

Pengaruh Strategi Keterikatan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Karyawan Milenial

Machdania Zulkarnain¹, Tjahjani Prawitowati^{2*}, Nurcholis Setiawan³

^{1,2*,3}Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Indonesia

Email: ¹machdaniazulkarnain@gmail.com, ^{2*}tjahjani@perbanas.ac.id,

³cholis@perbanas.ac.id

Abstract

It is important for companies to manage employee performance well by understanding the antecedent variables that can build and improve employee performance. This research aims to examine the role of employee engagement strategies, employee engagement, and organizational citizenship behavior in building millennial employee performance. The population in this research is millennial employees in Surabaya. Sampling was carried out purposively with the criteria being that the employee's work period was at least one year. From data collection through questionnaires, one hundred and twenty-five respondent data was obtained which could be processed. Data analysis uses Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). The results of this research show that employee engagement strategies have a significant effect on employee performance, employee engagement has a significant effect on organizational citizenship behavior, organizational citizenship behavior has a significant effect on employee performance. The results of this research also show the influence of engagement strategies on employee performance which is mediated by employee engagement and organizational citizenship behavior. Employee engagement and organizational citizenship behavior partially mediate the influence of employee engagement strategies on performance. As a practical implication of the results of this research, companies can develop employee performance by implementing engagement strategies with consistency, commitment and sustainability by preparing and implementing employee engagement and organizational citizenship behavior development programs.

Keywords: Engagement Strategies, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Performance, Millennial Employees.

Abstrak

Kinerja karyawan penting untuk dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan memahami variabel antesenden yang dapat membangun dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran strategi keterikatan karyawan, keterikatan karyawan, dan perilaku kewargaan organisasi dalam membangun kinerja karyawan milenial. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial di Surabaya. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive* dengan kriteria masa kerja karyawan minimal satu tahun. Dari pengumpulan data melalui kuesioner, diperoleh seratus dua

puluh lima data responden yang dapat diolah. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh strategi keterikatan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi memediasi secara parsial pengaruh strategi keterikatan karyawan terhadap kinerja. Sebagai implikasi praktis hasil penelitian ini, perusahaan dapat mengembangkan kinerja karyawan dengan mengimplementasikan strategi keterikatan secara konsisten, komitmen dan berkelanjutan dengan menyusun, menerapkan program pengembangan keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi.

Kata Kunci: Strategi Keterikatan, Keterikatan Karyawan, Perilaku Kewargaan Organisasi, Kinerja, Karyawan Milenial.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menjadi aset penting bagi sebuah perusahaan, oleh karena itu pengelolaan SDM yang baik akan menghasilkan SDM unggul di perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor bagi tercapainya kinerja perusahaan yang unggul. Kinerja karyawan yang superior akan mengarahkan pada keunggulan perusahaan, sehingga pengelolaan secara tepat pada antesenden kinerja karyawan sangat penting diperhatikan dan dikelola oleh para praktisi SDM untuk keberhasilan kinerja perusahaan.

Perubahan demografi pada angkatan kerja menjadi perhatian bagi pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan. Karyawan generasi milenial menjadi angkatan kerja yang mendominasi di dunia kerja. Generasi milenial merupakan generasi yang lahir di tahun 1982 – 2004. Pengelolaan SDM milenial memerlukan perhatian khusus dari pengelola SDM, mengingat generasi tersebut memiliki karakteristik khusus dalam bekerja seperti lebih memilih tempat kerja dengan jam kerja yang lebih fleksibel atau dengan jam kerja yang pendek, menginginkan tidak selalu harus pergi ke kantor untuk menjalankan aktivitas kerja, memiliki keinginan yang konsisten untuk belajar guna memajukan karir, menikmati kerja tim dan bertujuan untuk hasil yang berkualitas.

Keterikatan karyawan juga menjadi bagian yang harus mendapatkan perhatian dalam pengelolaan SDM milenial dengan strategi keterikatan karyawan yang tepat. Mengapa penting untuk membangun keterikatan karyawan milenial? Adanya keterikatan akan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, baik pada level individu maupun pada level perusahaan, serta mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Shen & Jiang (2019) dalam penelitiannya menunjukkan hasil adanya pengaruh strategi keterikatan terhadap tingkat keterikatan karyawan. Penelitian tentang keterikatan karyawan milenial menarik untuk dikaji, karena adanya karakteristik generasi milenial yang dalam bekerja lebih menyukai pekerjaan yang fleksibel dan bebas. Selain itu karyawan milenial cenderung sering melakukan pindah kerja dikarenakan ingin mengembangkan diri dan karir lebih cepat (Imelda & Rekan, 2019). Hal itulah yang menjadi tantangan bagi pengelola SDM milenial untuk membangun keterikatan karyawan, karena adanya keterikatan karyawan akan dapat menimbulkan perilaku kewargaan organisasi yang secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Sahi, Sudan & Singh, 2017; Sugianingrat, *et al.*, 2017).

Perilaku kewargaan organisasi merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan aktivitas diluar diskripsi formal pekerjaannya dan perilaku

tersebut mendukung efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pengelola SDM generasi milenial untuk membangun perilaku kewargaan organisasi, yang akan berpengaruh dalam menampilkan kinerja tugas karyawan secara baik (Sugianingrat, *et al.*, 2019).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh strategi keterikatan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan milenial dengan rumusan masalah penelitian sebagai berikut: 1) Apakah strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial?, 2) Apakah strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan milenial?, 3) Apakah keterikatan karyawan milenial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi?, 4) Apakah perilaku kewargaan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial?, dan 5) Apakah strategi keterikatan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi karyawan milenial?.

2. KAJIAN TEORI

Strategi Keterikatan Karyawan

Strategi keterikatan yang dikembangkan di perusahaan merupakan pendekatan organisasional untuk menjalin interaksi antara perusahaan dengan karyawan melalui kontribusi keterikatan karyawan (Shen & Jiang, 2019). Sebagai anteseden utama untuk meningkatkan keterikatan karyawan, perusahaan mengimplementasikan strategi keterikatan karyawan dengan adanya keterbukaan, pengembangan jejaring untuk peningkatan profesionalitas karyawan, dan adanya jaminan legitimasi bagi karyawan. Keterbukaan menggambarkan adanya orientasi keterbukaan dari organisasi untuk mengungkapkan informasi-informasi yang tentang organisasi yang terkait dengan kepentingan karyawan. Adapun strategi membangun jejaring merupakan pendekatan organisasi untuk berafiliasi dan bekerjasama dengan komunitas yang bermanfaat dan mendukung kemajuan karyawan, sedangkan jaminan legitimasi menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan serius, bersedia menghargai, mengakui dan mengatasi kekhawatiran karyawan akan situasi yang ada dalam perusahaan.

Strategi keterikatan merupakan pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun keterikatan karyawan. Menurut Muallimin, Hartono, & Diponegoro, (2020), Keterikatan yang dibangun oleh perusahaan berkaitan tingkatan pemenuhan kebutuhan karyawan, tingkatan kontribusi karyawan yang telah diberikan, tingkatan karyawan merasa memiliki, serta tingkatan kesempatan karyawan untuk tumbuh. Adanya perhatian pada faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk bergabung dengan perusahaan dan tetap bertahan di perusahaan sepanjang masa karir merupakan strategi membangun keterikatan karyawan, yang meliputi membangun perasaan positif pada karyawan bahwa perusahaan dan pekerjaan ada hubungannya dengan kehidupan karyawan sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, adanya peluang pengembangan diri atau karir yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang melalui pekerjaannya dan agar karyawan tetap merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya, terjalinnya hubungan baik antara manajer dengan karyawan sehingga karyawan dapat tetap mampu bertahan di perusahaan karena adanya kenyamanan dalam komunikasi dan interaksi dengan para manajer di perusahaan.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan hubungan emosi antara karyawan dengan perusahaan yang digambarkan dengan adanya sikap kerja positif yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan karyawan juga merupakan kondisi adanya pemberdayaan dari karyawan sendiri dalam menjalankan peran pada pekerjaan. Dimensi keterikatan tercermin dari adanya keterikatan secara fisik yang nampak dari adanya kesediaan karyawan untuk bekerja dengan semangat fisik yang maksimal. Dimensi keterikatan kognitif tercermin dari adanya fokus karyawan pada pekerjaannya dan keterikatan emosional karyawan nampak dengan adanya keterlibatan emosi karyawan dengan pekerjaan selama bekerja (Sugianingrat, *et al.* 2019). Dalam keterikatan karyawan terdapat komitmen afektif pada tujuan organisasi, yang mengartikan bahwa karyawan benar – benar peduli dengan perusahaan dan pekerjaannya, tidak semata – mata hanya untuk mendapatkan gaji dan promosi tapi bekerja untuk pencapaian tujuan organisasi (Muliawan, Perizae & Cahyadi, 2017). Menurut Schaufeli & Bakker (2003) dalam Sugianingrat *et al.* (2019), keterikatan karyawan ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi pada pekerjaan. Keterikatan karyawan pada perusahaan nampak dari adanya semangat, yang menggambarkan daya tahan karyawan dalam bekerja; dedikasi, yaitu adanya perasaan antusias pada karyawan dalam menyelesaikan target pekerjaannya serta adanya konsentrasi karyawan secara penuh dalam menyelesaikan tugas dan berbagai kendala pekerjaan. Menurut Schaufeli (2012), level kekuatan keterikatan kerja pada diri individu terkait dengan jenis pekerjaan. Kondisi keterikatan kerja pada level tinggi pada umumnya ada pada jenis pekerjaan yang kompleks, pekerjaan profesional dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kontrol atau kewaspadaan yang tinggi dari pemegang jabatan.

Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku kewargaan organisasi (PKO) adalah perilaku sukarela karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan diluar deskripsi jabatan dan tidak mengharapkan imbalan atas perilaku kerja tersebut (Organ *et al.*, 2006; Podsakof *et al.*, 2000). Sahi *et al.* (2017) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki sikap kerja yang positif dapat memulihkan kembali kondisi harmonisasi dalam perusahaan, karena karyawan membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dengan perilaku suka rela yang ditampilkan. Ada lima dimensi yaitu *altruism*, *sportsmanship*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* (Organ *et al.*, 2006). *Altruisme*, menggambarkan perilaku karyawan yang bersedia secara sukarela untuk membantu karyawan lainnya pada tugas – tugas yang berkaitan dengan kegiatan operasional di perusahaan. *Sportsmanship*, merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan toleransi pada keadaan yang kurang baik atau kurang nyaman di perusahaan tanpa merasa keberatan dan mengeluh. *Courtesy* adalah perilaku sukarela untuk membantu meringankan permasalahan yang terjadi di perusahaan berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi karyawan lainnya dan perilaku menjaga hubungan dengan rekan kerjanya untuk menghindari permasalahan interpersonal. *Conscientiousness* merupakan kesediaan karyawan untuk menjalankan peran melebihi standar yang ditetapkan perusahaan karena adanya kesadaran bahwa hal tersebut akan membantu tercapainya tujuan organisasi, dan *civic virtue* terkait dengan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan menunjukkan perilaku positif yang mendukung pada fungsi organisasi seperti berinisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur organisasi dapat diperbaiki, mengikuti dengan baik perubahan yang diterapkan oleh organisasi, dan melindungi sumber daya organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggambarkan perilaku hasil pekerjaan yang berbeda dan unik dari para karyawan terkait dengan peran masing - masing karyawan (Sugianingrat, 2019). Menurut Muliawan *et al.* (2017), kinerja adalah hasil kinerja karyawan secara individu yang dilakukan sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing – masing karyawan dalam jangka waktu tertentu. Lusri & Siagian (2017) dalam kajiannya menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang nampak dari indikator-indikatornya yaitu 1) ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) Tingkat inisiatif dalam bekerja, 3) Ketangkasan respon yaitu kemampuan karyawan untuk memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja lainnya dan 4) Tingkat kedisiplinan. Adapun menurut Dessler (2020), kinerja adalah hasil dari proses berkelanjutan yang terkait dengan identifikasi, ukuran dari kinerja individu dan tim serta keselarasan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan. Ada enam indikator dalam mengukur kinerja yaitu kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan. pekerjaan, kepercayaan, ketersediaan, dan kebebasan.

Pengaruh Strategi Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Strategi keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Shen & Jiang (2019), semakin tinggi keterikatan karyawan yang ditunjukkan dengan semakin tingginya tingkat semangat, dedikasi dan fokus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Demikian juga, semakin tinggi semangat kerja dan tingkat fokus pada pekerjaan yang merupakan indikator adanya keterikatan yang tinggi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Hipotesis pertama (H1) penelitian ini adalah strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Strategi Keterikatan terhadap Keterikatan Karyawan

Karyawan yang terikat dengan perusahaan dan pekerjaannya akan cenderung lebih sering menghabiskan waktunya di tempat kerja daripada karyawan yang kurang terikat, karyawan cenderung lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dalam melakukan pekerjaan dan menjalankan perannya. Menurut Shen & Jiang (2019), perusahaan yang bersedia memberikan informasi tentang tatakelola perusahaan secara transparan kepada karyawan dan perusahaan yang mampu melibatkan pemangku kepentingan dan bekerjasama dengan karyawan akan dapat memaksimalkan keterikatan karyawan pada perusahaan, yang hal ini berarti bahwa strategi keterikatan yang dikembangkan oleh perusahaan berkontribusi pada level dari keterikatan karyawan pada perusahaan. Semakin baik implementasi dari strategi keterikatan karyawan, maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaannya.

Hipotesis kedua (H2) penelitian ini adalah strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut Sugianingrat *et al.* (2019), karyawan yang terikat secara konsisten terbukti lebih produktif, menguntungkan dan cenderung bertahan di perusahaan atau tidak meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan pada perusahaan akan bersedia secara suka rela untuk menjalankan tugas dan perannya melebihi tugas dan peran dalam diskripsi pekerjaan formal karyawan. Peningkatan keterikatan karyawan dapat

menciptakan kinerja kontekstual yang tinggi atau perilaku kewargaan organisasi. Karyawan akan secara sukarela bekerja untuk mendukung perusahaan dan mempromosikan lingkungan kerja yang kuat dan bertanggung jawab pada hasil kerja. Semakin tinggi keterikatan karyawan, maka semakin tinggi perilaku kewargaan organisasi pada karyawan. Hipotesis ketiga (H3) penelitian ini adalah keterikatan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan perusahaan karyawan milenial.

Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tingginya perilaku kewargaan organisasi menimbulkan kinerja tugas yang tinggi. Adanya *altruism, sportsmanship, courtesy, conscientiousness, dan civic virtue* mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang bersedia untuk menolong rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam masalah pribadi maupun mengenai tugas, adanya toleransi pada keadaan perusahaan yang kurang baik tanpa merasa keberatan, kesediaan untuk menjaga hubungan dengan rekan kerjanya guna menghindari permasalahan interpersonal dan berusaha lebih dari yang ditetapkan perusahaan serta adanya perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada organisasi seperti memberikan usulan-usulan untuk kemajuan perusahaan dan melindungi sumber sumber organisasi akan cenderung dapat menampilkan kinerja tugas secara baik. Menurut Sugianingrat *et al.* (2019), perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja individu, kelompok dan perusahaan serta membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan, semakin tinggi perilaku kewargaan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

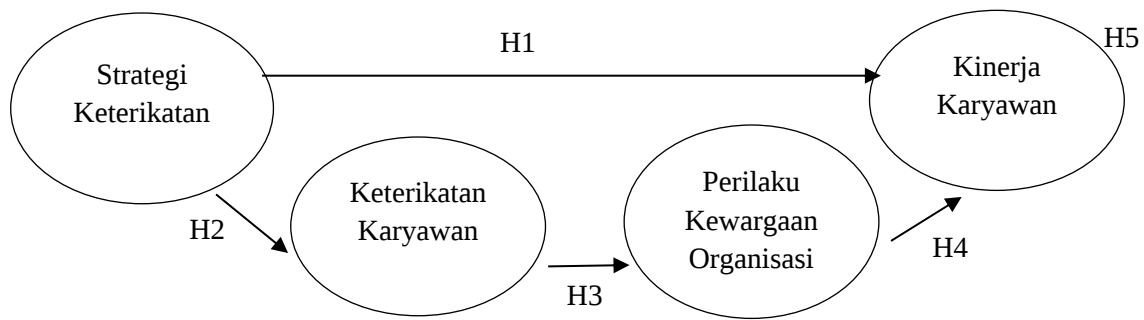
Hipotesis keempat (H4) penelitian ini adalah perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Strategi Keterikatan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Terdapat hubungan antara strategi keterikatan dan kinerja karyawan, hal ini terjadi karena karyawan memiliki keterikatan pada perusahaan dan bersedia melakukan tugas ekstra diluar tugas-tugas rutinnnya seperti yang tercantum pada diskripsi jabatan, sehingga karyawan juga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Teori pertukaran sosial menjadi dasar dari hubungan tersebut, ketika perusahaan mengakui keberadaan karyawan dengan memberikan informasi tentang perusahaan yang terkait dengan karyawan, membangun jejaring untuk pengembangan karyawan dan menjamin ketersediaan pekerjaan untuk karyawan dan ketika karyawan diberikan oleh perusahaan pekerjaan yang memperkaya makna dirinya, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi dan mengekspresikan diri dengan melakukan pekerjaan diluar yang dipersyaratkan dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi (Sahi, *et al.* 2017) dan hal ini juga akan menimbulkan kinerja tugas yang tinggi.

Hipotesis kelima (H5) penelitian ini adalah strategi keterikatan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan perusahaan karyawan milenial.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yang menggambarkan hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian ini adalah seperti pada gambar 1.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Populasi dalam penelitian ini karyawan milenial perusahaan di wilayah Surabaya. Sampel pada penelitian diambil dengan menggunakan teknik purposif yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2019). Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan milenial yang bekerja di wilayah Surabaya dengan masa kerja minimal satu tahun dan diperoleh sebanyak 125 (seratus dua puluh lima) orang responden. Kuesioner dengan skala Likert digunakan dalam instrumen penelitian. Instrumen penelitian variabel strategi keterikatan terdiri dari tiga belas item, terdapat dua puluh satu item untuk variabel keterikatan karyawan, sepuluh item untuk mengukur variabel perilaku kewargaan organisasi, dan dua puluh lima item untuk variabel kinerja karyawan (dimodifikasi dari Sahi, *et al.*, 2017; Plessis & Martin, 2017; Sugianingrat, *et al.*, 2019). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial dengan *Structural Equation Model-Partial Least Squares* (SEM-PLS).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Uji *outer model* dilakukan dalam dua tahap. Pada tahap pertama, terdapat item yang tidak valid, sehingga item tersebut tidak digunakan untuk analisis data. Pada uji *outer model* yang kedua, semua item pengukuran variabel telah valid dan reliabel. Hasil uji *outer model* seperti pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas tahap 1

Variabel	Indikator	Kode Item		Validitas instrumen penelitian
Strategi Keterikatan	Keterbukaan	SK1	Laporan tahunan perusahaan merupakan sumber informasi yang berharga bagi karyawan tentang apa yang telah dikerjakan oleh perusahaan	(Valid)
		SK2	Perusahaan membagikan informasi tentang tata kelola secara memadai kepada karyawan	(Valid)
		SK3	Rapat yang melibatkan karyawan adalah cara yang berharga bagi karyawan untuk mengkomunikasikan pendapat kepada manajemen	Tidak Valid
		SK4	Manajemen perusahaan mendorong karyawan untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang perusahaan	(Valid)

Variabel	Indikator	Kode Item		Validitas instrumen penelitian
	Membangun Jejaring	SK5*	Perusahaan tidak mendorong karyawan untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang organisasi	Tidak Valid
		SK6	Perusahaan membangun kemitraan dengan asosiasi profesional yang membantu pertumbuhan karir karyawan	(Valid)
		SK7	Ada peningkatan kemitraan yang dibentuk oleh perusahaan dengan organisasi bisnis profesional eksternal untuk meningkatkan jaringan profesional karyawan	(Valid)
		SK8	Aktivitas yang melibatkan perusahaan dengan organisasi nirlaba eksternal bermanfaat membantu untuk karyawannya	(Valid)
		SK9*	Aktivitas yang melibatkan perusahaan tempat saya tidak bekerja dengan organisasi nirlaba eksternal bermanfaat membantu untuk karyawannya	Tidak Valid
	Jaminan Legitimasi	SK10	Perusahaan melakukan upaya yang sungguh-sungguh untuk memberikan tanggapan pribadi terhadap kekhawatiran karyawan	(Valid)
		SK11	Proses pengembangan kebijakan memberikan kesempatan yang cukup bagi karyawan untuk menyampaikan suatu masalah	(Valid)
		SK12	Ketika karyawan menyampaikan kekhawatiran, manajemen perusahaan menanggapi masalah tersebut dengan serius	(Valid)
		SK13	Ketika karyawan menyampaikan kekhawatiran, manajemen perusahaan tidak menanggapi masalah tersebut dengan serius	(Valid)
Keterikatan Karyawan	Semangat	KE1	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi	(Valid)
		KE2*	Di tempat kerja, saya tidak merasa penuh energi	(Valid)
		KE3	Di pekerjaan saya, saya merasa semangat	(Valid)
		KE4*	Di pekerjaan saya, saya merasa tidak semangat	(Valid)
		KE5	Ketika bangun pagi, saya merasa ingin segera bekerja	(Valid)
		KE6	Saya dapat bekerja untuk waktu yang sangat lama dalam kurun waktu tertentu	(Valid)
		KE7	Saya memiliki ketangguhan dalam bekerja	(Valid)
		KE8	Di tempat kerja saya, saya selalu bertahan bahkan ketika situasi tidak berjalan dengan baik	(Valid)
	Dedikasi	KE9	Saya menemukan makna pada pekerjaan yang saya lakukan	(Valid)
		KE10	Saya menemukan tujuan pada pekerjaan yang saya lakukan	(Valid)
		KE11	Saya antusias dengan pekerjaan saya	(Valid)
		KE12	Pekerjaan saya menginspirasi saya	(Valid)
		KE13	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	(Valid)
		KE14	Bagi saya, pekerjaan saya adalah sebuah tantangan	(Valid)
		KE15*	Bagi saya, pekerjaan saya bukanlah sebuah tantangan	Tidak Valid

Variabel	Indikator	Kode Item		Validitas instrumen penelitian
	Absorpsi	KE17	Ketika saya bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya	(Valid)
		KE18	Saya menikmati pekerjaan saya	Tidak Valid
		KE19*	Saya tidak menikmati pekerjaan saya	(Valid)
		KE20	Saya terbawa suasana ketika saya bekerja	Tidak Valid
		KE21	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	Tidak Valid
Perilaku Kewargaan Perusahaan	Altruism	PKO 1	Saya bersedia membantu mengerjakan pekerjaan rekan saya yang tidak hadir	(Valid)
		PKO 2	Saya tidak bersedia membantu mengerjakan pekerjaan rekan saya yang tidak hadir	(Valid)
	Sportmanship	PKO 3	Saya tidak mengambil istirahat yang cukup saat bekerja	Tidak Valid
		PKO 4	Saya menggunakan waktu istirahat yang cukup saat bekerja	Tidak Valid
	Courtesy	PKO 5	Saya memberikan informasi terlebih dahulu ketika tidak dapat datang bekerja	(Valid)
		PKO 6	Saya tidak memberikan informasi terlebih dahulu ketika tidak dapat datang bekerja	(Valid)
	Conscientiousness	PKO 7	Saya bersedia membantu rekan saya yang memiliki beban kerja yang berlebih	(Valid)
		PKO 8	Saya tidak bersedia membantu rekan saya yang memiliki beban kerja berlebih	(Valid)
	Civic Virtue	PKO 9	Kehadiran saya ditempat kerja melebihi ketentuan standar	Tidak Valid
		PKO 10	Kehadiran saya ditempat kerja tidak melebihi ketentuan standar	Tidak Valid
Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	KK1	Saya teliti dalam melakukan pekerjaan	(Valid)
		KK2	Saya akurat dalam melakukan pekerjaan	(Valid)
		KK3*	Saya tidak akurat dalam melakukan pekerjaan	(Valid)
		KK4	Saya memiliki tingkat toleransi yang tinggi dalam hal pekerjaan	Tidak Valid
		KK5*	Saya tidak memiliki tingkat toleransi yang tinggi dalam hal pekerjaan	Tidak Valid
	Produktivitas	KK6	Saya mampu bekerja secara efisien dalam kurun waktu tertentu	(Valid)
		KK7*	Saya tidak mampu bekerja secara efisien dalam kurun waktu tertentu	(Valid)
		KK8	Kuantitas kerja saya baik dalam bekerja di kurun waktu tertentu	(Valid)
		KK9	Kuantitas kerja saya tidak baik dalam bekerja di kurun waktu tertentu	(Valid)
	Pengetahuan Pekerjaan	KK10	Saya memahami teknis pekerjaan yang saya lakukan	(Valid)
		KK11*	Saya kurang memahami tentang teknis pekerjaan yang saya lakukan	(Valid)
		KK12	Saya ahli dalam hal praktis pekerjaan saya	(Valid)
		KK13	Saya ahli dalam sistim informasi yang terkait dengan pekerjaan saya	(Valid)
	Dapat Dipercaya	KK14	Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas	(Valid)
		KK15*	Saya tidak yakin dapat menyelesaikan tugas saya	(Valid)
		KK16	Saya dapat dipercaya dalam hal tindak lanjut pekerjaan	Tidak Valid

Variabel	Indikator	Kode Item		Validitas instrumen penelitian
	Penggunaan Waktu	KK17	Saya dapat mengatur waktu jam istirahat	(Valid)
		KK18 *	Saya tidak dapat mengatur waktu jam istirahat	(Valid)
		KK19	Saya dapat mengatur waktu jam makan	(Valid)
		KK20 *	Saya tidak dapat mengatur waktu jam makan	Tidak Valid
		KK21	Saya dapat tepat waktu	(Valid)
		KK22	Saya memiliki catatan kehadiran yang baik	(Valid)
		KK23 * —	Saya tidak memiliki catatan kehadiran yang baik	(Valid)
	Kebebasan/ Otonomi	KK24	Saya dapat melakukan pekerjaan saya tanpa pengawasan dari atasan	(Valid)
		KK25 *	Saya tidak dapat melakukan pekerjaan saya tanpa pengawasan dari atasan	(Valid)

Sumber: Data penelitian, 2022 diolah

Dari hasil uji *outer model* tahap pertama, item pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dari proses analisis data selanjutnya. Berikut ini tabel 1 yang menjelaskan hasil uji *outer model* tahap 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas tahap 2

Variabel	Kode Item	Uji Validitas (<i>Loading Factor</i>)	Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>)
Strategi Keterikatan	SK1	0.517 (Valid)	0.897 (Reliabel)
	SK2	0.633 (Valid)	
	SK4	0.696 (Valid)	
	SK6	0.789 (Valid)	
	SK7	0.766 (Valid)	
	SK8	0.712 (Valid)	
	SK10	0.760 (Valid)	
	SK11	0.730 (Valid)	
	SK12	0.619 (Valid)	
	SK13	0.574 (Valid)	
Keterikatan Karyawan	KE1	0.751 (Valid)	0.920 (Reliabel)
	KE2	0.562 (Valid)	
	KE3	0.747 (Valid)	
	KE4	0.616 (Valid)	
	KE5	0.614 (Valid)	
	KE6	0.374 (Valid)	
	KE7	0.633 (Valid)	
	KE8	0.600 (Valid)	
	KE9	0.774 (Valid)	
	KE10	0.683 (Valid)	
	KE11	0.797 (Valid)	
	KE12	0.748 (Valid)	
	KE13	0.699 (Valid)	
	KE14	0.425 (Valid)	
	KE18	0.721 (Valid)	
	KE19	0.531 (Valid)	
Perilaku Kewargaan Perusahaan	PKO1	0.666 (Valid)	0,852 (Reliabel)
	PKO2	0.776 (Valid)	
	PKO5	0.530 (Valid)	
	PKO6	0.678 (Valid)	
	PKO7	0.753 (Valid)	

Variabel	Kode Item	Uji Validitas (<i>Loading Factor</i>)	Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>)
Kinerja Karyawan	PKO8	0.781 (Valid)	0.926 (Reliabel)
	KK1	0.698 (Valid)	
	KK2	0.718 (Valid)	
	KK3	0.626 (Valid)	
	KK6	0.609 (Valid)	
	KK7	0.531 (Valid)	
	KK8	0.442 (Valid)	
	KK9	0.465 (Valid)	
	KK10	0.668 (Valid)	
	KK11	0.614 (Valid)	
	KK12	0.682 (Valid)	
	KK13	0.672 (Valid)	
	KK14	0.657 (Valid)	
	KK15	0.521 (Valid)	
	KK17	0.641 (Valid)	
	KK18	0.506 (Valid)	
	KK19	0.700 (Valid)	
	KK21	0.699 (Valid)	
	KK22	0.642 (Valid)	
	KK23	0.509 (Valid)	
	KK24	0.693 (Valid)	
	KK25	0.490 (Valid)	

Sumber: Data penelitian, diolah 2023

Berdasarkan uji yang telah dilakukan pada tabel 2 dapat dijelaskan bahwa seluruh item pernyataan pengukuran variabel penelitian telah memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5 dan nilai *Composite reliability* lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan item-item tersebut valid dan reliabel. Selain itu dilakukan pengujian validitas diskriminany dengan memperhatikan nilai akar AVE yang disajikan pada tabel 3 sebagai berikut.

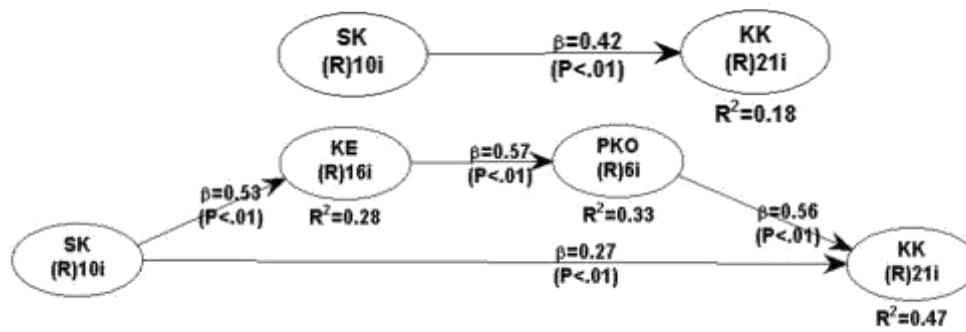
Tabel 3. Akar Kuadrat AVE

	SK	KE	PKO	KK
SK	(0.685)	0.455	0.183	0.264
KE	0.455	(0.653)	0.556	0.649
PKO	0.183	0.556	(0.703)	0.625
KK	0.264	0.649	0.625	(0.715)

Sumber: Data penelitian, diolah 2023

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan terlihat bahwa konstruk nilai akar AVE setiap variabel relatif memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai akar AVE variabel lainnya, sehingga berdasarkan hasil evaluasi *outer model* dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dari setiap variabel memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang baik.

Analisis data selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan analisis *inner model*, seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Inner Model Penelitian

Pada hasil evaluasi *inner model* nampak hasil R-Square yang menggambarkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R ²
Strategi Keterikatan → Keterikatan Karyawan	0.28
Keterikatan Karyawan → Perilaku Kewargaan Organisasi	0.33
Perilaku Kewargaan Organisasi → Kinerja Karyawan	0.47

Sumber: Data penelitian, diolah 2023

Berdasarkan hasil pengujian *R-Square* terlihat bahwa besarnya pengaruh strategi keterikatan terhadap variabel keterikatan karyawan sebesar 28 persen, pengaruh keterikatan karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi sebesar 33 persen dan variabel pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 47 persen, yang menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antar variabel penelitian tersebut pada kategori sedang (dalam range 0.26 – 0.50).

Berikut pembahasan pada masing-masing hipotesis berdasarkan hasil uji hipotesis seperti yang tercantum pada Tabel 5.

Tabel 5. Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Keterangan	Nilai Koefisien (β)	p-values	Hasil Pengujian
H1	SK→KK	0.270	<0.001	Diterima
H2	SK→KE	0.530	<0.001	Diterima
H3	KE→PKO	0.570	<0.001	Diterima
H4	PKO→KK	0.560	<0.001	Diterima
H5	Sebelum Mediasi	0.42	<0.01	Signifikan
	SK→KK			
	Setelah Mediasi	0.27	<0.01	Signifikan
	SK→KE→PKO→KK			

Sumber: Data penelitian, diolah 2023

Tabel 5 menjelaskan bahwa hasil pengujian hipotesis 1 (H1) yaitu koefisien (β) pengaruh strategi keterikatan (SK) terhadap kinerja karyawan (KK) sebesar 0.27 dengan *p-values* sebesar <0,001 yang berarti bahwa H1 terbukti. Hipotesis 2 (H2) dengan nilai

koefisien (β) sebesar 0.530 dan p -values sebesar $<0,001$ yang berarti variabel Strategi Keterikatan (SK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan karyawan (KE). Uji Hipotesis 3 (H3) menunjukkan koefisien (β) pada variabel Keterikatan karyawan (KE) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) dengan nilai 0.570 dan p -values sebesar $<0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Uji hipotesis 4 (H4) menunjukkan nilai koefisien (β) pada pengaruh variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) terhadap Kinerja (KK) sebesar 0.560 dengan p -values sebesar $<0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Perilaku Kewargaan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Milenial di Surabaya. Pada tabel 4 juga menunjukkan uji hipotesis H5, dimana besar pengaruh tidak langsung pada variabel Strategi Keterikatan terhadap Kinerja melalui Keterikatan karyawan sebesar 0.27 dengan p -values sebesar $<0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi keterikatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan strategi keterikatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan integrasi penelitian dari Shen & Jiang (2019) dan Sugianingrat *et al.* (2019). Adanya strategi keterikatan yang berfokus pada keterbukaan, adanya jejaring kerja yang dibangun perusahaan untuk pengembangan karyawan dan adanya jaminan tentang keberlangsungan kehidupan kerja karyawan di perusahaan, akan mendorong karyawan untuk menampilkan kinerjanya dengan baik karena strategi keterikatan tersebut merupakan dukungan dari perusahaan untuk karyawan agar dapat berkinerja dengan baik, dengan demikian semakin baik strategi keterikatan yang dikembangkan di perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan strategi keterikatan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dari Shen & Jiang (2019) yang menjelaskan bahwa strategi keterikatan perusahaan atau pendekatan perusahaan terhadap interaksi relasional dengan karyawan berkontribusi pada tingginya tingkat keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Adanya strategi keterikatan akan mendorong timbulnya keterikatan karyawan pada perusahaan, karena karyawan merasa terikat dengan pekerjaan yang dilakukan, dengan demikian semakin baik dan konsisten strategi keterikatan yang diimplementasikan di perusahaan maka semakin tinggi keterikatan karyawan pada perusahaan.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan milenial juga terbukti kebenarannya, dan didukung oleh penelitian Sugianingrat *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Karyawan akan secara sukarela bekerja untuk mendukung perusahaan dan akan mempromosikan perusahaan tempat karyawan bekerja serta memiliki tanggungjawab yang besar untuk efektivitas operasional perusahaan jika karyawan memiliki keterikatan pada perusahaan. Keterikatan karyawan muncul karena karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga bisa mendorong karyawan untuk bersedia dengan suka rela melakukan pekerjaan diluar diskripsi pekerjaannya secara maksimal, semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi perilaku kewargaan organisasi pada karyawan milenial.

Hipotesis keempat penelitian ini menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sugianingrat *et al.* (2019) yang membuktikan adanya

hubungan positif yang signifikan antara perilaku kewargaan organisasi dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan bersedia melakukan pekerjaan ekstra di luar tugas utamanya, hal ini merupakan gambaran bahwa karyawan mampu mengelola kinerja, semakin tinggi perilaku kewargaan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa strategi keterikatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi parsial variabel keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi terbukti kebenarannya dalam penelitian ini, yang konsisten dengan penelitian Sahi *et al.* (2017). Dalam teori pertukaran sosial ketika karyawan diberikan pekerjaan yang bermakna bagi karyawan, maka karyawan akan merasa ikut memiliki perusahaan dan pekerjaan dengan mengkontribusikan semangat, dedikasi dan konsentrasi penuh pada pekerjaannya dan berkewajiban untuk memberikan timbal balik dengan bersedia melakukan pekerjaan diluar yang dipersyaratkan dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tugas karyawan.

5. PENUTUP

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa semua hipotesis penelitian terbukti kebenarannya, yaitu 1) Strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial, 2) Strategi keterikatan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan milenial, 3) Keterikatan karyawan milenial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, 4) Perilaku kewargaan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan milenial, dan 5) Strategi keterikatan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi parsial variabel keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi karyawan milenial. Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam generalisasi hasil penelitian karena teknik pengambilan sampel yang non random. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengelolaan kinerja karyawan dengan antecedent strategi keterikatan, keterikatan karyawan, perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan hanya pada karyawan yang memiliki karakteristik sama dengan responden dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, hal-hal yang bisa disarankan atau menjadi rekomendasi adalah 1) Bagi perusahaan, dapat mengembangkan strategi keterikatan dengan memberikan kesempatan yang sama untuk setiap karyawan dalam mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang perusahaan yang berguna untuk transparansi informasi antara karyawan dengan perusahaan dengan cara mengadakan forum diskusi antar karyawan, antar unit kerja, antara karyawan dengan atasan. Perusahaan dapat mengembangkan keterikatan karyawan dengan mengadakan rapat kerja tahunan yang melibatkan karyawan secara proporsional dan dirancang agar dapat meningkatkan semangat karyawan dan menggunakan sesi tersebut untuk memberikan apresiasi pada karyawan. Perusahaan dapat mengembangkan perilaku kewargaan organisasi dengan menanamkan kesadaran pada karyawan bahwa setiap kegiatan yang ada di perusahaan adalah tanggungjawab bersama, Adapun deskripsi tugas yang dibuat oleh perusahaan secara formal merupakan batasan kewenangan untuk masing-masing karyawan dalam menjalankan perannya, yang sebenarnya tidak membatasi karyawan untuk berperan lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu perusahaan dapat mengembangkan kinerja karyawan dengan mengimplementasikan strategi keterikatan secara konsisten, komitmen dan berkelanjutan dari semua pihak khususnya tim Manajemen perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya, jika akan melakukan penelitian yang sejenis maka sebaiknya juga mempertimbangkan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan, kinerja adaptif, perilaku pesan dan kepuasan kerja.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*. 16th Edition. New York: Pearson.
- Imelda, & Rekan. (2019). Generasi milenial dalam industri 4.0: berkah bagi sumber daya manusia Indonesia atau ancaman? *Deloitte Indonesia Perspective*, edisi pertama, 25–36.
- Ghozali, I. and Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future reseach. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.
- Muallimin, E., Hartono, B., D.& Diponegoro, A.,(2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterikatan Kerja Terhadap Loyalitas Aktivis Muhammadiyah dan Organisasi Otonom pada Tingkat Pusat. 1(1). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Publik(JMBP)*. 32-40. <https://doi.org/10.22236/jmbp.v1i1.5705>
- Muliawan, Y., Perizae, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Badja Baru Palembang Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, 2, 69–78.
- Organ, Dennis W., Podsakof, Philip M., & MacKenzie, Scott B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedent, and consequences. California: Sage Publication.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future reseach. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Sahi, G. K., Sudan, S. K., & Singh, T. (2017). Improving Employees Discretionary Behaviour: Role of Employee Customer Orientation and Job Engagement. *Journal of Services Research*, 17(1), 25–42.
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1–2), 32–49. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>

Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., Costa, C. A. de J. da, Ximenes, M., Piedede, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>

Sugiyono, (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *ALFABETA*