

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Survei pada Pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan)

Muhamad Risnadi
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Kuningan

*Koresponden: email 20190510349@uniku.ac.id

ABSTRAK

Employees who had good performance could provide significant benefits to the company or organization. Based on the pre-survey data conducted by the researcher and the summary of employee performance data, it was evident that the performance of employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency was sub optimal and needed improvement. This research aimed to determine (1) the simultaneous influence of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the performance of employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency, (2) the influence of Employee Engagement on the performance of employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency, and (3) the influence of OCB on the performance of employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency. This research used an associative/quantitative method. The population in this study was all employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency, with a saturation sampling technique. The data used were primary data, obtained through a questionnaire. The statistical method used was multiple regression analysis. Classic assumption tests. The research results indicated that (1) Employee Engagement and OCB together had a positive influence on the performance of employees at the Department of Fisheries and Livestock in Kuningan Regency. (2) Employee Engagement had a positive and significant effect on employee performance. (3) Organizational Citizenship Behavior (OCB) did not significantly affect employee performance.

Keywords : Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu instansi atau perusahaan. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik dapat memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan atau instansi, Menurut Hariandja (2009), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Seperti meningkatkan kepuasan pelanggan, menurunkan biaya produksi, serta meningkatkan keuntungan. Sedangkan Menurut Payaman (2005), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan(Masruroh et al., 2023). Untuk meningkatkan kinerja, seorang pegawai atau organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian tujuan dan target

yang telah ditentukan. Adapun dimensi tentang kinerja ini menurut Dessler (2000), yaitu Prestasi pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Kedisiplinan, dan Komunikasi.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *Employee Engagement*. *Employee Engagement* menggambarkan keadaan dimana para pegawainya dapat mengekspresikan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melakukan pekerjaan. *Employee Engagement* juga membuat pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Menurut Schaufeli (2013), *Employee Engagement* adalah rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu. Sedangkan pengertian Menurut MacLeod & Clarke (2009), *Employee Engagement* adalah rasa keterikatan kerja antara seorang pegawai dengan instansi yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan keterikatan yang membuat pegawai dapat memberikan kemampuannya untuk keberhasilan Instansi. Definisi dari *Employee Engagement* itu sendiri menurut Kruse (2012) adalah komitmen emosional pegawai terhadap perusahaan dan tujuannya. Komitmen secara emosional ini dapat diartikan bahwa pegawainya benar – benar peduli terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Mereka bekerja tidak hanya mengharapkan gaji, tetapi bekerja demi tujuan perusahaan.

Selain *Employee Engagement*, ada juga faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Jacqueline dalam Bukhari (2008) mengatakan bahwa perilaku OCB merupakan suatu perilaku extra role, yakni Suatu tindakan yang tidak diperlukan dalam organisasi dan lebih bergantung pada praktik semata-mata terhadap kesediaan seorang karyawan sebagai hasilnya dalam lingkungan organisasi. Menurut Spitzmuller dalam Gunawan, dkk (2013), OCB dianggap sebagai tindakan individu yang tidak dikendalikan oleh organisasi, dan yang tidak dipertimbangkan dalam sistem imbalan secara resmi, namun perilaku ini akan memperkuat efektivitas dan efisiensi dari seluruh fungsi organisasi. Dimensi OCB menurut Organ (2013) yaitu *Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Sportmanship, dan Civic Virtue*.

Kurangnya komunikasi antar pegawai akan mempengaruhi tingkat OCB mereka. Perilaku OCB dapat dilihat dari para pegawainya ketika mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih kompleks dari biasanya, pegawai yang lain akan turut serta membantu menyelesaikan tugas, namun tentunya tidak semua itu dilakukan dengan senang hati, ada juga pegawai yang cuek dan memilih tidak membantu karena merasa bukan tugas dan tanggung jawabnya.

Penulis melakukan observasi lapangan dan rekap data kinerja pegawai dari pihak internal Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan, dan memperoleh beberapa informasi, bahwa masih banyak pegawai yang tidak bisa meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan padahal sekecil apapun kesalahannya bisa berdampak fatal bagi instansi dan juga banyaknya pegawai yang enggan mengulang pekerjaannya bila tidak sesuai standar yang sudah ditetapkan, hal ini bisa dikatakan ada beberapa yang perlu diperbaiki dari kinerja pegawainya. Kurangnya kinerja pegawai di Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan diperkuat dengan data rekap kinerja pegawai yang penulis cantumkan dibawah ini.

Tabel 1.
Data Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan
Kabupaten Kuningan

Predikat	2019		2020		2021	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
Sangat Baik	10	16,95	9	15,25	7	12,29
Baik	38	64,4	35	59,32	31	54,38
Cukup	8	13,55	11	18,63	15	26,31
Kurang	3	5,1	3	5,1	4	7,02
Buruk	0	0	1	1,7	0	0
Jumlah	59	100	59	100	57	100

Sumber: Data Internal Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan 2021

Berdasarkan Rekap Sasaran Kinerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Dan Peternakan Kabupaten Kuningan, terdapat pengurangan pegawai dan menurunnya jumlah rata – rata kinerja pegawai. Berdasarkan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya permasalahan yang perlu diperbaiki pada pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

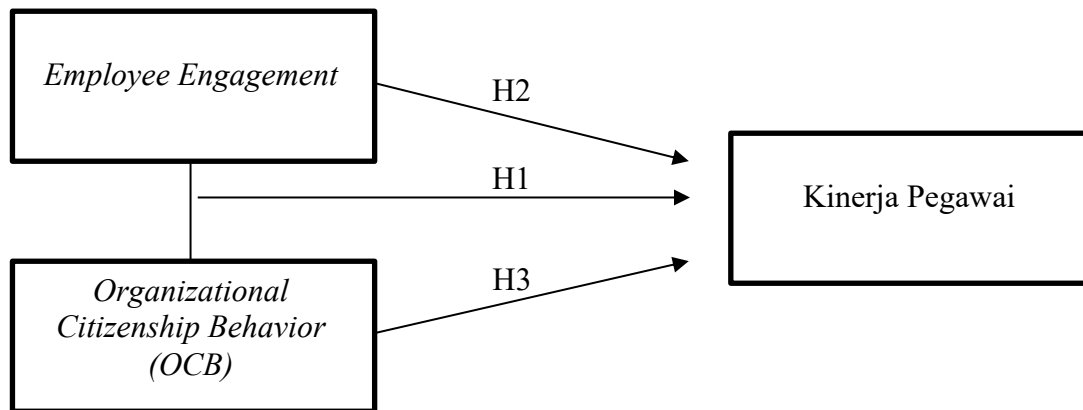
1. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai.

Kerangka Berpikir

employee engagement merupakan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, keterikatan ini bukan hanya secara tertulis tapi juga secara emosional dan psikologis. Ketika seorang pegawai merasa terlibat dalam pekerjaannya dan merasa memiliki arti dalam pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Faktor selanjutnya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan suatu tindakan pegawai secara sukarela tanpa paksaan atau tidak terkait dengan imbalan dimana perilaku tersebut berada diluar kehendak organisasi atau perusahaan.

Employee engagement dan OCB akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. semakin tinggi *employee engagement* dan perilaku OCB dalam organisasi atau perusahaan, maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawainya. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut terlihat adanya pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai. Secara sederhana hubungan variabel tersebut dapat digambarkan dengan paradigma dibawah ini :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis

1. *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.
2. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif / kuantitatif. Menurut Rusiadi, dkk (2016), penelitian asosiatif / kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan digunakan untuk membangun suatu teori yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan yang berjumlah 51 orang dengan sampel menggunakan sampel jenuh yang berarti semua populasi dijadikan sampel.

Pada penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan yang berjumlah 51 orang dengan sampel menggunakan sampel jenuh yang berarti semua populasi dijadikan sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2
Analisis Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	42,016	12,003		3,500	,001
Employee Engagement	,277	,110	,343	2,529	,015
OCB	,103	,121	,115	,850	,399

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari koefisien regresi pada tabel di atas, maka dapat dibuat suatu persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 42,016 + 0,227X_1 + 0,103X_2$
 Dari model regresi berganda di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Konstanta sebesar 42,016 artinya jika variabel *Employee Engagement* (X1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X2) adalah 0 (nol) maka kinerja pegawai nilainya adalah 42,016.
2. Koefisien regresi variabel *Employee Engagement* 0,227 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 skor, maka terjadi kenaikan kinerja pegawai dengan asumsi yang bernilai tetap.
3. Koefisien regresi variabel *Organizational Citizenship Behavior* 0,103 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 skor, maka terjadi kenaikan kinerja pegawai dengan asumsi yang bernilai tetap.

Koefisien Determinasi

Tabel 3.
Koefisien Deteminasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 ^a	.144	.109	3,765

a. Predictors: (Constant), OCB,

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data menggunakan SPSS

Dari tabel di atas, dapat dilihat dari R Square adalah sebesar 0,144 yang artinya variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan sebesar 14,4% oleh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selisihnya sebesar 85,6% (100% - 14,4%) dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Uji F

Tabel 4. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114,888	2	57,444	4,053	.024 ^b
	Residual	680,288	48	14,173		
	Total	795,176	50			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), OCB, Employee Engagement

Sumber: Pengolahan data menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil pengujian statistik simultan pada tabel di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 4,053 jika dibandingkan dengan F tabel 3,19 dengan tingkat signifikan > 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa F hitung > F tabel (4,053 > 3,19) dengan signifikan 0,024 < 0,05 yang berarti *Employee Engagement* (X1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X2) bersama-sama berpengaruh positif terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y).

Uji t

Tabel 5. Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	42,016	12,003		3,500	,001
Employee Engagement	,277	,110	,343	2,529	,015
OCB	,103	,121	,115	,850	,399

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data menggunakan SPSS

Dari tabel di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel secara parsial (individual) terhadap variabel dependen sebagai berikut :

1. Untuk melihat pengaruh X1 terhadap Y dengan melihat nilai t hitung, yaitu $2,529 > 2,010$ dengan tingkat signifikansi $0,015 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
2. Untuk melihat pengaruh X2 terhadap Y dengan melihat nilai t hitung, yaitu $0,850 < 2,010$ dengan tingkat signifikansi $0,399 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee Engagement dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Aditya (2019) dan Rosalina (2018) dimana *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Rasa keterikatan (*engage*) pegawai terhadap organisasi membuat mereka nyaman dengan pekerjaannya yang akan berdampak pada kinerja mereka. Begitu juga dengan sikap sukarela para pegawai yang membantu rekan kerjanya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melakukan pekerjaannya yang nantinya berujung pada peningkatan kerjanya. Fitriani & Linda (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai yang sudah merasa terikat dengan organisasi dimana mereka bekerja, mereka akan meningkatkan kesadarannya terhadap perilaku suka rela yang di luar tugas mereka untuk organisasinya.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee Engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Putri & Soedarsono (2017) dan Heslina & Syahrini (2021) dimana *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan memiliki sikap *Employee Engagement* yang tinggi sehingga bisa meningkatkan kinerja mereka. Bisa dilihat dari indikator pada dimensi *absorption* (menyerap), dimana para pegawainya selalu fokus dalam pekerjaannya dan sulit untuk menghentikan pekerjaannya meskipun telah melewati batas waktu yang ditentukan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Lukito (2020) dimana *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan uji koefisien determinasi sebelumnya, kemungkinan kinerja pegawai pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan dapat dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 85,6% di luar variabel dalam penelitian ini.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela para pegawai yang bukan jobdesknya terhadap rekannya maupun organisasinya langsung. Namun, pada penelitian ini para pegawai Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan masih kurang OCB-nya, sehingga perilaku OCB yang sekarang belum berpengaruh terhadap kinerja mereka.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisa yang telah dilakukan mengenai pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan, artinya semakin tinggi *Employee Engagement* dan perilaku OCB, maka akan semakin baik juga kinerja pegawainya.
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan, artinya semakin tinggi tingkat rasa keterikatan para pegawai dengan organisasinya, maka semakin baik juga kinerjanya.
3. *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan, artinya perilaku sukarela yang dilakukan para pegawai tidak akan memberikan dampak apapun terhadap kinerjanya.

Saran

1. Berdasarkan kusioner butir ke 7 dan 8, saran untuk Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Kuningan supaya lebih meningkatkan perhatiannya kepada para pegawai terutama dalam hal kesehatan, karna bentuk perhatian seperti ini dapat meningkatkan rasa keterikatan mereka. Menghargai kinerja dan selalu melibatkan pegawai dalam acara-acara organisasi juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan rasa keterikatan mereka, yang nantinya mereka akan lebih giat dalam bekerja untuk mendapatkan kinerja yang lebih bagi organisasinya.
2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih memperluas penelitian yang belum diteliti pada penelitian ini, selain itu peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas faktor-faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan disarankan untuk menambah objek penelitian agar hasil penelitian menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, I. B. (2016). Analisis Pengaruh Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Inti (Persero)). *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol. 16, No. 1.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8 ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Fitriani, L. K., & Wulandari, L. (2021, Juni). Organizational Citizenship Behavior In The Construction Of Islamic Boarding School : A Structural Model. *Journal Minds; Manajemen Ide dan Inspirasi*, Vol. 8, No. 1, 141 - 154.
- Gunawan, Susanti, J., Solang, Datun, P., Kartika, & Wijaya, E. (2013). Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2 No.1.
- Hariandja, M. T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grafindo.
- Heslina, H., & Syahrini, A. (2021). The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1).
- Jacqueline. (2008). Dalam Bukhari, & Z. Ullah, *Key Attencendents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Banking Sector Of Pakistan* (hal. International Journal Of Business And Management, Vol. 3, No. 12).
- Kruse, K. (2012). *Employee Engagement 2.0*. Richboro, PA: The Kruse Group.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *AGORA*, Vol. 8, No. 2.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Masrurroh, R., Apriani, I. F., & Sopiyan, P. (2023). Peran Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 6(2), 134–145. <https://doi.org/10.25134/ijsm.v6i2.8580>
- Organ, D. W. (2013). Dalam Gunawan, J. Susanti, Solang, P. Datun, Kartika, & E. Wijaya, *Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya*.
- Payaman, J. S. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIREKTORAT SOLUTION OPERATION TELKOMSIGMA. *e-Proceeding of Management*, 4, No. 3, 2541.
- Rosalina, M. (2018). *PENGARUH* Masrurroh, R., Apriani, I. F., & Sopiyan, P. (2023). Peran Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 6(2), 134–145. <https://doi.org/10.25134/ijsm.v6i2.8580>
- EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA GURU MILLENNIAL DI SMA KRISTEN YSKI SEMARANG*. Retrieved from repository unika: <http://repository.unika.ac.id/18588/8/>
- Rusiadi, Subiantoro, N., & Hidayat, R. (2016). *Metode Penelitian : Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Konsep Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. Medan: USU Press.

Schaufeli, W. B. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma-Gonzalez, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.