



Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Employee Engagement* pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten X

Agus Iqbal Hawabi

Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Jl. Gajayana No. 50, Malang, 65144, Indonesia.

Korespondensi penulis, email: iqbalhawabi@uin-malang.ac.id

Abstract. Agencies or companies consider that an organization's success can be achieved only by having employees who have high competence. However, in reality, many highly competent employees cannot work optimally. This can be seen from the lack of employee enthusiasm for working (*dedication*) and low enthusiasm for completing work (*vigor*), so employee engagement with the organization is weak. This research aims to determine the influence of perceived organizational support and job characteristics on employee engagement. Data collection was carried out using the perceived organizational support scale created by Eisenberg (1986), the Hackman & Oldham (1976) job characteristics scale, and the Utrecht Work Engagement Scale created by Schaufeli et al. (2003). The results of this research show that perceptions of organizational support and job characteristics simultaneously influence employee engagement of Civil Servants in District X amounted to 61.6%, while changes in employee engagement were caused by other factors amounting to 38.4%.

Keywords: Perceived Organizational Support; Job Characteristics; Employee Engagement;

Abstrak. Instansi atau perusahaan yang menganggap kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai hanya dengan memiliki para pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi. Namun realitasnya banyak pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi ternyata tidak dapat bekerja secara optimal. Hal itu dilihat dari kurangnya antusias pegawai dalam bekerja (*dedication*) dan rendahnya semangat untuk menyelesaikan pekerjaan (*vigor*) sehingga bisa dikatakan keterikatan (*engagement*) para pegawai dengan organisasinya lemah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala persepsi dukungan organisasi yang dibuat oleh Eisenberg (1986), skala karakteristik pekerjaan Hackman & Oldham (1976) dan skala *Utrecht Work Engagement Scale* yang dibuat oleh Schaufeli, et al (2003). Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan mempengaruhi *employee engagement* Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten X sebesar 61.6%, sedangkan perubahan terhadap *employee engagement* disebabkan oleh faktor lain sebesar 38.4%.

Kata kunci: Persepsi Dukungan Organisasi; Karakteristik Pekerjaan; Employee Engagement.

LATAR BELAKANG

Dalam lingkup instansi pemerintah, karyawan atau SDM aparatur lebih dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN memiliki peranan penting dalam birokrasi sebagai pelaksana utama tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai abdi Negara dan masyarakat sehingga menjadi salah satu organ penting bagi keberlangsungan suatu Negara. Kedudukan dan peran ASN pada setiap negara adalah penting dan menentukan karena merupakan aparatur pelaksana dan penyelenggara pemerintahan serta memiliki fungsi menjaga kelancaran pembangunan dalam rangka mencapai tujuan dan cita-cita nasional yaitu masyarakat yang sejahtera, adil dan makmur (Ariani, 2022).

Namun tidak dapat dipungkiri, bahwa masih banyak keluhan yang datang dari masyarakat tentang kinerja Aparatur Sipil Negara, yang menunjukkan masih adanya berbagai

keterbatasan yang dipunyai oleh Aparatur Sipil Negara terutama menyangkut masalah yang berhubungan dengan pelayanan para aparatur pemerintah (Budiyanto, 2006). Bahkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Asman Abnur, mengungkapkan kualitas ASN atau ASN di Indonesia dalam bekerja lebih 60 persen hanya memiliki kemampuan dalam hal administrasi saja, sementara yang mempunyai keahlian secara spesifik itu tidak lebih dari 40 persen (Sudrajat, 2016). Selain itu, fenomena yang terjadi saat ini seperti yang sering diberitakan di media cetak maupun elektronik yaitu banyaknya ASN yang kurang berkualitas terlihat dari banyaknya ASN yang kurang memiliki kemauan sendiri untuk bekerja dengan baik. Para ASN tersebut tidak mengerjakan tugas yang seharusnya menjadi kewajiban mereka dengan baik dan sungguh-sungguh. Begitu juga dengan tindakan-tindakan tidak disiplin yang masih sering dilakukan oleh ASN seperti datang terlambat, pulang cepat (tidak sesuai dengan jam kerja) dan tidak masuk kerja.

Hal ini diperkuat oleh hasil survei yang dilakukan oleh *political and economic risk consultancy* pada tahun 2013, dimana kinerja ASN yang berada di Indonesia menempati urutan yang terburuk se-Asia setelah India. Hal tersebut tidak dipungkiri oleh Asman Abnur selaku menteri Pemerdayaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Bahkan beliau mengatakan masih banyak para ASN/ ASN yang datang ke kantor hanya untuk setor sidik jari sebagai bukti absensi, tanpa melaksanakan tugas dan fungsinya secara benar (Sudrajat, 2016).

Persoalan-persoalan diatas jelas memperlihatkan rendahnya tingkat keterikatan kerja para aparatur sipil negara terhadap instansi tempatnya bekerja. Hal itu ditandai dengan sikap yang kurang antusias dengan pekerjaannya, kurang bertanggung jawab dengan apa yang telah ditugaskan padanya dan juga tidak adanya rasa bangga akan pekerjaan yang dilakukannya dikarenakan rendahnya *dedication* atau kebermaknaan dalam bekerja.

Lebih dari sekedar kepuasan kerja (*employee satisfaction*), para Aparatur Sipil Negara diharapkan mempunyai engagement, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan institusinya. Di dalam terminologi ini, termasuk pula di dalamnya timbulnya rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan instansi, serta kebanggaan terhadap instansi dan semangat bekerjasama sehingga memacu produktifitas yang optimal. Organisasi membutuhkan pegawai yang secara psikologis memiliki hubungan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan para pegawai bersedia dan mampu menginvestasikan diri sepenuhnya pada peran mereka di organisasi, proaktif dan berkomitmen untuk berkinerja dengan kualitas tinggi. Organisasi membutuhkan karyawan yang terikat dengan pekerjaannya atau memiliki tingkat engagement yang tinggi (Bakker & Xanthopoulou, 2009).

Organisasi sering menghadapi permasalahan dimana produktifitas pegawainya rendah yang dilatarbelakangi oleh kurangnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya atau *engagement* karyawan yang rendah terhadap pekerjaannya (Albrecht, 2010). Karyawan yang *engagement* adalah karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya (Kahn, 1990). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha yang dilakukan karyawan, seperti bekerja keras, berusaha, terlibat penuh pada pekerjaan dan fokus pada apa yang merekakerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2003).

Swarnalatha & Prasanna (2013) menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu kunci yang mengarahkan organisasi mencapai kesuksesan. Robinson, Perryman & Hayday (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Rashid, Asad & Ashraf (2011) mengenai menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang *engaged* menghasilkan pekerjaan yang lebih produktif, lebih menguntungkan, lebih aman, lebih sehat, memiliki kecenderungan turnover yang rendah, tingkat absen yang minim, dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya sehingga dapat menunjang ketercapaian tujuan organisasi (Buchman, 2004 dalam Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011)

Eisenberger *et al* (2001) menganggap persepsi dukungan organisasi sebagai sumber yang paling penting dari peristiwa sosial-emosional karena menanamkan keterlibatan dan organisasi karyawan. Adanya dukungan organisasi menyebabkan stabilitas dan komitmen karyawan. Dukungan organisasi menciptakan budaya organisasi yang sehat dan lebih mudah dikelola serta lingkungan kerja yang lebih baik. Tingkat dukungan organisasi menyajikan hubungan langsung persepsi karyawan dengan bagaimana karyawan terikat dan terlibat pada pekerjaannya dan pekerjaan lainnya. Organisasi yang mendukung akan membentuk hubungan dengan karyawan dan dukungan organisasi yang meningkat akan memunculkan perilaku kerja yang efektif (Rohaides & Eisenberg, 2002). Dukungan organisasi memungkinkan karyawan untuk merasa aman, dan menyandarkan diri kepada organisasi.

Penelitian Alvi, Abbasi, & Haider (2014) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi menjadi prediktor yang kuat terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yang menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempengaruhi *employee engagement*. Selain persepsi

dukungan organisasi, Saks (2006) menyebutkan bahwa salah satu yang menjadi penyebab rendahnya *employee engagement* adalah karakteristik pekerjaan itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Nusatria (2011); Anggun (2012) juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hackman & Oldham (1976) karakteristik pekerjaan merupakan sekumpulan variabel yang berhubungan dengan situasi yang secara luas dianggap sebagai penyebab utama perilaku karyawan.

Simamora (2006) menyebutkan bahwa dalam teori *job characteristic* model dijelaskan bahwa pekerjaan yang diperkaya memiliki kesulitan yang tinggi dan pada akhirnya menciptakan keadaan psikologis kritis yang tinggi. Hal tersebut akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, kinerja yang tinggi, serta ketidakhadiran dan perputaran yang rendah. Hackman & Oldham (1976) menyebutkan bahwa terdapat lima dimensi dalam karakteristik pekerjaan yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *task feedback*.

Keahlian yang beragam yang dibutuhkan dalam bekerja akan membuat para pegawai merasa tidak bosan. Namun pada kenyataannya tugas Aparatur Sipil Negara, tak terkecuali di kabupaten X, lebih banyak melakukan administrasi sehingga memunculkan kejenuhan dalam bekerja. Selain itu tidak adanya umpan balik yang memadai yang diberikan dalam proses pekerjaan turut memberikan andil sehingga para Aparatur Sipil Negara tidak mengetahui sejauh mana efektivitas hasil kerjanya.

Pentingnya untuk meningkatkan kesadaran para pegawai akan pentingnya peran mereka dalam sebuah institusi pemerintahan yang memberikan manfaat pada masyarakat luas menjadi salah satu kunci merubah pola negatif kearah positif atau yang lebih baik. Tentu, disini dibutuhkan pula peran atau perhatian dari institusi organisasi yang menjadi wadah para Aparatur Sipil Negara tersebut bekerja disamping peningkatan pemahaman mereka akan karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Pada penelitian ini, peneliti ingin menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement* pada Aparatur Sipil Negara.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dimana analisis yang digunakan adalah analisis regresi. Sebelum melakukan analisis regresi terdapat beberapa tahapan yang harus dipenuhi, diantaranya adalah uji validitas dan uji reabilitas dan uji asumsi. Setelah dua tahapan itu dilakukan kemudian melakukan analisis regresi. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur, untuk menganalisis suatu hubungan sebab akibat yang

terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Rutherford, 1993 dalam Pardede & Manurung, 2014). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala persepsi dukungan organisasi yang dibuat oleh Eisenberg (1986), skala karakteristik pekerjaan Hackman & Oldham (1976) dan skala *Utrecht Work Engagement Scale* yang dibuat oleh Schaufeli, *et al* (2003). Subyek penelitian ini adalah mereka yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) di seluruh instansi di Kabupaten X. Dari sekian banyak kuesioner yang disebar hanya 68 pegawai yang bersedia mengisi dan mengembalikan kuesioner sampai batas waktu yang ditentukan dengan rincian 38 orang berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang berjenis kelamin perempuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan nilai reliabilitas Instrumen yang menggunakan Cronbach's Alpha Persepsi Dukungan Organisasi 0.874, Karakteristik Pekerjaan 0.712 dan Employee Engagement 0.740. Berdasarkan Tabel 1 nilai regresi variabel persepsi dukungan organisasi (X1) sebesar 0.191, yang artinya jika X1 berubah satu satuan maka Y akan berubah sebesar 0.191 dengan anggapan X2 tetap. Nilai regresi variabel karakteristik pekerjaan (X2) sebesar 0.787, yang artinya jika X2 berubah satu satuan maka Y akan berubah sebesar 0.787 dengan anggapan X1 tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X1, X2, dan Y.

Tabel 1. Hasil Persamaan Regresi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Employee Engagement*

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.240	3.863		1.356	.180
(X1) Persepsi Dukungan Organisasi	.191	.093	.324	2.069	.043
(X2) Karakteristik Pekerjaan	.787	.252	.489	3.123	.003

Sedangkan koefisien determinasi antara persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap employee engagement didapatkan nilai 0.616 yang artinya bahwa

perubahan terhadap *employee engagement*(Y) disebabkan oleh persepsi dukungan organisasi (X1) dan karakteristik pekerjaan (X2) sebesar 61.6%, sedangkan perubahan terhadap *employee engagement* disebabkan oleh faktor lain sebesar 38.4%.

Tabel 2. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 ^a	.616	.603	3.58016

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Badan di X baik secara simultan maupun secara parsial. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan mempengaruhi *employee engagement* pegawai negeri sipil di X. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yang melibatkan banyak variabel yang terkait dengan *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan mempengaruhi *employee engagement* (*job engagement and organizational engagement*).

Eisenberger *et al* (2001) mengemukakan bahwa apabila karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka maka mereka akan menunjukkan tingkat absensi yang menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi merujuk pada salah satu aspek dari *employee engagement* yaitu vigor. Schaufeli (2002) menyebutkan bahwa vigor merupakan keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dan gigih dalam bekerja. Ketika instansi di X mampu menunjukkan dukungan yang positif maka akan memberikan dampak positif terhadap karyawan yaitu meningkatnya *employee engagement* pegawai di X.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara parsial mempengaruhi *employee engagement* pegawai negeri sipil di X. Dukungan positif organisasi akan membuat pegawai negeri sipil bekerja tanpa beban. Dukungan dari atasan akan membuat pegawai lebih giat bekerja. Dukungan atasan tersebut dapat berupa umpan balik positif, penghargaan atas kerja yang dilakukannya sekaligus pengawasan terhadap pelaksanaan tugasnya. Adanya dukungan ini akan membuat pegawai negeri sipil bersemangat untuk bekerja. Meningkatnya *employee engagement* pegawai negeri sipil di X akan membawa dampak positif terhadap instansi. Kesungguhan dalam bekerja akan membuat

pegawai akan lupa waktu dalam bekerja. Produktivitas kerja akan meningkat seiring tanggung jawab yang tinggi dari pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik individu juga akan membawa dampak positif terhadap *employee engagement*. Hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial mempengaruhi *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yaitu karakteristik pekerjaan berdampak positif terhadap *employee engagement*. Hackman & Oldman (1976) menyebutkan dimensi dari karakteristik pekerjaan yaitu keterampilan yang dibutuhkan bervariasi, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Selain itu tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya *employee engagement* pegawai negeri sipil di X.

Karakteristik pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang bervariasi akan memacu semangat pegawai untuk menampilkan keterampilan yang mereka miliki untuk menjalankan tugasnya. Apabila mereka tidak memiliki keterampilan yang memadai mereka akan tertantang untuk meningkatkan kemampuannya. Hal ini akan berdampak positif terhadap *employee engagement*. Identitas tugas dan signifikansi tugas akan membuat pegawai negeri sipil menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Hal ini harus ditumbuhkan dalam diri pegawai karena mereka akan merasa pekerjaannya sangat berarti. Ketika mereka merasa pekerjaan itu sangat berarti maka mau tidak mau pegawai di X akan mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk bekerja sebaik mungkin.

Adanya umpan balik positif atas hasil kerja pegawai akan membuat pegawai merasa diperhatikan. Hal ini juga akan menjadi ajang evaluasi dari pegawai itu sendiri untuk memperbaiki kinerjanya. Umpan balik akan membuat pegawai mengetahui sejauh mana kinerjanya sudah sesuai dengan yang diharapkan. Dukungan organisasi yang positif dan karakteristik pekerjaan yang beragam akan membuat pegawai negeri sipil di X memiliki *employee engagement* yang baik terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi mengingat bahwa kinerja pegawai negeri sipil sering mendapatkan sorotan buruk dari masyarakat. Meningkatnya *employee engagement* akan membawa dampak positif baik secara individual maupun secara organisasi. Disatu sisi kinerja pegawai semakin positif dan disisi lain kinerja organisasi juga akan semakin positif di mata

masyarakat karena memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat dan juga instansi lainnya yang membutuhkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan nilai F hitung (48.031) dan Sig. p-value (0.000) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap employee engagement. Kemudian Hasil Koefisien determinasi yakni perubahan terhadap *employee engagement* (Y) yang disebabkan oleh persepsi dukungan organisasi (X1) dan karakteristik pekerjaan (X2) didapatkan nilai 0.616 atau sebesar 61.6% sedangkan perubahan terhadap employee engagement disebabkan oleh faktor lain hanya sebesar 38.4%. Maka didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement* pada pegawai negeri sipil di kabupaten X.

DAFTAR REFERENSI

- Albrecht, S. L., (2010). Research and Practice. *Handbook of Employee Engagement Perspective, Issues*. UK: MGP Books Group.
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., & Haider, R. (2014). Relationship of perceived organizational support and employee engagement. *Science International*, 26(2), 949-952.
- Anggun, S. (2012). *Pengaruh Job Characteristics Terhadap Employee Engagement pada PT. Wijaya Karya Beton Head Office*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Indonesia.
- Ariani, F. (2022, Juli 12). *Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Indonesia Emas 2045*. Retrieved from <https://lan.go.id/?p=9996>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Budiyanto, N. M. (2006). Profil Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menuju Indonesia Baru. *Artikel, Palembang: Universitas Sriwijaya*.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Nusatiria. (2011). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap pementukan Employee Engagement pada karyawan PLN Persero Kota Semarang*. Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro.
- Pardede, R. & Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur (Path Analysis) Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Political and Economic Risk Consultancy (2013) Retrieved from <http://www.asiarisk.com/subscribe/dataindx.html>
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement report 408. *Institute for Employment Studies, UK*, 72.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudrajat, A. (2016, Agustus 26). *60 Persen ASN Hanya Miliki Kemampuan Administrasi*. Retrieved from <https://jabar.antaranews.com/berita/59296/60-persen-asn-hanya-miliki-kemampuan-administrasi>
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement: The concept. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(12), 3872.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: Strategic role of HR. *Review of HRM*, 2, 139.