

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. ASURANSI JASA INDONESIA CABANG BANDUNG RITEL

Atiqah Tiara Anugra¹⁾ H. Romat Saragih²⁾

Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

atiqhtiara25@gmail.com¹⁾ saragih@ypt.or.id²⁾

Abstrak: Faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang penting adalah keterlibatan karyawan (employee engagement). Employee engagement dapat terpengaruh oleh salah satu faktor yaitu budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel dengan jumlah populasi sebanyak 35 responden. Pengambilan sampel dengan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap budaya organisasi dengan dimensi involvement, consistency, adaptability, dan mission secara keseluruhan berada dalam kategori baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Employee Engagement

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini, perusahaan dihadapkan dengan berbagai macam tantangan dan persaingan yang semakin ketat, untuk bisa saling berkompetisi unggul dengan para pesaing maka perusahaan harus memiliki aset utama yang unggul. Endres & Mancheno-Smoak, (2008) menyatakan bahwa sejumlah hal wajib dimiliki oleh organisasi untuk bersaing dengan organisasi lain yang meliputi sumber-sumber fisik, sumber keuangan, kemampuan memasarkan dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang penting adalah keterlibatan karyawan (employee engagement). Namun, pembuktian faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap employee engagement belum sepenuhnya tampak di perusahaan-perusahaan terutama di Asia Tenggara. Indonesia merupakan negara dengan presentase tingkat employee

engagement terendah yaitu sebesar 8%. Indonesia memiliki populasi masyarakat berumur di bawah 30 tahun sebesar hampir 50%. Ratenje & Emond (2013) menyebutkan besarnya sumber daya manusia yang berusia muda menjadi salah satu faktor kunci yang menyebabkan rendahnya tingkat employee engagement di Indonesia.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap employee engagement yaitu budaya. Federman (2009:38) dalam bukunya mengemukakan bahwa semakin besar varian antara budaya yang dianut dengan budaya yang diinginkan lebih memungkinkan memberikan dampak negatif pada employee engagement. Nilai-nilai budaya perusahaan sangat diperlukan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai budaya tersebut merupakan ciri pembeda yang menjadi karakteristik sebuah perusahaan. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya perusahaan penting untuk terus dijaga keberlangsungannya serta penerapannya dalam kinerja sehari-hari.

Manfaat Penelitian

1. Melalui penelitian ini penulis dapat menggunakan pengetahuan berdasarkan teori yang penulis dapatkan selama kuliah dan berlangsungnya penelitian sehingga mampu memperkaya referensi hasil penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang budaya organisasi dan employee engagement.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu membantu PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel untuk mengetahui bagaimana kondisi budaya organisasi dan employee engagement yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk membantu dalam upaya pencapaian visi..

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Employee Engagement PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.

II. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terhadap manajemen manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sebaik dan seefisien mungkin, supaya dapat menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan berjalan sesuai dengan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber

daya yang penting dalam organisasi, di samping itu efektivitas organisasi ditentukan oleh manajemen manusia (Danang Sunyoto, 2015:4). Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014:21), terdapat fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti merencanakan secara efektif serta efisien, mengorganisasi dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi, mengendalikan agar bekerja sesuai dengan rencana dan mempersatukan kepentingan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Budaya Organisasi

Robbins dan Judge, 2007 (dalam Danang Sunyoto, 2015:226) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial, dan saling memahami sehingga budaya organisasi berfungsi sebagai kegiatan dan perilaku seluruh anggota organisasi yang direalisasikan untuk menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing dan berkompetensi serta sebagai pembeda identitas dari organisasi lainnya. Budaya organisasi melalui dimensinya dapat menggambarkan budaya dari suatu organisasi. Menurut Denison, Haaland, & Goelzer (2003) budaya organisasi memiliki empat dimensi, yaitu: Involvement (Keterlibatan) merupakan indikator budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. Consistency (Konsistensi) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai nilai organisasi. Adaptability (Adaptabilitas) merupakan kemampuan organisasi dalam

merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

Mission (Misi) indikator yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi.

Employee Engagement

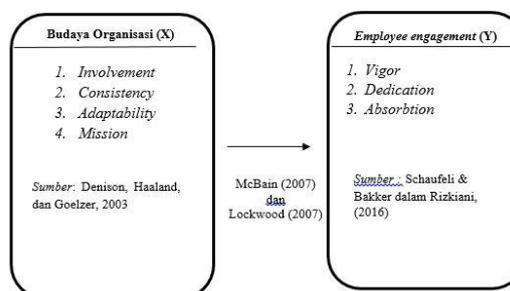
Employee engagement adalah keadaan psikologis karyawan yang muncul secara sukarela dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Engagement yang tinggi pada karyawan menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi, kepuasan pelanggan yang meningkat dan rendahnya tingkat absensi dan turnover (Romanou et al, 2010:1). Employee engagement sangat penting dalam organisasi dan sangat erat kaitannya dengan kinerja yang merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, biasanya organisasi menilai bagaimana anggotanya dalam menjalankan dan mengerjakan tugasnya dalam beberapa aspek atau dimensi employee engagement. Menurut Schaufeli & Bakker (dalam Wikantika Rizkiani, 2016) terdapat tiga dimensi di dalam employee engagement, yaitu:

1. Vigor (Semangat) merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.
2. Dedication (Dedikasi) merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya yang menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.
3. Absorbtion (Penyerapan) merupakan keterikatan karyawan

yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

III. KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

Penelitian ini dilandasi dengan dua teori, yaitu budaya organisasi dan *employee engagement*, karena budaya organisasi adalah variabel yang mempengaruhi variabel *employee engagement* berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, secara skematis model kerangka pemikiran dalam penelitian ini



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, hipotesis yang diajukan dan akan dibuktikan kebenarannya adalah Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement* Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.

IV. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, Menurut Creswell (2014:5) penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian statistik deskriptif dan kausal, karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menggambarkan hasil penelitian.

Sugiyono (2013:206), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dan menurut Sugiyono (2014:37) penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan sebab dan akibat antara variabel *independent* (variabel yang mempengaruhi) dan variabel *dependent* (variabel yang dipengaruhi), dimana variabel *independent* pada penelitian ini adalah budaya organisasi yang menurut Denison, Haaland, dan Goelzer (2003) meliputi dimensi: *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission*. Untuk variabel *dependen* pada penelitian ini adalah *employee engagement* meliputi dimensi: *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorbtion*. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2013: 167). Skala instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel operasional dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapatan, dan presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya

(Sugiyono, 2012:80). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel yaitu sebanyak 35 orang karyawan.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012:92) dan dalam teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *sampling jenuh*, karena populasi yang digunakan relatif kecil yaitu seluruh anggota populasi yaitu karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel yang berjumlah 35 orang karyawan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif dan analisis regresi sederhana yang digunakan untuk menentukan seberapa kuatnya pengaruh variabel independen (X) budaya organisasi terhadap variabel dependennya (Y) yaitu *employee engagement*. Menurut Tukiran dan Hidayati (2011:87) analisis regresi linier sederhana (*univariant*) adalah analisis regresi linier dengan jumlah variabel pengaruhnya hanya satu.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis deskriptif, secara keseluruhan hasil rata-rata skor total dari variabel *employee engagement* sebesar 79.92%. Skor tersebut dalam garis kontinum termasuk dalam kategori "tinggi" yang artinya responden merasa bahwa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel telah baik.

Pada variabel *employee engagement* terdapat dimensi yang memiliki nilai tertinggi yaitu dimensi *vigor* (semangat) yaitu sebesar 82,75%. Di dalam dimensi *vigor* terdapat indikator kegigihan dan ketekunan sehingga para karyawan setuju bila tidak menunda

pekerjaan dan senantiasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun walaupun *employee engagement* berada dalam kategori “tinggi” pada dimensi *dedication* (dedikasi) memiliki nilai terendah yaitu sebesar 76,92%. Di dalam dimensi *dedication* terdapat indikator rasa penuh makna sehingga hal tersebut membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan belum sepenuhnya dapat menginspirasi karyawan lain yang berada di perusahaan.

Sementara hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi secara keseluruhan hasil rata-rata skor total didapatkan hasil sebesar 78.93%. Skor tersebut dalam garis kontinum termasuk dalam kategori “tinggi” yang artinya responden merasa bahwa budaya organisasi di dalam perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel telah baik.

Pada variabel budaya organisasi terdapat dimensi yang memiliki nilai tertinggi yaitu dimensi *mission* (misi) yaitu sebesar 79,71%. Di dalam dimensi *mission* terdapat indikator anggota organisasi mengerti arah yang dituju organisasi sehingga hal ini terjadi karena para karyawan setuju terdapat misi yang jelas di perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel yang memberikan makna dan arah dalam bekerja..

Namun walaupun budaya organisasi berada dalam kategori “tinggi” pada dimensi *consistency* (konsistensi) memiliki nilai terendah yaitu sebesar 77,57%. Di dalam dimensi *consistency* terdapat indikator anggota organisasi menunjukkan kesepakatan terhadap nilai-nilai organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan belum sepenuhnya memiliki visi yang sama dengan perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia.

Tabel 1. Analisis Regresi Linear Sederhana Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | | | |
| 1 (Constant) | 2.734 | 1.238 | | 2.208 | .058 |
| Jumlah X | .055 | .413 | .047 | .133 | .898 |

a. Dependent Variable: Jumlah Y

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan perhitungan analisa regresi dengan menggunakan SPSS 23 di atas, diperoleh persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 2,734 + 0,047 X$$

Persamaan diatas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 2,734 menyatakan bahwa jika tidak ada Budaya Organisasi (X) maka nilai konsisten *Employee Engagement* (Y) adalah sebesar 2,734.
2. Nilai koefisien regresi X bersifat positif sebesar 0,047, artinya variabel X memiliki hubungan searah dengan Y dan setiap pertambahan satu satuan Budaya Organisasi (X) akan meningkatkan *Employee Engagement* (Y) sebesar 0,047.

Dari persamaan tersebut, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel bebas, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pengaruh positif ini menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi, maka *employee engagement* akan semakin tinggi pula.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

$H_0 : -t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai Sig. $\alpha > 0,05$, tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

H1 : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ dan nilai Sig. $\alpha < 0,05$, terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Kriteria *employee engagement* merupakan batasan dari nilai tabel dengan memperhatikan derajat kebebasan (dk) dan tingkat signifikansi sehingga dari batasan ini dapat disimpulkan apakah H_0 diterima atau ditolak.

Untuk t_{tabel} dapat diketahui dengan menentukan derajat bebas dk = $(n-k-1)$, dengan n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah keseluruhan variabel. Sehingga didapat nilai $35 - 2 - 1 = 32$. Dengan ketentuan tersebut diperoleh t_{tabel} sebesar 2,03693.

Berdasarkan Tabel 4.1 Nilai t_{hitung} yang diperoleh variabel X adalah 11,301 dengan nilai signifikan 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta Sig. $\alpha < 0,05$, yakni $11,301 > 2,03693$ serta $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*.

Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. Hasil pengujian ini dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi pada perusahaan dapat mempengaruhi *employee engagement* di mana budaya organisasi dibuat oleh organisasi dan perusahaan dan diterapkan oleh setiap anggota organisasi tersebut.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (KD) atau nilai R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas (X) yaitu Budaya Organisasi terhadap variabel terikat (Y) yaitu *Employee Engagement*. Hasil perhitungan koefisien determinasi dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 for Windows yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 2. Koefisien Determinasi Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .047 ^a | .002 | -.123 | .40942 |

a. Predictors: (Constant), Jumlah_X

b. Dependent Variable: Jumlah Variabel Y

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 23 for Windows

Tabel 2. menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel ditunjukkan oleh koefisien determinasi nilai R^2 dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,047)^2 \times 100\% \\ &= 0,2\% \end{aligned}$$

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai sebesar 0,002 atau sebesar 0,2%, artinya nilai ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap variabel *employee engagement* sebesar 0,2% dan sisanya 99,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel, dapat diambil beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dilihat dari hasil analisa terhadap jawaban responden mengenai

variabel *employee engagement* (Y) yang memiliki nilai presentase rata-rata tertinggi adalah dimensi *vigor* (semangat). Presentase tersebut masuk ke dalam kategori “setuju atau baik” yang berarti menyatakan bahwa para karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel memiliki tingkat energi dan stamina yang baik dalam bekerja, keunggulan yang baik dalam bekerja, serta kegigihan dan ketekunan yang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* yang berada di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel telah diterapkan dengan baik.

2. Hasil analisa terhadap jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi (X) yang memiliki nilai presentase rata-rata tertinggi adalah dimensi *mission* (misi). Presentase tersebut masuk ke dalam kategori “setuju atau baik” yang berarti menyatakan bahwa misi dan strategi perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel telah jelas dalam bekerja dan untuk masa depan. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel telah baik.
3. Dari analisis data penelitian, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel.

VII. SARAN

1. Pada *employee engagement*, disarankan karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel untuk tetap bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan berusaha bekerja lebih baik dari hari ke hari sehingga dapat

menginspirasi karyawan lain untuk bekerja dengan melakukan hal yang sama.

2. Pada budaya organisasi, disarankan agar PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel terbuka dalam memberikan kesempatan para karyawannya untuk memutuskan tujuan organisasi agar saling mendapatkan *win-win solutions* diantara perusahaan dan para karyawan.
3. PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel lebih intens lagi menginternalisasikan budaya organisasi, agar tingkat *employee engagement* dapat diraih lebih baik.

DAFTAR FUSTAKA

- Creswell, J.W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1), h. 69-78.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? (Advances in Global Leadership, Volume 3)*. Emerald Group Publishing Limited, pp.205 - 227
- Federman, Brad. (2009). *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ratenje, Vibhas dan Emond, Larry. (2013). *Why Indonesia Must Engage Younger Workers*.

- Rizkiani, Wikantika. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee engagement (Studi pada Divisi Produksi PBB Bogor PT. Wijaya Karya Beton, TBK)*.
- Romanou, et al. (2010). *Managerial Perspectives on Employee Engagement*.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Taniredja, Tukiran dan Mustafidah, Hidayati. (2011). *Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.