

Pengaruh *Basic Need Satisfaction* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Divisi Pemasaran Asuransi di PT Jasaraharja Putera Cabang Serang

Vanny Muthia Zalika^{*}, Hendro Prakoso, Vici Sofianna Putera

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*vannymzlk@gmail.com, rimata.du@gmail.com, vici.putera@unisba.ac.id

Abstract. The purpose of this study is to investigate how much influences basic needs satisfaction on work engagement in employees of the insurance marketing division of PT Jasaraharja Putera Serang Branch. A number of samples in this research were 20 employees of the insurance marketing division. The measuring tools used were the basic needs satisfaction measurement tool from Van den Broeck et al., (2010) as well as the work engagement measurement tool from Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, (2002). The method in this research was multiple regression method. The result showed that the satisfaction of basic needs had an influence on each need, namely autonomy by 33.39%, competence by 27.33% and linkage by 30.34% on work involvement.

Keywords: *Basic Needs Satisfaction, Marketing, Work Engagement*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *basic need satisfaction* terhadap *work engagement* yang dilakukan pada karyawan divisi pemasaran asuransi PT Jasaraharja Putera Cabang Serang. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 20 karyawan divisi pemasaran asuransi. Alat ukur yang digunakan adalah alat ukur *basic need satisfaction* dari Van den Broeck et al., (2010) serta alat ukur *work engagement* dari Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, (2002). Analisis data yang digunakan adalah multiple regression. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *basic need satisfaction* memberikan pengaruh pada setiap *needs* yaitu *autonomy* sebesar 33,39%, *competence* sebesar 27,33% dan *relatedness* sebesar 30,34% pada *work engagement*.

Kata Kunci: *Basic Need Satisfaction, Pemasaran, Work Engagement*

A. Pendahuluan

Untuk bersaing secara efektif di era industri 4.0, perusahaan tidak lagi hanya mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun mereka juga mencari karyawan yang mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk *engaged* dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kerja [2]. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen terpenting perusahaan yang akan membawa dan menjalankan misi serta visi perusahaan dan juga tujuan strategis dari perusahaan. Berdasarkan Survey Gallup tahun 2017 [1], ditemukan bahwa sebanyak 76,5% karyawan di Indonesia tidak merasakan engagement di tempat kerjanya. Temuan terbaru Gallup menunjukkan bahwa tingkat engagement karyawan secara global turun sebanyak 2% pada tahun 2020. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan terhindar dari kelelahan kerja (*burnout*), karena *engagement* dapat dilihat sebagai pendekatan proaktif dan mendasar untuk kinerja dan keberlanjutan organisasi, sehingga karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi pula, antusias dengan pekerjaan mereka, dan sering melibatkan diri secara mendalam dalam pekerjaan mereka [12], [14], dengan demikian karyawan yang *engaged* dapat menunjukkan performa yang optimal saat bekerja.

Salah satu alasan mengapa *work engagement* merupakan konsep yang begitu populer, yaitu karena *work engagement* merupakan suatu prediktor yang sangat baik untuk *employee*, *team*, dan *organizational outcomes* yang ditunjukkan dengan dedikasi mereka yang kuat dan fokus pada aktivitas kerja, karena karyawan yang terlibat akan menunjukkan performa tugas dalam peran yang lebih baik [5]. Selain itu, karena keterbukaan mereka terhadap pengalaman baru, karyawan yang terlibat memiliki lebih banyak ide kreatif dan lebih cenderung berinovasi dan menjadi *entrepreneurial*. Selain hasil tingkat performa pada tingkat individu, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung membantu rekan kerja mereka. Di tingkat tim, *teamwork engagement* terbukti berhubungan positif dengan *team performance* [11], [19]. *Engagement* dapat melintasi dari satu individu ke individu lainnya, dan karena itu memiliki efek penting dalam sebuah tim [4], [10], [20].

Work engagement yang meliputi tiga aspek yaitu vigor, dedication dan absorption yang pada gilirannya menghasilkan emosi positif sehingga terjadi keterlibatan penuh dalam melakukan pekerjaan [18]. Bakker, Schaufeli dan Taris [3], menyatakan bahwa *work engagement* merupakan aspek keterlibatan dalam melakukan pekerjaan dan dikarakteristikan oleh tiga dimensi utama yaitu *vigor* yang ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemampuan menginvestasikan usaha dalam pekerjaan dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada *engaged* yang kuat dalam pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan terhanyut dalam pekerjaan. Dengan demikian *work engagement* memberikan gambaran mengenai keterkaitan perilaku seseorang dalam mengikatkan diri pada suatu [3],[14].

Dalam studi Deci dan Ryan, perspektif *self-determination theory* menunjukkan bahwa karyawan menjadi *engaged* di tempat kerja dapat melalui kepuasan kebutuhan psikologis dasar atau biasa disebut dengan *basic need satisfaction*. Ditunjukkan bahwa pemuasan kebutuhan seperti *autonomy*, *competence* dan *relatedness* secara positif mempengaruhi *work engagement*, sehingga memberikan energi dan arahan bagi orang-orang untuk *engaged* dalam aktivitas kerja mereka [6], [7]. Upaya pemuasan terhadap *basic need satisfaction* mampu menghasilkan pengalaman berupa emosi positif bagi karyawan karena diri mereka berfungsi secara optimal, merasakan penghayatan dan memiliki kemampuan dalam mencapai keberhasilan dan memengaruhi lingkungan, karena secara langsung mempengaruhi motivasi dan individu. *Autonomous motivation* dan *well-being* terjadi ketika kebutuhan *autonomy*, *competence* dan *relatedness* terpenuhi dan individu terlibat dalam pekerjaannya karena mereka *enjoy* ketika bekerja [13], [15].

Ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *basic need satisfaction* sepenuhnya memiliki korelasi antara *job characteristics*, *burnout*, and *engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang dikelilingi oleh *resourceful job characteristics* sehingga lebih mungkin untuk mengalami perasaan kebebasan psikologis (yaitu, *autonomy*), hubungan

interpersonal (yaitu, *relatedness*), dan berkemampuan (yaitu, *competence*), yang pada gilirannya menjelaskan mengapa mereka merasa *less exhausted* dan lebih bersemangat (*vigor*) dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang menghadapi banyak tuntutan pekerjaan (*job demand*) tampaknya lebih mungkin mengalami kegagalan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka dan karena itu mengalami lebih banyak kelelahan [22]

Dalam penelitian van Wingerden et al., [21] pada *intern* menunjukkan tingginya pengaruh yaitu sebesar 0,82, dikatakan bahwa ketiga *needs* pada *basic need satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* dalam penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani, Schaufeli, et al., [16], *basic psychological need satisfaction* berpengaruh secara positif pada *work engagement* ($\beta = .44/.63$ di Indonesia dan Russia). Penelitian yang dilakukan oleh Robijn et al., [17], ditemukan bahwa *basic need satisfaction* memiliki hubungan positif dengan *work engagement* pada *staff* perusahaan asuransi di Belgia. Perusahaan asuransi merupakan salah satu lembaga industri keuangan nonbank yang berperan penting dalam sistem keuangan. Industri keuangan itu sendiri merupakan motor penggerak perekonomian di suatu negara, diantaranya bank, perusahaan asuransi, dana pensiun, dan reksadana telah berperan dalam perdagangan instrumen keuangan [8]. Industri asuransi menjadi salah satu pilar dalam pertumbuhan ekonomi di suatu negara, maka perusahaan yang ingin berkembang dan selalu bertahan harus dapat memberikan produk baik barang maupun jasa kepada para pelanggan dengan mutu yang baik, harga bersaing, penyerahan lebih cepat, dan pelayanan yang lebih baik dari pada pesaing. Industri ini memiliki pangsa pasar kedua terbesar setelah perbankan dan merupakan pemegang pangsa pasar terbesar dalam industri lembaga keuangan nonbank (Bank Indonesia, 2010: 23), namun kontribusi industri asuransi pada perekonomian Indonesia masih tergolong rendah. Kontribusi premi bruto industri asuransi hingga tahun 2009 masih di bawah 2 persen dari Produk Domestik Bruto (PDB).

PT Jasaraharja Putera atau JP-Insurance adalah anak perusahaan dari PT Jasaraharja yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang jasa asuransi yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik (BUMN). Perusahaan tersebut memiliki berbagai produk asuransi seperti JP-ASTOR (Asuransi Kendaraan) Bermotor, JP-GRAHA (Asuransi Kebakaran), JP-ASPRI (Asuransi Kecelakaan Pribadi), JP-BONDING, JP-ASKRED dan JP- SYARIAH. Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, divisi pemasaran memiliki peranan penting dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat serta menjadi jembatan antara perusahaan dan lingkungan eksternal, dalam kata lain sebagai penjaga citra perusahaan serta industri asuransi di mata masyarakat [9]. Dalam menjalankan pekerjaannya, tugas-tugas pokok seperti membuat *pipeline* (target pendapatan), memenuhi target penjualan sebesar 300% dari target yang telah ditetapkan, menangani nasabah baik perorangan maupun instansi agar dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, mengedukasi nasabah tentang pentingnya merencanakan perlindungan masa depan, membuat polis serta menjelaskannya secara jelas dan terperinci, memberikan penawaran harga dan meminta data kepada nasabah yang berhubungan dengan klaim maupun premi [23], sehingga karyawan memerlukan kinerja yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana *basic need satisfaction* yang terdiri dari *need for autonomy*, *competence* dan *relatedness* pada karyawan divisi pemasaran asuransi di PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Serang?
2. Seberapa besar *work engagement* pada karyawan divisi pemasaran asuransi di PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Serang?
3. Seberapa besar pengaruh masing-masing *basic need satisfaction* terhadap *work engagement* pada karyawan divisi pemasaran asuransi di PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Serang?

B. Metodologi Penelitian

Peneliti menggunakan metode analisis kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan divisi pemasaran asuransi di PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Serang yang berjumlah 20 karyawan.

Dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis regresi berganda.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hubungan antara *Basic Need Satisfaction* (X) dengan *Work Engagement* (Y)

Tabel 1. Kategorisasi *Basic Need Satisfaction*

Kategori	<i>Autonomy</i>		<i>Competence</i>		<i>Relatedness</i>	
	F	%	F	%	F	%
Rendah	1	5	1	5	1	5
Sedang	18	90	15	75	18	90
Tinggi	1	5	4	20	1	5
Total	20	100	20	100	20	100

Diketahui bahwa dari 20 karyawan divisi pemasaran pada *need for autonomy* memiliki kategori rendah sebanyak 5%, kategori sedang sebanyak 90% dan kategori tinggi sebanyak 5%, artinya rata-rata karyawan atau sebanyak 18 karyawan merasa kebutuhan mereka terpenuhi, sehingga karyawan merasa tugas dalam pekerjaannya adalah bagian dan pilihan dirinya, sehingga karyawan akan merasa tindakan mereka bersumber dari diri sendiri. Selanjutnya pada *need for competence*, sebanyak 5% karyawan yang dikategorikan rendah, sebanyak 75% karyawan yang dikategorikan sedang dan sebanyak 20% yang dikategorikan tinggi, artinya lebih dari sebagian karyawan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya sebagai divisi pemasaran serta merasa mampu melakukannya dengan efektif. Pada *need* terakhir yaitu *relatedness*, karyawan dengan kategori rendah sebanyak 5%, dengan kategori sedang sebanyak 90% dan dengan kategori tinggi sebanyak 5%, hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan merasa, mereka termasuk ke dalam bagian kelompok di tempat kerja dan merasa terhubung dengan rekan-rekan di lingkungan kerjanya.

Dari data yang telah dipaparkan sebelumnya, disimpulkan bahwa pemenuhan *basic need satisfaction* pada 20 karyawan divisi pemasaran berada di kategori sedang, sehingga temuan ini menjelaskan kondisi karyawan yang sebagian besar merasa cukup terpenuhi dengan kebutuhan dasarnya. Selaras dengan pendapat tersebut bahwa tuntutan yang dimiliki divisi pemasaran dalam mengejar target premi, memberikan gambaran bahwa *basic need satisfaction* yang terpenuhi dapat berperan penting dalam performa kerja karyawan. Hal ini ditandai dengan, bagaimana karyawan merasa mampu menguasai suatu produk, merasa mampu dan paham bagaimana cara mempersuasi nasabah melalui pengetahuannya mengenai produk, serta merasa menjadi suatu bagian dari kelompok di lingkungan kerja sehingga memberikan semangat kerja tim.

Tabel 2. Kategorisasi *Work Engagement*

Kategori	<i>Vigor</i>		<i>Dedication</i>		<i>Absorption</i>	
	F	%	F	%	F	%
Rendah	0	0	0	0	0	0
Sedang	0	1	5	0	0	0
Tinggi	20	19	95	20	20	100
Total	20	100	20	100	20	100

Diketahui bahwa dari 20 karyawan divisi pemasaran pada aspek *vigor* memiliki kategori tinggi sebanyak 100%, artinya keseluruhan karyawan memiliki semangat tinggi dalam bekerja, serta mampu bekerja dalam tekanan. Selanjutnya pada aspek *dedication*, sebanyak 5% karyawan yang dikategorikan sedang dan sebanyak 95% yang dikategorikan tinggi, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menjalankan pekerjaannya dengan antusias dan

menjadikan pekerjaannya sebagai suatu yang bermakna. Pada aspek terakhir yaitu *absorption* memiliki kategori tinggi sebanyak 100%, artinya ketika karyawan menjalankan tugasnya sebagai divisi pemasaran, karyawan melakukannya dengan konsentrasi yang tinggi, sehingga merasa terhanyut pada apa yang dikerjakannya. Dengan demikian, dalam menjalankan pekerjaannya karyawan divisi pemasaran menunjukkan bahwa mereka engaged pada pekerjaannya akibat dari emosi positif yang telah dirasakan sebelumnya.

Tabel 3. Hasil *Multiple Regression*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.897	2.954		3.012	.008
	<i>Autonomy</i>	.976	.458	.365	2.131	.049
	<i>Competence</i>	.779	.327	.321	2.384	.030
	<i>Relatedness</i>	.964	.337	.356	2.864	.011

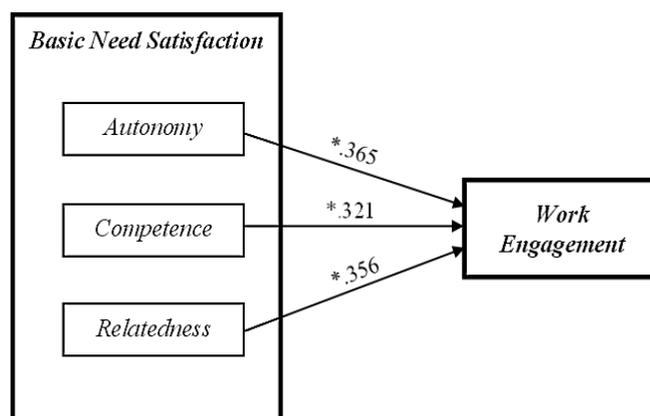
Tabel 4. Koefisien Determinasi Secara Parsial

Model		Standardized Coefficients	Correlations	Total Pengaruh
		Beta	Zero-order	
1	(Constant)			
	<i>Autonomy</i>	.365	.915	33,39%
	<i>Competence</i>	.321	.852	27,33%
	<i>Relatedness</i>	.356	.853	30,34%

Berdasarkan tabel 4, secara parsial *basic need satisfaction* terhadap *work engagement* menunjukkan bahwa *need for autonomy* memiliki pengaruh terbesar yaitu 33,39% dengan nilai koefisien ($\beta=0.365$), *need for competence* memiliki pengaruh terendah terhadap *work engagement* yaitu sebesar 27,33% dengan nilai koefisien ($\beta=0.21$), dan *need for relatedness*, memiliki pengaruh dengan kategori sedang sebesar 30,34% dengan nilai koefisien ($\beta=0.356$), artinya salah satu *need* karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada karyawan PT Jasaraharja Putera Cabang Serang, sehingga karyawan merasa kurang mampu dalam menyelesaikan tugasnya. Kendati demikian, 2 *needs* lainnya memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan, sehingga karyawan merasa pekerjaannya adalah sesuatu yang sesuai dengan pilihan dan kenginannya, karyawan juga merasakan dukungan sosial serta dekat dengan orang lain, sehingga terintegrasi tidak hanya mengacu pada menyelaraskan semua aspek diri sendiri, tetapi juga menyelaraskan dengan orang lain, maka ketika menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, karyawan akan merasa antusias (*dedication*) dan menghayati pekerjaan mereka (*absorption*).

Dinamika *basic need satisfaction* dalam mempengaruhi *work engagement* adalah ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, menghasilkan suatu emosi positif yang menciptakan pengalaman yang berasal dari diri sendiri. Hal tersebut mencakup pada motivasi intrinsik atau *autonomous motivation*. Bukti mendukung pernyataan ini adalah bentuk *autonomous motivation* telah ditemukan untuk secara positif memprediksi kinerja, kepuasan, dan komitmen kerja, untuk melindungi dari tekanan tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan secara negatif memprediksi *burnout* dan *exhaustion*. Temuan hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yaitu dari Wouter Robijn, dkk [11] pada staff asuransi di Belgia. Ditemukan bahwa hanya tiga dimensi *basic need satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement* yaitu *autonomy* sebesar 0,85, *competence* sebesar 0,33. dan *relatedness* sebesar 0,62. Hal ini menunjukkan karyawan merasa belum cukup terpenuhi kebutuhan akan *competence*, sehingga ketika bekerja karyawan akan

merasa tidak mampu dan menguasai tugas yang dikerjakannya.



Gambar 1. Hasil Pengolahan Data

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Karyawan divisi pemasaran memiliki tingkat *basic need satisfaction* dengan kategori sedang. Ditemukan dari ketiga *needs*, terdapat 1 *need* dengan pengaruh rendah yaitu *need for competence*.
2. Karyawan divisi pemasaran memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, hal ini mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada keseluruhan karyawan ketika bekerja.
3. Masing-masing *needs* dari *basic need satisfaction* memberikan pengaruh terhadap *work engagement* yaitu *autonomy* sebesar 33,39%, *competence* sebesar 27,33% dan *relatedness* sebesar 30,34%.

Acknowledge

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Dosen Pembimbing yaitu Drs. Hendro Prakoso. M. Si, Psikolog dan Vici Sofiana Putera, S. Psi., M. Psi.T serta seluruh pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- [1] Kotler P. *Manajemen Pemasaran [Internet]*. Jakarta: Indeks; 2005. Available from: Alfirdaus, Zainiyah. 2021. Seberapa Penting-kah Engagement Karyawan bagi Perusahaan dalam <https://binus.ac.id/malang/ebc/seberapa-penting-kah-engagement-karyawan-bagi-perusahaan/> diakses pada 08 Juni 2022.
- [2] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [3] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- [4] Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- [5] Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- [6] Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Eds) (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, Rochester, NY.
- [7] Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2011), *A Self-Determination Theory Perspective on Social, Institutional, Cultural, and Economic Supports for Autonomy and Their Importance for*

- Well-Being. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K. M. Sheldon (Eds.), *Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology* (Vol. 1., pp. 45-64). doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_3
- [8] Djaelani, F., Keban, J. T., Husnan, S., & Hanafi, M. M. (2011). *PERTUMBUHAN INDUSTRI ASURANSI JIWA DI INDONESIA: SUATU KAJIAN DARI SISI PENAWARAN* (Vol. 1, Issue 3).
- [9] Fatihudin, D., & Firmansyah, A. (2019). *PEMASARAN JASA*. <https://www.researchgate.net/publication/331546499>
- [10] Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- [11] Icia, P., Costa, L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team-Work Engagement, and Team Performance. In *Negotiation and Conflict Management Research* (Vol. 8, Issue 4).
- [12] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- [13] Markland, D., & Tobin, V. J. (2010). Need support and behavioural regulations for exercise among exercise referral scheme clients: The mediating role of psychological need satisfaction. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(2), 91–99. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.07.001>
- [14] May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- [15] Milyavskaya, M., & Koestner, R. (2011). Psychological needs, motivation, and well-being: A test of self-determination theory across multiple domains. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 387–391. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2010.10.029>
- [16] Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- [17] Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams, and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- [18] Schaufeli, Wilmar. B. M. S. V. G.-R. A. and A. B. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. Erlangga; 2000.
- [19] Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- [20] van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover of engagement in groups. *Career Development International*, 23(1), 106–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2017-0060>
- [21] van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2018). Facilitating interns' performance: The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement. *Career Development International*, 23(4), 382–396. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2017-0237>
- [22] van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

- [23] Zharfan, A. N. (2020). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung. Psikologi. <https://doi.org/10.29313/v7i1.25945>
- [24] Najla, Elvira Ayu, Prakoso, Hendro. (2022). Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Bagian Sales Bank X. Jurnal Riset Psikologi, 2(1), 53-60.