

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. XL AXIATA TBK CABANG BANDUNG

THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. XL AXIATA BRANCH BANDUNG

Dwifa Muhammad Shidiq¹, Dr. Ida Nurnida, MM.²

^{1,2}Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹dwifamshidiq@student.telkomuniversity.ac.id, ²idanurnida@gmail.com

Abstrak

Pada saat ini, secara umum setiap perusahaan sudah menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) menentukan kualitas perusahaannya. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif, perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi persaingan. Kondisi tersebut memaksa perusahaan untuk selalu melakukan pengembangan dalam pengelolaan SDM yang dimilikinya. *Employee engagement* adalah salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM perusahaan, yaitu keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang ia lakukan (Robbins dan Judge, dalam Fauziah 2016: 12).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *employee engagement* dan kinerja karyawan pada PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung dan bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kausalitas. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena populasi yang digunakan relatif kecil, yaitu 30 orang karyawan PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif dan regresi linier sederhana.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kinerja karyawan PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung masing-masing dalam kategori baik, dengan nilai interpretasi *employee engagement* 77,40% dan kinerja karyawan dengan nilai interpretasi 79,3%. Sedangkan berdasarkan hasil analisis kausalitas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung yang ditunjukkan dengan nilai t hitung $2,703 \geq t$ tabel 2,048 pada nilai signifikansi 0,012, serta kontribusi pengaruh sebesar 24,6% yang ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,246.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa *employee engagement* dan kinerja karyawan PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung masing-masing dalam kategori baik, berpengaruh signifikan dengan kontribusi pengaruh variabel *employee engagement* terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 24,6%. Sedangkan sisanya 75,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, PT. XL Axiata Tbk, Sumber Daya Manusia

Abstract

At this time, in general every company has realized that Human Resources (HR) determine the quality of its company. Without having competitive human resources, the company will experience setbacks and eventually be left out due to the inability to face competition. This condition forces the company to always make improvements in the management of its human resources. Employee engagement is an important aspect of corporate HR management, namely the involvement of individuals with satisfaction and enthusiasm for the work they do (Robbins and Judge, in Fauziah 2016: 12).

The purpose of this study was to determine how employee engagement and employee performance at PT. XL Axiata Tbk Bandung Branch and how the influence of employee engagement on employee performance at the company. This research was conducted through a quantitative approach with the type of causality descriptive research. The sampling technique used saturated sampling technique because the population used was relatively small, namely 30 employees of PT. XL Axiata Tbk Bandung Branch. The analytical method used is descriptive analysis and simple linear regression.

The results of descriptive analysis showed that employee engagement and employee performance at PT. XL Axiata Tbk Bandung Branch are each in good category, with employee engagement interpretation value 77.40% and employee performance with interpretation value 79.3%. Meanwhile, based on the results of the causality analysis showed that there was a significant influence on employee engagement on employee performance at PT. XL Axiata Tbk Bandung Branch which is indicated by the value of t count $2,703 \geq t$ table 2.048 at a significance value of 0.012, and an influence contribution of 24.6% which is indicated by the coefficient of determination (R Square) of 0.246.

The conclusion of this study is that employee engagement and employee performance of PT. XL Axiata Tbk Bandung Branch, each in a good category, has a significant effect with the contribution of the employee engagement variable to the employee performance variable by 24.6%. While the remaining 75.4% is influenced by other factors which were not examined in this study.

Keywords: *Employee Engagement*, *Employee Performance*, PT. XL Axiata Tbk, Human Resource

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan suatu elemen utama yang penting dalam suatu perusahaan. Menurut Jackson & Schuler dalam (Alfajar & Heru 2015: 62), Peran sumber daya manusia adalah faktor utama dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang dapat dimanfaatkan dari sumber daya manusia yaitu tenaga, waktu, dan kemampuan yang dimiliki manusia bagi kepentingan perusahaan. Sumber daya manusia adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Robinson dan Timothy (2006:260), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh level yang tinggi pada *employee engagement* terhadap kinerja kerja, kinerja tugas, dan *organizational citizenship behaviour*, produktifitas, *discretionary effort*, *affective commitment*, *continuance commitment*, *levels of psychological climate*, dan layanan pelanggan (Handoyo et al, 2017)

Pendapat lain, Siddhanta dan Roy (2010:171), menyatakan bahwa manfaat dari *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Sedangkan menurut Joyonegoro (2018: 165) *employee engagement* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Penelitian tentang keterkaitan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan di Indonesia dilakukan oleh Gallup's *Global Workplace Analytics* mengenai *employee engagement* di Indonesia yang menyebutkan bahwa hanya 8% pekerja di Indonesia yang *feeling engaged* atau pekerja yang bergairah dalam bekerja dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Saat karyawan terbaik pada suatu perusahaan tidak *feeling engaged*, mereka cenderung meninggalkan organisasi terkait dengan masalah pekerjaannya dan biasanya tidak bahagia berada di dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2016 mengenai tingkat *employee engagement* di Asia Tenggara sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.3 dibawah ini:

Lagging Behind Other Southeast Asian Nations
Among Southeast Asian nations, employee engagement is highest in the Philippines, where 29% of employees are engaged and 8% are actively disengaged. In contrast, only 8% of Indonesian employees are engaged at work, while 15% are actively disengaged.

	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

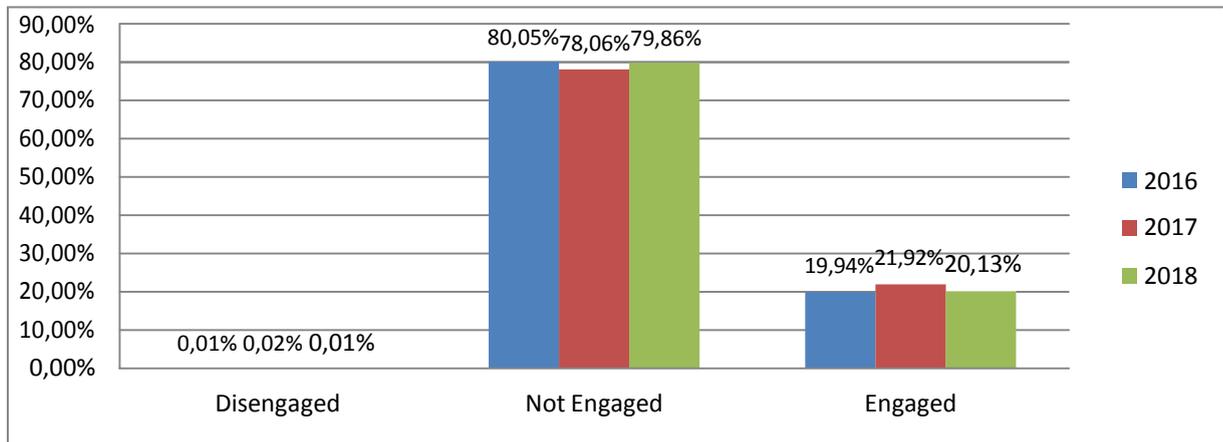
Gambar 1. 1 Tingkat Employee Engagement Di Asia Tenggara

Sumber : Gallup's *Global Workplace Analytics* (2016)

Dari lima negara Asia Tenggara yang telah diteliti, Indonesia merupakan negara dengan presentase tingkat *employee engagement* terendah yaitu 8%. Menurut (Ratenje, et al, 2013) mengatakan bahwa besarnya sumber daya manusia yang berusia muda menjadi salah satu faktor kunci yang menyebabkan rendahnya tingkat *employee engagement* di Indonesia.

Di Indonesia, ada beberapa award untuk penilaian *employee engagement* setiap tahunnya, salah satunya adalah Stellar Workplace Award. PT. XL Axiata Tbk adalah salah satu perusahaan yang termasuk kedalam 10 besar peringkat program *Stellar Workplace Award 2019* untuk kategori perusahaan dengan tingkat *employee engagement* terbaik di Indonesia (sumber: <https://industri.kontan.co.id/news/inilah-korporasi-dengan-skor-employee-engagement-tertinggi>). Dengan demikian, karyawan PT. XL Axiata dinilai memiliki tiga unsur yang menjadi dasar penghargaan ini yaitu "Tiga S"; *Say, Stay, Strive*. Dimana karyawan menceritakan kebanggaan atas tempat kerjanya, lalu apa yang membuat mereka bertahan dan keinginan untuk ikut berjuang dengan perusahaan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk menjadikan PT. XL Axiata menjadi objek penelitian dalam karya ilmiah ini.

Merujuk kepada referensi berita diatas, peneliti ingin mengetahui data *employee engagement* pada PT. XL Axiata dengan melakukan observasi melalui wawancara. Berdasarkan hasil wawancara dengan departemen SDM di PT. XL Axiata Cabang Bandung, data *employee engagement* dalam kurun waktu 2016 – 2018 pada PT. XL Axiata Cabang Bandung, disajikan pada gambar 1.4 berikut ini:



Gambar 1.4 Presentase *Employee Engagement* PT. XL Axiata Cabang Bandung

Sumber : Data Internal PT. XL Axiata Tbk Cabang Bandung

Berdasarkan grafik diatas, diketahui bahwa pada tahun 2016 tingkat *employee engagement* pada PT. XL Axiata Cabang Bandung dengan kategori *engaged* sebesar 19,94%. Lalu mengalami kenaikan pada tahun 2017 menjadi 21,92%, dengan selisih 1,98%. Kemudian mengalami penurunan pada tahun 2018 menjadi 20,13% dengan selisih 1,79%. Selain itu untuk kategori *not engaged* di tahun 2016 terletak pada 80,05%, kemudian di tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 78,06% dengan selisih 1,99%, dan di tahun 2019 bertambah 1,8% menjadi 79,86%. Hal ini perlu menjadi perhatian penting bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan *employee engagement* agar kinerja pegawai dapat lebih maksimal. Maka dari itu, PT XL Axiata terus berusaha mengevaluasi karyawan agar terciptanya keterikatan kepada pegawai.

Menurut (Joyonegoro, 2018) *employee engagement* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. PT. XL Axiata melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan data sebagai berikut:

TABEL 1. 1

INDEKS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT. XL AXIATA CABANG BANDUNG

<i>Perfomance</i>	Keterangan
<i>Star</i>	Istimewa
<i>Hipotensial performance</i>	Baik Sekali
<i>Meet performance</i>	Baik

Sumber : Data internal PT. XL Axiata Cabang Bandung

Nilai Kinerja Individu PT. XL Axiata Cabang Bandung dari tahun 2016 hingga 2018 disajikan pada tabel 1.2 sebagai berikut :

TABEL 1. 2
PRESENTASE KINERJA KARYAWAN PT. XL AXIATA TBK CABANG BANDUNG

Performance	Tahun 2016			Tahun 2017			Tahun 2018		
	Target	Capaian	%	Target	Capaian	%	Target	Capaian	%
Star	5	4	80	6	6	100	7	5	71,42
Hipotensial performance	15	16	106,6	20	20	100	19	19	100
Meet performance	10	10	100	4	4	100	4	6	150
Jumlah karyawan	30	30		30	30		30	30	

Sumber : Data Internal Perusahaan, 2019

Berdasarkan tabel 1.2, pada tahun 2016 karyawan PT. XL Axiata Cabang Bandung yang dapat memenuhi target indeks penilaian *star* sebanyak 80% . Pada tahun 2017 mengalami kenaikan capaian target menjadi 100%, kemudian mengalami penurunan kembali pada tahun 2018 menjadi 71,42%. Pada tahun 2016 untuk target indeks penilaian *hipotensial performance* melebihi dari target pencapaian menjadi 106,6%, sedangkan pada tahun 2017 dan 2018 indeks penilaian sesuai dengan target sebesar 100%. Pada tahun 2016 dan 2017 untuk indeks penilaian *meet performance* mencapai target sebesar 100%, kemudian pada tahun 2018 mengalami kenaikan pencapaian menjadi 150% .

Penilaian tersebut dari 30 karyawan pada PT. XL Axiata Cabang Bandung dalam periode 2016-2018. Pada analisis tabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai kinerja dengan peringkat *Star* (Istimewa) dari tahun 2017 ke tahun 2018 terjadi penurunan.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Robinson dan Timothy (2006:260), mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Penjualan kartu seluler pada PT. XL Axiata merupakan hal yang penting sebagai indikator penilaian kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian SDM di PT. XL Axiata Cabang Bandung, hasil penjualan kartu seluler PT. XL Axiata Cabang Bandung pada tahun 2016-2018 disajikan pada tabel 1.3 sebagai berikut:

TABEL 1.3
HASIL PENJUALAN KARTU SELULER PT. XL AXIATA CABANG BANDUNG

No	Tahun	Jumlah Kartu
1	2016	49.213.005 unit
2	2017	50.145.040 unit
3	2018	47.560.700 unit

Sumber : Data internal PT. XL Axiata Cabang Bandung

Berdasarkan tabel 1.3, diketahui bahwa pada tahun 2016 PT. XL Axiata Cabang Bandung telah menjual sebanyak 49.213.005 unit kartu seluler. Lalu pada tahun 2017 penjualan kartu seluler PT XL Axiata Cabang Bandung mengalami kenaikan penjualan sebanyak 50.145.040 unit kartu seluler. Kemudian pada tahun 2018, PT. XL Axiata Cabang Bandung mengalami penurunan penjualan kartu seluler sebanyak 47.560.700 unit.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang menggunakan *employee engagement* sebagai variabelnya yang dilakukan oleh salah satu peneliti yaitu (Aveza, 2019) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan presentase sebesar 17,6%.

Berdasarkan data-data di atas, dalam periode tiga tahun penelitian ini (2016-2018), menunjukkan bahwa *employee engagement* PT XL Axiata Cabang Bandung berada jauh di atas rata-rata secara nasional,

yaitu mencapai 20,66% dari rata-rata *employee engagement* yang hanya 8%, namun demikian, data pada sisi kinerja perusahaan menunjukkan bahwa secara umum, target kinerja perusahaan pada kategori star tidak tercapai, bahkan mengalami penurunan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis sangat berminat untuk melakukan penelitian untuk melihat hubungan pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan judul :”PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. XL AXIATA TBK CABANG BANDUNG”.

2. Dasar Teori

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi suatu hal yang terpenting bagi suatu perusahaan agar perusahaan dapat menjalankan kinerjanya dengan baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Jackson dan schuler dalam Alfajar dan heru (2015:2) sumber daya manusia adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi.

b. *Employee engagement*

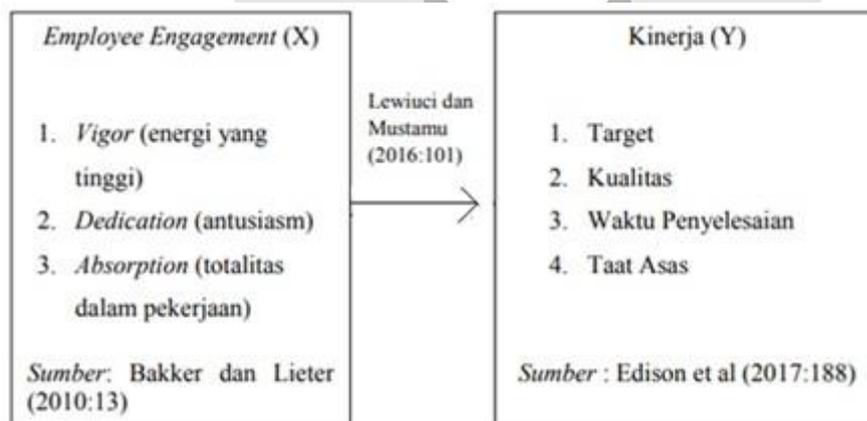
Menurut Robbins dan Judge dalam Fauziah (2016:12) *employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang ia lakukan, sedangkan menurut McLeod dalam Evendy (2017:18) “*employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu”.

c. Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin (dalam Sedarmayanti (2017: 285) kinerja merupakan catatan hasil yang di produksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu/aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja sebagai hasil bukan karakter sifat dan perilaku. Sedangkan Michael Armstrong (dalam Hamali (2016: 99) mengatakan bahwa manajemen kinerja sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu karyawan, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi.

d. Kerangka Pemikiran

Menurut Sekaran (2010:72) kerangka teori adalah dasar yang mendasari seluruh proyek penelitian



3. Pembahasan

a. Variabel *Employee Engagement*

Variabel *employee engagement* (X) Secara keseluruhan, nilai interpretasi pegawai terhadap variabel *employee engagement* (X) secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik yang dibuktikan dengan nilai yang diperoleh variabel *employee engagement* (X) sebesar 77,4%, yang termasuk kategori baik. Dari 24 pernyataan yang memperoleh nilai paling tinggi adalah selalu berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan dengan persentase sebesar 88,7%, yang menunjukkan bahwa karyawan PT XL Axiata Cabang Bandung sudah berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan pernyataan yang memiliki nilai terendah yaitu pada pernyataan memperoleh inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan persentase sebesar 68%

b. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan (Y) Secara keseluruhan, nilai interpretasi pegawai terhadap variabel *employee engagement* (X) secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik yang dibuktikan dengan nilai yang diperoleh variabel *employee engagement* (X) sebesar 77,4%, yang termasuk kategori baik. Dari 24 pernyataan yang memperoleh nilai paling tinggi adalah selalu berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan dengan persentase sebesar 88,7%, yang menunjukkan bahwa karyawan PT XL Axiata Cabang Bandung sudah berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan pernyataan yang memiliki nilai terendah yaitu pada pernyataan memperoleh inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan persentase sebesar 68%.

c. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian melalui uji kausalitas dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- a. *Employee Engagement* berdasarkan uji t menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $3,023 \geq t$ tabel 2,048, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT XL Axiata Cabang Bandung. Hasil pengujian ini dapat diartikan bahwa dengan adanya *employee engagement* yang dilakukan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dari tabel coefficient dapat dilihat nilai signifikan sebesar 0,005 dimana nilai signifikan penelitian $< 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT XL Axiata Cabang Bandung. Hasil pengolahan dan analisis data telah menunjukkan bahwa *employee engagement* (X) memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 24,6%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan PT XL Axiata Cabang Bandung yang tidak menjadi bagian dari penelitian ini sebesar 75,4%.
- b. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan bersifat signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,005 pada standar eror 5%
- c. Kontribusi pengaruh dari satu variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan cukup tinggi, yaitu sebesar 24,60%.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata, Tbk. Cabang Bandung, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yang mampu menjawab perumusan masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini, jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Employee Engagement* PT.XL Axiata, Tbk. Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti seluruh karyawan memiliki keterlibatan yang baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- b. Kinerja Karyawan PT. XL Axita, Tbk Cabang Bandung termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. XL Axita, Tbk Cabang Bandung telah memiliki kinerja dengan baik dalam bekerja.
- c. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. XL Axita, Tbk Cabang Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya *employee engagement* akan meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al fajar Siti, Tri Heru (2015) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Aveza, M.R. (2019). *Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan (studi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Kantor Cabang Tamansari Bandung)*. Bandung.
- Evendy, Ria Fransisca Ifa. (2017). *Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Generasi Y Di Padma Hotel Bandung*. Bandung: Universitas Telkom.
- Handoyo, A. W dan Setiawan, R. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata*. Agora, 5(1).
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center Of Academic Publishing Service).
- Joyonegoro, S. H. (2018). *Pengaruh Employee Engagement dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Balai Besar Rehabilitasi Sosial Bina Grahita (BBRSBG) Kartini Kabupaten Temanggung*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Ratenje, Vibhas dan Emond, Larry. (2013). Why Indonesia Must Engage Younger Workers. Didapat dari: <http://www.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engageyounger-workers.aspx>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (cetakan ke 16)*. . Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Manadar Maju.