

PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PERUSAHAAN RITEL DI INDONESIA

Dedianto Turnip, Denny Sondang Pantas Sitorus
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pelita Harapan

Abstrak: _____

Kata kunci: _____

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Strategi *employee engagement* menyatakan bahwa organisasi harus memiliki hubungan yang positif dengan para karyawan. Hal ini memungkinkan dilakukan apabila organisasi fokus pada aspek-aspek seperti pemahaman terhadap perusahaan karyawan, pengelolaan karyawan, menyediakan layanan terhadap karyawan, serta membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan (Teimouri dkk. (Roberts-Lombard, 2007; Jenab and Stub, 2014)). Hasil penelitian yang dilakukan Gallup pada tahun 2008 di Amerika Serikat menunjukkan adanya laporan kerugian sebesar 350 miliar dollar yang terkait dengan kinerja yang buruk yang disebabkan oleh karyawan

yang tidak “engaged” (Smith, 2009). Hal ini menjadi tanggung jawab para pemimpin perusahaan dalam membuat dan memelihara budaya kerja yang sehat melalui penerapan nilai-nilai perusahaan, norma-norma budaya perusahaan, dan komitmen organisasi yang mendukung terciptanya *employee engagement* (Smith, 2009). Bila hal ini berhasil dilakukan maka para karyawan akan berjuang dan bekerja keras untuk mencapai target yang ditetapkan. Penting untuk disadari bahwa karyawan adalah faktor utama dan aset yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena pentingnya *employee engagement* tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat indeks *employee engagement* yang ada di satu perusahaan ritel yang sedang berkembang di Indonesia se-

*Corresponding Author.
e-mail: _____

hingga memberikan wawasan bagi manajemen tentang hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* di perusahaan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga akan mengukur employee net promoter score (e-NPS), yaitu seberapa besar kemauan karyawan untuk merekomendasikan ke orang lain untuk memilih bekerja di perusahaan tersebut.

2. Dasar Teori

a. Employee engagement

Definisi awal *engagement* diperkenalkan oleh Kahn (1990). Berdasarkan teori dasar psikologi dan sosiologi (misalnya, Bion, 1961; Freud, 1922; Goffman, 1961; Merton, 1957; Slater, 1966), Kahn mengonseptualisasikan keterlibatan pribadi di tempat kerja sebagai ekspresi diri dan pekerjaan secara bersamaan yang disukai seseorang dalam perilaku tugas yang mempromosikan koneksi untuk bekerja dan untuk orang lain, kehadiran pribadi (fisik, kognitif, dan emosional) dan aktif, serta penampilan penuh (hlm. 700). Menurut Kahn, orang yang terlibat menerapkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja dan orang yang tidak terlibat, menarik diri dan membela diri secara fisik, kognitif, atau secara emosional selama bekerja (hlm. 694).

Beberapa peneliti menganggap *employee engagement* dan *work engagement* sebagai istilah kunci dalam bidang HRD (Lee et al., 2016). Dinyatakan bahwa pengertian *employee engagement* dan *work engagement* serupa karena mereka saling terkait dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Secara umum, *employee engagement* dan *work engagement* tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal temuan teoretis dan ilmiah (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), sehingga dalam artikel ini penulis menggunakan

istilah *employee engagement* untuk memfasilitasi literasi.

Employee engagement mengacu pada hal-hal yang secara positif efektif terkait dengan pelaksanaan pekerjaan yang memiliki aspek semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Rasa keterlibatan ini adalah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu diarahkan menuju tujuan organisasi (Farndale & Murrer, 2015; Shuck & Wollard, 2010). *Employee engagement* adalah keterikatan individu yang positif, komitmen, loyalitas pada satu atau satu lini pekerjaan (Xiao & Duan, 2014), atau keadaan psikologis positif individu mengenai pekerjaan mereka (Saks & Gruman, 2014).

Menilai karakteristik demografi yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan memberikan pengetahuan tentang tren demografis dalam angkatan kerja (Buttner, Lowe, & Billings-Harris, 2012). Pemimpin perusahaan dapat mempekerjakan karyawan yang lebih muda dengan kompensasi uang. Pekerja yang lebih muda meninggalkan perusahaannya karena kurangnya kompensasi uang bahkan ketika pekerjaan itu konsisten dengan kebutuhan mereka dan keinginan (Butler, Brennan-Ing, Wardamasky, & Ashley, 2014). Karyawan milenial tidak mau membuat pengorbanan pribadi untuk berkarier dan kurang setia pada perusahaan di mana dia bekerja (Festing & Schafer, 2014). *Baby Boomer* kurang rentan terhadap imbalance uang dan lebih pada proses dan loyalitas terhadap organisasi mereka (Saber, 2013). Pemimpin bisnis dapat melibatkan Generasi *Baby Boom* dengan memastikan jangka panjang kontrak dan organisasi yang berorientasi pada proses (Saber, 2013). Karyawan milenial lebih cenderung melakukan turnover ketika mereka merasa tidak ada kesempatan untuk promosi atau kenaikan gaji dalam organisasi (Hayes, 2015). Oleh karena itu, ketika mempertimbang-

kan strategi pemecatan atau pelepasan, sumber daya manusia praktis dapat lebih baik melayani organisasi mereka dengan memberhentikan karyawan milenial daripada *Baby Boomer* (Hayes, 2015).

Keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada gilirannya dapat memberikan kepuasan kerja (Garg, Dar & Mishra, 2018). Pelatihan dalam pelayanan kepada karyawan lain merupakan aspek pendukung pada tingkat *employee engagement* (Johnson, Park & Bartlett, 2018). Berbagai aspek lain seperti karakter karyawan yang dipekerjakan menentukan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi (Wang & Chen, 2019).

b. Employee performance

Performance merupakan perwujudan kemampuan dalam bentuk kerja nyata. *Performance* adalah karya yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Surajiyo et al., 2021). Surajiyo et al. (2021) mengutip Sumardjo (2018) mengatakan bahwa kinerja dalam Bahasa Inggris mengacu kepada *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yaitu tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wibowo (2016), kinerja adalah pelaksanaan dari rencana-rencana yang disiapkan oleh bagian sumber daya manusia bagi karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan minat.

Irfansyah (2020) dalam Yeti Kuswati (2020) menjelaskan *employee performance* sangat erat kaitannya dengan hasil kerja seseorang di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hasil pekerjaan dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, tetapi evaluasi kinerja dalam organisasi perusahaan adalah kunci dalam pe-

ngembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan suatu bentuk formulir penilaian kinerja dari seorang karyawan.

c. Pengaruh employee engagement terhadap employee performance

Apakah ada bukti yang baik untuk mendukung keuntungan dari *employee engagement*? Jawabannya: “ada”, dengan mengacu kepada literatur akademik, sekarang ada bukti yang semakin banyak yang menunjukkan hubungan yang kuat antara keterlibatan karyawan dengan sejumlah hasil organisasi yang penting. *Engagement* misalnya, telah terbukti terkait dengan peningkatan komitmen karyawan (Hallberg & Schaufeli, 2006), perilaku karyawan di dalam dan di luar pekerjaannya (Bakker et al., 2004), dan iklim pelayanan, kinerja karyawan, dan loyalitas pelanggan (Salanova et al., 2005). Xanthopolou et al. (2009) dalam hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang jelas antara tingkat keterlibatan harian dan tingkat penghasilan harian yang didapatkan karyawan yang bekerja di restoran cepat saji.

Meskipun banyak kemajuan dalam masalah ini, masih banyak yang harus dilakukan khususnya yang berkaitan dengan membangun hubungan antara *engagement* dengan individu karyawan, unit bisnis, dan ukuran keberhasilan kinerja keuangan organisasi (Macey et al., 2009). Agar *employee engagement* tetap menjadi fokus organisasi yang berharga, penting bagi peneliti dan praktis untuk menunjukkan hubungan, baik itu keuntungan finansial dan non-finansial dengan intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan *employee engagement*.

3. Tujuan Penelitian

Memberikan rekomendasi langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk peningkatan *employee*

engagement, berdasarkan hasil *engagement survey* yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian ini akan memberikan wawasan ke manajemen terkait nilai e-NPS, untuk dijadikan salah satu pertimbangan dalam menentukan strategi employer branding, sehingga dalam menarik minat external talent untuk bergabung dengan perusahaan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif serta deskriptif kualitatif sehingga dapat mendeskripsikan fakta yang diperoleh dengan cermat dan aktual.

1. Metode Kuantitatif

Pengumpulan data dengan kuesioner secara daring yang diberikan ke karyawan untuk mendapatkan tanggapan terkait *employee engagement* (indikator disusun menggunakan 6 skala tingkatan), serta tingkat kemauan karyawan untuk merekomendasikan perusahaan sebagai pilihan tempat bekerja kepada orang lain (menggunakan skala 1 sampai dengan 10). Pengambilan data dilakukan secara daring mengingat lokasi kerja yang tersebar di ratusan kota yang tersebar dari Aceh sampai Papua. Para pimpinan departemen terkait mendorong tim masing-masing untuk berpartisipasi pada survei tersebut.

2. Metode Deskriptif Kualitatif

Setelah diperoleh hasil dari survei maka dilakukan tahapan selanjutnya dengan focus

group discussion (FGD) dengan perwakilan karyawan dengan membagi tiga grup, yaitu kantor pusat, gudang, dan regional store operation. Hal ini dilakukan untuk mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan tertutup dan terbuka dari kuesioner tersebut. Kombinasi peserta FGD dipilih untuk memastikan keterwakilan: karyawan dengan masa kerja dalam masa percobaan, kurang dari satu tahun, serta lebih dari setahun. Selain itu juga mencakup sebaran jabatan manajerial dan non manajerial. Sebaran ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas data yang diperoleh.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Survei

Survei dilakukan pada bulan Oktober dengan hasil yang dapat diolah sebanyak 1.996 responden, setelah menghilangkan data yang tidak lengkap, dengan sebaran demografi seperti terlihat pada Tabel 1.

Sejumlah 80% dari seluruh karyawan perusahaan ini berada di store operation (RTM Store) dan mayoritas umur karyawan berada pada rentang umur 23 tahun sampai dengan 35 tahun, hal ini juga direfleksikan dari sebaran demografi responden pada survei yang dilakukan. Bila dilihat dari sebaran masa kerja (*working period*), demografi responden dapat dikatakan tersebar merata dari masing-masing kelompok masa kerja, dengan sedikit lebih banyak dari karyawan baru (dengan masa kerja kurang dari

Tabel 1 Demografi Responden

Age Group	Total	% Age	Division	%	Working Period	Total	% Working Period
< 25	858	43%	Head Office	6%	< 6 months	620	31%
25 - 35	1023	51%	Head Office - Set Up	2%	6-12 months	390	20%
36 - 45	98	5%	RTM Branch	8%	1 - 2 years	426	21%
46 - 55	16	1%	RTM Store	69%	>2 years	560	28%
> 55	1	0%	Warehouse	15%	Grand Total	1996	
Grand Total	1996		Grand Total	1996			

Tabel 2 Nilai Employee Engagement

Factor	Pertanyaan	Persentase						Mean
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Agak Tidak Setuju	4 Agak Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju	
Work life balance	Saya senang bekerja di perusahaan ini karena dapat memiliki waktu untuk melakukan aktivitas lainnya	5%	9%	13%	15%	45%	13%	4.3
Safety	Saya merekomendasikan kepada orang lain mengenai kelengkapan fasilitas dan perlengkapan yang ada di perusahaan ini	1%	4%	4%	12%	49%	29%	4.9
Job Satisfaction	Saya puas dengan pekerjaan saya dan jenis tugas yang saya kerjakan	1%	2%	3%	12%	59%	24%	5.0
Brand	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di MR DIY	1%	1%	1%	6%	42%	49%	5.3
Career Development	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan	1%	2%	2%	9%	46%	40%	5.2
Company Culture	Secepat perusahaan sudah menerapkan nilai-nilai perusahaan (Speed Productivity Openness Teamwork / SPOT) dengan optimal	1%	2%	4%	13%	53%	28%	5.0
Work Task	Saya sering bosan dengan rutinitas pekerjaan yang saya jalani saat ini; Saya mau menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar job desc saya di perusahaan ini; Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya	6%	24%	13%	16%	32%	9%	4.4
Performance Management / Rewards & Recognition / Talent & Staffing	Saya merasa puas dengan kebijakan dan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan saat ini; Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru ketika bekerja di perusahaan ini untuk pengembangan diri saya; Penghasilan yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban; Saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik	2%	5%	8%	17%	49%	19%	4.6
Engaging Leadership	Atasan objektif dan adil dalam menilai prestasi kerja; Perusahaan ini menginspirasi saya untuk memberikan hal terbaik dalam pekerjaan saya; Saya optimis dengan masa depan perusahaan ini; Saya jarang berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	2%	3%	5%	14%	52%	23%	4.8
Collaboration	Saya merasa puas dengan kerja sama antarpegawai di perusahaan ini; Lingkungan sosial di tempat kerja yang baik menjadi pemicu saya untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain	1%	2%	5%	15%	53%	24%	4.9

enam bulan. Hal ini dapat dipahami, karena perusahaan ini secara konsisten membuka rata-rata empat toko baru setiap minggunya. Karyawan baru tersebut memiliki antusiasme yang tinggi dalam mengikuti survei yang dilakukan.

Secara keseluruhan nilai engagement dari seluruh karyawan sebesar 4,8 dengan skala 1 sampai dengan 6, dengan detail engagement per indikator (total 10 indikator) seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Apabila dilihat per lokasi, maka nilai *engagement* sebesar 4,3 untuk kantor pusat, 4,7 untuk store operation dan 4,9 untuk gudang. Oleh karena itu, dapat dikatakan karyawan gudang adalah yang paling engaged, dan karyawan kantor pusat yang paling tidak engaged.

Hasil umpan balik secara keseluruhan (gabungan kantor pusat, store operation, dan gudang) dapat dilihat pada Tabel 3a dan khusus

kantor pusat Tabel 3b. Bila dijumlahkan total persentase ketidaksetujuan (nilai 1 sampai dengan 3), untuk seluruh lokasi, indikator yang memiliki persentase di atas 20% ada pada work life balance, work task, serta rewards & system. Namun bila dilihat khusus pada lokasi kantor pusat, maka lebih banyak lagi jumlah indikator yang menunjukkan ketidaksetujuan di atas 20%, yaitu work life balance, safety, work task, rewards & system, engaging leadership, company culture, serta collaboration. Bahkan ketidaksetujuan mencapai 40% pada work task dan 37% pada rewards & system.

Selanjutnya, apabila dilihat dua lokasi lainnya (Tabel 4) diperoleh hasil ketidaksetujuan di atas 20% untuk lokasi store operation meliputi indikator work life balance, work task, serta rewards & system. Hal ini selaras dengan hasil keseluruhan lokasi, disebabkan jumlah kar-

Tabel 3 Hasil Umpan Balik Gabungan dan Kantor Pusat

Faktor	Pertanyaan (Seluruh Lokasi)	% Response					
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Agak Tidak Setuju	4 Agak Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
Work life balance	Saya senang bekerja di perusahaan ini karena dapat memiliki waktu untuk melakukan aktivitas lainnya	5%	9%	13%	15%	45%	13%
Safety	Saya merekomendasikan kepada orang lain mengenai kelengkapan fasilitas dan perlengkapan yang ada di perusahaan ini	1%	4%	4%	12%	49%	29%
Work Task	Saya sering bosan dengan rutinitas pekerjaan yang saya jalani saat ini	14%	50%	15%	13%	6%	1%
	Saya mau menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar job desc saya di perusahaan ini	3%	13%	15%	20%	39%	9%
Job Satisfaction	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya	1%	8%	8%	15%	52%	16%
Pride to Corporate Image	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	1%	2%	3%	12%	59%	24%
Career Development	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	1%	1%	1%	6%	42%	49%
Rewards & System	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan	1%	2%	2%	9%	46%	40%
	Saya merasa puas dengan kebijakan dan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan saat ini	3%	7%	13%	19%	44%	14%
	Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru ketika bekerja di perusahaan ini untuk pengembangan diri saya	0%	1%	1%	8%	51%	38%
	Penghasilan yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	4%	7%	11%	20%	47%	12%
Engaging Leadership	Saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik	1%	6%	6%	18%	55%	13%
	Atasan objektif dan adil dalam menilai prestasi kerja	3%	4%	7%	17%	52%	17%
	Perusahaan ini menginspirasi saya untuk memberikan hal terbaik dalam pekerjaan saya	1%	2%	3%	13%	58%	24%
	Saya optimis dengan masa depan perusahaan ini	0%	1%	2%	11%	50%	36%
Company Culture	Saya jarang berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	2%	6%	8%	17%	48%	18%
Collaboration	Segenap perusahaan sudah menerapkan nilai-nilai perusahaan (Speed Productivity Opennes Teamwork / SPOT) dengan optimal	1%	2%	4%	13%	53%	28%
	Saya merasa puas dengan kerja sama antarpengawai di perusahaan ini	1%	2%	6%	15%	52%	23%
	Lingkungan sosial di tempat kerja yang baik menjadi pemicu saya untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain	1%	3%	4%	14%	53%	25%

Faktor	Pertanyaan (Kantor Pusat)	Mean	% Umpan Balik					
			1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Agak Tidak Setuju	4 Agak Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
Work life balance	Saya senang bekerja di perusahaan ini karena dapat memiliki waktu untuk melakukan aktivitas lainnya	4.00	5%	14%	16%	16%	41%	9%
Safety	Saya merekomendasikan kepada orang lain mengenai kelengkapan fasilitas dan perlengkapan yang ada di perusahaan ini	4.14	3%	11%	16%	16%	42%	10%
Work Task	Saya sering bosan dengan rutinitas pekerjaan yang saya jalani saat ini	4.16	3%	12%	16%	14%	44%	11%
	Saya mau menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar job desc saya di perusahaan ini	3.73	6%	15%	19%	25%	26%	9%
Job Satisfaction	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya	4.84	2%	4%	5%	9%	55%	24%
Pride to Corporate Image	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	4.91	0%	3%	3%	12%	60%	21%
Career Development	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	4.97	2%	3%	4%	11%	48%	32%
Rewards & System	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan	4.55	5%	4%	6%	23%	37%	24%
	Saya merasa puas dengan kebijakan dan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan saat ini	4.03	4%	10%	16%	26%	34%	9%
	Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru ketika bekerja di perusahaan ini untuk pengembangan diri saya	4.69	3%	4%	7%	9%	57%	19%
	Penghasilan yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	3.81	8%	12%	17%	27%	27%	9%
Engaging Leadership	Saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik	4.23	3%	7%	16%	22%	42%	9%
	Atasan objektif dan adil dalam menilai prestasi kerja	4.52	6%	3%	5%	17%	50%	18%
	Perusahaan ini menginspirasi saya untuk memberikan hal terbaik dalam pekerjaan saya	4.54	6%	6%	6%	16%	50%	18%
	Saya optimis dengan masa depan perusahaan ini	4.97	1%	1%	5%	17%	51%	20%
Company Culture	Saya jarang berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	4.09	5%	8%	17%	18%	41%	11%
Collaboration	Segenap perusahaan sudah menerapkan nilai-nilai perusahaan (Speed Productivity Opennes Teamwork / SPOT) dengan optimal	4.30	3%	8%	10%	23%	41%	15%
	Saya merasa puas dengan kerja sama antarpengawai di perusahaan ini	4.28	4%	4%	13%	20%	42%	17%
	Lingkungan sosial di tempat kerja yang baik menjadi pemicu saya untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain	4.29	5%	6%	6%	29%	47%	17%

yawan 80% berada di store operation. Sementara itu, ketidaksetujuan responden pada lokasi gudang hanya pada indikator work task. Hasil umpan balik ini akan menjadi fokus pembahasan selanjutnya.

Terkait pengujian e-NPS, menunjukkan hasil seperti pada Gambar 1. Secara keseluruhan

nilai e-NPS sebesar 31% (promoter dikurangi dengan detractor), yang artinya nilai bersih kemungkinan karyawan untuk mau mempromosikan atau merekomendasikan ke orang lain untuk bekerja di perusahaan tersebut sebesar 31%. Hal yang mirip ditunjukkan pada karyawan dengan lokasi kerja di retail operation dan gudang.

Tabel 4 Hasil Umpan Balik Store Operation dan Gudang

Faktor	Pertanyaan (Store Operation)	% Umpan Balik					
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Agak Tidak Setuju	4 Agak Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
Work life balance	Saya senang bekerja di perusahaan ini karena dapat memiliki waktu untuk melakukan aktivitas lainnya	6%	10%	15%	16%	41%	13%
Safety	Saya merekomendasikan kepada orang lain mengenai kelengkapan fasilitas dan perlengkapan yang ada di perusahaan ini	1%	3%	3%	11%	48%	33%
Work Task	Saya sering bosan dengan rutinitas pekerjaan yang saya jalani saat ini	1%	6%	14%	15%	50%	14%
	Saya mau menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar job desc saya di perusahaan ini	3%	13%	15%	20%	40%	10%
Job Satisfaction	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya	1%	9%	8%	15%	51%	15%
Pride to Corporate Image	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	1%	2%	3%	13%	59%	23%
Career Development	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	1%	1%	1%	6%	42%	49%
Rewards & System	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan	1%	2%	2%	8%	46%	41%
	Saya merasa puas dengan kebijakan dan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan saat ini	4%	8%	14%	19%	42%	13%
	Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru ketika bekerja di perusahaan ini untuk pengembangan diri saya	0%	1%	1%	8%	51%	39%
	Penghasilan yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	4%	8%	11%	21%	46%	10%
Engaging Leadership	Saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik	1%	6%	6%	19%	55%	13%
	Atasan objektif dan adil dalam menilai prestasi kerja	3%	5%	8%	17%	51%	16%
	Perusahaan ini menginspirasi saya untuk memberikan hal terbaik dalam pekerjaan saya	1%	2%	3%	13%	58%	24%
	Saya optimis dengan masa depan perusahaan ini	0%	1%	2%	12%	49%	36%
Company Culture	Saya jarang berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	3%	7%	9%	18%	47%	16%
Collaboration	Segenap perusahaan sudah menerapkan nilai-nilai perusahaan (Speed Productivity Opennes Teamwork / SPOT) dengan optimal	1%	2%	3%	13%	51%	29%
	Saya merasa puas dengan kerja sama antarpengawai di perusahaan ini	2%	3%	7%	16%	51%	21%
	Lingkungan sosial di tempat kerja yang baik menjadi pemicu saya untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain	1%	2%	4%	15%	52%	26%

Faktor	Pertanyaan (Gudang)	Mean	% Umpan Balik					
			1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Agak Tidak Setuju	4 Agak Setuju	5 Setuju	6 Sangat Setuju
Work life balance	Saya senang bekerja di perusahaan ini karena dapat memiliki waktu untuk melakukan aktivitas lainnya	4.9	1%	3%	4%	8%	66%	18%
Safety	Saya merekomendasikan kepada orang lain mengenai kelengkapan fasilitas dan perlengkapan yang ada di perusahaan ini	4.7	0%	6%	4%	17%	56%	16%
Work Task	Saya sering bosan dengan rutinitas pekerjaan yang saya jalani saat ini	4.6	1%	7%	8%	16%	52%	16%
	Saya mau menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar job desc saya di perusahaan ini	4.1	3%	12%	12%	22%	42%	8%
Job Satisfaction	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya	4.6	1%	8%	8%	13%	54%	17%
Pride to Corporate Image	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	5.1	0%	0%	2%	9%	58%	30%
Career Development	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di sini	5.4	1%	1%	1%	4%	42%	52%
Rewards & System	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan	5.2	1%	1%	2%	8%	50%	38%
	Saya merasa puas dengan kebijakan dan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan saat ini	4.8	0%	2%	7%	19%	53%	18%
	Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru ketika bekerja di perusahaan ini untuk pengembangan diri saya	5.3	0%	0%	1%	9%	51%	39%
	Penghasilan yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	4.8	1%	3%	6%	14%	59%	17%
Engaging Leadership	Saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan yang baik	4.8	0%	4%	4%	15%	62%	15%
	Atasan objektif dan adil dalam menilai prestasi kerja	4.8	1%	2%	6%	16%	57%	18%
	Perusahaan ini menginspirasi saya untuk memberikan hal terbaik dalam pekerjaan saya	5.0	0%	1%	2%	12%	64%	22%
	Saya optimis dengan masa depan perusahaan ini	5.2	0%	0%	3%	9%	53%	35%
Company Culture	Saya jarang berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	4.8	0%	6%	4%	9%	56%	24%
Collaboration	Segenap perusahaan sudah menerapkan nilai-nilai perusahaan (Speed Productivity Opennes Teamwork / SPOT) dengan optimal	5.0	0%	1%	3%	9%	65%	23%
	Saya merasa puas dengan kerja sama antarpengawai di perusahaan ini	5.1	0%	0%	4%	11%	57%	29%
	Lingkungan sosial di tempat kerja yang baik menjadi pemicu saya untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain	5.0	0%	3%	1%	9%	61%	26%

Sebaliknya, di kantor pusat, lebih banyak jumlah detractor (merekomendasikan orang lain untuk tidak bekerja di perusahaan tersebut) dibandingkan dengan jumlah promoter, sehingga nilai e-NPS di kantor pusat menjadi negatif = -5%.

Hasil e-NPS ini menunjukkan hubungan yang positif dengan nilai engagement, di mana karyawan di kantor pusat yang paling tidak engaged menunjukkan nilai e-NPS yang terendah, dan karyawan di gudang dengan nilai engagement tertinggi menunjukkan nilai e-NPS yang tertinggi.

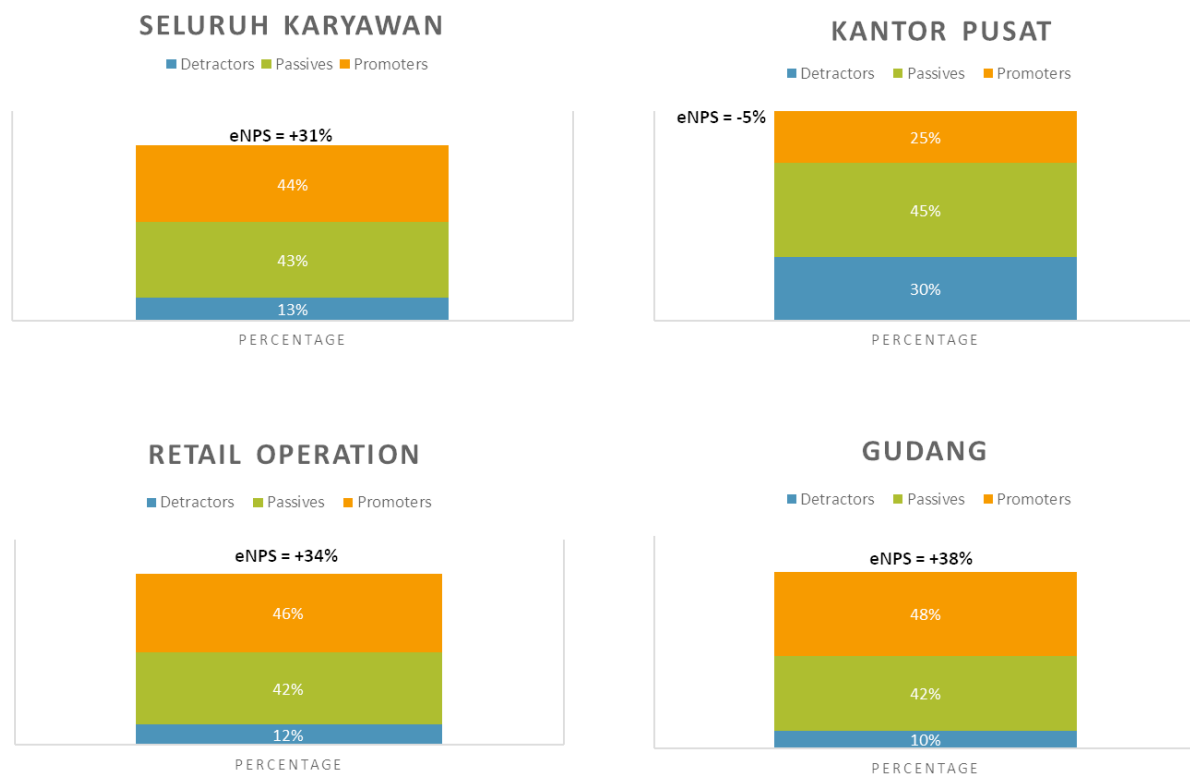
2. Pembahasan Hasil

Indikator work task secara konsisten menunjukkan ketidaksetujuan pada tiga lokasi yang berbeda, yaitu di kantor pusat (40%), di store operation (31%), dan Gudang (28%) yang ditunjukkan pada umpan balik terkait keinginan menyelesaikan tugas lebih banyak walaupun di luar

peran dan tanggung jawab karyawan tersebut. Hal ini sebagai refleksi belum tingginya *employee engagement* secara keseluruhan. Pada lokasi kerja gudang, hanya hal ini yang menunjukkan ketidaksetujuan di atas 20%.

Karyawan di kantor pusat yang memiliki nilai engagement terendah serta nilai e-NPS yang negatif memberikan umpan balik ketidaksetujuan pada banyak hal, yaitu work life balance, safety, work task, rewards & system, engaging leadership, company culture, serta collaboration. Bahkan ketidaksetujuan mencapai 40% pada work task dan 37% pada rewards & system. Bila hal ini tidak segera dibenahi, maka besar kemungkinan kinerja karyawan menjadi tidak optimal.

Setelah dilakukan FGD dengan perwakilan staf dan manajer dari setiap departemen yang ada di kantor pusat, dapat diringkas hal-hal yang menjadi perhatian karyawan sebagai berikut.



Gambar 5 Hasil e-NPS

1. Beban kerja yang tinggi sebagai dampak dari target pembukaan toko baru yang rata-rata 4 toko setiap minggu, sementara jumlah tim dirasakan sudah tidak mencukupi. Akibatnya staf seringkali harus melakukan kerja lembur dan merasakan kelelahan. Karyawan tidak punya cukup waktu untuk melakukan aktivitas lain selepas jam bekerja, seperti olahraga, interaksi sosial, dan waktu keluarga.
2. Karyawan melihat tidak memadainya perangkat keselamatan bekerja. Hal ini lebih diakibatkan lokasi kantor yang berada pada gedung perkantoran yang relatif sudah berumur tua, yang ditunjukkan beberapa kejadian dengan operasional lift yang padam tiba-tiba. Ketika digunakan. Selain itu, alat pendingin ruangan sering bekerja tidak normal, terkadang terasa panas, terkadang terasa sangat dingin.
3. Pekerjaan yang monoton dan kurangnya kesempatan untuk mendapatkan pengalaman fungsi kerja yang baru, membuat karyawan menjadi jenuh dalam bekerja.
4. Karyawan merasa tidak puas dengan sistem pengupahan dan bonus yang diberikan. Dengan beban kerja yang ekstra diharapkan perusahaan bisa memberikan nilai yang lebih. Selain itu, karyawan jarang merasakan mendapatkan pengakuan atau pujian dari masing-masing atasan atas pencapaian target yang sudah dilakukan.
5. Karyawan melihat bahwa nilai perusahaan berupa speed, productivity, openness, dan teamwork masih sebatas retorika, tidak terlihat dari peran pimpinan perusahaan sampai dengan atasan langsung sebagai role model dari nilai tersebut.
6. Karyawan melihat masing-masing departemen lebih fokus pada pencapaian departemennya sendiri, kurang mau berkolaborasi dengan departemen lain.

Berikut ini beberapa umpan balik yang diperoleh dari karyawan di kantor pusat terkait pertanyaan terbuka “Silakan berikan saran/masukan untuk membuat perusahaan menjadi tempat bekerja terbaik”.

Fasilitas untuk karyawan melepaskan bosan dan stres terhadap pekerjaan, seperti tempat untuk bersantai, bermain, olah raga, dan lain-lain.
Peningkatan kesempatan untuk berkembang dan kebijakan/peraturan perusahaan yang dapat lebih fleksibel.
Membuat suatu cara agar tiap karyawan bisa bergaul satu sama lain, tidak berkelompok, dan membedakan level. Menghormati tiap karyawan dan tidak memotong hak-hak karyawan, lebih adil dalam memutuskan penilaian terhadap karyawan, serta membuka kesempatan buat karyawan lain untuk berbicara dan memberikan ide, menerima, dan memutuskan tampungan ide karyawan dengan adil atau survei.
Memberikan waktu untuk setiap employee dapat bekerja sambil berlibur, tidak monoton harus bekerja 5x8 jam.
Agar kedepannya karyawan dapat difasilitasi kredit kepemilikan rumah antara pihak developer, bank, dan karyawan.

Secara keseluruhan ketidakpuasan karyawan di kantor pusat yang ditunjukkan dengan nilai engagement yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan di gudang dan store operation, membuat mereka cenderung tidak mau merekomendasikan orang lain untuk bekerja di perusahaan ini.

Karyawan di store operation menunjukkan nilai engagement sebesar 4,7 dan e-NPS senilai 34% dan memberikan umpan balik ketidaksetujuan pada beberapa hal yaitu work life balance, work task, dan rewards & system. Hasil FGD dengan perwakilan staf dan manajer dari beberapa regional store operation, dapat diringkas hal-hal yang menjadi perhatian karyawan.

1. Pengurangan jumlah staf toko sebagai strategi untuk mengurangi biaya, berdampak pada jam beban kerja yang bertambah untuk setiap staf. Kekurangan jumlah staf juga berdampak pada sulitnya mendapatkan kesempatan mengambil day off. Hal ini membuat staf tidak

mempunyai waktu yang cukup untuk keluarga maupun berinteraksi sosial dengan rekan-rekannya di luar konteks pekerjaan, seperti bersantai, olahraga dan lain sebagainya.

2. Staf toko merasakan kejenuhan dengan rutinitas pekerjaan sehari-hari, dan membutuhkan saluran dan sarana untuk kegiatan lain seperti kegiatan futsal, perlombaan lainnya. Staf juga menginginkan adanya rotasi pekerjaan secara berkala dan training tambahan yang menambah wawasan, tidak hanya pelatihan terkait pekerjaan sehari-hari.
3. Staf mengharapkan struktur insentif yang lebih menarik. Berbeda dengan karyawan di kantor pusat, karyawan di store operation masih mau memberikan rekomendasi ke orang lain untuk bekerja di perusahaan, seperti yang ditunjukkan dengan nilai e-NPS sebesar 34%.

Berikut ini beberapa umpan balik yang diperoleh dari karyawan di store operation terkait pertanyaan terbuka “silakan berikan saran/masukan untuk membuat perusahaan menjadi tempat bekerja terbaik”.

Target manpower efisiensinya tolong diperhatikan lagi sesuai dengan luas toko tersebut. Terima kasih.
Adakan lembur di hari libur nasional. Karena jika hanya libur pengganti tidak efektif untuk store crew toko. Terima kasih.
Bonus dan intensif lebih diperhatikan dan diperbanyak.
Rekrut orang dengan kualitas yang baik walau ‘harga’ mahal, jauh lebih baik daripada kualitas yang sedang karena murah. Kualitas SDM adalah investasi berharga untuk perusahaan. Kualitas SDM yang tanggung hanya membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan.
Dalam memberikan penilaian tolong harus objektif jangan hanya karena kedekatan, baik itu karena alasan ikatan keluarga atau mantan teman di perusahaan sebelumnya jadi tidak adil terhadap karyawan lain yang tidak ada ikatan apa pun tapi memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni.
Adanya upah lembur untuk karyawan, kurangnya tenaga kerja/jumlah manpower yang ada di setiap toko MR.DIY, Seringnya perubahan SOP secara mendadak.

Perolehan data dan FGD dari survei yang dilakukan ini, menghasilkan rekomendasi atas beberapa treatment yang perlu segera dilakukan untuk dapat meningkatkan employee engagement, baik itu di kantor pusat, gudang maupun store operation (dipaparkan lebih detail pada Bab IV Kesimpulan dan Rekomendasi).

Selanjutnya, 6 dengan 12 bulan kemudian sejak dilakukannya rekomendasi langkah-langkah treatment, perlu dilakukan kembali survei employee engagement, untuk melihat apakah terjadi peningkatan indeksnya termasuk nilai e-NPS-nya. Dan hal yang penting juga untuk dilihat adalah apakah ada peningkatan kinerja karyawan yang searah dengan kenaikan employee engagement, seperti yang ditunjukkan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Paper ini tidak dapat menunjukkan hasil tersebut karena keterbatasan waktu yang ada.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Manajemen perlu segera mengambil tindakan perbaikan terkait temuan ketidaksetujuan terhadap beberapa indikator, khususnya pada karyawan yang bekerja di kantor pusat dan store operation untuk meningkatkan *employee engagement* sehingga berdampak pada dua hal penting.

1. Keberlanjutan kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan.
2. Meningkatnya kemauan karyawan untuk mempromosikan dan merekomendasikan ke orang lain (*external talent*) untuk bekerja di perusahaan.

Rekomendasi tindakan yang dapat dilakukan berdasarkan temuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengadakan komunitas olahraga, seni, dan keagamaan secara mingguan baik itu di kantor

pusat, store operation, maupun di gudang di mana perusahaan memberikan dukungan dana yang memadai untuk kegiatan tersebut. Melakukan perlombaan 1 kali atau 2 kali dalam setahun terkait olahraga maupun seni, agar karyawan semakin tertarik untuk berperan aktif dalam kegiatan tersebut. Selain itu, dapat dilakukan outing karyawan dan keluarga secara berkala.

2. Melakukan work load analysis untuk mengetahui jumlah karyawan yang optimal di setiap departemen sehingga staf tidak merasakan beban kerja yang berlebihan dan dapat menyelesaikan tugas dengan waktu kerja yang wajar. Selain itu, meninjau ulang target yang ditetapkan sehingga dicapainya mutual agreement dengan karyawan dengan tetap menyesuaikan dengan target perusahaan.
3. Memberikan kesempatan pengembangan diri karyawan dengan pelatihan soft skill, kesempatan melakukan proyek yang baru, dan rotasi pekerjaan. Hal ini membuat karyawan tetap termotivasi dan tidak terjebak dengan rutinitas yang membosankan.
4. Peran aktif manajemen dan pimpinan departemen terkait sebagai role model yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan terkait implementasi nilai-nilai perusahaan, termasuk membudayakan kolaborasi antar departemen, sehingga tidak terbentuk budaya “silo” yang lebih mementingkan departemen masing-masing. Hal ini dapat dimulai dengan membuat project assignment lintas departemen, yang anggota dari beberapa departemen. Selain menggerakkan kolaborasi lintas department, hal tersebut dapat dijadikan sarana menjangkau internal talent di dalam perusahaan untuk future leaders perusahaan.
5. Meninjau kembali struktur pengupahan, bonus dan benefit lainnya sehingga dapat men-

dorong dan mempromosikan budaya dan mental “do the best” yang dapat menghasilkan kinerja terbaik individu. Struktur kompensasi yang baru tersebut disertai mekanisme penyusunan evaluasi kinerja yang objektif, terukur, dan dilakukan secara berkala disertai sesi umpan balik atasan ke bawahan dan sebaliknya.

6. Perlu ditinjau ulang lokasi kerja kantor pusat dengan memilih gedung perkantoran yang lebih memberikan rasa mana kepada karyawan.
7. Dilakukan staff town hall minimal dua kali dalam setahun, sebagai sarana pimpinan perusahaan menyampaikan strategi dan pencapaian perusahaan di tahun berjalan, sekaligus memberikan apresiasi kepada karyawan, khususnya yang berprestasi.

E. KETERBATASAN DAN PELUANG PENELITIAN LANJUTAN

1. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan waktu mengakibatkan peneliti tidak cukup waktu untuk hal-hal sebagai berikut.

- a. Proses implementasi langkah-langkah yang disebutkan dalam rekomendasi.
- b. Pelaksanaan survei lanjutan setelah dilakukan langkah-langkah tersebut sehingga dapat diukur dampaknya terhadap peningkatan *employee engagement* di perusahaan tersebut serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Peluang Penelitian Lanjutan

- a. Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk terhadap proses aktivitas yang bertujuan meningkatkan *employee engagement* serta mengukur kembali nilai engagement dan e-NPS setidaknya enam bulan setelah proses perbaikan dilakukan. Sehingga dapat diukur

dampaknya terhadap peningkatan nilai engagement serta e-NPS serta peningkatan kinerja karyawan.

- b. Meneliti kemungkinan perbedaan budaya lokal yang dapat menjadi pertimbangan dalam strategi *employee engagement*, misalnya budaya di lokasi kerja store operation di Aceh mungkin berbeda dengan Papua.

F. DAFTAR RUJUKAN

- Bakker AB, Demerouti E, Verbeke W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Hum. Resour. Manag.* 43:83–104.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (3) 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3) 187–200. doi:10.1080/02678370802393649.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. New York Basic Books.
- Butler, S. S., Brennan-Ing, M., Wardamasky, S., & Ashley, A. (2014). Determinants of longer job tenure among home care aides: What makes some stay on the job while others leave? *Journal of Applied Gerontology*, 33, 164–188. doi:10.1177/0733464813495958.
- Buttner, E. E., Lowe, K., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110, 247–258. doi:10.1007/s10551-011-1179-0.
- Farndale, E. & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: a cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 610–626. doi:10.1108/jmp-09-2013-0318.
- Festing, M. & Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262–271. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.010.
- Freud, S. (1922). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. London: International Psychoanalytic Press.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: a study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1) 58–71. [tps://doi.org/10.1177/1523422317742987](https://doi.org/10.1177/1523422317742987).
- Goffman, E. (1961). *Asylums, Doubleday Anchor*. New York, NY.
- Hayes, T. M. (2015). Demographic characteristics predicting employee turnover intentions (*Doctoral dissertation*). Available from ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3728489).
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). “Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119–127. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.
- Johnson, K. R., Park, S., & Bartlett, K. R. (2018). Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica’s hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, 42 (3/4) 191–209. doi:10.1108/ejtd-11-2017-0094.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Luigi Stirpe, Silvia Profili, & Alessia Sammarra (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40 (2022) 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>.
- Moore. (2020). Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms. *American Dairy Science Association®*. Published by Elsevier Inc. and Fass Inc. <https://doi.org/10.3168/jds.2019-18025>.
- Mangkunegara, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press of Glencoe.
- Nevianto et al. (2021). Factors Affecting Employee Engagement and Its Relation to Employee Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, Vol. 3 E-ISSN 2686-6056.
- Rina Anindita Adventia Emilia Seda. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27).
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>.
- Saber, D. A. (2013). Generational differences of the frontline nursing workforce in relation to job satisfaction: What does the literature reveal? *The Health Care Manager*, 32, 329–335. doi:10.1097/HCM.0b013e3182a9d7ad.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*. 25, 155–182. doi:10.1002/hrdq.21187.
- Salanova M., Agut S., & Peiró J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *J. Appl. Psychol.*, 90:1217–27.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. 9, 89–110. doi:10.1177/1534484309353560.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosms*. New York: Wiley.
- Teimouri et al. (2016). Study of the relationship between employee engagement and organizational effectiveness. *International Journal Business Excellence*, Vol. 10, No. 1, 2016.
- Tejaswi Bhuvanaiah & R. P. Raya. (2014). Employee Engagement: Key to Organizational Success. *SCMS Journal of Indian Management*.
- Wang, C. & Chen, H. (2019). Relationship among workplace incivility, work engagement, and job performance. *Journal of*

- Hospitality and Tourism*, DOI 10.1108/JHTI-09-2019-0105.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E. & Schaufeli, W. B. (2009) Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183–200.
- Xiao, M. L. & Duan, L. (2014). Job engagement of employees in state-owned enterprises: Construct clarification and scale development. *Organizational management*, 1, 35–41. <http://dx.doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2014.01.017>.
- Yuri S. Scharp, Arnold B. Bakker, & Kimberley Breevaart. (2020). *Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective*. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>.

