

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada Dosen

Gayatri Mazaya Khairana Umbara*, Dinda Dwarawati

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

*gayatrimazaya@gmail.com, dinda.dwarawati@gmail.com

Abstract. Employee Engagement" refers to the cognitive, emotional, and behavioral condition of employees directed towards desired company outcomes (Shuck and Wollard, 2010). "Perceived Organizational Support," as defined by Eisenberger et al. (1986), is the perception of how much employees feel the organization values their contributions while caring for their well-being during employment. This study aims to determine the influence of Perceived Organizational Support on Employee Engagement among lecturers. The research method employed in this study is quantitative. The subjects of this study are lecturers at private universities in the city of Bandung with an "Excellent" accreditation, totaling 116 individuals. The data analysis technique used is multiple linear regression. The measurement tools used in this research include the Perceived Organizational Support instrument developed by Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1986) and adapted by Meilian, Idulfilastri, and Dewi (2020) with 36 items, and the Employee Engagement Scale (EES) developed by Shuck et al. (2016) and adapted by Astari, Kadiyono, and Batubara (2022) with 12 items. The results of this study indicate that Perceived Organizational Support has an influence of 42.7% on Employee Engagement. Supervisor Support has the most significant influence on Employee Engagement, accounting for 26.1%. Meanwhile, Fairness does not have a significant impact on Employee Engagement.

Keywords: *Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Private University Lecturers.*

Abstrak. Employee Engagement merupakan kondisi kognitif, emosional, dan perilaku karyawan yang diarahkan menuju hasil perusahaan yang diinginkan (Shuck dan Wollard, 2010). Perceived Organizational Support menurut Eisenberger et al., (1986) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka selama bekerja dan peduli akan kesejahteraan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement pada dosen. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Subjek pada penelitian ini adalah dosen perguruan tinggi swasta di Kota Bandung dengan akreditasi Unggul sebanyak 116 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur Perceived Organizational Support yang dikembangkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1986) dan diadaptasi oleh Meilian, Idulfilastri, dan Dewi (2020) dengan 36 item dan alat ukur Employee Engagement Scale (EES) yang dikembangkan oleh Shuck et al (2016) yang diadaptasi oleh Astari, Kadiyono, dan Batubara (2022) dengan 12 item. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memberikan pengaruh sebesar 42.7% terhadap Employee Engagement. Supervisor Support memberikan pengaruh paling besar pada Employee Engagement yaitu sebesar 26.1%. sedangkan, Fairness tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement.

Kata Kunci: *Dosen Perguruan Tinggi Swasta, Employee Engagement, Perceived Organizational Support.*

A. Pendahuluan

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki engagement tinggi karena telah banyak bukti empirik yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi memberikan dampak positif baik bagi organisasi, individu, maupun masyarakat di luar organisasi tersebut [1]. Meskipun telah diketahui bahwa employee engagement memberikan berbagai dampak positif baik itu bagi perusahaan maupun karyawan, namun pada kenyataannya tingkat employee engagement di berbagai perusahaan masih terbilang rendah [2].

Sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh Gallup bahwa di Indonesia sendiri hanya sekitar 8% yang engaged [3]. Kemudian, menurut PR Newswire, yang mengukur tingkat engagement dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022, pada Triwulan I di tahun 2022, engagement mengalami penurunan [4].

Shuck dan Wollard, mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi kognitif, emosional, dan perilaku karyawan yang diarahkan menuju hasil perusahaan yang diinginkan [5]. Shuck dan Reio (2011; dalam Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014) menyarankan tiga aspek dari employee engagement yaitu cognitive engagement, emotional engagement, dan behavioral engagement [6].

Melihat pentingnya employee engagement dan rendahnya angka employee engagement di lapangan, berdasarkan literature review yang dilakukan peneliti, terdapat penelitian-penelitian yang meneliti mengenai employee engagement dengan beberapa variabel untuk melihat variabel apa yang dapat meningkatkan employee engagement seperti dengan spiritualitas di tempat kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Konsep lain yang ditemukan peneliti selama beberapa tahun kebelakang adalah penelitian antara employee engagement dengan perceived organizational support.

Saks, dalam penelitiannya mengemukakan bahwa employee engagement terdiri dari dua tipe yaitu job engagement dan organization engagement. Penelitian Saks ini, memberikan hasil bahwa perceived organizational support (POS) merupakan satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi baik job engagement dan organization engagement [7].

Menurut Eisenberger et al., perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka selama bekerja serta peduli akan kesejahteraan mereka [8]. Rhoades dan Eisenberger, mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi perceived organizational support yang meliputi, (a) keadilan atau fairness; (b) dukungan atasan atau supervisor support; dan (c) penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan atau organizational reward and job conditions [9].

Menurut Thomas (2009; dalam Mujiasih, 2015), perceived organizational support dapat membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik” di mana karyawan akan memiliki komitmen pada tujuan yang ada, menggunakan intelegensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan menentukan pilihan terbaik, memperhatikan tingkah lakunya agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, serta mengambil keputusan untuk membenarkan sesuatu jika diperlukan, dapat dikatakan hal-hal tersebut merupakan indikasi karyawan dengan engagement yang tinggi [10].

Terkait subjek dalam penelitian ini, berdasarkan literature review yang dilakukan peneliti, penelitian mengenai perceived organizational support dengan employee engagement selama 5 tahun terakhir banyak dilakukan pada karyawan, namun peneliti belum menemukan di bidang pendidikan sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada dosen.

Perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi yang menyediakan jasa pendidikan. Berbagai tantangan dan persaingan harus dihadapi oleh perguruan tinggi. Untuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS), persaingan tidak hanya terjadi antar Perguruan Tinggi Swasta namun juga dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Di masyarakat sendiri, pilihan untuk melanjutkan pendidikan ke PTN masih lebih kuat ditambah dengan opini masyarakat yang beranggapan bahwa lulusan PTN lebih unggul dibandingkan lulusan PTS [11].

Oleh karena itu, untuk dapat menghadapi tantangan dan persaingan yang ada, perguruan tinggi membutuhkan dosen dengan kualitas yang baik [12]. Dosen merupakan sumber daya yang paling penting karena dosen merupakan penggerak utama serta faktor keberhasilan pendidikan yang dapat mempengaruhi kualitas lulusan dari perguruan tinggi tersebut [13].

Tugas utama dosen sendiri yaitu Tri Dharma Perguruan Tinggi yang terdiri dari

pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan terlaksanakannya tugas-tugas tersebut nantinya dapat membuat perguruan tinggi yang bersangkutan akan memiliki akreditasi yang baik. Oleh karena itu, agar perguruan tinggi mampu mencapai akreditasi yang baik, pengajaran kepada mahasiswa, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat, perguruan tinggi membutuhkan dosen yang terikat atau engaged [14].

Keterikatan dari dosen (*employee engagement*) adalah suatu hal yang begitu penting karena saat dosen sudah merasa engaged dengan perguruan tinggi tempatnya bekerja maka dosen secara tidak sadar akan mengerahkan seluruh kemampuan terbaik yang ia miliki agar visi misi dari perguruan tinggi tempatnya bekerja dapat berjalan [14].

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* serta seberapa besar pengaruh setiap dimensi *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

B. Metodologi Penelitian

Peneliti menggunakan desain penelitian kuantitatif. Subjek pada penelitian ini adalah dosen perguruan tinggi swasta di Kota Bandung dengan akreditasi Unggul sebanyak 116 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *google form* dan lembar kuesioner cetak. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis regresi berganda.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *perceived organizational support* adalah adalah alat ukur dari Meilian, Idulfilastri, dan Dewi (2020) yang mengadaptasi alat ukur *Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1986) ^[15]. Alat ukur ini terdiri dari 36 item dengan skala 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan, didapatkan nilai *t* hitung sebesar 1.97612 yang berarti telah terpenuhinya ketentuan dalam uji validitas. Nilai reliabilitas dari alat ukur ini adalah 0.924.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* adalah alat ukur dari Astari, Kadiyono, dan Batubara (2022) yang mengadaptasi alat ukur *Employee Engagement Scale (EES)* yang dikembangkan oleh Shuck et al (2016) ^[16]. Alat ukur ini terdiri dari 3 dimensi dengan total 12 item yang di mana terdapat 4 item untuk tiap dimensinya. Skala yang digunakan adalah skala 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Berdasarkan nilai *factor loading* dari setiap item, diketahui bahwa setiap item memiliki besar *factor loading* berkisar di atas .50 yang berarti bahwa *factor loading* yang dimiliki tinggi dan dapat dikatakan bahwa alat ukur ini valid. Nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* untuk *Cognitive Engagement* adalah .897, *Emotional Engagement* adalah .842, dan *Behavioral Engagement* adalah .842, sedangkan *Cronbach's Alpha* untuk skala total adalah .914.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran *Perceived Organizational Support* Pada Dosen

Tabel 1. Gambaran *Perceived Organizational Support*

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Keputusan
1	Rendah	36-108	5	4,3%
2	Tinggi	109-180	111	95,7%
Total			116	100%

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa sebanyak 5 orang dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung atau 4,3% memiliki *perceived organizational support* rendah. Sedangkan, sebanyak 111 orang dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung atau 95,7% memiliki *perceived*

organizational support tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruh dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung mempersepsikan adanya keadilan dari perguruan tinggi tempatnya bekerja terhadap dirinya. Dosen juga menilai bahwa perguruan tinggi menghargai kontribusi yang mereka keluarkan selama bekerja dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Gambaran Employee Engagement Pada Dosen

Tabel 2. Gambaran Employee Engagement

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Keputusan
1	Rendah	12-36	1	0,9%
2	Tinggi	37-60	115	99,1%
Total			116	100%

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa sebanyak 1 orang dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung atau 0,9% memiliki employee engagement rendah. Sedangkan, sebanyak 115 orang dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung atau 99,1% memiliki employee engagement tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dosen dalam menjalankan tugasnya memberikan perhatian penuh baik dari kognitif, emosi, maupun perilakunya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memberikan manfaat bagi tempatnya bekerja. Sejalan dengan Saks yang menyebutkan bahwa individu yang terlibat dalam pekerjaannya akan mengerahkan tangan, kepala, serta hati mereka dan saat individu hadir secara psikologi mereka akan sangat memperhatikan, terhubung, terintegrasi, dan fokus dalam tugas mereka [17].

Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement

Tabel 3. Koefisien Determinasi Simultan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.427	.412	4.702

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa *perceived organizational support* memberikan pengaruh sebesar 42,7% terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa ketika dosen mendapat dukungan yang tinggi dari perguruan tinggi tempatnya bekerja seperti adanya keterbukaan dan keadilan, atasan yang senantiasa mendukung, peduli, dan mengarahkan, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, adanya *reward* bagi dedikasi dan prestasi yang diraih, pelatihan dan sebagainya dapat membuat dosen memiliki *employee engagement* yang tinggi pula.

Sejalan dengan Fajardika, Siregar, & Hakim yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa *perceived organizational support* dapat membuat individu bekerja melebihi kata “cukup baik” yang berarti individu dalam bekerja akan senantiasa berkomitmen pada tujuan, menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam memilih keputusan untuk menyelesaikan tugas, memonitor perilaku agar selalu sesuai dengan tujuan, serta akan mengoreksi apabila melakukan kesalahan ^[18]. Shuck mengatakan *employee engagement* merupakan kondisi kognitif, emosi, serta perilaku yang diarahkan untuk mencapai hasil yang diinginkan Perusahaan ^[19]. Individu dengan *employee engagement* bersedia memberikan lebih dari yang seharusnya ia berikan.

Prinsip timbal balik dapat menjadi penyebab mengapa hal tersebut dapat terjadi, di mana dosen beranggapan jika perguruan diri memberikan dukungan serta memberikan bantuan

kepadanya baik itu di masa kini maupun di masa yang akan datang maka ia berpikir bahwa ia harus memberikan feedback kepada perguruan tinggi dengan cara mengeluarkan segala usaha terbaiknya untuk tercapainya tujuan yang ingin diraih perguruan tinggi ^[20].

Tabel 4. Koefisien Determinasi Parsial

<i>Perceived Organizational Support</i>	Standardized Coefficient	Correlations	Total Pengaruh (%)
	B	Zero-order	
<i>Fairness</i>	-0,030	0,473	-1,4%
<i>Supervisor Support</i>	0,421	0,620	26,1%
<i>Organizational Reward And Job Condition</i>	0,304	0,591	17,9%

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa dimensi yang memberikan pengaruh paling besar terhadap *employee engagement* adalah dimensi *Supervisor Support* yaitu sebesar 26,1%. Sedangkan *Organizational Reward and Job Condition* sebesar 17,9%. Untuk dimensi *Fairness* memberikan pengaruh sebesar -1,4% yang nilainya sangat kecil sehingga dapat disimpulkan dimensi *Fairness* tidak memberikan pengaruh terhadap *employee engagement*.

Sejalan dengan Ling Suan dan Mohd Nasurdin (dalam Azmy, 2019) yang mengatakan bahwa *supervisor support* merupakan bentuk motivasi aktif dan proaktif yang dapat membuat karyawan *engaged* dan meningkatkan kinerja ^[21]. Azmy, menyebutkan bahwa *supervisor support* merupakan hal yang sangat diperlukan untuk dapat membangun rasa percaya diri dan tanggung jawab pada bawahannya ^[21]. *Supervisor* atau atasan dapat berperan sebagai *leader* yang mana bertanggung jawab dalam mengarahkan dan memberi pemahaman pada bawahannya sehingga bawahannya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik ^[21].

Azmy, mengemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu hal yang mampu meningkatkan *engagement* karyawan ^[21]. Kompensasi sendiri menurut Bhatnagar (dalam Azmy, 2019) dapat berupa gaji, upah, insentif, kesempatan kerja, kondisi kerja yang baik, asuransi jiwa, dan lain sebagainya yang mana sejalan dengan dimensi *organizational reward and job condition* ^[21]. Selain itu, di dalam dimensi tersebut juga terdapat *training* atau pelatihan. Sejalan dengan Azeem, Rubina, dan Paracha (dalam Azmy, 2019) yang mengemukakan bahwa *training* diperlukan untuk dapat meningkatkan *engagement* karyawan ^[21].

D. Kesimpulan

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

1. *Perceived organizational support* pada dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung termasuk dalam kategori tinggi.
2. *Employee engagement* pada dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung termasuk dalam kategori tinggi.
3. Secara simultan atau bersama-sama terdapat pengaruh dari *perceived organizational support* sebesar 42.7% terhadap *employee engagement* dosen Perguruan Tinggi Swasta Bandung.
4. Secara parsial dimensi *supervisor support* memberikan pengaruh paling besar yaitu sebesar 26,1%. Sedangkan *organizational reward and job condition* memberikan pengaruh sebesar 17,9%. Untuk dimensi *fairness* memberikan pengaruh sebesar -1,4% yang nilainya sangat kecil sehingga dapat disimpulkan tidak memberikan pengaruh terhadap *employee engagement*.

Acknowledge

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam menyusun dan menyelesaikan penelitian ini, terutama kepada Teh Dinda Dwarawati, S.Psi., M.Psi., Psikolog. selaku dosen pembimbing peneliti yang telah memberikan bimbingan, masukan, saran, umpan balik, bantuan, serta dukungan dan kepada seluruh pihak Perguruan Tinggi Swasta Bandung dengan akreditasi Unggul yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi responden dan membantu peneliti.

Daftar Pustaka

- [1] Shohib, M., & Hadi, C. (2020). Spiritualitas di tempat kerja dan keterikatan karyawan. *Cognicia*, 8(1), 54-68.
- [2] Wahab, F. K., Umaroh, S. K., Mariskha, S. E., Purwaningrum, K. E. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement Pada Karyawan. *MOTIVASI*, 6(1), 162-172.
- [3] Gallup. (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Diakses pada tanggal 7 Januari 2023. <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- [4] PRNewswire. (2022). Laporan terbaru kincentric menilai, atrisi tenaga kerja dan tingkat stress yang dihadapi manajer tetap menjadi tantangan global. Diakses dari <https://id.prnasia.com/story/78508-5.shtml>
- [5] Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.
- [6] Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>.
- [7] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- [8] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- [9] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- [10] Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal psikologi undip*, 14(1), 40-51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>.
- [11] Kumpan. (2020). Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta. Diakses dari: <https://kumpan.com/asep-totoh/daya-saing-perguruan-tinggi-swasta-1tlFeZiUYzx/1>
- [12] Atieq, M. Q., & Basid, R. A. (2023). Analisis Perbandingan Employee Engagement Generasi X Dan Y Pada Dosen dan Tenaga Kependidikan di Iain Syekh Nurjati Cirebon. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(2), 15-41.
- [13] Tuarita, A. H., & Ratnasari, S. D. (2023). Differentiated Competence mampu meningkatkan Kinerja Dosen di era Teknologi Informasi yg dimediasi oleh Employee Engagement. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 87-100.
- [14] Annisa, N. N., Wardhani, D. P., & Amallia, F. (2022). Quality Work of Life, Job Satisfaction dan Social Support terhadap Employee Engagement Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 41-52. <https://doi.org/10.23917/benefit.v7i1.16230>.
- [15] Meilian, C., Idulfilastri, R. M., & Dewi, F. I. (2020). Peran Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Dengan Modal Psikologis Sebagai Mediator. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 4(2), 281-288.

- <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i2.7716.2021>.
- [16] Astari, K., Kadiyono, A. L., & Batubara, M. (2022). Adaptasi Alat Ukur The Employee Engagement Scale (EES). *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 511-520. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.752>.
 - [17] Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>.
 - [18] Fajardika, R. S., Siregar, L. M., & Hakim, A. R. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Ssupport terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Milenial di PT X. *Empowerment Jurnal Mahasiswa Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 2(1), 42-49. <https://doi.org/10.36805/empowerment.v2i1.648>.
 - [19] Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2016). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>.
 - [20] Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46-57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>.
 - [21] Azmy, A. (2019). Employee engagement factors in a higher education institution. *Binus Business Review*, 10(3), 187-200.
 - [22] A. N. Choeriyah and A. T. Utami, “Pengaruh Work Life Balance terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen Hybrid Working,” *Jurnal Riset Psikologi*, pp. 9–16, Jul. 2023, doi: 10.29313/jrp.v3i1.1800.
 - [23] S. N. Kurnia and O. Mardawan, “Hubungan Antara Employee Engagement dan Perilaku Cyberloafing pada Karyawan Generasi Y dan Z,” *Jurnal Riset Psikologi*, vol. 3, no. 2, pp. 109–116, Dec. 2023, doi: 10.29313/jrp.v3i2.2753.
 - [24] N. H. Fadila and D. Rosiana, “Pengaruh Konsep Diri terhadap Kematangan Karir Siswa Kelas 12 SMK di Kota Serang,” *DELUSION: Exploring Psychology*, vol. 1, no. 1, 2023, doi: 10.29313/delusion.vxix.xxx.