase employee work motivation so that employees perform high and in the end will improve company performance.

Objectives: This study aims to examine the employee engagement strategy applied by PT. X, a public transportation company based in Jakarta, in increasing the work motivation of its employees.

Methods: The method used in this study is descriptive-qualitative. Data are obtained through interviews and documentation.

Results: The results showed that PT. X has implemented several employee engagement strategies, namely the rewarding program for outstanding employees providing periodic training and benchmark programs, bounding programs such as outbound, joint fitness events, and monthly recitations; and internal communication programs such as townhall meetings, monthly newsletters, and wall magazines.

Conclusion: These strategies have been proven to be able to increase employee work motivation. However, management is needed that focuses on handling the strengthening of employee engagement because it is a condition that must be achieved, maintained, and continue to be improved.

Keywords: Employee Engagement; Employee Motivation; Strategy; Company;

*Correspondent Author : Khair Amin
Email : khairamin75@google.com



PENDAHULUAN

Dalam situasi ekonomi dan sosial yang terus berkembang dengan cepat seperti saat ini, perusahaan dihadapkan selain pada persaingan bisnis yang ketat juga inovasi yang mendisrupsi (disruptive innovation) dan perubahan-perubahan berkelanjutan (Turner, 2019). Supaya dapat tetap bertahan dan mampu bersaing maka perusahaan harus melakukan berbagai macam strategi untuk mengantisipasi kondisi itu. Strategi tersebut menysasar berbagai lini perusahaan dengan satu tujuan, yaitu meningkatkan produktifitas perusahaan melalui langkah-langkah pengelolaan yang optimal. Terdapat berbagai macam sumber daya yang harus dikelola oleh suatu perusahaan. Salah satu sumber daya terpenting karena sangat menentukan kesuksesan setiap perusahaan adalah sumber daya manusia (Dessler, 2004). Dalam mengelola sumber daya manusia miliknya perusahaan berupaya menumbuhkan, menjaga, dan meningkatkan motivasi karyawannya (Thompson & Beardwell, 2017). Motivasi telah lama dikenal sebagai salah satu elemen pikiran manusia yang berperan sebagai pendorong dalam mencapai suatu tujuan (Chakrabarti & Chatterjea, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan cenderung lebih produktif, yang berarti juga akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang lebih baik. Berbagai strategi dilakukan untuk melakukan upaya tersebut, salah satunya adalah dengan menciptakan, menjaga, dan meningkatkan employee engagement karyawannya (Hoidn & Klemenčič, 2020).

Employee engagement adalah salah satu isu yang dihadapi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya (Lussier & Hendon, 2019). (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015) menyatakan bahwa perusahaan dengan karyawan yang memiliki employee engagement tinggi berkinerja lebih baik dari pada perusahaan dengan karyawan yang memiliki employee engagement lebih rendah dalam hal return on investment (ROI), pendapatan, tingkat pertumbuhannya (growth rate), dan valuasi

perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, employee engagement juga menjadi determinan dari produktivitas yang lebih tinggi, layanan pelanggan yang lebih baik, dan biaya turnover yang lebih rendah (Noe, 2017). Employee engagement merupakan landasan karyawan bekerja secara maksimal, sedangkan motivasi menjadi energi untuk melakukan hal tersebut (Warrick, 2022). Para manajer yang berupaya memotivasi karyawannya sering tidak menyadari hubungan antara employee engagement dan motivasi. Jika karyawan tidak memiliki employee engagement yang kuat, maka dia akan kurang memiliki motivasi untuk melakukan yang terbaik. Dan ketika karyawan motivasinya rendah, maka mereka kurang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya (Hoidn & Klemenčič, 2020). Akibatnya produktivitas perusahaan akan menurun. Oleh sebab itu employee engagement harus terus ditingkatkan agar karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Baik motivasi kerja maupun employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja dan tingkat employee engagement-nya maka kinerja perusahaan akan semakin baik (Tampubolon, 2017). Motivasi kerja dan employee engagement juga berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan (Prasadjaningsih & Alexandra, 2022). Sebaliknya, tingkat biaya turnover karyawan yang tinggi dan pertumbuhan bisnis yang lebih rendah berkaitan dengan adanya masalah employee engagement pada perusahaan (Miawati, Sunaryo, & Yusnita, 2020). Meskipun employee engagement merujuk pada perusahaan yang sehat karena karyawannya bermotivasi kerja tinggi, namun untuk mencapainya bukanlah suatu pekerjaan yang mudah karena membutuhkan suatu usaha dari perusahaan melalui keputusan yang tepat dan proses berkelanjutan (Bhuvanaiah & Raya, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi employee engagement yang diterapkan oleh PT. X, sebuah perusahaan transportasi publik yang berkedudukan di Jakarta, dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Perusahaan tersebut telah beroperasi sejak tahun 2008 dan mengelola kapital bernilai lebih dari 58 triliun rupiah, serta memiliki 718 karyawan. Pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu: 1) Bagaimana strategi employee engagement dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. X?; 2) Strategi employee engagement apa yang sesuai diterapkan pada PT. X?; dan 3) Bagaimana hubungan strategi employee engagement dengan motivasi kerja karyawan di PT. X?

A. Employee Engagement

(Maslach & Leiter, 2008) mendefinisikannya engagement (keterikatan) sebagai sebuah konsep yang terdiri dari tiga elemen, yaitu energi, keterlibatan, dan efikasi atau efektifitas. Masing-masing elemen tersebut merupakan kebalikan langsung dari tiga dimensi kelelahan (burnout), yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kurang-efektifan. Sedangkan (Kahn, 1990) menggunakan istilah personal engagement dan mendefinisikannya sebagai kondisi personal anggota organisasi, atau pegawai perusahaan, memanfaatkan kemampuan dirinya dalam menjalani peranannya pada organisasi atau perusahaan tempat dia bekerja. Semakin dalam seseorang terjun ke dalam berbagai peran pekerjaan, yang berarti semakin besar ikatannya (engagement) dengan perannya, maka dia akan semakin baik kinerjanya dan semakin senang. Dan (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2011) memandang employee engagement sebagai sebuah proses, dan keadaannya disifati oleh bagaimana antusiasme seseorang dalam melihat kehidupan dan pekerjaannya. Terdapat beberapa pandangan lain terhadap employee engagement, misalnya sebagai suatu sikap positif (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004), suatu bentuk kepuasan atau kesenangan (Edwards, 2009), dan suatu hubungan dengan organisasi atau perusahaan disertai kesediaan untuk menunjukkan perilaku peranan ekstra (Gebauer, Lowman, & Gordon, 2008).

Menggabungkan dari definisi-definisi dan beberapa pandangan yang telah ada, (Byrne, 2014) merumuskan definisi employee engagement sebagai keadaan motivasi

dari waktu ke waktu ketika seseorang hadir secara psikologis dan secara kejiwaan tergugah, terfokuskan dan terselaraskan dengan tujuan pekerjaan dan organisasi, dan menyalurkan emosi dan kognitifnya untuk mengubah pekerjaan menjadi pencapaian yang bermakna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa employee engagement adalah suatu kondisi motivasi yang fokus dalam mencapai tujuan pekerjaan atau organisasi. Cakupan keterikatan pegawai (employee engagement) berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dan karena setiap perusahaan memiliki karakteristik dan budayanya sendiri, termasuk juga bidang usahanya, maka faktor-faktor yang mendorong pegawai terikat dengan pekerjaan dan perusahaannya tentu saja bervariasi (Byrne, 2014). Tetapi employee engagement memiliki kesamaan di antara semua perusahaan, yaitu mengubah pekerjaan menjadi suatu aktivitas yang bermakna. Hal tersebut dapat terlihat ketika pegawai bekerja dengan kinerja tinggi baik kualitas maupun kuantitas, penuh semangat, antusias, berkomitmen tinggi dengan tujuan perusahaan, memiliki inisiatif, dan berkolaborasi dengan baik (Byrne, 2014).

B. Motivasi Kerja

(Maslow, Frager, Fadiman, McReynolds, & Cox, 1987) menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari usaha seseorang untuk memenuhi lima kebutuhan dasar, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kelima kebutuhan tersebut dapat memicu tekanan internal pada diri seseorang sehingga mempengaruhi perilakunya. (BANDURA, 1977) mendefinisikan motivasi sebagai kemauan seseorang untuk melakukan suatu perilaku dengan mempertimbangkan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) yang mengikuti perilaku tersebut. Jika imbalan yang diterima/dirasakan dinilai lebih besar dari pada biaya yang dikeluarkan, maka perilaku tersebut akan cenderung ditiru atau dilakukan. Sedangkan menurut (Buchanan & Huczynski, 2019) motivasi kerja adalah suatu konsep yang luas mencakup preferensi untuk suatu hasil tertentu, kekuatan usaha (setengah hati atau antusias) dan ketekunan dalam menghadapi masalah dan hambatan. Motivasi dapat ditinjau dari tiga perspektif berbeda yang saling berkaitan, yaitu: 1) tujuan; 2) keputusan; dan 3) pengaruh (Buchanan & Huczynski, 2019). Perspektif tujuan memandang motivasi dalam konteks upaya untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Dalam konteks pegawai perusahaan hasil tersebut dapat berbentuk penghargaan (reward), promosi, pemberdayaan (empowerment), tanggung jawab, dan pengembangan diri.

Perspektif keputusan memandang motivasi dalam konteks proses pengambilan keputusan secara kognitif yang mempengaruhi seseorang dalam memilih hasil yang ingin dicapai. Hal ini berkaitan dengan berbagai alasan atau pertimbangan dalam memilih hasil yang diinginkan. Sedangkan perspektif pengaruh memandang motivasi sebagai sebuah proses pengaruh sosial. Dalam konteks perusahaan hal tersebut berkaitan dengan bagaimana perusahaan memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi, misalnya dengan memberikan remunerasi, promosi, dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya (Buchanan & Huczynski, 2019). Menciptakan keterikatan dengan pekerjaan (job engagement) dinilai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (Robbins, Judge, & Breward, 2018). Pegawai yang memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya akan fokus dalam bekerja, dan melakukan pekerjaannya dengan motivasi tinggi. Hasilnya adalah kinerja pegawai tersebut akan selalu dalam level yang sangat baik karena selalu mencurahkan tenaga, pikiran, dan emosinya terhadap setiap pekerjaan yang dilakukannya. Untuk mencapai hal tersebut pegawai harus memiliki keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki arti yang besar, baik untuk dirinya maupun orang lain. Pegawai juga harus memiliki penilaian yang sama dengan perusahaan terhadap pentingnya pekerjaan yang dilakukan. Selain itu perilaku kepemimpinan juga mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja (Robbins et al., 2018).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif. Metode kualitatif bermakna bahwa data yang digunakan bukan berupa angka-angka melainkan bersifat non-numeris, seperti dokumen, gambar, dan hasil wawancara (Saunders & Bezzina, 2015). Sebagai kajian yang bersifat deskriptif penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan topic of interest dari kajian ini (Sekaran & Bougie, 2016), yaitu strategi employee engagement yang dilakukan oleh PT. X untuk meningkatkan motivasi karyawannya. Penelitian ini dilakukan pada Bulan April-Mei 2022 di PT. X yang berlokasi di kota Jakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap 1(satu) orang manajer tingkat menengah, yaitu kepala departemen human capital, 1 (satu) orang staf departemen human capital, dan 3 (tiga) orang staf departemen non human capital. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik kualitatif menurut tahap-tahap yang dirumuskan oleh (Sekaran & Bougie, 2016), meliputi: 1) data reduction, yaitu melakukan coding dan kategorisasi dengan tujuan untuk menentukan data-data yang memang benar-benar diperlukan serta mengeliminasi sisanya; 2) penyajian data, yaitu menampilkan data yang telah dipilih (direduksi) secara terorganisir; dan 3) pengambilan kesimpulan, yaitu menjawab pertanyaan penelitian dengan melandaskan pada data penelitian berupa penjelasan terhadap pola dan hubungan atau membuat kontras dan perbandingan pada data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Employee Engagement di PT. X

PT. X telah melakukan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya, di antaranya adalah dengan melakukan strategi employee engagement. Kegiatan-kegiatan bagian dari strategi employee engagement yang dilakukan oleh PT. X adalah: 1) program pemberian reward kepada karyawan berprestasi; 2) pemberian pelatihan berkala dan program benchmark, 3) program bounding seperti outbound, acara bugar bersama, dan pengajian bulanan; 4) program komunikasi internal seperti townhall meeting, buletin bulanan, dan majalah dinding. Informasi tersebut disampaikan oleh kepala departemen human capital (kadep hc) PT. X dan sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh pegawai PT. X yang menjadi nara sumber dari penelitian ini. Beberapa pegawai tersebut menginfokan bahwa PT. X memberikan pelatihan kepada karyawannya, memiliki sistem reward bagi karyawan berprestasi yang diberi nama 'best staff of quarter', dan menyelenggarakan kegiatan outbond 1x dalam setahun bagi karyawan. Strategi-strategi employee engagement yang telah dijalankan oleh PT. X dapat ditinjau menurut model WIFI yang dikembangkan oleh (Cook, 2008). Model tersebut berlandaskan pada pengalaman praktek terbaik (best practice) perusahaan untuk meningkatkan employee engagement melalui empat elemen kunci, yaitu: a) well-being, yaitu pegawai merasa perusahaan berlaku baik dan peduli terhadap para karyawannya; b) information, yaitu perusahaan memiliki visi dan tujuan yang jelas serta mengomunikasikannya secara efektif kepada karyawannya; c) fairness, yaitu keadilan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya dalam seluruh aspek; d) involvement, yaitu perusahaan melakukan komunikasi dua arah secara erat (terikat) dengan para karyawannya.

PT. X tampaknya telah berupaya melakukan strategi yang memenuhi empat elemen kunci dari employee engagement menurut model WIFI. Aspek well-being dipenuhi melalui strategi memberikan pelatihan berkala dan program benchmark. Kegiatan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai kepedulian perusahaan untuk terus

meningkatkan kemampuan pegawainya. Aspek information dipenuhi melalui strategi menjalankan program townhall meeting. Forum tersebut dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan kepada para pegawainya. Aspek fairness dipenuhi melalui strategi menjalankan program pemberian reward bagi karyawan berprestasi, yaitu 'best staff of quarter'. Program tersebut dapat dipandang sebagai suatu bentuk keadilan ketika penilaian terhadap karyawan berprestasi dilakukan secara obyektif dengan parameter pengukuran yang jelas dan diterima oleh seluruh pegawai. Dan aspek involvement dipenuhi melalui strategi menjalankan program komunikasi internal bersifat dua arah, yaitu townhall meeting, dan pelatihan. Acara tersebut selain menjadi forum sosialisasi kebijakan perusahaan, juga dapat digunakan sebagai media untuk melakukan komunikasi dua arah antara perusahaan dan pegawai. Komunikasi dua arah seharusnya juga dilakukan oleh manajer mewakili kepentingan perusahaan terhadap bawahannya dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari.

B. Kesesuaian Strategi Employee Engagement di PT. X

PT. X telah menjalankan beberapa strategi employee engagement dan juga telah melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi tersebut. Kadep hc PT. X menyatakan bahwa strategi yang paling sesuai diterapkan di perusahaannya adalah pelatihan dan townhall meeting, karena kedua strategi tersebut menerapkan komunikasi dua arah, sehingga terjadi interaksi antara pemberi materi pelatihan dengan pegawai sebagai pesertanya. Meskipun secara umum para pegawai menyukai seluruh strategi employee engagement yang dijalankan oleh perusahaan, namun melalui adanya pelatihan dan townhall meeting para pegawai merasa memperoleh manfaat yang lebih berupa tambahan pengetahuan dan kemampuan, dibandingkan dengan strategi lain seperti outbond dan reward. Salah seorang pegawai menyatakan dengan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaannya maka dia memperoleh ilmu yang bermanfaat untuk menyusun dan melakukan strategi dalam mencapai tujuan pekerjaannya.

Menurut (Macey & Schneider, 2008) pelatihan adalah suatu bentuk intervensi untuk meningkatkan employee engagement dengan tujuan membangun kepercayaan dan ketahanan diri serta jaringan dukungan sosial bagi karyawan perusahaan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan terbukti sebagai salah satu faktor pendukung meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja perusahaan (Choiriyah & Riyanto, 2021). Pelatihan yang diberikan secara adil sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan dapat memenuhi aspek fairness dalam model WIFI (Cook, 2008). Namun dengan merujuk pada alasan yang diberikan oleh kadep hc mengapa pelatihan dan townhall meeting merupakan strategi employee engagement paling sesuai bagi PT. X, yaitu karena terjadinya komunikasi dua arah pada kedua program tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa PT. X memanfaatkan kedua program tersebut untuk memenuhi aspek involvement dalam model WIFI.

C. Hubungan Strategi Employee Engagement dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. X

Strategi-strategi employee engagement yang telah dijalankan, merujuk penuturan dari kadep hc PT. X, berhasil meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Melalui sistem reward para pegawai merasa dihargai dan bersemangat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya serta saling berlomba memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Salah seorang pegawai menyatakan bahwa sistem reward yang dijalankan perusahaan sangat memotivasi dirinya untuk bekerja secara maksimal. Kegiatan outbond dinilai para pegawai mampu membuat mereka merasa bugar dan segar ketika kembali bekerja. Selain itu kegiatan tersebut mempererat jalinan komunikasi dan interaksi di antara para karyawan sehingga berdampak pada terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dan bersifat penuh pertemanan (friendly). Demikian pula dengan adanya kegiatan pelatihan mampu memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik,

karena melalui pelatihan tersebut para karyawan memperoleh ilmu yang berkaitan langsung dan memang dibutuhkan oleh pekerjaan mereka.

Employee engagement didefinisikan oleh (Byrne, 2014) sebagai suatu bentuk motivasi, oleh sebab itu employee engagement yang kuat merujuk pada motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi-strategi yang telah dijalankan oleh PT. X telah berhasil meningkatkan employee engagement karyawannya. Hal tersebut dibuktikan oleh kesaksian para karyawannya yang merasa lebih termotivasi setelah menjalani program-program yang menjadi bagian dari strategi employee engagement PT. X. Baik employee engagement maupun motivasi kerja mampu mendongkrak kinerja karyawan (Riyanto & Herlissha, 2020). Dengan demikian maka upaya yang telah dilakukan oleh PT. X untuk terus menguatkan employee engagement dan motivasi karyawannya adalah langkah yang penting dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawannya. karena Pada akhirnya kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut menjadi basis bagi perusahaan agar dapat bertahan dan terus berkembang dalam iklim dan lingkungan usaha yang penuh dengan persaingan ketat.

KESIMPULAN

PT. X telah menjalankan beberapa strategi untuk menguatkan employee engagement. Strategi-strategi yang dijalankan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal itu sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa employee engagement adalah suatu bentuk motivasi, sehingga dengan menguatnya employee engagement maka motivasi kerja akan meningkat. Namun demikian perlu diperhatikan bahwa employee engagement adalah suatu kondisi yang selain harus diraih melalui suatu proses dengan menjalankan beberapa strategi, juga harus dijaga dan dipertahankan, bahkan untuk terus ditingkatkan. Oleh sebab itu diperlukan suatu manajemen yang fokus mengelola hal tersebut.

BIBLIOGRAFI

- Albrecht, Simon L., Bakker, Arnold B., Gruman, Jamie A., Macey, William H., & Saks, Alan M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- BANDURA, Albert. (1977). Social learning theory. New jersey: PRENTICEHALL. INC. Englewood Cliffs.
- Bhuvanaiah, Tejaswi, & Raya, R. Prabhakara. (2015). Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 92.
- Buchanan, David A., & Huczynski, Andrzej A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Byrne, Zinta S. (2014). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Chakrabarti, Gagari, & Chatterjea, Tapas. (2017). *Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence: A Future Trend in HRD*. Springer.
- Choiriyah, Siti, & Riyanto, Setyo. (2021). Effect of Training and Competence on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Commitment (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(6), 1021–1030.
- Cook, Sarah. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.

- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia.
- Edwards, Chris. (2009). The pursuit of happiness [human resource management]. *Engineering & Technology*, 4(4), 76–79.
- Gebauer, Julie, Lowman, Don, & Gordon, Joanne. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Penguin.
- Hoidn, Sabine, & Klemenčič, Manja. (2020). *The Routledge international handbook of student-centred learning and teaching in higher education*. Routledge Abingdon, England.
- Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lussier, Robert N., & Hendon, John R. (2019). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage Publications.
- Macey, William H., & Schneider, Benjamin. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Macey, William H., Schneider, Benjamin, Barbera, Karen M., & Young, Scott A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Maslach, Christina, & Leiter, Michael P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslow, Abraham H., Frager, Robert, Fadiman, James, McReynolds, Cynthia, & Cox, Ruth. (1987). *Motivation and personality* (3rd). New York.
- Miawati, Tita, Sunaryo, Widodo, & Yusnita, Nancy. (2020). Exploratory Study of Employee Engagement. *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, 4(2), 102–106.
- Noe, Raymond A. (2017). *Fundamentals of human resource management*. Boston, Mass. McGraw-Hill.
- Prasadjaningsih, M. C. Oetami, & Alexandra, Marina. (2022). IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT INDONESIA MOROWALI INDUSTRIAL PARK. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 232–243.
- Riyanto, Setyo, & Herlissha, Novita. (2020). Job Satisfaction Management, Work Motivation and Employee Engagement to Improve Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(7), 11–16.
- Robbins, Stephen P., Judge, T. A., & Beward, K. E. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* Ottawa. Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report 408.
- Saunders, Mark N. K., & Bezzina, Frank. (2015). Reflections on conceptions of research methodology among management academics. *European Management Journal*, 33(5), 297–304.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Tampubolon, Hotner. (2017). The relationship between employee engagement, job motivation, and job satisfaction towards the employee performance. *Corporate Ownership & Control*, 13(2), 473–477.
- Thompson, A., & Beardwell, J. (2017). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Turner, Paul. (2019). *Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Springer.
- Warrick, Dr Stan. (2022). *Employee Motivation and Engagement* Marc S. Galli Walden University.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).