

PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI PERAN KEPEMIMPINAN, SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA DAN PENCIPTAAN LINGKUNGAN KERJA

Rahayu Sri Purnami
LPKIA Bandung
Email:rahayusri@lpkia.ac.id

Abstrak

Introduction: *Employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Temuan: *Employee engagement* dapat meningkatkan kinerja, namun tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia masih rendah. *Employee engagement* tidak bisa diajarkan, dipaksakan tetapi harus diciptakan.

Metode/Desain: Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori dengan tipe penelitian berupa studi literatur.

Implikasi: Upaya peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan, spiritualitas di tempat kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang baik.

Kata Kunci : *Employee engagement*, kepemimpinan, spiritualitas, lingkungan kerja

I. Pendahuluan

Motivasi merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. *Intensitas* berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan *arah* yang menguntungkan organisasi. Sedangkan *ketekunan* merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. (Robbins, 2008)

Motivasi seseorang dapat berupa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan pelaksanaan sebuah aktivitas untuk memenuhi kepuasan atau pengerjaan sebuah aktivitas untuk merasakan kesenangan dari mengerjakan aktivitas tersebut dibandingkan hanya sekedar pencapaian tujuan yang menghasilkan penghargaan dan imbalan dari pihak lain. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pengerjaan sesuatu karena keinginan mendapatkan imbalan dibandingkan dengan kesenangan saat mengerjakan pekerjaan tersebut. Hasil penelitian Singh (2016) menunjukkan prosentase motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah sebagai berikut: keterlibatan dalam bekerja (*Engagement in the work*) sebesar 34%, otonomi sebesar 12%, keuangan sebesar 11%, adanya pengakuan sebesar 21%, budaya untuk saling menghormati, kepercayaan dan keakraban sebesar 22%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang berupa keterlibatan dalam bekerja memiliki peran yang dominan dalam membentuk motivasi dalam bekerja.

Penelitian pada 8.000 unit bisnis di 36 perusahaan menemukan bahwa unit bisnis yang tingkat *employee engagement* rata-rata tinggi mempunyai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, lebih produktif, mempunyai keuntungan yang lebih tinggi, serta tingkat perputaran karyawan dan kecelakaan yang lebih rendah (Robbins, 2008).

Perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki *engage* sepenuhnya merupakan sebuah kunci untuk meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang sulit untuk pesaing tiru.

Sangat mudah untuk mengubah harga dan produk, namun hal yang berbeda saat menciptakan sebuah kondisi dan perilaku pegawai yang memiliki *engagement*. (Macey & Schneider, 2008)

Karyawan yang tingkat *engagement*nya tinggi dapat meningkatkan keyakinan manajer atau atasan dalam menyelesaikan tugasnya (*self efficacy*) sehingga tugas-tugas manajerial dapat diselesaikan dengan lebih efektif. (Luthans & Peterson, 2002)

Mereka yang *engaged* cenderung loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang panjang, berkontribusi pada keuntungan perusahaan, serta bekerja secara produktif dan berkualitas. Sedangkan mereka yang *partially engaged* lebih berkonsentrasi pada pengerjaan tugas (asal selesai), bukan mutu hasilnya. Mereka enggan menerima masukan serta berorientasi pada gaji saja. Berprinsip *do it, get paid, go home*. Karyawan yang *disengaged* cenderung akan menyebarkan pengaruh negatif, menampakkan ketidakpercayaan dan permusuhan, tidak ragu menyabotase pekerjaan bahkan kemajuan perusahaan. (Dale Carnegie Indonesia, 2016)

Gallup (2009) memperkirakan pegawai yang *disengaged* telah menghamburkan \$250 - \$350 milyar pertahun. Towers Perrin melakukan survei (2005) terhadap 85.000 pegawai dari 16 negara menunjukkan hasil bahwa 24% pegawai *disengaged*, 62% *partially engaged* dan hanya 14% yang *highly engaged*. (Attridge, 2009)

Dale Carnegie Indonesia pada tahun 2014 melakukan survei di enam kota besar Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan, dan Medan hasilnya 29% tenaga kerja *fully engaged*, 52% *partially engaged* dan 19% *disengaged*.

Data Badan Pusat Statistik (2016) total angkatan kerja di Indonesia mencapai lebih dari 160.369.800 orang dengan komposisi berdasarkan generasi adalah sebagai berikut Generasi Milenial (lahir 1986-2000) sebanyak 62.570.920 (39,02%), sedangkan Generasi X sebanyak 69.003.270 (43,03%) dan Generasi Baby Boomer sebanyak 28.795.610 (17,96%). Dale Carnegie Indonesia pada tahun 2016 melakukan survei di enam kota besar Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan, dan Medan terhadap 1200 karyawan tentang *Employee Engagement Among Milenials* menunjukkan hanya 25% tenaga kerja milenial *fully engaged* dengan perusahaan tempat mereka bekerja, 9% *disengaged* dan 66% *partially engaged*. 1 dari 4 milenial yang *engaged* sebanyak 64% menyatakan akan bertahan setidaknya 1 tahun kedepan sedangkan karyawan yang *disengaged* sebanyak 60% berencana mengundurkan diri.

Sehubungan dengan masih rendahnya tingkat *employee engagement* dalam bekerja khususnya di Indonesia, maka diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan *employee engagement* yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

II. Kajian Teori

Seorang etnografer yang bernama Kahn pada tahun 1990 menyatakan bahwa *engagement* sebagai kemanfaatan anggota organisasi pada saat menjalankan perannya dalam bekerja. Dalam kondisi terlibat, seorang pegawai dapat bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional. (Saks, 2011)

Employee engagement menurut Robbins (2008) adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Sedangkan Branham & Hirschfeld (2010) mengemukakan dua definisi dari *employee engagement* yaitu: 1). Meningkatnya hubungan emosional dan intelektual pegawai pada pekerjaannya, organisasinya, pimpinannya, atau rekan kerjanya sehingga mempengaruhi dirinya untuk memberikan usaha tambahan pada pekerjaannya. 2) Peningkatan komitmen pegawai pada sesuatu atau seseorang dalam organisasinya dan seberapa sungguh-sungguh mereka bekerja dan berapa lama mereka bertahan sebagai bentuk dari komitmennya.

Salanova (2005) dan Schaufeli (2006) menyampaikan dimensi-dimensi dari *employee engagement* terdiri dari: semangat (*vigor*) merupakan keadaan yang ditandai energi yang tinggi, ketahanan, kegigihan, dan keinginan untuk memberikan usaha yang lebih. Dedikasi (*dedication*) merupakan antusiasme, merasa memiliki tujuan, memiliki inspirasi, bangga terhadap hasil kerja. Absorpsi (*absorption*) merupakan konsentrasi, kelekatan terhadap peran kerjanya, bahagia dengan kondisi kerjanya.

Engagement bukanlah sikap namun derajat seorang individu penuh perhatian (*attentive*) dan terserap (*absorbed*) dengan kinerja dari perannya. Berbeda dengan *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) yang merupakan keterlibatan sukarela dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi, fokus dari *engagement* adalah peran formal dalam kinerjanya bukan pada *extra role* dan perilaku sukarela. (Saks, 2006)

Hewitt and Associates (2004) menyatakan bahwa *engagement* adalah ukuran dari energi atau hasrat yang tinggi yang dimiliki pegawai kepada organisasinya. Individu yang terlibat adalah individu yang mengambil tindakan untuk meningkatkan bisnis dari organisasinya. Mereka bertahan, berkata dan berusaha keras untuk bertahan dan memiliki komitmen terhadap organisasinya, mengatakan hal yang baik tentang tempat kerjanya, dan bertahan untuk menampilkan hasil kerja yang lebih baik. (Hughes & Rog, 2008)

Ciri-ciri karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah sebagai berikut: memberikan usaha yang lebih, melakukan tugas karena keinginan bukan karena sebagai keharusan; bekerja melebihi harapan; mengambil tanggung jawab yang lebih dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi; mendapatkan penilaian pelayanan terhadap pelanggan yang lebih baik; lebih banyak memberikan ide untuk kemajuan dan inovasi; meningkatkan dan mendorong kerja sama tim; secara sukarela melaksanakan lebih banyak tugas dan kewajiban; mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan dan memfasilitasi perubahan; menolak perubahan yang dapat membahayakan organisasi; mampu bertahan pada saat mengerjakan pekerjaan yang sulit; mampu mentoleransi keadaan saat kepuasan kerja menurun; membicarakan hal-hal baik tentang organisasi kepada teman dan keluarga; bersedia bertahan lebih lama di organisasi. (Branham & Hirschfeld, 2010)

Sedangkan menurut Dale Carnegie Training (2014) ciri-ciri karyawan yang memiliki *engagement* dalam bekerja adalah karyawan percaya diri, merasa bernilai, penuh harapan dan bahagia. Percaya diri artinya karyawan yakin mereka dapat meraih keunggulan. Sedangkan merasa bernilai bila karyawan dianggap bernilai oleh manajemen, atasan dan perusahaan. Adapun penuh harapan adalah kondisi bila karyawan memandang masa depan secara positif. Dan bahagia adalah bila karyawan merasa bahagia dengan pekerjaannya.

III. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksploratori yang bersifat menjelajah, bertujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai suatu gejala tertentu, atau mendapatkan ide-ide baru mengenai gejala tertentu, dengan maksud untuk merumuskan masalah *employee engagement* secara lebih terperinci. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan *Employee Engagement*

Hay (2002) menyampaikan hasil survei dari 330 perusahaan di 50 negara menunjukkan hasil banyak karyawan meninggalkan pekerjaannya karena mereka tidak bahagia dengan atasannya. (Carasco-Saul, Kim and Kim, 2015). Hasil survei Dale Carnegie Indonesia (2014) menunjukkan bahwa seluruh responden akan *disengaged* bila merasa tidak puas dengan atasan langsungnya.

Perilaku keseharian pemimpin mempengaruhi *engagement* harian bawahan dalam bekerja. Perilaku keseharian pemimpin membentuk lingkungan kerja harian. Bawahan lebih terlibat pada saat hari tersebut pemimpin menunjukkan kepemimpinan transformasional dan memberikan penghargaan. (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, Espevik, 2014)

Kepercayaan kepada atasan (*trust in supervisor*) menjadi mediasi penuh kepemimpinan etis (*ethical leadership*) terhadap *work engagement* dan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Pengembangan kepemimpinan etis memberikan manfaat untuk meningkatkan kerja karyawan dan

berhubungan dengan kesehatan dan kesejahteraan. Hasil penelitian ini memberikan bukti awal bahwa kepemimpinan etis memiliki peranan penting dalam meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan pegawai, melindunginya dari *burn out* (kelelahan emosional). Sehingga untuk menciptakan dan menjaga kesehatan tenaga kerja maka organisasi perlu mengadopsi strategi yang dapat mengembangkan pemimpin yang etis. (Chughtai, Byrne, Flood 2005)

Kepemimpinan di organisasi yang peduli terhadap bawahan, mendengarkan dan merespon opininya, dapat dipercaya dan melakukan apa yang dikatakan mampu meningkatkan *employee engagement*. (Hughes & Rog, 2008) Attridge (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam meningkatkan *employee engagement*.

Faktor mendasar dalam kepemimpinan yang disebut dengan "*good management-mentoring*" dapat meningkatkan *employee engagement*. Dengan praktek manajemen yang baik dan efektivitas administrasi serta dukungan kepada bawahan untuk mengembangkan ide serta mengambil inisiatif dan kontribusi dengan semua jenis masukan yang inovatif kepada perusahaan, akan dapat meningkatkan kinerja. (Papalexandris & Galanaki, 2009)

Dale Carnegie Indonesia (2014) menyatakan prinsip-prinsip kepemimpinan untuk meningkatkan *employee engagement* adalah sebagai berikut atasan langsung mengembangkan hubungan yang sehat dengan bawahannya, atasan langsung harus mampu menunjukkan kepada bawahan bahwa mereka bernilai dan merasa diberdayakan, atasan harus terus menerus menunjukkan bahwa bawahan mampu mempengaruhi lingkungan kerjanya, atasan harus dapat menyampaikan visi secara jelas kepada seluruh karyawannya, dan atasan mendorong terjadinya komunikasi yang terbuka dari bawahan untuk memberikan masukan-masukan bagi tercapainya visi perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik seperti memiliki kepedulian kepada bawahan, dapat dipercaya, menghargai kontribusi dari bawahan, menyampaikan visi dengan jelas, terbukti mampu meningkatkan *employee engagement*.

Peran Spiritualitas dalam Peningkatan *Employee Engagement*

Spiritualitas merupakan hubungan personal atau pengalaman dengan Tuhan atau keberadaan Tuhan yang menginformasikan keberadaan seorang individu dan membentuk makna, tujuan dan misi dalam aktivitas keseharian (Hodge 2001; Karakas 2010; Tischler 2002). Menemukan makna dalam bekerja dapat meningkatkan *work engagement*. Dan *engaged* dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja seseorang. (Wingerden, 2017)

Menurut West (2005) seorang individu yang memiliki emosi yang positif dapat berfikir lebih fleksibel, lebih terbuka dan memiliki kontrol diri yang lebih baik dan akan lebih efektif dan tidak melakukan tindakan defensif di tempat kerja. (Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss; 2008)

Spiritualitas di tempat kerja merupakan sebuah pengakuan bahwa pegawai memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh adanya makna dalam bekerja yang dilaksanakan pada sebuah komunitas. Thompson (2000) melaporkan bahwa perusahaan yang tingkat spiritualitasnya makin tinggi meningkatkan hingga 400-500% pendapatan bersih, *return on investment*, dan nilai pemegang saham. (Saks, 2011)

Spiritualitas di tempat kerja melalui empat kondisi psikologis mempengaruhi *employee engagement*. Spiritualitas di tempat kerja tersebut mencakup transendensi yaitu perasaan terhubung dengan sesuatu yang lebih besar daripada dirinya, komunitas yaitu memiliki hubungan yang lebih mendalam dengan yang lain saat bekerja, nilai-nilai spiritual yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan spiritualitas seperti dapat dipercaya, integritas, keadilan. Sedangkan empat kondisi psikologis terdiri dari kebermaknaan dalam pekerjaannya, kebermaknaan dalam bekerja, keselamatan dan ketersediaan. Keselamatan yaitu kebebasan mengekspresikan diri yang sesungguhnya tanpa adanya ketakutan dan konsekuensi negatif terhadap diri, status dan karir. Ketersediaan merupakan sebuah kondisi seseorang memiliki sumberdaya baik fisik, emosional maupun fisiologis dalam menjalankan perannya. (Saks, 2011)

Roof (2015) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa spiritualitas individu memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*, dan dimensi *vigor*, dan *dedication* namun negatif terhadap *absorption*.

Spiritualitas mempengaruhi seseorang dalam menemukan makna dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.

Peran Lingkungan Kerja dalam Peningkatan *Employee Engagement*

Employee engagement tidak bisa diajarkan, dipaksakan tetapi harus diciptakan. Hal ini akan terjadi bila organisasi menciptakan atmosfer yang tepat seperti: 1) *Management ownership*, karyawan akan memberikan unjuk kerja yang terbaik ketika manajemen menganggap mereka adalah yang terbaik, 2) Komunikasi, komunikasi secara jelas dan mencari tahu mengenai staf. Memahami ekspektasi bersama sistem *reward* yang adil merupakan motivator yang lebih baik. Karyawan ingin didengarkan, diakui, dihormati kontribusinya oleh manajemen, 3) Persediaan, penyediaan persediaan, perlengkapan dan informasi penting untuk unjuk kerja yang baik, 4) Budaya: evaluasi budaya perusahaan dan singkirkan pengaruh-pengaruh negatif. 5) Penghargaan untuk hasil kerja yang baik. (Dinkel, 2014)

Attridge (2009) mengemukakan usaha-usaha pada level organisasi untuk meningkatkan *employee engagement* terdiri dari: 1) Desain pekerjaan (*Job Design*), elemen spesifik dan tugas pada suatu pekerjaan dapat didesain ulang dengan memanfaatkan kekuatan pegawai dan penempatan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakatnya. 2) Dukungan dan sumberdaya, pemberian dukungan dan penyediaan sumberdaya yang sesuai dapat mengurangi tekanan dalam bekerja dan kondisi kerja yang buruk. 3) Kondisi Kerja, penyediaan perlengkapan di tempat kerja yang lebih ergonomis, fleksibilitas jadwal kerja, peningkatan otoritas dalam pengambilan keputusan, peningkatan hubungan sosial di tempat kerja. 4) Budaya perusahaan, dapat mengenali dan mengurangi kondisi organisasi yang mengarah pada stres kerja, ketidakhadiran, dan ketidakteliban.

Kinerja manajemen dapat meningkatkan *employee engagement*. Kinerja tersebut terdiri dari: penetapan target kinerja dan pengembangan, pemberian umpan balik dan pengakuan, mengatur pengembangan pegawai, mengadakan penghargaan di tengah tahun maupun akhir tahun, menciptakan iklim saling percaya dan pemberdayaan. (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price, Stine, 2011)

Pendorong terbentuknya *employee engagement* menurut Hughes & Rog (2008) adalah 1) Lingkungan kerja yang mendorong adanya partisipasi dan otonomi bagi para pegawai, 2) Hubungan antara kinerja individu dan organisasi: adanya pemahaman pegawai terhadap tujuan dari perusahaan, level kinerja yang diharapkan, dan bagaimana dapat memberikan kontribusi yang terbaik, 3) Kesempatan peningkatan karir dan promosi, 4) Kebanggaan terhadap perusahaannya, 5) Sikap rekan kerja atau anggota tim terhadap pekerjaan dan perusahaannya, 6) Pengembangan pegawai: usaha untuk mengembangkan keterampilan pegawai, 7) Hubungan antara atasan dan bawahan.

Lingkungan kerja yang baik seperti budaya perusahaan, ketersediaan sumberdaya, sistem penghargaan dan pengembangan, kinerja manajemen, relasi antar anggota organisasi dapat meningkatkan *employee engagement*.

V. Penutup

Employee engagement dapat meningkatkan kinerja. *Employee engagement* tidak bisa diajarkan, dipaksakan tetapi harus diciptakan. Upaya peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan, spiritualitas di tempat kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang baik.

Daftar Pustaka

- Attridge, Mark (2009) *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*, Journal of Workplace Behavioral Health, 24:383-398, DOI:10.1080/15555240903188398
- Branham, Leigh; Hirschfeld, Mark (2010). *Re-Engage*. New York: McGraw-Hill
- Breevaart, Kimberley; Bakker, Arnold; Hetland, Jorn; Demerouti, Evangelia; Olsen, Olav K.; Espevik, Roar (2014) *Daily transactional and transformational leadership and daily employee*

- engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87, 138-157, DOI:10.1111/joop.12041
- Carasco-Saul, Marie; Kim, Woocheol and Kim, Taesung (2015) *Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature*. Human Resource Development Review, 14 (1) 2015, 38-63. DOI: 10.1177/1534484314560406 hrd.sagepub.com
- Chughtai, Aamir; Byrne, Marann; Flood, Barbara (2015) *Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor*, J Bus Ethics 128:653-663, DOI 10.1007/s10551-014-2126-7. Springer Science+Business Media Dordrecht
- Dinkel, Ann Marie (2014) *Employee Engagement & Empowerment*. <https://search.proquest.com/docview/1613621376?accountid=62689>
- Hughes, Julia Christensen; Rog, Evelina (2008) *Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention, and engagement within hospitality organizations*. International Journal of contemporary Hospitality Management. Vol.20 issue:7 page 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kular, Sandeep; Gatenby, Mark; Rees, Chris; Soane, Emma; Truss, Katie (2008) *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University, ISBN No. 1-872058-39-6/978-1-872058-39-9/9781872058399
- Luthans, Fred; Peterson, Suzanne (2002) *Employee engagement and manager self efficacy Implication for managerial effectiveness and development*. Journal of Management Development. Vol 21 No 5 pp 376-387. DOI 10.1108/02621710210426862
- Macey, William H; Schneider, Benjamin (2008) *The Meaning of Employee Engagement*. Industrial and Organizational Psychology, Vol 1, 3-30
- Mone, Edward; Eisinger, Christina; Gugenheim, Kathryn; Price, Bennet; Stine, Carolyn (2011) *Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations*. Journal Business Psychology, 26:205-212, DOI 10.1007/s10869-011-9222-9
- Papalexandris, Nancy; Galanaki, Eleanna (2009) *Leadership's impact on Employee Engagement*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 No.4 pp 365-385, DOI 10.1108/01437730910961685
- Robbins, Stephen P; Judge, Timothy A (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Roof, Richard A (2015) *The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work*, J Bus Ethics (2015) 130:585-599 DOI 10.1007/s10551-014-2246-0 ©Springer Science+Business Media Dordrecht
- Saks, Alan M ; Rotman, Joseph L (2006) *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology Vol.21 No. 7, 2006 pp. 600-619 ©Emerald Group Publishing Limited 0268-3946, DOI 10.1108/02683940610690169
- Saks, Alan M (2011) *Workplace spirituality and employee engagement*, Journal of Management, Spirituality & Religion, 8:4, 317-340, <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>
- Singh, Rajesh (2016) *The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations*. J of Education for Library and Information Science, Vol. 57.No. 2-ISSN:0748-5786©2016 Association for Library and Information Science Education Doi:10.12783/issn.2328-2967/57/2/11
- Wingerden, Jessica Van; Stoep, Joost Van der (2018) *The Motivational potential of meaningful work: relationships with strengths use, work engagement, and performance*, Doi.org/10.1371/journal.pone.0197599