

FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 5 NO. 2 SEPTEMBER 2025



PUBLISHED BY:
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 5, No. 2, September 2025

Feedforward: Journal of Human Resource is published by the Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan. The aim of this journal is to provide original research articles related to key concepts and theories in the human resource management field. There are two issues published each year, in April and September. This journal provides a forum for independent research and analysis on human resource management. This journal seeks to reflect a range of views from within the scholarly human resource studies, promote a better understanding of human resource thinking on contemporary national and international themes.

Editor-in-Chief

Dr. Yohana F. Cahya Palupi Meilani, S.P., M.Si.

Managing Editor

Dr. Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

Board of Editors

Dr. Ian Nurpatria Suryawan, S.E., M.M.

Joy Elly Tulung, S.E., M.Sc., Ph.D.

Dr. Eny Rochmatulaili, S.E., M.Si.

Dr. Drs. Ardi Kho, M. MSi.

Mailing Address

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12, Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901

Email: feedforward.journal@uph.edu

Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 5, No. 2, September 2025

TABLE OF CONTENT

DISIPLIN KERJA DAN STRES KERJA SEBAGAI DETERMINAN PRODUKTIVITAS
PEGAWAI: STUDI KASUS PADA BPJS KETENAGAKERJAAN BANDA ACEH.....67–76
(Nasri Zarman, Banta Karollah, Ferdi Nazirun Sijabat, Endra Gunawan, Sri Maulida)

THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN ENHANCING EMPLOYEE
ENGAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW.....76–95
(Martinus Tukiran, Lisa Chandrasari Desianti)

THE EFFECT OF WORKING HOURS AND INCENTIVES ON THE QUALITY OF WORK
OF PT MNY EMPLOYEES96–105
(Ardi Kho, Teuku Alif Ananda, Christina Michelle, Savira Alifa, Yustika Rusnanda)

PERAN STRATEGI HRM DALAM MENINGKATKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
DAN RETENSI KARYAWAN PADA PT. ABC.....106–116
(Adriani Ajeng Dewi Putri Prabowo, Daniel Ong Kim Kui)

DUKUNGAN ORGANISASI DAN KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PT. ABC117–122
(Andi Muhammad Sabilillah Tahir, Yohana F. Cahya Palupi Meilani)

DISIPLIN KERJA DAN STRES KERJA SEBAGAI DETERMINAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI: STUDI KASUS PADA BPJS KETENAGAKERJAAN BANDA ACEH

Nasri Zarman^{1)*}, Banta Karollah², Eliana³, Ferdi Nazirun Sijabat⁴, Endra Gunawan⁵, Sri Maulida⁶

^{1,2,3,4,5,6} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang, Indonesia

e-mail: nasri@stiesabang.ac.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work discipline and job stress on employee productivity at BPJS Employment Banda Aceh, both partially and simultaneously. The research employed a quantitative survey method, with a population of 33 employees, all of whom were included as the sample using a census (saturated sampling) technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire developed from Robbins & Judge (2019) and Mathis & Jackson (2019), which had been tested for validity and reliability. The data were analyzed using multiple linear regression. The findings reveal that work discipline has a positive and significant effect on employee productivity, indicating that higher discipline leads to greater productivity. Job stress also has a positive and significant effect on productivity, suggesting that moderate stress can serve as eustress that motivates employees to work more effectively, although excessive stress may still reduce performance. Simultaneously, discipline and job stress significantly influence employee productivity, with a determination coefficient of 54.7%. These results imply that the management of BPJS Employment Banda Aceh should strengthen the organizational culture of discipline and maintain job stress at an optimal level through clear work policies and effective stress management programs to sustainably optimize organizational performance.

Keywords: *Work Discipline; Job Stress; Employee Productivity; BPJS Employment*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan dan stres kerja terhadap produktivitas pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dengan populasi berjumlah 33 pegawai yang seluruhnya dijadikan sampel penelitian melalui teknik sampling jenuh (census). Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert yang dikembangkan dari teori Robbins dan Judge (2019) serta Mathis dan Jackson (2019), dan telah diuji validitas serta reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, sehingga semakin disiplin pegawai, semakin tinggi pula produktivitas yang dicapai. Stres kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, yang mengindikasikan bahwa tingkat stres moderat mampu menjadi pendorong (eustress) bagi pegawai untuk bekerja lebih efektif, meskipun stres berlebihan tetap berpotensi menurunkan kinerja. Secara simultan, kedisiplinan dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan kontribusi determinasi sebesar 54,7%. Temuan ini memberikan implikasi bahwa manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh perlu memperkuat budaya disiplin pegawai serta mengelola tingkat stres pada level optimal melalui kebijakan kerja yang jelas dan sistem dukungan manajemen stres, guna mengoptimalkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kedisiplinan; Stres Kerja; Produktivitas Kerja; BPJS Ketenagakerjaan

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks lembaga penyelenggara jaminan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan, produktivitas pegawai memiliki peran penting untuk memastikan pelayanan sosial-ekonomi kepada masyarakat berjalan optimal. Sumber daya manusia yang produktif tidak hanya ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku kerja seperti kedisiplinan dan kemampuan mengelola stres.

Kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati aturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin kerja yang baik meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan, sehingga mendorong pencapaian target organisasi. Sebaliknya, rendahnya disiplin dapat menghambat kinerja individu maupun organisasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Menurut Purnomo dan Jayadiningrat (2023) menemukan bahwa kedisiplinan secara signifikan meningkatkan produktivitas kerja (*t-test* signifikan). Selain itu, studi yang dilakukan Syamsuar *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa kedisiplinan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, terutama ketika diperkuat oleh budaya organisasi yang mendukung. Selain kedisiplinan, stres kerja juga menjadi faktor krusial yang memengaruhi produktivitas.

Stres yang timbul akibat beban kerja berlebihan, tekanan waktu, atau konflik peran dapat menurunkan konsentrasi dan kinerja pegawai. Studi oleh Dalam & Dura (2024), meski tidak menunjukkan pengaruh langsung stres terhadap produktivitas, menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara stres kerja dan produktivitas. Sementara itu, studi lainnya menunjukkan bahwa stres kerja memicu *turnover intention*, namun pengaruhnya terhadap produktivitas dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil observasi lapangan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh menunjukkan adanya penurunan produktivitas pegawai. Hal ini tercermin dari rata-rata skor produktivitas yang hanya mencapai 3,2 dari skala 5, lebih rendah dari standar kinerja optimal yang ditetapkan organisasi sebesar 4,0. Dengan kata lain, terdapat *gap* sebesar 0,8 poin yang mengindikasikan perlunya peningkatan produktivitas pegawai agar target kinerja tercapai.

Kondisi ini sejalan dengan hasil kuesioner penelitian yang menunjukkan bahwa sebanyak 42% pegawai menyatakan tidak selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan 37% pegawai merasa hasil kerjanya belum konsisten dengan target yang diharapkan. Secara kuantitatif, hal ini memperlihatkan adanya ketidaksesuaian antara produktivitas aktual dan produktivitas yang seharusnya dicapai.

Berdasarkan temuan tersebut, penting untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor internal yang berpengaruh, seperti kedisiplinan kerja yang terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas, serta stres kerja yang dalam batas wajar dapat meningkatkan motivasi tetapi jika berlebihan menurunkan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menekankan perlunya pembinaan disiplin dan pengelolaan stres agar produktivitas pegawai BPJS Ketenagakerjaan dapat mencapai angka optimal sesuai target manajerial.

TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai rasio antara *output* dan *input* yang digunakan dalam suatu proses kerja. Produktivitas tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil, melainkan juga dari kualitas, efisiensi, serta nilai tambah yang dihasilkan (Robbins & Judge, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2019), produktivitas memiliki dua dimensi yaitu individu dan

organisasional. Dimensi individu berkaitan dengan sikap mental, keterampilan, motivasi, dan kedisiplinan, sedangkan dimensi organisasional menekankan keterkaitan teknis antara sumber daya dan hasil kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas meliputi beban kerja, kapasitas kerja, serta kondisi lingkungan kerja, karena ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kapasitas individu dapat menurunkan efisiensi, sementara lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat dan hasil kerja (Ardilla & Pramusinto, 2015). Indikator produktivitas kerja meliputi kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target, kuantitas dan kualitas hasil kerja, efisiensi pemanfaatan waktu dan sumber daya, semangat kerja, serta inovasi dan pengembangan diri (Robbins & Judge, 2019).

Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kesediaan pegawai untuk menaati aturan, norma, dan standar kerja yang berlaku secara konsisten (Mathis & Jackson, 2019). Disiplin yang tinggi berdampak positif pada kinerja dan produktivitas karena menciptakan keteraturan, tanggung jawab, serta kepatuhan dalam melaksanakan tugas. Menurut (Mathis & Jackson, 2019; Anwar, 2019), disiplin dibedakan menjadi disiplin preventif, yaitu pencegahan pelanggaran melalui sosialisasi aturan, dan disiplin korektif, yaitu pemberian sanksi untuk mencegah pengulangan pelanggaran. Indikator kedisiplinan mencakup kepatuhan terhadap waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, kepatuhan terhadap standar perilaku kerja, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta konsistensi dalam menjalankan pekerjaan. Hasil penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai di sektor publik maupun swasta (Malik *et al.*, 2025; Malik *et al.*, 2024).

Stres Kerja

Stres kerja didefinisikan sebagai respon emosional, fisik, dan mental pegawai ketika tuntutan pekerjaan dirasakan melebihi kapasitas yang dimiliki (Robbins & Judge, 2019). Stres kerja dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif tergantung tingkatannya. Pada tingkat moderat, stres dapat berfungsi sebagai pendorong atau motivasi (*eustress*), namun pada tingkat berlebihan justru menurunkan kinerja dan produktivitas (*distress*). Indikator stres kerja mencakup gejala fisiologis seperti kelelahan, gangguan tidur, dan peningkatan tekanan darah; gejala psikologis seperti kecemasan, depresi, dan kesulitan konsentrasi; serta gejala perilaku seperti absensi tinggi, *turnover*, dan penurunan produktivitas (Robbins & Judge, 2019). Tingkat stres dalam penelitian kuantitatif biasanya diukur dengan skala Likert, misalnya kategori rendah (1–2), sedang (3), dan tinggi (4–5). Penelitian empiris mendukung hal ini, misalnya Enzelina *et al.* (2024) menemukan bahwa stres kerja berdampak negatif terhadap produktivitas jika tidak dimediasi oleh kepuasan kerja, sedangkan Jamal *et al.* (2025) dan Anwar (2019) menunjukkan bahwa stres kerja tinggi meningkatkan *turnover intention* dan menurunkan produktivitas. Dengan demikian, stres kerja dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai tergantung intensitasnya.

Beberapa studi juga menegaskan bahwa kedisiplinan dan stres kerja berperan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Kedisiplinan cenderung meningkatkan efektivitas kerja melalui kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab terhadap tugas, sedangkan stres kerja dalam batas wajar dapat memotivasi pegawai, tetapi stres berlebih menurunkan produktivitas (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa: (1) kedisiplinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh; (2) stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, di mana tingkat stres moderat berdampak positif, sementara stres berlebih berdampak negatif; dan (3) kedisiplinan serta stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Pengaruh Kedisiplinan, Stres Kerja, dan Produktivitas

Beberapa studi empiris menemukan bahwa kedisiplinan dan stres kerja berperan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Kedisiplinan cenderung meningkatkan produktivitas, sedangkan stres kerja yang tidak terkelola dapat menurunkannya. Penelitian Ardilla dan Pramusinto (2015) mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa manajemen SDM yang baik melalui pembinaan disiplin dan manajemen stres berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas di sektor publik.

Ha1: Kedisiplinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh

Kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan serta menjalankan norma kerja secara konsisten. Pegawai yang disiplin tinggi biasanya taat pada aturan waktu, menunjukkan perilaku kerja yang profesional, dan memikul tanggung jawab tugas dengan sungguh-sungguh. Karakteristik tersebut mendukung tercapainya target kerja secara lebih efektif dan efisien.

Penelitian terbaru oleh Fauziah (2025) menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai berada dalam kategori baik (Tingkat Capaian Rata-rata (TCR): 88 %) dan produktivitas kerja juga baik (TCR: 89 %). Analisis regresi memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan antara disiplin dan produktivitas, dengan nilai $r \text{ count} = 0,588 > r \text{ tabel} = 0,227$ dan $t \text{ count} = 6,218 > t \text{ tabel} = 1,992$, serta $\text{Adjusted } R^2 = 0,337$ (33,7 % kontribusi).

Lebih lanjut, Praktikum di UD Prasetyo dan Prasetyo (2024) menemukan bahwa kedisiplinan kerja secara signifikan meningkatkan produktivitas pegawai produksi, ditemani pengaruh positif dari motivasi kerja (Prasetyo & Prasetyo, 2024).

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh, semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi pula produktivitas kerjanya sejalan dengan temuan empiris mutakhir baik secara nasional maupun regional.

Ha2: Stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh

Stres kerja merupakan respon fisik, psikologis, dan perilaku pegawai ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk mengatasinya. Fenomena ini memengaruhi produktivitas kerja dengan tingkat stres moderat mendorong performa, sementara stres berlebihan menurun drastis. Hal tersebut selaras dengan Yerkes–Dodson Law, yang menyatakan bahwa kinerja meningkat seiring meningkatnya tingkat keaktifan hingga mencapai titik optimal, lalu menurun jika tekanan berlebihan. Dalam konteks lingkungan kerja, penelitian di *Unit Airport Operation Landside & Terminal Bandara Internasional Yogyakarta* menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Nilai signifikansi sebesar 0,038 menunjukkan hubungan yang nyata antara stres kerja dan produktivitas kerja (dengan model yang secara keseluruhan menjelaskan 33,8 % variansi produktivitas).

Selain itu, riset di sektor kuliner (Denpasar) menyoroti pentingnya pengelolaan stres: manajemen stres yang baik terbukti meningkatkan produktivitas kerja pegawai secara signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil regresi sederhana yang menjelaskan persentase variansi produktivitas melalui stress management.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dihipotesiskan bahwa dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh, stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan tingkat stres moderat berpotensi meningkatkan kinerja, sementara stres yang berlebihan cenderung menurunkannya.

Ha3: Kedisiplinan dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh

Produktivitas pegawai tidak ditentukan oleh satu variabel saja, melainkan oleh interaksi kompleks antara perilaku kerja dan kondisi psikologis dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik meningkatkan kepatuhan, konsistensi, dan tanggung jawab, sedangkan pengelolaan stres yang efektif membantu pegawai tetap fokus dan termotivasi dalam menghadapi tekanan kerja. Studi terbaru oleh Buulolo *et al.* (2023) menemukan bahwa ketiga factor stres kerja, komunikasi kerja, dan kedisiplinan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Ferdinand Mandiri ($F = 7,436$; $p = 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi kedisiplinan dan kondisi psikologis yang dikelola dengan baik dapat memperkuat efektivitas kinerja pegawai.

Penelitian lain di Indonesia menegaskan relevansi variabel simultan. Jaya *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kedisiplinan dan *work-life balance* secara bersama-sama berkontribusi positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Sementara itu, diskursus ilmiah seperti *Job Demands–Resources* (JD-R) model menjelaskan bahwa produktivitas optimal tercapai saat organisasi menyeimbangkan tuntutan kerja (*demands*) dengan sumber daya (*resources*) seperti disiplin dan dukungan psikologis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh, kombinasi kedisiplinan dan stres kerja yang terkendali secara simultan secara signifikan memengaruhi produktivitas pegawai, mendukung hipotesis Ha3.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain korelasional, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kedisiplinan dan stres kerja terhadap produktivitas pegawai.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh (*what*), yang berstatus aktif bekerja (*who*), pada tahun 2025 (*when*), dengan lokasi penelitian di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh (*where*). Jumlah populasi sebanyak 33 orang pegawai dan karena jumlahnya relatif kecil, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*census*), bukan *purposive sampling*, sehingga konsisten dengan desain penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5 (dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Item kuesioner dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dengan rincian sebagai berikut:

1. Kedisiplinan: diadaptasi dari indikator kedisiplinan menurut Mathis dan Jackson (2019) yang mencakup kepatuhan terhadap waktu kerja, peraturan organisasi, perilaku kerja, tanggung jawab, dan konsistensi pelaksanaan tugas.
2. Stres Kerja: diadaptasi dari Robbins dan Judge (2019) dengan indikator gejala fisiologis (kelelahan, gangguan tidur), psikologis (cemas, sulit konsentrasi), dan perilaku (absensi, *turnover*, penurunan produktivitas).
3. Produktivitas Kerja: diadaptasi dari Robbins dan Judge (2019) yang meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, semangat kerja, dan pengembangan diri.

Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data diuji melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 33 pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh. Berdasarkan hasil tabulasi, mayoritas responden berusia 32–37 tahun (36,4%), berjenis kelamin pria (57,6%), dan sebagian besar berpendidikan terakhir sarjana (48,5%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa pegawai berada pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif memadai untuk mendukung kinerja.

Analisis Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan sensus (sampling jenuh) dengan melibatkan seluruh populasi, maka uji inferensial seperti *t-test* sebenarnya tidak relevan untuk menggeneralisasi hasil. Analisis lebih tepat difokuskan pada koefisien regresi dan kontribusi variabel terhadap produktivitas kerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Semakin tinggi kedisiplinan pegawai dalam mematuhi aturan waktu, standar perilaku kerja serta konsistensi dalam melaksanakan tugas, maka semakin tinggi pula efektivitas pencapaian target kerja.

Untuk variabel stres kerja, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap produktivitas. Artinya, dalam konteks penelitian ini, tingkat stres tertentu justru mendorong pegawai untuk lebih fokus, termotivasi, dan bekerja lebih efektif (*eustress*). Namun demikian, hasil ini perlu ditafsirkan hati-hati karena secara teori dan temuan penelitian terdahulu (Robbins & Judge, 2019; Enzelina *et al.*, 2024; Jamal *et al.*, 2025), stres berlebihan (*distress*) cenderung menurunkan produktivitas kerja. Dengan kata lain, temuan positif ini dapat diartikan bahwa pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh mampu mengelola tekanan kerja pada tingkat optimal, tetapi apabila intensitas stres melebihi batas, kinerja tetap berpotensi menurun.

Secara simultan, kedisiplinan dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Kombinasi disiplin yang baik dan pengelolaan stres yang tepat menciptakan dorongan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh keduanya secara parsial.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hipotesis menyatakan bahwa faktor-faktor Kedisiplinan (X_1) dan Stres kerja (X_2) berpengaruh terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh. Model yang digunakan untuk menduga pengaruh tersebut adalah:

Tabel 1. Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Produktifitas Kerja

Nama variabel	B	Std Error	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.
Konstanta	2,269	3,385	.670	2,042	0,508
Kedisiplinan (X_1)	0,449	0,150	2,996	2,042	0,005
Stres kerja (X_2)	0,516	0,191	2,704	2,042	0,011

Sumber: Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Hasil analisis regresi menunjukkan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = 2,269 + 0,449 X_1 + 0,516 X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Produktivitas kerja

X_1 : Kedisiplinan

X2 : Stres kerja

Interpretasi:

1. Koefisien kedisiplinan (0,449) menunjukkan bahwa setiap peningkatan kedisiplinan sebesar 1 unit akan meningkatkan produktivitas sebesar 0,449 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.
2. Koefisien stres kerja (0,516) menunjukkan setiap peningkatan stres kerja (pada tingkat tertentu) meningkatkan produktivitas sebesar 0,516 satuan.

Pengujian Hipotesis Secara Parsial (uji t):

Hasil uji secara parsial dapat dilihat pada Tabel 2 berikut

Tabel 2. Hasil Uji Secara Parsial

Nama variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.
Kedisiplinan (X ₁)	2,996	2,042	0,005
Stres kerja (X ₂)	2,704	2,042	0,011

Sumber: Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

1. Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas: $t = 2,996 > t\text{-tabel } 2,042$; $p = 0,005 < 0,05$.
2. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas: $t = 2,704 > t\text{-tabel } 2,042$; $p = 0,011 < 0,05$.

Pengujian Hipotesis Secara Simultan (uji F) Uji F (Simultan):

Hasil Uji serempak dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Secara Simultan

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.
1 Regression	103.001	2	51.501	18,138	3,32	,000 ^b
Residual	85.180	30	2.839			
Total	188.182	32				

Sumber: Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

1. Kedisiplinan dan stres kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas: $F = 18,138 > F\text{-tabel } 3,32$; $p < 0,05$.
2. Hasil ini mendukung Ha1, Ha2, dan Ha3 bahwa kedisiplinan dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan baik parsial maupun simultan terhadap produktivitas pegawai.

Hasil ini mendukung Ha1, Ha2 dan Ha3 bahwa kedisiplinan dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan baik parsial maupun simultan terhadap produktivitas pegawai.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

Ha1: Kedisiplinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kedisiplinan (X₁) berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan nilai $t = 2,996 > t\text{-tabel } 2,042$ dan $p = 0,005 < 0,05$. Hal ini membuktikan Ha1 diterima. Artinya, semakin tinggi kedisiplinan pegawai, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan. Temuan ini mendukung pandangan Mathis dan Jackson (2019) yang menegaskan kedisiplinan sebagai kepatuhan terhadap aturan, norma, dan tanggung jawab kerja yang berdampak pada kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan

temuan Fauziah (2025) yang menunjukkan kedisiplinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas pegawai (TCR kedisiplinan = 88%, produktivitas = 89%, Adjusted R² = 33,7%). Demikian pula, Malik *et al.* (2025) menegaskan bahwa disiplin kerja menjadi determinan penting dalam peningkatan produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia.

Ha2: Stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Uji parsial menunjukkan bahwa stres kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan nilai $t = 2,704 > t\text{-tabel } 2,042$ dan $p = 0,011 < 0,05$. Dengan demikian, Ha2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang terkelola dapat memengaruhi produktivitas pegawai. Hasil ini sesuai dengan teori Yerkes–Dodson Law yang menjelaskan bahwa stres moderat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan stres berlebih menurunkan produktivitas. Studi kontemporer seperti Enzelina *et al.* (2024) juga membuktikan bahwa stres kerja berdampak negatif terhadap produktivitas bila tidak dimediasi oleh kepuasan kerja, sementara Jamal *et al.* (2025) menemukan stres berlebih berhubungan dengan turnover intention dan penurunan produktivitas.

Ha3: Kedisiplinan dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Hasil uji simultan menunjukkan nilai $F = 18,138 > F\text{-tabel } 3,32$ dengan $p < 0,05$, yang membuktikan Ha3 diterima. Artinya, kedisiplinan dan stres kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh. Temuan ini konsisten dengan penelitian Buulolo *et al.* (2023) yang membuktikan bahwa kedisiplinan dan stres kerja, bersama faktor komunikasi, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 7,436$; $p = 0,001$). Penelitian Jaya *et al.* (2024) juga menegaskan bahwa kedisiplinan bersama variabel psikologis lainnya (*work-life balance*) berpengaruh simultan terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian, organisasi yang mampu menegakkan disiplin kerja sekaligus mengelola stres pegawai dengan baik cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi, karena kedua faktor tersebut saling melengkapi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh. Pegawai dengan tingkat disiplin tinggi ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan konsistensi perilaku kerja terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan pencapaian target kerja.

Selain itu, stres kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa stres yang dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong (*eustress*) yang meningkatkan motivasi dan fokus kerja pegawai. Namun demikian, apabila stres melampaui ambang optimal, potensi penurunan kinerja tetap perlu diantisipasi.

Lebih lanjut, kedisiplinan dan stres kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, menegaskan pentingnya kedua faktor ini sebagai determinan utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil karena hanya dilakukan pada satu kantor BPJS Ketenagakerjaan di Banda Aceh, sehingga generalisasi hasil ke konteks lebih luas masih terbatas. Selain itu, variabel yang diteliti hanya mencakup kedisiplinan dan stres kerja, padahal produktivitas pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, atau kompensasi yang tidak diteliti dalam studi ini.

Saran

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh.

1. Peningkatan kedisiplinan pegawai dapat dilakukan melalui pengawasan yang konsisten dan sistem penghargaan berbasis indikator kedisiplinan yang juga digunakan dalam kuesioner penelitian (misalnya: kepatuhan terhadap jam kerja, ketertiban perilaku kerja, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas).
2. Pengelolaan stres kerja perlu diarahkan pada strategi manajemen stres yang sesuai dengan indikator dalam penelitian, seperti mengurangi tekanan berlebihan terkait beban kerja dan memperjelas peran serta tanggung jawab pegawai.
3. Karena penelitian ini menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dalam batas tertentu, manajemen disarankan untuk menjaga tingkat stres pegawai pada level optimal, misalnya melalui penetapan target kerja yang menantang tetapi realistis.
4. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau kompensasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang determinan produktivitas pegawai.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor layanan publik. Manajemen perlu merumuskan kebijakan strategis yang mengintegrasikan pembinaan kedisiplinan dengan program kesejahteraan pegawai untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kapasitas pegawai, karena tekanan kerja yang terlalu tinggi tanpa dukungan memadai dapat menurunkan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap literatur akademik, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia, dengan menegaskan hubungan empiris antara kedisiplinan, stres kerja, dan produktivitas. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau kompensasi, serta menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*) untuk menggali informasi kualitatif yang lebih mendalam mengenai dinamika kedisiplinan dan stres kerja di lingkungan BPJS.

REFERENSI

- Anwar, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Indonesia: Yogyakarta, PT. Remaja Rosdakarya.
- Ardilla, N. K., & Pramusinto, H. (2015). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*, 10(1), 53–66. <https://doi.org/10.15294/dp.v10i1.5094>
- Buulolo, F., Hutapea, F. A. S., Nababan, M., Fitriano, A., & Agustina, T. S. (2023). The impact of work stress, work communication, and work discipline on employee performance at PT. Ferdinand Mandiri. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(3), 38–43. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v3i3.211>
- Dalam, B. E., & Dura, D. A. P. (2024). The mediating effect of stress management competency on the relationship between job satisfaction and employee attrition: Evidence in a local

- government unit. *American Journal of Public Policy and Administration*, 9(1), 40–62. <https://doi.org/10.47672/ajppa.1848>
- Enzelina, T., Dlyaulhak, L., Nabillah, S. A., & Nurdiana, E. (2024). Work environment, stress productivity, and the mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Business, Law and Education*, 5(1), 50–64. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.562>
- Fauziah, F. (2025). Pengaruh kedisiplinan kerja terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Riset*, 5(1), 45–56.
- Jamal, A., Nizam, A. A. M., & Muhsin, I. A. (2025). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between work-related stress, productivity, and turnover intention among employees of private higher-learning institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 4151–4165. <http://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300331>
- Jaya, U. A., Herlina, E., Wulandari, D., Priyana, I., & Maulana, M. A. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan worklife balance terhadap produktivitas karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sukabumi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 7458–7468. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5458>
- Malik, M. S., Akhtar, T., & Aiwan, A. (2024). Impact of work discipline on organizational performance: The moderating role of organizational culture in Pakistan. *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices*, 3(2), 313–323. <https://doi.org/10.61503/cissmp.v3i2.194>
- Malik, S., Solong, A., Djaya, S., & Sucipto, K. (2025). The influence of discipline and work motivation on employee productivity improvement. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 5(1), 121–128. <https://doi.org/10.59065/jissr.v5i1.180>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Prasetyo, D. E., & Prasetyo, D. W. (2024). The influence of work discipline and work motivation on employee work productivity (study at UD. Primacon Paving). *Journal of International Accounting, Taxation and Information Systems*, 1(3), 168–173. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2060672>
- Purnomo, Y. J., & Jayadiningrat, R. (2023). Influence of work discipline and work motivation on employee productivity. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(3), 221–235. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i3.978>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Syamsuar, S., Lubis, P. H., & Halimatussakdiah, H. (2022). The effect of work discipline and intrinsic motivation on work productivity and their impact on organizational performance at the manpower and transmigration department of Aceh Selatan district. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(12), 66–83. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2022.51206>

THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Martinus Tukiran^{1)*}, Lisa Chandrasari Desianti²⁾

¹⁾*Faculty of Entrepreneurship and Business, Podomoro University, Indonesia*

²⁾*Post Graduate School, Pakuan University, Indonesia*

e-mail: martinus.tukiran@podomorouniversity.ac.id
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

Employee engagement has emerged as a critical determinant of organizational performance, yet its relationship with training and development remains fragmented across literature. This study conducts a Systematic Literature Review (SLR) guided by the PRISMA framework to synthesize evidence from the past decade (2015–2025). A structured search of the Scopus database yielded 137 documents, which were narrowed to 88 after applying filters and further screened to a final sample of 10 highly relevant peer-reviewed articles. The findings confirm that training and development initiatives directly foster engagement by signaling organizational support and enhancing employee competencies. Engagement often acts as a mediating mechanism linking training to outcomes such as performance, commitment, and retention, while factors such as leadership quality, digital transformation, and cultural context moderate these effects. The synthesis also underscores that the training–engagement nexus is strongest when development initiatives align with national priorities and socio-cultural expectations. This review contributes to the HRD literature by consolidating fragmented evidence and integrating theoretical perspectives, including social exchange theory, the Job Demands-Resources model, and institutional theory. Practical implications suggest that organizations must treat training as a strategic lever, embedding digital tools and contextual sensitivity to cultivate sustainable employee engagement.

Keywords: Cross-Cultural Context; Employee Engagement; Human Resource Development; Training and Development; Organizational Performance

INTRODUCTION

Employee engagement has increasingly become a critical focus in organizational and human resource development (HRD) research due to its strong correlation with performance, productivity, and employee retention. Engagement is broadly defined as the emotional commitment an employee has toward their organization, which translates into higher levels of effort, loyalty, and job satisfaction (Doghan, 2019; Negi, 2018). In this context, organizations that effectively foster engagement are more likely to experience reduced turnover, enhanced employee well-being, and improved overall performance. This has prompted scholars and practitioners alike to explore various strategies to enhance engagement, among which training and development have emerged as pivotal mechanisms (Raharjo, 2023).

Training and development programs play a crucial role in equipping employees with the skills, knowledge, and competencies needed to perform their roles effectively. Empirical studies suggest that participation in well-designed training initiatives not only enhances job-related competencies but also fosters a greater sense of belonging and organizational support, which are key drivers of engagement (Raharjo, 2023; Solihah et al., 2024). Specialized training programs that are tailored to employees' unique needs have been shown to increase engagement levels significantly, as they demonstrate the organization's commitment to personal and professional growth (Doghan, 2019; Solihah et al., 2024). This perception of investment often leads to stronger emotional bonds between the employee and the organization.

The effectiveness of training in promoting engagement is further influenced by the quality of the working environment in which such training occurs. A supportive environment that fosters autonomy, skill development, and psychological safety significantly enhances the impact of training on engagement (Bilal et al., 2023). When employees perceive that their learning opportunities are aligned with their personal career aspirations, they are more likely to become enthusiastic and proactive in their roles, thereby strengthening their emotional connection to the organization (Bresk, 2023). Leadership also plays a vital role in this dynamic, when leaders prioritize training and development as integral components of their HR strategies, employees feel more valued, which further boosts engagement (Santoso, 2024).

Moreover, several mediating factors have been identified in the literature as influencing the relationship between training and employee engagement. Training satisfaction, for example, acts as a significant mediator, indicating that the perceived quality and relevance of training programs directly affect employees' attitudes toward their work and organization (Rahman et al., 2021). Additionally, innovative approaches such as gamification in training have been shown to increase participation, enjoyment, and learning outcomes, all of which contribute to higher engagement levels (Alfaqiri et al., 2022; Iacono et al., 2020). These findings underscore the need for organizations to design training programs that are not only informative but also engaging and aligned with employees' intrinsic motivations.

In light of the growing body of literature, it is evident that training and development serve as powerful tools for enhancing employee engagement. Organizations that strategically invest in learning and development not only improve employee capabilities but also foster a more committed, satisfied, and high-performing workforce (Doghan, 2019; Raharjo, 2023; Solihah et al., 2024). However, despite the abundance of empirical studies on this topic, the evidence remains fragmented across various contexts, industries, and methodological approaches. This gap highlights the need for a systematic synthesis of existing research to provide a clearer understanding of the mechanisms, contextual factors, and outcomes associated with training-induced engagement.

Accordingly, this study conducts a Systematic Literature Review (SLR) to address the following research questions:

1. RQ1: How do training and development practices influence employee engagement across different organizational contexts?
2. RQ2: What mechanisms and factors mediate or moderate the relationship between training, development, and employee engagement?
3. RQ3: What gaps exist in the current literature, and what directions should future research pursue to strengthen understanding of this relationship?

LITERATURE REVIEW

A strong theoretical foundation is essential for understanding the relationship between training and development and employee engagement, as it situates these concepts within the broader framework of Human Resource Development (HRD). HRD provides the overarching perspective through which organizational strategies for enhancing employee capabilities are conceptualized, while training and development serve as the operational mechanisms that translate HRD objectives into practice. Employee engagement, in turn, emerges as a critical outcome of these initiatives, reflecting the extent to which employees commit emotionally and behaviorally to their organizations. By exploring HRD, training and development, and engagement in an integrated manner, this section establishes the conceptual basis for analyzing how development practices contribute to workforce motivation, performance, and retention as highlighted in the selected body of literature.

Human Resource Development

Human Resource Development (HRD) is increasingly recognized as a central driver of organizational effectiveness, as it not only enhances employee competencies but also fosters individual growth and contributes to long-term strategic goals. HRD encompasses structured initiatives such as training, education, and professional development programs designed to improve employees' knowledge, skills, and abilities. This holistic approach has gained significant relevance in the era of globalization and rapid technological advancement, where organizations require a workforce that is both adaptive and innovative to remain competitive.

A growing body of literature emphasizes the broader implications of HRD beyond skill enhancement. Effective HRD initiatives are strongly linked to creativity and innovation, as they nurture a culture of originality and continuous improvement. Research by Kahfi (2022) underscores that HRD fosters environments where open communication and opportunities for development stimulate employees' creative capacities, leading to innovative organizational outcomes (Kahfi, 2022). This aligns with the premise of this study, as the relationship between training and employee engagement is often mediated by creativity, empowerment, and opportunities for growth elements observed in several of the selected articles included in the present SLR.

HRD also plays a decisive role in shaping employee engagement and performance. According to Niraula and Kharel (2023), strategic investments in HRD not only empower employees with job-relevant skills but also foster a sense of belonging and commitment to the organization. This empowerment increases engagement levels, boosts productivity, and supports retention efforts, illustrating the reciprocal relationship between HRD and workforce stability (Niraula & Kharel, 2023). This perspective resonates directly with the purposes of this study, which seek to uncover the mechanisms through which training and development foster engagement across different organizational contexts.

Globalization further amplifies the importance of HRD. Ja'far et al. (2019) argue that non-formal training can address resource constraints while supporting employee self-actualization, ultimately improving organizational resilience (Ja'far et al., 2019). At the same

time, Ovesni (2023) highlights HRD's multidisciplinary nature, drawing insights from economics, psychology, and management (Ovesni, 2023). Such cross-disciplinary integration enables organizations to tailor HRD programs to their specific cultural and operational challenges, a critical insight for contextualizing findings from the diverse set of studies included in this review.

Technological advancement has transformed HRD practices, with virtual HRD emerging as a powerful tool for global organizations. McWhorter (2010) explains that digital and virtual platforms extend training accessibility, enable cost efficiency, and increase engagement through interactive content (McWhorter, 2010). The relevance of this technological shift is reflected in recent studies, many of which emphasize digital learning, gamification, and blended approaches as modern mechanisms linking training to employee engagement.

Sustainability has also become an integral concern for HRD. Pang and Zhang (2023) demonstrate that organizations prioritizing HRD are better positioned to address environmental and societal challenges, aligning human capital strategies with broader goals of sustainable development (Pang & Zhang, 2023). Similarly, HRD strengthens leadership pipelines, preparing future leaders to navigate uncertainty and complexity (Olubitan et al., 2023). Performance management systems further reinforce HRD by providing feedback loops that align individual goals with organizational objectives, which, as Korff et al. (2016) note, strengthens employees' motivation and time perspective toward long-term engagement (Korff et al., 2016).

HRD also has significant socio-economic implications, especially in developing economies. Research shows that targeted HRD initiatives generate substantial benefits by equipping individuals with employable skills and empowering them to participate in economic activities (Khan & Naeem, 2020; Leuhery, 2023; Nguyễn et al., 2024). Such initiatives highlight HRD's relevance not only for organizational outcomes but also for national competitiveness. These insights enrich this study, as they point to contextual and structural factors economic, cultural, and technological that may moderate the relationship between training and engagement in different organizational and national settings.

Training and Development

Training and development constitute a core component of Human Resource Development (HRD), serving as fundamental mechanisms to equip employees with the skills, knowledge, and competencies necessary to meet organizational demands. As organizations grapple with rapid technological change, globalization, and shifting market dynamics, investment in effective training and development has become essential for maintaining competitiveness and fostering employee engagement. A comprehensive approach to training not only enhances individual performance but also strengthens organizational effectiveness and long-term sustainability.

Training and development encompass a wide range of formal and informal activities, including structured training programs, on-the-job training, mentoring, and continuous professional development. Empirical evidence demonstrates that structured training programs significantly improve employee knowledge and job performance, delivering measurable returns on investment (Niraula & Kharel, 2023). Beyond performance outcomes, training cultivates a culture of continuous learning, which encourages employees to proactively pursue professional growth (Kalangit et al., 2022). This culture of learning is central to enhancing engagement, as observed across several of the studies included in the systematic review, where employees reported higher engagement when provided with ongoing development opportunities.

Strategic alignment of training initiatives with organizational goals is critical for maximizing their effectiveness. Training that addresses immediate skill gaps while supporting long-term strategic objectives reinforces employees' understanding of their roles in contributing to organizational success. Ja'far et al. (2019) emphasize that targeted training not only equips employees for current challenges but also fosters commitment to future organizational directions (Ja'far et al., 2019). Similarly, Olabiyi (2023) notes that when employees perceive their training as directly tied to broader organizational success, they develop a sense of ownership, which enhances engagement and productivity (Olabiyi, 2023). This aligns directly the research question, as it illustrates how training and development practices foster engagement by clarifying role expectations and strengthening organizational commitment.

The ongoing digital transformation has revolutionized training and development by shifting from traditional in-person methods toward more flexible and accessible digital solutions. Organizations now deliver learning through e-learning modules, webinars, virtual simulations, and blended training formats. Bennett (2014) highlights that such technological integration increases training accessibility, while Alami et al. (2016) emphasize how interactive platforms provide real-time feedback and dynamic learning experiences (Alami et al., 2016; Bennett, 2014).

Evaluation of training effectiveness is equally vital. Clarke (2004) stresses that assessing outcomes is critical for determining the value of training programs, while Hakuduwal (2019) suggests that continuous feedback mechanisms are essential for maintaining program relevance (Clarke, 2004; Hakuduwal, 2019). Key metrics such as productivity improvements, employee satisfaction, and retention rates serve as evidence of training effectiveness and its contribution to engagement.

Psychological and perceptual factors also influence training effectiveness. Employees' perceptions regarding the value and relevance of training determine their willingness to engage in the process. Ramiz (2024) argues that organizations that communicate the importance of training while involving employees in its design are more successful in fostering engagement (Ramiz, 2024). Similarly, when employees perceive training as an investment in their professional and personal growth, they are more committed to both their roles and the organization. This was echoed in the selected SLR studies, where engagement outcomes were mediated by employees' satisfaction with training quality and relevance.

Furthermore, training programs are increasingly designed to address emerging workforce needs, particularly in developing soft skills and socio-emotional competencies. Hatch and Dyer (2004) highlight the importance of skills such as communication, teamwork, and emotional intelligence in preparing employees for evolving market demands (Hatch & Dyer, 2004). Programs that focus on these competencies not only enhance adaptability but also strengthen employees' sense of belonging and purpose, leading to higher engagement levels.

Finally, integrating training with broader HRD practices is necessary for maximizing its impact. Šukalová et al. (2022) and Leuhery (2023) note that training should not be viewed in isolation but as part of a holistic HR strategy that encompasses talent acquisition, career development, and performance management (Leuhery, 2023; Šukalová et al., 2022). Such integration creates coherence across HR functions, reinforcing engagement and retention by providing employees with clear pathways for growth and advancement.

Employee Engagement

Employee engagement has become a central theme in organizational psychology and human resource management due to its substantial impact on both employee satisfaction and organizational performance. Defined as the emotional commitment employees feel toward their

organization, engagement reflects their willingness to invest discretionary effort in their roles, ultimately driving productivity and organizational success (Azmy, 2019; Laiman et al., 2023). This multidimensional construct is influenced by numerous antecedents, including job satisfaction, perceived organizational support, autonomy, and work-life balance (Alnuaimi, 2022; Amalia, 2023).

Beyond the psychological and organizational antecedents of engagement, the Job Demands-Resources (JD-R) model has become one of the most widely applied theoretical frameworks to explain why employees engage in their work. According to the JD-R model, employee engagement arises when job resources—such as autonomy, organizational support, and training—are sufficient to buffer job demands and stimulate personal growth (Bakker & Demerouti, 2007). Within this framework, training and development are conceptualized as critical resources that reduce strain, enhance competencies, and generate motivation. By equipping employees with the skills to meet organizational demands, training alleviates potential stressors while simultaneously increasing enthusiasm and dedication to work. This dual role situates training as both a protective and enabling factor, directly linking HRD initiatives to engagement outcomes. Consequently, the JD-R perspective offers a robust theoretical basis for understanding how investment in employee development translates into higher levels of engagement, and why the absence of such resources may diminish organizational commitment and performance.

Job satisfaction remains one of the most consistent drivers of engagement. Employees who are satisfied with their roles are more likely to demonstrate loyalty, emotional investment, and long-term commitment to their organizations (Azmy, 2019; Ibrahim et al., 2021). This satisfaction cultivates a sense of belonging, which forms the foundation for sustained engagement. Similarly, work-life balance is increasingly recognized as a vital factor, with employees who successfully manage professional and personal responsibilities exhibiting higher engagement levels (Laiman et al., 2023).

Organizational and workplace factors also shape engagement levels. Employees who perceive clarity in their roles and work within supportive environments are more likely to engage deeply with their tasks (Alnuaimi, 2022). Leadership is particularly influential, as supportive leaders foster cultures of openness, collaboration, and trust, which enhance employees' commitment and engagement (Amalia, 2023). The literature within this review supports this dynamic, with studies indicating that training initiatives embedded in supportive leadership structures yield stronger engagement outcomes compared to training delivered in isolation.

Autonomy is another essential determinant of engagement. When employees feel empowered to make decisions and influence their work processes, they become more motivated and creative in contributing to organizational goals (Amalia, 2023; Slåtten & Mehmetoglu, 2011). This autonomy not only enhances intrinsic motivation but also strengthens the link between professional development opportunities, such as training, and engagement. Moreover, a supportive organizational culture is critical for sustaining engagement, ensuring that gains achieved through development initiatives are reinforced by the broader environment (Ibrahim et al., 2021).

Employee well-being, encompassing both financial and emotional dimensions, further contributes to engagement. Research suggests that perceived organizational support and self-efficacy significantly enhance engagement levels, as employees who feel valued and capable are more likely to commit themselves to their roles (Ferawati, 2023). Engagement also mediates important organizational outcomes, linking well-being to reduced turnover intention and improved retention (Desiana et al., 2024). These findings resonate with studies in the

selected corpus, where employees reported that high-quality training reinforced their sense of support and efficacy, thereby deepening engagement.

Engagement is not uniform across demographic groups or organizational contexts. Generational differences, for instance, reveal that younger cohorts, such as Generation Z, place greater emphasis on growth opportunities and workplace flexibility compared to traditional drivers like financial stability (Kusnaya et al., 2022). These preferences highlight the need for adaptive engagement strategies that integrate development initiatives with evolving workforce expectations. In talent management, organizations that strategically connect training, recognition, and career advancement opportunities create stronger engagement and improve retention rates (Amalia, 2023; Ismail et al., 2021).

Finally, employee engagement is strongly associated with organizational outcomes, particularly performance and profitability. Studies demonstrate that higher engagement levels correlate positively with productivity, work quality, and financial results (Darmasetiawan, 2021; Sokrat, 2020). Organizations with engaged employees often report sustained competitive advantages, as engagement directly contributes to innovation, customer satisfaction, and long-term success (Samodra et al., 2024). The literature reviewed here consistently affirms that training and development function as catalysts for engagement, amplifying employees' contributions to organizational performance.

RESEARCH METHOD

Research Design

This study employed a Systematic Literature Review (SLR) approach to synthesize empirical and conceptual evidence on the relationship between training and development and employee engagement. The review followed the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol to ensure methodological transparency, replicability, and rigor. By systematically identifying, screening, and evaluating peer-reviewed studies, this SLR provides a consolidated understanding of how training and development contribute to employee engagement across diverse organizational and cultural contexts.

Search Strategy

The literature search was conducted using the Scopus database in January 2025. A predefined search string was applied to capture relevant studies:

“training and development” and *“employee engagement”*

The initial query returned 137 documents. To refine the dataset, the following filters were applied:

1. Publication period: 2015–2025 (last 10 years).
2. Document type: Journal articles only.
3. Language: English.

After applying these criteria, the dataset was reduced to 88 journal articles. The metadata exported in CSV (full record) format included title, abstract, keywords, authors, year, source title, and DOI, allowing for systematic screening.

Inclusion and Exclusion Criteria

To ensure quality and relevance, inclusion and exclusion criteria were established:

Inclusion criteria

1. Peer-reviewed journal articles.
2. Explicitly examining the relationship between training and/or development and employee engagement, or where engagement was considered as a mediating or outcome variable.

3. Empirical or conceptual studies are situated in organizational, management, or HRD contexts.
4. Published between 2015 and 2025.

Exclusion Criteria

1. Studies that mentioned training or engagement are only superficially without establishing conceptual or empirical linkage.
2. Non-peer-reviewed documents (conference proceedings, book chapters, reports).
3. Studies outside HRD or organizational contexts (e.g., purely educational pedagogy, technical training without engagement outcomes).
4. Duplicate records.

Screening and Selection Process

The screening and selection process was conducted in three stages.

1. Title and Abstract Screening: From the initial 88 articles, many were excluded because they focused exclusively on training/development or engagement without analyzing their interrelationship.
2. Full-text Eligibility Assessment: Articles were examined in greater depth to determine whether they provided empirical data or conceptual models connecting training and development with employee engagement.
3. Final Inclusion: Based on relevance, methodological rigor, and contribution to the research questions, a final set of 10 articles was identified for in-depth analysis and synthesis. These articles spanned multiple countries and contexts, including India, Ghana, Indonesia, Saudi Arabia, and cross-cultural studies, and represented both quantitative and qualitative methodologies.

The detailed process of article identification and selection is presented in the PRISMA flow diagram (Figure 1), demonstrating the systematic narrowing from 137 initial documents to the final inclusion of 10 highly relevant studies.

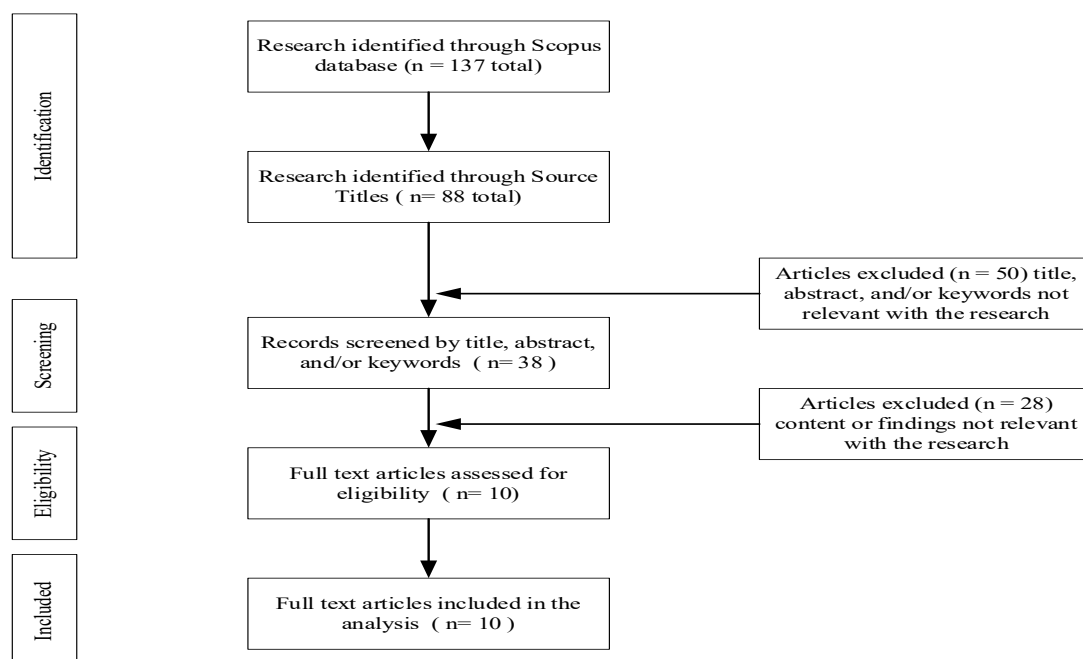


Figure 1. PRISMA Flow Diagram

Data Extraction and Analysis

A data extraction form was developed to capture information such as authors, year of publication, journal, methodology, country/region, type of training/development intervention, and key findings related to employee engagement. A thematic synthesis was then conducted to identify recurring themes, mechanisms, and contextual factors as shown in Table 1:

Table 1. Summary of Selected Studies on Training and Development and Employee Engagement

No	Author(s)	Year	Title	Journal	Method	Country/Context	Main Findings
1	Kavitha	2025	The Impact of Human Resource Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Employee Engagement	International Research Journal of Multidisciplinary Studies	Quantitative survey	India	HR practices, including training and development, significantly influence organizational performance through employee engagement as a mediator.
2	Dwumah et al.	2025	Navigating the Green Path: Strategies for Enhancing Employee Engagement through HRD	Business Strategy and the Environment	Mixed-method	Ghana	Green HRD strategies, including sustainable training, enhance engagement and align employees with organizational sustainability goals.
3	Manroop et al.	2025	Human Resource Management in Times of Crisis: The Role of Engagement and Development	Organizational Dynamics	Conceptual/Case study	Not specified	Training and employee development are critical in crises; engagement serves as a stabilizer to maintain performance.
4	John & Tiwari	2025	HR Aspects of Corporate Social Responsibility: Training and Engagement Linkages	Data and Metadata	Qualitative case study	India	CSR-related training improves employee awareness and strengthens engagement with organizational social goals.
5	Yamoah	2025	Employee Commitment in Ghanaian Healthcare:	Business, Management and Economics Engineering	Quantitative survey	Ghana (Healthcare sector)	Training initiatives improve commitment, with employee

			Role of Training and Engagement				engagement acting as a key mediator in performance outcomes.
6	Agrawal et al.	2025	Effectiveness of Sustainability Communication on Employee Engagement	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Quantitative survey	India	Communication and training in sustainability practices enhance employee engagement and organizational identification.
7	Dahal & Sharma	2025	Leading from a Distance: How Emotional Intelligence and Training Influence Engagement	Journal of Logistics, Informatics and Service Science	Quantitative survey	Nepal	Leadership training and emotional intelligence development improve engagement in remote-working contexts.
8	Wulandari et al.	2025	Determinants of Employee Performance Mediated by Engagement : Role of Training	Journal of Ecohumanism	Quantitative survey	Indonesia	Training positively affects employee performance, with engagement acting as a mediating factor.
9	Alenezi et al.	2025	Relationship Between Digital Transformation in Training and Employee Engagement	Journal of Chinese Human Resources Management	Quantitative survey	Saudi Arabia	Digital transformation in training delivery fosters engagement by enhancing learning accessibility and satisfaction.
10	Zatar and Jaouadi	2025	Impact of HRM on Fostering Employee Engagement in Saudi Vision 2030	International Journal of Advanced and Applied Sciences	Quantitative survey	Saudi Arabia	HRM practices, particularly training and development, are central to boosting employee engagement aligned with Vision 2030.

RESULTS AND DISCUSSION

The systematic search and screening process yielded a final set of 10 peer-reviewed journal articles published between 2015 and 2025 that explicitly addressed the relationship between training and development and employee engagement (see Table 1). These studies collectively represent diverse contexts, including India, Ghana, Indonesia, Saudi Arabia, Nepal, and broader cross-cultural examinations. The selected articles were published in reputable international journals such as *Business Strategy and the Environment*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Organizational Dynamics*, and the *International Journal of Advanced and Applied Sciences*.

Publication Trends and Contexts

The final studies were predominantly published in the 2020–2025 period, reflecting a growing scholarly interest in linking training and development with engagement in the last five years. Several articles focused on emerging economies such as India, Ghana, and Indonesia, highlighting the importance of HRD practices in driving engagement in developing country contexts. Others examined global trends, including the role of digital transformation and sustainability communication, underscoring the breadth of training practices under investigation.

Methodological Characteristics

Among the ten studies, quantitative survey designs dominated, often employing structured questionnaires to test the mediating or moderating role of engagement between training/development and organizational outcomes (e.g., performance, commitment, retention). Two studies adopted qualitative or case study approaches, particularly in the contexts of corporate social responsibility and crisis management, offering deeper insights into organizational practices. One study was primarily conceptual, analyzing the role of HRD and engagement in times of organizational turbulence. This methodological diversity allowed the review to capture both measurable outcomes and nuanced organizational processes.

Thematic Findings

Across the selected literature, several themes emerged:

1. Training as a driver of engagement: Multiple studies confirmed that training and development initiatives directly enhance employee engagement by equipping staff with relevant skills and signaling organizational support (Kavitha, 2025; Wulandari et al., 2025).
2. Engagement as a mediator: Engagement frequently acted as a mediating variable between training and broader outcomes such as performance, commitment, and organizational sustainability (Agrawal et al., 2025; Yamoah, 2025).
3. Role of leadership and emotional intelligence: Leadership development and emotional intelligence training were highlighted as crucial factors that strengthen engagement, particularly in remote or crisis contexts (Dahal & Sharma, 2025; Manroop et al., 2025).
4. Digital transformation in training: Studies noted the growing importance of digital and blended training platforms, which expand accessibility and positively influence engagement (Alenezi et al., 2025).
5. Cultural and contextual dimensions: Engagement outcomes were shaped by socio-cultural settings, with studies from Ghana and Saudi Arabia emphasizing the need for culturally responsive HRD practices aligned with national agendas and healthcare systems (Dwumah et al., 2025; Zatar & Jaouadi, 2025).

6. CSR-related training improves employee awareness and strengthens engagement with organizational social goals (John & Tiwari, 2025).

Synthesis of Findings

Overall, the synthesis reveals that training and development serve not only as mechanisms for skill enhancement but also as strategic levers for fostering employee engagement. Engagement, in turn, mediates the impact of training on organizational outcomes such as performance, retention, and sustainability. The diversity of contexts and methodological approaches reinforces the generalizability of this relationship while also underscoring the importance of adapting training strategies to specific organizational and cultural environments.

These patterns are consistent with the Job Demands-Resources (JD-R) model, in which training operates as a critical job resource that not only buffers demand but also stimulates motivation and engagement, while leadership, digital platforms, and cultural alignment serve as contextual moderators shaping its effectiveness.

Discussion

The findings of this review provide strong evidence that training and development play a critical role in shaping employee engagement across different organizational and cultural settings. The synthesis of the ten selected studies reveals a consistent pattern: organizations that invest in systematic and well-aligned training initiatives tend to foster deeper emotional commitment among employees. This confirms the assumption that engagement is not merely a by-product of HRD but a central outcome that sustains performance, loyalty, and innovation.

Across the studies, training emerged as more than a technical exercise of skill enhancement; it was consistently perceived as an organizational signal of support and recognition. This resonates with the premise of social exchange theory, whereby employees reciprocate investments in their growth with heightened engagement and discretionary effort. In India, Indonesia, and Ghana, for example, quantitative survey evidence demonstrated that employees who participated in structured development programs reported greater enthusiasm, stronger attachment, and improved performance outcomes. Such results directly respond to the first research question, underscoring the strategic importance of training as a driver of engagement.

At the same time, engagement frequently acted as a bridge between training and broader organizational outcomes. In multiple studies, engagement mediated the effects of training on performance, retention, and sustainability initiatives, highlighting its function as a mechanism rather than a mere outcome. This insight aligns closely with the Job Demands-Resources (JD-R) model, in which training operates as a key resource buffering employees from work pressures and simultaneously energizing them. Moderating influences also surfaced: leadership development, emotional intelligence, and digital transformation in training delivery have amplified the positive relationship between training and engagement. In this way, the second research question is addressed through both the identification of mediating pathways and contextual moderators that enrich the training–engagement nexus.

Cultural and institutional contexts added further nuance. Studies in Saudi Arabia linked training-driven engagement to the ambitions of Vision 2030, while Ghanaian research emphasized the role of HRD in strengthening healthcare sector commitment. These examples illustrate that while the fundamental relationship between training and engagement appears universal, its potency depends heavily on alignment with national priorities and socio-cultural expectations. This observation draws attention to institutional theory, which reminds us of that HRD practices cannot be divorced from the broader societal frameworks in which

organizations operate. Such contextual findings speak directly to the third research question and suggest that global HRD strategies must always remain locally adaptable.

When placed against the theoretical background developed earlier, the evidence demonstrates a convergence between theory and practice. The creative potential of HRD (Kahfi, 2022), the psychological bases of engagement such as satisfaction and autonomy (Azmy, 2019; Laiman et al., 2023), and the rising prominence of digital HRD strategies (McWhorter, 2010) all found empirical support in the reviewed studies. Particularly notable is the way digital transformation in training platforms expands accessibility and improves perceived organizational support, thereby enhancing engagement in contexts ranging from remote work to cross-border organizations.

Taken together, the discussion suggests that training and development are not isolated HR functions, but rather strategic levers embedded within broader systems of human resource development. They shape engagement directly, channel its mediating effects toward performance and retention, and are moderated by leadership, digital infrastructures, and cultural environments. In this synthesis, training becomes the foundation upon which sustainable employee engagement is built, offering organizations a pathway to resilience, competitiveness, and long-term success.

CONCLUSION

The findings of this review provide clear and compelling answers to the three research questions that guided the study. With regard to the first question, the evidence consistently demonstrates that training and development initiatives directly enhance employee engagement. Across contexts as diverse as India, Indonesia, and Ghana, employees who participate in structured and meaningful training perceive these initiatives as organizational investments in their growth. This perception strengthens their sense of belonging and motivates them to commit more deeply to their roles, thus confirming that training is not only a technical intervention but also a psychological resource that fosters engagement.

The second question concerned the mechanisms through which training influences engagement. The review reveals that engagement frequently acts as a mediator, translating training efforts into outcomes such as performance, commitment, and retention. This mediating role is amplified by moderating factors—leadership practices, emotional intelligence, and the digitalization of training platforms—that either strengthen or weaken the connection between training and engagement. These findings echo the assumptions of the Job Demands-Resources model and social exchange theory, both of which help explain why employees reciprocate developmental opportunities with heightened engagement and discretionary effort.

The third question addressed the role of cultural and organizational contexts. Here, the studies show that while the link between training and engagement is broadly robust, its intensity is shaped by socio-cultural and institutional conditions. For example, training in the healthcare sector of Ghana or within the framework of Saudi Vision 2030 gained significance because it aligned closely with national priorities and organizational missions. This underlines the insight of institutional theory that HRD practices must remain sensitive to cultural expectations and societal systems to achieve maximum impact.

Taken together, the answers to the three research questions converge on a central conclusion: training and development are powerful levers for cultivating employee engagement. They strengthen skills, communicate organizational support, and, when designed with contextual sensitivity, become engines of commitment and performance that sustain organizational success.

IMPLICATIONS

The implications of these findings are twofold. Theoretically, they affirm the explanatory power of social exchange theory, the JD-R model, and institutional theory in understanding how training and development foster engagement. Practically, they emphasize the importance of designing training programs that integrate technical skill development with psychological and cultural sensitivity. HR practitioners should view training as part of a holistic HRD strategy, using digital platforms to increase accessibility, embedding sustainability communication, and aligning initiatives with organizational and national goals. Leaders who champion training and development can significantly enhance employee engagement, thereby reinforcing organizational resilience and competitiveness.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Several gaps remain that warrant further investigation. First, most existing studies employ cross-sectional designs; future research should adopt longitudinal approaches to capture the sustained impact of training on engagement. Second, generational differences require more attention, particularly as younger cohorts such as Generation Z may value flexibility and growth opportunities differently than older employees. Third, emerging technologies such as artificial intelligence, gamification, and immersive virtual learning environments present new avenues for examining how digital HRD shapes engagement. Finally, greater emphasis should be placed on comparative cross-cultural studies to explore how institutional and cultural factors moderate the training–engagement relationship across regions.

LIMITATIONS

This review is not without limitations. By restricting the search to a single database (Scopus), relevant studies indexed elsewhere may have been excluded. The focus on English-language publications may also have overlooked significant research in non-English contexts, particularly given the cultural sensitivity of HRD and engagement. Additionally, the heterogeneity of study designs and measures of engagement limited direct comparability across findings. Despite these constraints, the review provides a robust synthesis of recent scholarship and offers a reliable foundation for advancing both theory and practice in HRD and employee engagement.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors gratefully acknowledge the use of OpenAI's ChatGPT as a language assistance tool in preparing this manuscript. ChatGPT was used to improve the coherence, clarity, and structure of the writing. All analysis, synthesis, and interpretations are the sole responsibility of the authors.

REFERENCES

- Agrawal, S., Ray, A., & Rana, N. P. (2025). Effectiveness of sustainability communication on employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 820–834. <https://doi.org/10.1002/csr.2992>

- Alami, R., Gorji, O. H., Asrami, M. S., Saravi, H. R., Soteh, M. J., & Ahangari, F. R. (2016). The role of Information Technology (IT) in development and increase of the efficiency of human resources. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 188–197. <https://doi.org/10.5296/jsss.v3i2.8602>
- Alenezi, H., Alsulami, A. F., Zmami, M., Alsalman, A. I., Bahudhailah, M., & Alenazy, H. M. (2025). Relationship between digital transformation in training and employee engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(4), 53–68. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20251604>
- Alfaqiri, A. S., Noor, S. F. M., & Sahari, N. (2022). Framework for gamification of online training platforms for employee engagement enhancement. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 16(6), 159–175. <https://doi.org/10.3991/ijim.v16i06.28485>
- Alnuaimi, Y. M. A. (2022). Impacts of workplace factors on employee engagement in the public sector. *European Journal of Marketing and Economics*, 5(1), 57–70. <https://doi.org/10.26417/969ouv25>
- Amalia, R. S. (2023). The differences of work engagement permanent and contract employee in a multinational company in Indonesia. *Proceedings of the Conference Psychology and Flourishing Humanity*, 1, 89–94. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3_10
- Azmy, A. (2019). Employee engagement factors in a higher education institution. *Binus Business Review*, 10(3), 187–200. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5857>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bennett, E. E. (2014). Introducing new perspectives on virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 263–280. <https://doi.org/10.1177/1523422314532091>
- Bilal, M., Ali, A., & Ullah, H. (2023). Impact of working environment and training on organizational behavior: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Psychological and Behavioural Research*, 3(2), 100–112. <https://doi.org/10.37605/ijpbr.v3i2.5>
- Bresk, A. (2023). The impact of human resource training on employee turnover in London. *Journal of Human Resource and Leadership*, 8(1), 36–45. <https://doi.org/10.47604/jhrl.1898>
- Clarke, N. (2004). HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(2), 140–156. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2004.00203.x>
- Dahal, R. K., & Sharma, D. R. (2025). Leading from a distance: How emotional intelligence and training influence engagement. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 12(2), 1–25. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0201>
- Darmasetiawan, N. K. (2021). The high-performance work environment and employee engagement to face changes in the society 5.0 era millennial workers. *Proceedings of the*

- 18th International Symposium on Management*, 180, 292–298.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.048>
- Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024). The mediating effect of employee engagement and well-being on turnover intention in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 477–487.
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Doghan, M. A. A. (2019). Examining the effects of perceived organizational support, a fair rewards system, training and development and information sharing on employees engagement in Saudi Arabia telecom sector. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(3), 181–190. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2019.73.181.190>
- Dwumah, K., Sappor, P., & Sarfo, F. A. (2025). Navigating the green path: Strategies for enhancing employee engagement through HRD. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 3045–3061. <https://doi.org/10.1002/bse.4149>
- Ferawati, N. (2023). The influence of perceived organizational support and self efficacy on employee engagement in generation Z DKI Jakarta. *Growth*, 1(1), 26–32.
<https://doi.org/10.59422/growth.v1i01.166>
- Hakuduwal, K. (2019). Human resource development and employee engagement in Nepalese Commercial Banks. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 4(2), 21–34.
<https://doi.org/10.3126/jbssr.v4i2.29481>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155–1178.
<https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Iacono, S., Vallarino, M., & Vercelli, G. (2020). Gamification in corporate training to enhance engagement: An approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (Ijet)*, 15(17), 69–84. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i17.14207>
- Ibrahim, H., Rodzi, M. H. A. M., & Zin, M. L. M. (2021). Factors influencing employee engagement in a financial institution. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(1), 33–42. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.01.004>
- Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent management practices, employee engagement, employee retention; Empirical evidence from Malaysian SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(10), 1–13. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5572>
- Ja'far, R. H. A., Santoso, F. B., Oktavianingrum, R., & Yulindasari, N. O. (2019). Development of Human Resources in the Globalization Era. *International Conference on Education and Management*, 381, 238–240. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.48>
- John, A., & Tiwari, M. (2025). HR aspects of corporate social responsibility: Training and engagement linkages. *Data and Metadata*, 4, (343), 1–10.
<https://doi.org/10.56294/dm2025343>
- Kahfi, F. (2022). The existence of human resource development (HRD) on the development of employee creativity. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 51–57.
<https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.178>

- Kalangit, W., Masengi, E. E., Pangkey, I., & Mandagi, M. (2022). Human resources development in Bitung city library service. *Technium Social Sciences Journal*, 28, 17–31. <https://doi.org/10.47577/tssj.v28i1.5742>
- Kavitha, S. R. (2025). The impact of human resource practices on organizational performance: mediating role of employee engagement. *International Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(1), 213–225. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i01.02661>
- Khan, R. E. A., & Naeem, H. M. (2020). Corruption, income inequality and human resource development in developing economies. *Asian Journal of Economic Modelling*, 8(4), 248–259. <https://doi.org/10.18488/journal.8.2020.84.248.259>
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2016). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45–67. <https://doi.org/10.1002/job.2110>
- Kusnaya, A. A., Lukman, S., & Syafrizal, S. (2022). Analysis of leadership influence, resource allocation, and employee engagement on the effectiveness of strategy implementation. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 13(3), 193–202. <https://doi.org/10.18196/jbti.v13i3.15529>
- Laiman, B., Erika, E., Laurensia, K., Sun, P., & Djoenarko, R. H. (2023). Factors affecting employee engagement of generation Z during the transition from COVID-19 pandemic to endemic. *The International Journal of Applied Business*, 7(2), 196–216. <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.i2.2023.42947>
- Leuhery, F. (2023). Development of superior human resources (HR) in facing the era of globalization. *Return Study of Management Economic and Bussines*, 2(10), 1018–1022. <https://doi.org/10.57096/return.v2i10.169>
- Manroop, L., Zheng, H., Malik, A., Milner, M., Schulz, E., & Banerji, K. (2025). Human resource management in times of crisis: The role of engagement and development. *Organizational Dynamics*, 54(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>
- McWhorter, R. R. (2010). Exploring the emergence of virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 623–631. <https://doi.org/10.1177/1523422310395367>
- Negi, N. (2018). Role of employee engagement in employee retention: A quantitative study. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(4), 332–340. <https://doi.org/10.36893/ijmie.2018.v8i4.332-340>
- Nguyễn, M. T., Pham, N. T., & Nguyen, Q. (2024). High-quality human resources in sustainable socio-economic development in Vietnam. *Heritage and Sustainable Development*, 6(2), 529–544.
- Niraula, G. P., & Kharel, S. (2023). Human resource development and employee engagement in Nepalese Development Banks. *Tribhuvan University Journal*, 38(1), 135–153. <https://doi.org/10.3126/tuj.v38i01.56213>
- Olabiyyi, O. J. O. (2023). Human resource management – An update. In A. A. V. Boas (Eds.), *Diversity of human resources and development in the organization* (pp.156–171). Intech Open. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002610>

- Olubitan, J. O., Alabi, D. O., & Idowu, A. (2023). Effect of human resources development on the innovation capability of SMEs. *Journal of Business & Management*, 1(3), 263–273. <https://doi.org/10.47747/jbm.v1i3.1112>
- Ovesni, K. (2023). Human resource development – The intersection of disciplines? *Društvene I Humanističke Studije*, 8(23), 61–82. <https://doi.org/10.51558/2490-3647.2023.8.2.61>
- Pang, J., Ye, J., & Zhang, X. (2023). Factors influencing users' willingness to use new energy vehicles. *Plos One*, 18(5), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285815>
- Raharjo, I. B. (2023). The nurturing success: Unleashing employee motivation through leadership, training, and job satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 731–736. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i3.629>
- Rahman, M. F., Susanti, E., & Rojuaniah, R. (2021). The role of training satisfaction and work engagement on employee's OCB. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(4), 44–54. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2439>
- Ramiz, O. (2024). The effect of non-financial incentives on employee engagement and employee retention. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(2), 3–10. <https://doi.org/10.29013/ejhss-24-2-3-10>
- Samodra, A. R., Wibowo, W., & Sitinjak, T. (2024). Determinants of employee loyalty in Port Vehicle Handling Companies. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2(2), 261–280. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v2i2.36>
- Santoso, J. B. (2024). Employee well-being programs: Assessing the impact on engagement, productivity, and retention. *Productivity*, 1(3), 472–484. <https://doi.org/10.62207/fhxmdw77>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Sokrat, R. (2020). The impact of employee engagement on productivity: A case of the Egyptian public sector. *Arab Journal of Administration*, 40(3), 301–310. <https://doi.org/10.21608/aja.2020.111868>
- Solihah, R., Emba, E., & Suwarno, S. (2024). Innovative recruitment strategies: Beyond traditional methods in talent acquisition. *Journal of Economic Bussines and Accounting (Costing)*, 7(5), 645–650. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11332>
- Šukalová, V., Štofková, Z., & Štofková, J. (2022). Human resource management in sustainable development. *Sustainability*, 14(21), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su142114258>
- Wulandari, S., Manurung, A. H., & Hendayana, Y. (2025). Determinants of employee performance mediated by engagement: Role of training. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 121–133. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.4087>
- Yamoah, E. E. (2025). Employee commitment in ghanaian healthcare: Role of training and engagement. *Business, Management and Economics Engineering*, 23(1), 44–66. <https://doi.org/10.3846/bmee.2025.22414>

Zatar, T. S., & Jaouadi, M. H. O. (2025). Impact of HRM on fostering employee engagement in Saudi Vision 2030. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(7), 1–11. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.07.001>

THE EFFECT OF WORKING HOURS AND INCENTIVES ON THE QUALITY OF WORK OF PT MNY EMPLOYEES

Pramudita Ananta Prabowo^{1)*}, Erik Bisri Alamsyah²⁾, Eny Rochmatulaili³⁾

^{1,2,3)}*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Yos Soedarso University, Indonesia*

e-mail: pramudita.ap@gmail.com
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study examines the impact of working hours and incentives on employee work quality at PT MNY. A quantitative approach was employed, with a survey method used to collect data from 200 respondents selected through purposive sampling. Structural Equation Modeling (SEM) was utilized to analyze the data. The findings indicate that working hours significantly and positively affect employee work quality ($p = 0.035$). Effective management of working hours is crucial for enhancing employee performance and productivity. Additionally, incentives were found to have a significant positive effect on work quality ($p = 0.034$), underscoring the importance of financial and non-financial rewards in motivating employees. The simultaneous analysis revealed that working hours and incentives jointly influence employee quality, with a path coefficient of 0.423 and a significant value of $p = 0.005$. Balanced work schedules and fair incentive systems are critical in maintaining employee motivation and productivity. The study recommends that PT MNY's management implement balanced work schedules and design a more equitable reward system to optimize employee performance. Future research should consider additional factors, such as leadership style and organizational culture, to gain a more comprehensive understanding of the determinants of employee work quality. By implementing these recommendations, PT MNY can enhance employee motivation, productivity, and overall work quality, contributing to the organization's success. This study provides valuable insights for organizations seeking to improve employee performance and work quality through effective management of working hours and incentives.

Keywords: Working Hours; Incentives; Work Quality; Employees

INTRODUCTION

Working hours are crucial for improving employee quality (Sheikh et al., 2021). Low-level workers expect to be paid for extending time, but regulations regarding various activities require time to work with superiors. This is a source of stress and results in poor performance. Long working hours prevent employees from spending time with their families because they are less able to relax. According to Finch (1989), there are several regulations regarding maximum working hours, the allocation of rest hours, and awards within these provisions. The distribution of incentives is a key issue that must be observed by company management. Incentives can encourage employees to work optimally, meaning they become more productive so that company targets can be achieved. According to Salin et al. (2023), incentives are bonuses distributed to selected and high-performing employees. This incentive is a technique used by justice advocates in providing compensation. Providing appropriate incentives and a good work system to support the organization's work system can move in line with the organization's needs.

According to Staff and Mortimer (2024), work quality is a result that can be measured by the effectiveness and efficiency of work carried out by human resources or other resources in achieving company goals or objectives properly and effectively. This is what causes companies to compete with each other in terms of improving quality, both the quality of human resource improvement and product quality. Human resource improvement is an activity carried out together with employees and managers with the aim of finding added value so that the company can face competitive challenges.

Does working hours have a significant effect on the work quality of PT MNY employees?, Do incentives have a significant effect on the work quality of PT MNY employees?, Do working hours and incentives simultaneously have a significant effect on the work quality of PT MNY employees?

LITERATURE REVIEW

Management by Objective (MBO)

The research framework in this study is based on Management by objective (MBO) is a managerial approach that requires managers and employees to work together to set clear, measurable, and directed goals. Shi (2024), MBO involves a collaborative process in which company goals are translated into specific objectives to be achieved by individuals or teams within a specified timeframe.

MBO recommends six key variables: Defining the company's strategic objectives, involving the team in setting goals based on SMART principles, establishing success indicators, regularly monitoring progress toward goals, realigning goals as needed, and rewarding achievement.

Working Hours

Hours worked at are the total time a person spends doing paid work or the time an employee is scheduled to work. According to Leso et al. (2021), working time is the time reserved for the equipment used or the working time of employees or workers. According to Matre et al. (2021) the extension of working hours is an important step in the effort for decent work, the matter of working time must be addressed at several levels to eliminate various types of gaps between the actual working time desired by employees and promote the competitiveness of the company, this situation applies to employees who regularly work too long hours those who work part-time and prefer to work overtime. Flexible working hours are

the answer to various challenges for employees to recover from various work tensions, fatigue and conflicts between work and family, people who have the power to choose when they can start and stop working tend to be more satisfied with their jobs (Dousin et al., 2021).

Incentive

According to Koo et al. (2020), incentives are defined as a reward in the form of a bonus in addition to salary that serves to stimulate employee productivity. The principle of incentives is related to employee performance. Generally, incentives are given to employees who have achieved or are able to achieve targets set by the company. In addition to increasing employee enthusiasm for work, incentives also aim to encourage employees to push themselves to make the best contribution to the company (Marzuki et al., 2024).

According to Wessels et al. (2021), the definition of incentives is a form of money given by organizational leaders to employees so that they work with high motivation and achieve organizational goals as recognition of employee work performance and contribution to the organization.

Quality of Work

The concept of quality is considered relative, not necessarily good, excellent, or otherwise. Quality can refer to the characteristics of a product or service that demonstrate the benefits to consumers. Work quality is a measurable outcome of the efficiency and effectiveness of work performed by human resources or other resources to successfully achieve company goals or objectives (Kusuma et al., 2020).

Meanwhile, according to Pedersen (2023), work quality is a process through which an organization assesses that work performance is carried out well, regularly, and accurately and can help increase work motivation, loyalty to employees or the organization. According to Ashari et al. (2020), it can be said that the essence of work quality is a measurable result of the effectiveness and efficiency of work carried out by human resources or other resources in achieving useful business goals or objectives.

Working Hours on Employee Work Quality

The relationship between working hours and work quality depends heavily on how those hours are managed. Excessively long working hours without regard for employee well-being will have a negative impact, but regular and disciplined working hours, along with flexibility, can be a positive factor in improving work quality. If working hours are not considered a factor influencing job satisfaction, organizations may consider increasing them, which will impact the social fabric of the work community (Pedersen, 2023).

Job quality, especially intrinsically meaningful work, low-incentive work, and a supportive social environment, have positive effects on employee mental health, even in short-hour jobs. Furthermore, while working less than desired (underemployment) has negative effects, these negative effects are much smaller and insignificant in good jobs (Heriyati et al., 2024).

Employees who work up to 10 extra hours are more satisfied with their jobs and careers and have greater control at work than those who do not work overtime or work higher overtime hours (Fontinha et al., 2019).

H1: Working hours positively influences employee work quality.

Incentives for Employee Work Quality

By prioritizing decent work, safe working conditions, and fair wage practices, stakeholders can drive social sustainability, stakeholder engagement, and sustainable

competitive advantage (Santos, 2023). A company's performance is inseparable from its resources. In this regard, a company's success is greatly supported by its human resources. Motivation, competence, discipline, work quality, and incentive factors have a significant influence on employee productivity (Nuralfya et al., 2023).

H2: Incentives positively influence employee work quality.

Working Hours and Incentives for Work Quality

Human resource quality development, absence and leave policies, and salary increases in accordance with industry standards can improve employee welfare and productivity and maintain competitiveness within a company (Nelson et al., 2023).

Research findings reveal that inadequate rest, mental fatigue, and illness have long-term impacts on the human body, leading to poor health. The study recommends collaborating with occupational health and safety officers and supervisors to assess work schedules and workloads, and providing adequate environmental conditions for workers on project sites. The study also suggests providing adequate rewards and motivation, anonymous reporting of problematic workloads, and adequate breaks for long work hours to minimize fatigue. Ensuring adequate rest and long work hours can improve worker motivation and overall well-being (Drah & Kheni, 2023).

H3: Working Hours and Incentives positively influences Employee Work Quality.

The Research Model

Below is the research model developed based on the previously formulated hypothesis.

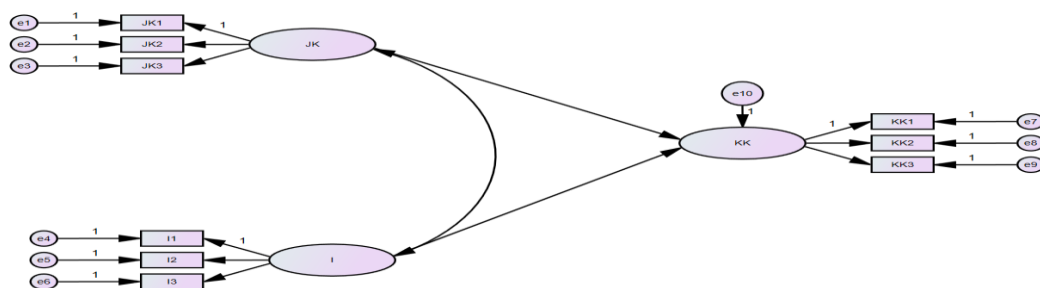


Figure 1. Research Model Developed for This Study

RESEARCH METHOD

This research is a quantitative study using a survey questionnaire that measures observed phenomena objectively (Sahoo, 2019). Numerical data is used to test the hypotheses formulated in this study.

Population and Sample

The population of this study consisted of all employees of PT MNY. The sample criteria were permanent and part-time employees of PT MNY with a minimum of one year of service. A total of 200 respondents were recruited as the sample for this study using purposive sampling.

Data Collection and Analysis

This study used an online survey questionnaire as the data collection instrument. Structural Equation Modeling (SEM) with a significance level of 5% and a Critical Ratio (CR) of 1.96 was used for data analysis.

RESULTH AND DISCUSSION

Respondent Profile

Respondents were mostly female (62% or 124 respondents), aged between 21–26 years (29% or 58 respondents), and had a work experience of over 1–5 years (9% or 18 respondents).

Research Instrument

This research instrument is a survey questionnaire using a five-point Likert scale ranging from strongly disagree (1) to strongly agree (5). Table 1 describes the construct measures.

Measurement Model

According to Haji-Othman & Yusuff (2022) the Average Variance Extracted (AVE) must be > 0.5 . Furthermore, the outer loading of each indicator must be > 0.6 . Finally, Discriminant Validity is calculated, which is the square root of the correlation value of each variable $>$ the cross-squared correlation of that variable compared to other variables in the study.

Table 1. Construct size

No	Variable	Items	Source
1	Working hours	1 I have enough time to finish all the work 2 Getting enough rest helps me to complete my work well. 3 I feel that my overtime work is appreciated by the company.	Satriani (2020)
2	Incentive	1 This material incentive can help improve the quality of my work 2 I feel more productive at work because of the material incentives 3 I have the opportunity to participate in training and self-development in the company	Anwar et al. (2021)
3	Quality of work	1 I have mastered excellent skills in carrying out my work. 2. My work results can meet the quality standards set by the company. 3 I am willing to work overtime to increase productivity and work results.	Hasibuan (2021)

Convergent Validity and Discriminant Validity.

Table 2 shows the results of Convergent Validity

Table 2. Convergent Validity

Variables	Indicator	Convergent Validity			
		Outer Loading (> 0.7) but (0.5 < x < 0.7) Acceptable	Results	AVE (> 0.5)	Results
Working Hours (JK)	JK1	0.892	Valid	0.676	Valid
	JK2	0.927	Valid		
	JK3	0.905	Valid		
Incentive (I)	I1	0.751	Valid	0.675	Valid
	I2	0.843	Valid		
	I3	0.816	Valid		
Work Quality (KK)	KK1	0.978	Valid	0.591	Valid
	KK2	0.907	Valid		
	KK3	0.851	Valid		

Source: Processed Data of 200 respondents for this study (2023)

Table 3. Composite Reliability of Actual Results

Variable	Cronbach's Alpha (>0.70)	Composite Reliability (>0.70)	Result
Working hours	0.754	0.821	Reliable
Incentive	0.927	0.946	Reliable
Quality of work	0.772	0.829	Reliable

Source: Processed Data of 200 respondents for this study (2023)

All variables in Table 3 are confirmed to be reliable because the cronbach alpha and composite reliability values are > 0.7 (Haji-Othman & Yusuff, 2022). Therefore, the model is considered valid and reliable. The next structural model test can be carried out.

Structural Model

First, the Multicollinearity test is measured using the Variance Inflation Factor or VIF coefficient. The threshold value of the structural VIF coefficient should not be higher than 4.0 (Sahoo, 2019). Table 4 below shows that all VIF values are less than 4. Thus, it can be concluded that there is no multicollinearity problem, or the model is free from general bias.

Table 4. Multicollinearity Test

Variables	VarianceInflation Factor
Working Hours- Quality of work	1,657
Incentives- Quality of work	1,657

Source: Processed data from 200 respondents of this study (2023)

The results of the multicollinearity test of this study, as shown in Table 4, indicate that there are no multicollinearity problems.

Coefficient of Determination (R2)

The coefficient of determination or R-squared statistically indicates the strength of the independent variable in explaining changes in the dependent variable.

Table 5. Hypothesis Testing

Hypothesis	Original Sample	T-Statistics (>1.645)	P-Value(<0.05)	Hypothesis Analysis
------------	-----------------	-----------------------	----------------	---------------------

H1: Working hours positively influences employee work quality.	0.335	2,899	0.035	Supported
H2: Incentives positively influences employee work quality.	0.234	2,623	0.034	Supported
H3: Working Hours and Incentives positively influences Employee Work Quality.	0.423	8,772	0.005	Supported

Source: Processed data from 200 respondents of this study (2023)

The results of the hypothesis test presented in the table above confirm that H1, H2, and H3 are significant and supported.

Discussion

This study found that working hours positively impacted the work quality of PT MNY employees. This is supported by a t-value of $2.899 > 1.645$, and a p-value of $0.035 < 0.05$. The path coefficient is 0.035, meaning there will be a slight increase of 0.335 points in the work quality of PT MNY employees every time their working hours implementation increases by 1 point. These results empirically prove that the implementation of working hours on work quality has a positive impact on their satisfaction in using the platform. Previous research also supports the positive impact of working hours on work quality (Pedersen, 2023). Therefore, company management needs to pay attention to their employees by providing working hours in accordance with applicable regulations both within the company and government regulations.

This study also found that incentives have a positive influence on work quality (supported) with a T statistic of $2.2637 > 1.645$, and a P value of $0.034 < 0.05$. With a path coefficient of 0.034, this study shows that increasing Incentives for employees will boost employee work quality by 0.234. Another study also revealed that perceived usefulness contributes to increased work quality (Santos, 2023). Employees who feel appreciated tend to feel satisfied, which ultimately contributes to increasing their work quality in their contribution to the Company (Nuralfya et al., 2023).

Working hours and incentives also contribute jointly to work quality with a path coefficient of 0.423, a T-statistic of $8.772 > 1.645$, and a p-value of 0.005. These findings demonstrate the important role of employee working hours and incentives in building work quality. Similar results regarding the positive impact of trust on work quality were revealed in previous studies (Nelson et al., 2023; Drah & Kheni, 2023).

This study found that working hours have a significant impact on work quality. Excessively long working hours can reduce performance by causing stress, fatigue, and errors, while disciplined and well-managed working hours, including adequate rest, can increase employee productivity, concentration, and job satisfaction. Flexible working hours can also have a positive impact, but the workload remains a significant factor in this relationship.

Similar results were also found in previous research (Fontinha et al., 2019). Research findings indicate that long working hours tend to reduce work quality, while adequate and targeted incentives have been shown to be effective in increasing employee motivation, productivity, and work quality. Normal working hours or long working hours without adequate compensation can reduce performance, while a well-designed incentive system, including

bonuses and awards, can be a key driver for employees to work optimally and maintain high work quality.

This study aims to investigate the impact of working hours and employee incentives on work quality. The results show that working hours and employee incentives each influence work quality. This study also found a positive effect of working hours on work quality (Heriyati et al., 2024).

These findings suggest that a company's performance is inseparable from its resources. In this regard, a company's success is strongly supported by its human resources, incentive factors, and adequate rest during long working hours to minimize fatigue. Ensuring adequate rest and long working hours can improve worker motivation and overall well-being.

This study is limited to two independent variables (working hours, incentives), and one dependent variable (work quality). The results of the R-squared test indicate that there are other variables not examined in this study that may influence work quality. Therefore, this study recommends future researchers to include additional variables such as motivation, competence, discipline, adequate reward and motivation, anonymous reporting of workload in their studies.

CONCLUSION

This study aims to analyze the effect of working hours and incentives on the work quality of PT MNY employees. The study used a quantitative method with a survey approach through questionnaires distributed to 200 respondents selected using a purposive sampling technique. Data was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a significant level of 5%. The results showed that working hours had a significant positive effect on employee work quality ($p = 0.035$), and incentives also had a significant positive effect on work quality ($p = 0.034$). Simultaneously, working hours and incentives together had an effect on employee work quality ($p = 0.005$) with a path coefficient of 0.423. These findings emphasize the importance of proportional work hour management and fair incentives in improving employee motivation, productivity, and work quality. This study recommends that company management pay more attention to the balance of work time and reward systems to encourage optimal performance.

IMPLICATIONS FOR RESEARCH AWARD

The authors would like to express their deepest gratitude to the Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, for granting us permission to publish our research. We also express our appreciation to the publisher and reviewers for their valuable input for improvement.

REFERENCES

- Anwar, K., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering Business and Management*, 5(1), 35–47. <http://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Ashari, R., Eslami, A., Shamanian, M., & Asghari, S. (2020). Effect of weld heat input on corrosion of dissimilar welded pipeline steels under simulated coating disbondment protected by cathodic protection. *Journal of Materials Research and Technology*, 9(2), 2136–2145. <https://doi.org/10.1016/j.jmrt.2019.12.044>
- Dousin, O., Wei, C. X., Balakrishnan, B. K. P. D., & Lee, M. C. C. (2021). Exploring the mediating role of flexible working hours in the relationship of supervisor support, job

- and life satisfaction: A study of female nurses in China. *Nursing Open*, 8(6), 2962–2972. <https://doi.org/10.1002/nop2.1008>
- Drah, P. K., & Kheni, N. A. (2023). Effects of workers fatigue on quality of workmanship and productivity: A study of site operatives in Ghana. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(9), 407–421. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i9.610>
- Finch, J. (1989). Social policy, social engineering and the family in the 1990s. In M. Bulmer, J. Lewis, & D. Piachaud (Eds.), *The goals of social policy* (pp. 1–10). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003281672-11>
- Fontinha, R., Easton, S., & Laar, D. V. (2019). Overtime and quality of working life in academics and non academics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/str0000067>
- Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing reliability and validity of attitude construct using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 378–385. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13289>
- Hasibuan, S. (2021). *Human resource management: A non-secular approach*. Muhammadiyah University Press.
- Heriyati, P., Chitta, N., Prasetyaningtyas, S., Prasetya, P., & Yadav, N. (2024). An interdisciplinary study of quality management and human resource management using quality of work–life factors. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(1), 19–43. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2022-0020>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kusuma, I., Kambolong, M., & Sahrin, S. (2020). Analysis of employee development in improving employee work quality at the limited liability company Sultra Prima Lestari (PT. SPL) main office, North Konawe Regency. *Journal of Business Administration*, 5(1), 237–246. <http://dx.doi.org/10.52423/bujab.v5i1.12635>
- Leso, V., Fontana, L., Caturano, A., Vetrani, I., Fedele, M., & Iavicoli, I. (2021). Impact of shift work and long working hours on worker cognitive functions: Current evidence and future research needs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1–32. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126540>
- Marzuki, M., Hasibuan, M., W, D. T., Rizal, R., & Lestari, W. R. (2024). Perancangan aplikasi bank sampah berbasis website untuk kampus bebas sampah. *Journal of Digital Literacy and Volunteering*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/10.57119/litdig.v2i1.77>
- Matre, D., Skogstad, M., Sterud, T., Nordby, K. C., Knardahl, S., Christensen, J. O., & Lie, J. A. S. (2021). Safety incidents associated with extended working hours. A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 47(6), 415–424. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3958>

- Nelson, A., Oktalia, A., Emilyya, E., Willyanto, L., & Ella, M. (2023). Analysis of working hours and overtime in manufacturing companies in Batam City. *Journal of Economics and Business*, 16(1), 181–189. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i1.1182>
- Nuralfya, A., Priatna, W. B., & Burhanuddin, B. (2023). Factors affecting productivity of plantation employees at PT. Great Giant Pineapple, Central Lampung. *Agricultural Socio-Economics Journal*, 23(2), 141–150. <https://doi.org/10.21776/ub.agrise.2023.023.2.3>
- Pedersen, M. (2023). *Normal development of voice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-42391-8>
- Sahoo, M. (2019). Structural equation modeling: Threshold criteria for assessing model fit. In R. N. Subudhi & S. Mishra (Eds.), *Methodological issues in management research: Advances, challenges, and the way ahead* (pp. 12–35). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191016>
- Salin, V. N., Sitnikova, O. Y., Tret'yakova, O. G., & Shpakovskaya, E. P. (2023). Investment analysis and management. *Management Sciences*, 13(2), 109–120. <https://doi.org/10.26794/2304-022x-2023-13-2-109-120>
- Santos, E. (2023). From neglect to progress: Assessing social sustainability and decent work in the tourism sector. *Sustainability*, 15(13), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su151310329>
- Satriani, R. D. (2020). (2020). *The effect of salary and working hours on employee job satisfaction at UD. Hasby Mlarak with compensation as an intervening variable* [Undergraduate Thesis, IAIN Ponorogo]. Miss Perpustakaan IAIN Ponorogo. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/11738>
- Sheikh, H., Parish, E., & Davies, N. (2021). 445 will i leave work on time today? A quality improvement project. *Quality Improvement and Patient Safety*, 106(1), 426–427. <https://doi.org/10.1136/archdischild-2021-rcpch.30>
- Shi, J. (2024). Management by objectives theory---Still effective for current business management? *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 69(1), 207–212. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/69/20231413>
- Staff, J., & Mortimer, J. T. (2024). Taking the long view of adolescent work quality. *Journal of Research on Adolescence*, 34(4), 1300–131. <https://doi.org/10.1111/jora.12915>
- Wessels, I., Fischer, H. J., & Rink, L. (2021). Dietary and physiological effects of zinc on the immune system. *Annual Review of Nutrition*, 41, 133–175. <https://doi.org/10.1146/annurev-nutr-122019-120635>

PERAN STRATEGI HRM DALAM MENINGKATKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN RETENSI KARYAWAN PADA PT. ABC

Teuku Alif Ananda¹⁾, Ardi Kho^{2)*}, Christina Michelle³⁾, Savira Alifa⁴⁾, Yustika Rusnanda⁵⁾

¹⁾ PT Krom Bank Indonesia Tbk, Indonesia

^{2,3,4,5)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: ardi.lecturer@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Human Resources Management (HRM) strategies in improving employee engagement and retention at Sport7 and ABC Sport, using a case study of the Sport program. A quantitative approach was used through the distribution of questionnaires to 65 respondents using a purposive sampling technique. The results showed that Sport7 employees had high levels of work engagement across the dimensions of vigor, dedication, and absorption, while ABC Sport employees demonstrated low levels across all dimensions. These findings indicate that effective HRM strategies, such as a supportive work environment, reward systems, and coaching programs, have a positive impact on employee motivation and loyalty. Conversely, the absence of such strategies contributes to low engagement and retention. This study provides important implications for organizations to evaluate and strengthen HRM strategies to create a productive and sustainable workforce.

Keywords: Human Resources Management (HRM) Strategies; Employee Engagement; Employee Retention

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategi *Human Resources Management* (HRM) dalam meningkatkan *employee engagement* dan retensi karyawan pada Sport7 dan ABC Sport, dengan studi kasus pada program Sport. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui penyebaran kuesioner kepada 65 responden dengan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Sport7 memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pada dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sementara karyawan ABC Sport menunjukkan tingkat yang rendah pada seluruh dimensi tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi HRM yang efektif, seperti lingkungan kerja yang suportif, sistem penghargaan, dan program *coaching* memiliki dampak positif terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, absennya strategi tersebut berkontribusi terhadap rendahnya engagement dan retensi. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi untuk mengevaluasi dan memperkuat strategi HRM demi menciptakan tenaga kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM); Keterlibatan Karyawan; Retensi Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan krusial sebagai salah satu aset utama yang menentukan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknologi atau modal finansial, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas dan komitmen karyawan yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan Strategi *Human Resources Management* (HRM) yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan mempertahankan karyawan berkualitas melalui retensi yang baik. Menurut Na (2024) Faktor-faktor yang memengaruhi integrasi strategi HRM terdiri dari 3 (tiga) aspek: budaya organisasi, kemampuan manajemen Sumber Daya Manusia dan lingkungan eksternal. Budaya organisasi memiliki dampak penting pada integrasi strategi manajemen Sumber Daya Manusia dan strategi perusahaan dalam membentuk perilaku dan motivasi karyawan, dan pengembangan serta peningkatan kemampuan manajemen Sumber Daya Manusia.

Kemampuan manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran penting dalam kelancaran implementasi strategi integrasi, pembentukan dan transmisi budaya dalam organisasi, serta dalam mendorong pengembangan dan pelatihan staf dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mana pun terlepas dari ukuran atau sifat kegiatannya, Departemen Sumber Daya Manusia memainkan peran penting dalam perencanaan tenaga kerja dan pemilihan individu yang tepat untuk bekerja. Berinvestasi dalam cara yang efektif untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan adalah kunci untuk mencapai hasil terbaik (Emran & Elhony, 2024). Penting juga untuk memperkuat kerja sama antar karyawan guna memastikan tercapainya tujuan organisasi.

PT. ABC sebagai salah satu pelaku industri yang kompetitif menyadari pentingnya peran strategi HRM dalam mengelola dan memberdayakan karyawan. Melalui penerapan strategi HRM yang tepat, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan *employee engagement* sekaligus memperkuat retensi karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan. Menurut Wang *et al.* (2019) hubungan antara HRM yang berkelanjutan dan kebahagiaan karyawan memerlukan eksplorasi lebih lanjut karena perspektif komprehensif yang diberikannya pada kebijakan dan praktik yang ditujukan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan untuk memenuhi tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran strategi HRM dalam meningkatkan *employee engagement* dan retensi karyawan pada PT. ABC, dengan harapan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM di perusahaan tersebut. Pada penulisan ini, dibahas mengenai program *Sport*. *Sport* adalah program berita olahraga yang ditayangkan oleh stasiun televisi Trans7 sejak tahun 2001. Program ini menyajikan rangkuman peristiwa di dunia olahraga, baik nasional maupun internasional. Program acara Sport7 ini akan menyajikan Informasi olahraga seperti, sepak bola, catur, basket, Motogp dan informasi olahraga yang lain. Sport7 tayang setiap hari Selasa s.d Sabtu pukul 00.45 WIB. *ABC Sport* adalah saluran televisi Indonesia yang dimiliki oleh PT. ABC, berfokus pada program-program olahraga. Saluran ini dibentuk pada tahun 2010 sebagai bagian dari inisiatif ABC untuk memperkenalkan televisi digital di Indonesia. Program *ABC Sport* ini akan menyajikan Informasi olahraga seperti, sepak bola, catur, basket, Motogp dan informasi olahraga yang lain. Yang tayang setiap hari pada pukul 08.00 pagi hingga 00.00 malam. Sport7 mempunyai *share market* 15,1 % sedangkan *ABC Sport* hanya 0,4%

Kesenjangan ini adalah persentase jumlah penonton suatu program dibandingkan dengan total penonton televisi yang sedang menonton pada saat yang sama. Perbandingan dengan jumlah sebesar 14,7. Fenomena yang memengaruhi hasil kinerja karyawan sebagai berikut

yaitu Sport7 ditayangkan pada pukul 00.45 WIB, yaitu di luar jam tayang utama (*prime time*). Penayangan di jam larut malam cenderung memiliki jumlah pemirsa yang lebih sedikit dibandingkan dengan slot waktu yang lebih awal.

Perkembangan digital: Dengan berkembangnya *platform digital* dan layanan *streaming*, banyak pemirsa yang beralih dari televisi tradisional ke *platform online* untuk mendapatkan informasi olahraga. Hal ini dapat mengurangi jumlah penonton program olahraga di televisi. Selanjutnya adalah kualitas dan konten: Adaptasi para karyawan untuk menyediakan kualitas dan konten yang sedang tren. *ABC Sport* dianggap kurang dalam inovasi dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, yang tampak dari kualitas konten siaran yang tidak begitu bagus dan mengikuti tren. Kurangnya dorongan untuk para karyawan dalam menyelesaikan tugas, mencapai target, serta mempelajari perkembangan teknologi yang ada.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Human Resources Management (HRM)

Strategi *Human Resources Management* (HRM) berperan penting dalam membangun komitmen organisasi, menyediakan sumber daya manusia yang kompatibel dengan budaya organisasi, dan mampu beradaptasi dengan persyaratan lingkungan kerja (Almutairi *et al.*, 2020). Menurut Almutairi *et al.* (2020) terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik dari strategi manajemen sumber daya manusia (pekerjaan, pelatihan, kompensasi dan manajemen kinerja) terhadap komitmen organisasi (penghormatan terhadap nilai-nilai dan etika, kemauan untuk berkomitmen untuk bekerja serta perilaku kreatif di tempat kerja).

Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)

Employee engagement adalah komitmen emosional dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan tujuannya (Kurniawati & Raharja, 2022). Komitmen emosional dimaksud adalah karyawan benar-benar peduli dengan pekerjaan dan organisasinya, mereka bekerja bukan hanya untuk gaji atau pertumbuhan, tetapi tujuan organisasi (Xu & Thomas, 2011). *Employee engagement* merupakan konsep penting yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Keterikatan karyawan berperan dalam antusiasme, dedikasi, dan penyerapan pekerjaan mereka, sehingga seseorang dapat merasa termotivasi dalam dirinya untuk merasa antusias terhadap pekerjaannya dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya sehingga mereka dapat bertahan dalam pekerjaannya. Dengan menerapkan inisiatif SHRM, organisasi tidak hanya mendapatkan manfaat dari tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi tetapi juga meningkatkan keberlanjutan jangka panjang melalui tenaga kerja yang termotivasi dan puas (Usha & Ramkumar, 2025).

Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman. Lebih dari sekadar mengurangi tingkat *turnover*, retensi mencerminkan adanya keterikatan psikologis dan emosional antara karyawan dengan tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa dihargai, diakui, dan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi akan menunjukkan loyalitas dan keinginan yang tinggi untuk bertahan dalam organisasi (Kurniawati & Raharja, 2022). Komitmen emosional ini tidak hanya memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan, tetapi juga meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki hubungan emosional dengan organisasinya akan bekerja dengan sepenuh hati, bukan semata-mata karena kewajiban atau imbalan finansial,

tetapi karena mereka melihat makna dan tujuan dalam pekerjaan yang dilakukan (Xu & Thomas, 2011). Hal ini berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis.

Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis (*Strategic Human Resource Management/SHRM*) seperti program pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, sistem kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang positif dan suportif dapat memperkuat keterikatan emosional tersebut. Dengan adanya strategi SHRM yang tepat, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan secara signifikan, sekaligus memastikan keberlanjutan jangka panjang melalui tenaga kerja yang puas dan berkomitmen (Usha & Ramkumar, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk memperoleh data numerik dan terukur mengenai pengaruh strategi *Human Resources Management* (HRM) terhadap *employee engagement* dan retensi karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dari program Sport7 dan *ABC Sport*, dengan jumlah total 65 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih responden yang telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pengalaman yang cukup terhadap implementasi strategi HRM di perusahaan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 responden, sesuai dengan ketentuan Sekaran dan Bougie (2016) yang menyatakan bahwa untuk populasi kecil (antara 30–500), ukuran sampel minimal sebanyak 30 responden sudah dapat diterima untuk analisis, selama teknik sampling dan tujuan penelitian telah ditentukan dengan jelas. Hal ini juga diperkuat dengan pertimbangan bahwa populasi yang digunakan bersifat homogen, sehingga jumlah sampel mencerminkan kondisi populasi secara representatif. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju) yang disebar melalui link *google form* untuk mengukur tiga dimensi keterlibatan karyawan: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif untuk melihat rata-rata skor dan kategorisasi keterlibatan karyawan pada masing-masing indikator, serta dilakukan perbandingan antara dua unit kerja untuk mengidentifikasi pola penerapan strategi HRM yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Demografi Responden

Responden pada analisis ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Tivi Tujuh khususnya untuk program Sport7 dan bekerja di *ABC Sport*. Berikut profil demografi dari responden pada Sport 7 sebanyak 35 orang pada penelitian ini menunjukkan usia 21–30 tahun sebanyak 48,5%; 31–40 tahun sebanyak 31,4%; dan sisanya 41 tahun ke atas sebanyak 20,1%. Mayoritas pada Sport7 adalah anak 21–40 tahun. Sedangkan pada *ABC Sport* sebanyak 30 orang menunjukkan sebaran sebagai berikut yaitu usia 21–30 tahun sebanyak 13,3%; 31–40 tahun sebanyak 67,6%; dan sisanya 41 tahun ke atas sebanyak 19,7%. Dengan mayoritas pada didominasi 31 tahun ke atas. Karakteristik dalam hal pendidikan terakhir di Sport7 seluruh responden 35 orang berpendidikan terakhir S1. Demikian juga pada *ABC Sport* seluruh responden 30 orang seluruhnya berpendidikan S1. Masa kerja di Sport7 sebanyak 1–5 tahun (48,57%); 6–10 tahun (28,57%); >10 tahun (28,86%). Mayoritas Sport7 masa kerjanya 1–5 tahun. Sedangkan pada *ABC Sport* seluruh responden 30 orang seluruhnya berpendidikan S1. Masa kerja di *ABC Sport* sebanyak 1–5 tahun (13,3%); 6–10 tahun (66,7%); >10 tahun (20%).

Mayoritas *ABC Sport* masa kerjanya 6–10 tahun.

Analisis deskriptif variabel dilakukan dengan tujuan mengetahui data besarnya nilai rata-rata dan standar deviasi pada setiap indikator per variabel. Pada analisis ini, jawaban yang diberikan oleh responden Sport7 maupun *ABC Sport* menggunakan skala Likert 1–5, dengan skala likert ini memiliki rentang jawaban terkecil hingga terbesar yaitu 4. Dengan 5 kriteria jawaban dari responden maka jarak antar setiap jawaban adalah 0.80.

Deskriptif Variabel *Vigor*

Variabel *Vigor* terdiri dari 5 macam indikator, berikut merupakan tabel data statistic dari variabel *Vigor*:

Tabel 1. Deskriptif Variabel *Vigor* (Sport7)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu	4,28	Sangat Setuju
Di tempat kerja saya merasa penuh dengan energi	4,22	Sangat Setuju
Saat melakukan pekerjaan saya merasa bersemangat	4,15	Setuju
Ketika saya terbangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja	4,25	Sangat Setuju
Pada pekerjaan, saya tangguh secara mental	4,29	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Olah Data 35 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Tabel 2. Deskriptif Variabel *Vigor* (*ABC Sport*)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu	2,17	Tidak Setuju
Di tempat kerja saya merasa penuh dengan energi	1,70	Sangat Tidak Setuju
Saat melakukan pekerjaan saya merasa bersemangat	1,83	Tidak Setuju
Ketika saya terbangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja	1,90	Tidak Setuju
Pada pekerjaan, saya tangguh secara mental	1,63	Sangat TidakSetuju

Sumber: Hasil Olah Data 30 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Pada data yang diperoleh dari karyawan *ABC Sport*, indikator dengan skor tertinggi hanya mencapai 2,17 pada pernyataan “Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu”, dengan kategori Tidak Setuju. Sedangkan indikator dengan skor terendah terdapat pada pernyataan “Pada pekerjaan, saya tangguh secara mental” sebesar 1,63, yang masuk kategori Sangat Tidak Setuju. Secara umum, seluruh indikator dari *ABC Sport* berada dalam kategori Sangat Tidak Setuju hingga Tidak Setuju, yang mencerminkan tingkat *vigor* yang sangat rendah. Berbanding terbalik dengan kondisi tersebut, karyawan Sport7 menunjukkan hasil yang sangat positif pada setiap indikator *vigor*. Pernyataan “Pada pekerjaan, saya tangguh secara mental” memperoleh skor tertinggi sebesar 4,29 dengan kategori Sangat Setuju, diikuti oleh pernyataan “Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu” sebesar 4,28, serta “Ketika saya terbangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja” sebesar 4,25. Indikator dengan skor terendah yaitu “Saat melakukan pekerjaan saya merasa bersemangat” sebesar 4,15, tetap berada pada kategori Setuju, yang secara umum mencerminkan bahwa tingkat *vigor* karyawan Sport7 sangat tinggi.

Perbedaan ini memiliki implikasi signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Tingginya skor *vigor* pada karyawan Sport7 mencerminkan tingginya keterlibatan kerja, di mana karyawan memiliki rasa antusias, komitmen emosional, serta ketahanan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya skor *vigor* pada karyawan *ABC Sport* menunjukkan adanya keterlibatan yang rendah, yang berpotensi menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya *burnout*, serta minimnya loyalitas

terhadap institusi. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia perbedaan ini mengindikasikan adanya perbedaan pendekatan strategi HRM antara kedua institusi. Sport7 diduga telah mengimplementasikan strategi yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti penciptaan lingkungan kerja yang suportif, sistem penghargaan yang memotivasi, serta struktur kerja yang fleksibel dan dinamis. Sementara itu, *ABC Sport* tampaknya belum berhasil menciptakan kondisi kerja yang mendukung pertumbuhan psikologis dan motivasi karyawan. Selain itu, aspek *coaching* and *mentoring* juga berperan penting dalam hasil ini. Sport7 kemungkinan memiliki sistem pendampingan kerja yang efektif, di mana atasan atau kolega senior terlibat aktif dalam memberikan bimbingan, umpan balik, serta dukungan karier kepada karyawan. Hal ini meningkatkan rasa dihargai, kejelasan peran, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Sebaliknya, minimnya sistem *coaching* di *ABC Sport* menyebabkan karyawan merasa kurang diarahkan, tidak berkembang, dan mudah kehilangan semangat. Implikasi dari kondisi ini sangat luas, baik dari sisi internal organisasi maupun dari sisi *output* program. Karyawan yang memiliki tingkat vigor tinggi seperti di Sport7 akan menghasilkan program dengan kualitas yang lebih baik, inovatif, dan menarik bagi penonton. Hal ini terbukti dari jumlah penonton Sport7 yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan *ABC Sport*, yang secara tidak langsung memperlihatkan bahwa kualitas kerja karyawan berdampak langsung pada performa program di mata publik. Sebagai rekomendasi, *ABC Sport* perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem manajemen sumber daya manusianya, termasuk di dalamnya penguatan strategi keterlibatan karyawan, pengembangan program *coaching* dan *mentoring* yang terstruktur, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih mendukung secara psikologis. Dengan demikian, diharapkan dapat terjadi peningkatan *vigor*, keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya kualitas tayangan yang lebih kompetitif di pasar media olahraga nasional.

Deskriptif Variabel Dedication

Variabel *dedication* terdiri dari 5 macam indikator, berikut merupakan tabel data statistic dari variabel *dedication*:

Tabel 3. Deskriptif Variabel *Dedication* (Sport7)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Saya antusias dengan pekerjaan saya	3,94	Setuju
Saya merasa, pekerjaan yang saya lakukan penuh makna	4,29	Sangat Setuju
Pekerjaan saya meginspirasi saya	4,20	Setuju
Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan	4,26	Sangat Setuju
Bagi saya, pekerjaan saya menantang	4,10	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Olah Data 35 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Tabel 4. Deskriptif Variabel *Dedication* (Sport7)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Saya antusias dengan pekerjaan saya	2,07	Tidak Setuju
Saya merasa, pekerjaan yang saya lakukan penuh makna	2,15	Tidak Setuju
Pekerjaan saya meginspirasi saya	1,83	Tidak Setuju
Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan	2,13	Tidak Setuju
Bagi saya, pekerjaan saya menantang	1,80	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Hasil Olah Data 30 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Pada data yang diperoleh dari karyawan *ABC Sport*, seluruh indikator pada variabel *dedication* menunjukkan skor yang rendah, dengan kategori berada pada rentang Tidak Setuju hingga Sangat Tidak Setuju. Skor tertinggi hanya mencapai 2,15 pada pernyataan “Saya merasa, pekerjaan yang saya lakukan penuh makna”, sedangkan skor terendah tercatat pada

indikator “Bagi saya, pekerjaan saya menantang” sebesar 1,80. Nilai-nilai ini menggambarkan bahwa karyawan *ABC Sport* mengalami tingkat dedikasi yang sangat rendah terhadap pekerjaan mereka. Rendahnya skor pada aspek makna, inspirasi, tantangan, serta rasa bangga terhadap pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan tidak merasakan hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaan yang dijalani. Berbanding terbalik dengan kondisi tersebut, karyawan Sport7 menunjukkan hasil yang sangat positif pada seluruh indikator *dedication*. Pernyataan “Saya merasa, pekerjaan yang saya lakukan penuh makna” memperoleh skor tertinggi sebesar 4,29, disusul oleh “Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan” sebesar 4,26, serta “Pekerjaan saya menginspirasi saya” sebesar 4,20. Bahkan indikator dengan skor terendah, yaitu “Saya antusias dengan pekerjaan saya”, tetap berada pada kategori Setuju dengan nilai 3,94.

Secara keseluruhan, nilai-nilai ini mencerminkan tingkat dedikasi yang tinggi dari karyawan Sport7, yang menunjukkan bahwa mereka tidak hanya merasa pekerjaannya bermakna dan menantang, tetapi juga merasa bangga dan terinspirasi oleh apa yang mereka lakukan setiap hari. Perbedaan ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Tingginya skor *dedication* pada karyawan Sport7 menunjukkan bahwa mereka memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi, yang merupakan fondasi dari keterlibatan yang tinggi. Dedikasi yang kuat memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, tetap termotivasi meskipun menghadapi tantangan, serta menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya skor *dedication* pada karyawan *ABC Sport* mengindikasikan adanya keterlibatan kerja yang lemah. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya ketidakpuasan kerja, serta kecenderungan untuk mengalami kejenuhan (*burnout*) yang lebih tinggi. Dari perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), perbedaan ini mengindikasikan adanya disparitas dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia antara kedua institusi. Sport7 diduga telah menerapkan strategi SHRM yang lebih efektif dan human-centered, seperti penciptaan lingkungan kerja yang mendukung psikologis, sistem penghargaan yang apresiatif, serta peluang pengembangan karier yang jelas. Pendekatan ini mendorong tumbuhnya rasa makna, kebanggaan, dan inspirasi dalam bekerja.

Sebaliknya, *ABC Sport* tampaknya belum berhasil mengintegrasikan strategi SHRM yang mampu memfasilitasi kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan akan pengakuan, pertumbuhan profesional, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, aspek *coaching and mentoring* juga menjadi faktor pendukung penting dalam membentuk tingkat *dedication* karyawan. Sport7 kemungkinan telah menyediakan sistem *coaching* dan mentoring yang efektif, di mana karyawan mendapatkan arahan, umpan balik, serta dukungan karier dari atasan maupun kolega senior. Interaksi semacam ini dapat memperkuat rasa dihargai, memperjelas tujuan kerja, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sebaliknya, minimnya sistem *coaching* di *ABC Sport* dapat menyebabkan karyawan merasa terabaikan, kehilangan arah, dan mengalami stagnasi dalam pengembangan karier, yang pada akhirnya menurunkan motivasi intrinsik dan dedikasi terhadap pekerjaan. Implikasi dari kondisi ini cukup luas, baik secara internal organisasi maupun terhadap hasil akhir kerja atau output program. Karyawan dengan tingkat dedikasi tinggi seperti di Sport7 cenderung menghasilkan karya yang lebih bermakna, berkualitas tinggi, dan berdampak positif terhadap persepsi publik terhadap program yang ditayangkan.

Hal ini dapat berkontribusi pada tingginya tingkat kepuasan penonton dan reputasi positif organisasi. Sebaliknya, rendahnya dedikasi di *ABC Sport* berpotensi menurunkan kualitas konten, melemahkan *brand image* institusi, serta menimbulkan tantangan dalam mempertahankan daya saing di industri media olahraga yang semakin kompetitif. Sebagai rekomendasi strategis, *ABC Sport* perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem

manajemen sumber daya manusianya, dengan fokus pada peningkatan strategi keterlibatan karyawan, penguatan budaya kerja yang suportif, serta pengembangan program *coaching* dan mentoring yang terstruktur dan berkelanjutan. Dengan upaya tersebut, diharapkan dapat tercipta peningkatan tingkat dedication karyawan, yang selanjutnya akan mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan hasil kerja yang lebih berkualitas.

Deskriptif Variabel *Absorption*

Variabel *absorption* terdiri dari 5 macam indikator, berikut merupakan tabel data statistic dari variabel *absorption*:

Tabel 5. Deskriptif Variabel *Absorption* (Sport7)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Waktu berlalu begitu cepat ketika saya sedang bekerja	4,10	Setuju
Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang ada di sekitar saya	4,26	Sangat Setuju
Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens	4,23	Sangat Setuju
Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	4,20	Setuju
Saya terbawa saat melakukan pekerjaan saya	4,30	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Olah Data 35 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Tabel 6. Deskriptif Variabel *Absorption* (Sport7)

Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
Waktu berlalu begitu cepat ketika saya sedang bekerja	2,03	Tidak Setuju
Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang ada di sekitar saya	2,00	Tidak Setuju
Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens	1,93	Tidak Setuju
Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	2,20	Tidak Setuju
Saya terbawa saat melakukan pekerjaan saya	1,13	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Hasil Olah Data 35 Responden Melalui *Google Form* (2025)

Pernyataan dengan skor tertinggi pada dimensi *absorption* untuk karyawan Sport7 adalah “Saya terbawa saat melakukan pekerjaan saya”, dengan skor rata-rata sebesar 4,30, yang termasuk dalam kategori Sangat Setuju. Skor tinggi juga terlihat pada pernyataan “Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang ada di sekitar saya” dengan skor 4,26, dan “Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens” sebesar 4,23. Pernyataan dengan skor terendah yaitu “Waktu berlalu begitu cepat ketika saya sedang bekerja” dengan skor 4.10, namun tetap berada dalam kategori Setuju. Secara umum, seluruh indikator *absorption* dari karyawan Sport7 menunjukkan hasil positif dan konsisten tinggi, dengan rata-rata keseluruhan berada di angka 4,22. Sebaliknya, hasil *absorption* dari karyawan *ABC Sport* berada dalam rentang Sangat Tidak Setuju hingga Tidak Setuju. Pernyataan dengan skor tertinggi yaitu “Saya tenggelam dalam pekerjaan saya” dengan nilai 2,20, namun masih dalam kategori Tidak Setuju. Sedangkan pernyataan dengan skor terendah adalah “Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens”, dengan skor 1,93, yang berada pada kategori Sangat Tidak Setuju. Rata-rata keseluruhan *absorption ABC Sport* hanya 2,06, mencerminkan rendahnya keterlibatan kognitif dan emosional dalam pekerjaan.

Pembahasan

Tingginya skor *absorption* pada karyawan Sport7 mencerminkan keterlibatan kerja yang optimal, di mana karyawan menunjukkan kemampuan untuk fokus penuh, merasa senang saat bekerja, serta tenggelam dalam aktivitas pekerjaan secara mendalam. Kondisi ini menandakan kehadiran *flow state* dalam lingkungan kerja, yang merupakan indikator positif dari keterlibatan karyawan. Karyawan yang berada dalam kondisi ini cenderung lebih produktif,

inovatif, dan menunjukkan loyalitas jangka panjang terhadap institusi sesuai (Xu & Thomas, 2011). Sebaliknya, rendahnya skor *absorption* pada karyawan *ABC Sport* mengindikasikan minimnya keterlibatan emosional dan perhatian terhadap pekerjaan. Karyawan tidak mengalami keterikatan mendalam terhadap tugas-tugas yang dijalankan, yang dapat menyebabkan turunnya kualitas kerja, meningkatnya kejenuhan (*burnout*), serta menurunnya motivasi intrinsik relevan dengan studi Kurniawati dan Raharja (2022). Hal ini juga bisa berdampak pada turunnya kualitas *output* program yang dihasilkan. Perbedaan signifikan dalam *absorption* antara dua institusi ini mencerminkan perbedaan mendasar dalam penerapan strategi manajemen sumber daya manusia. Sport7 diduga telah menerapkan pendekatan SHRM yang mengutamakan pemberdayaan karyawan, seperti sistem kerja yang fleksibel, peran kerja yang jelas dan menantang, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Pendekatan ini mampu meningkatkan *employee engagement* dan menciptakan kondisi psikologis yang mendukung kinerja optimal menunjang studi (Usha & Ramkumar, 2025).

Sementara itu, *ABC Sport* tampaknya belum mengembangkan sistem manajemen SDM yang mampu mendorong keterlibatan mendalam karyawan. Rendahnya skor *absorption* bisa menjadi refleksi dari lingkungan kerja yang kurang suportif, keterbatasan umpan balik positif, serta minimnya apresiasi terhadap performa individu. Jika tidak segera ditangani, hal ini dapat menurunkan daya saing institusi dalam industri media olahraga nasional. Implikasi dari perbedaan *absorption* ini sangat besar terhadap kinerja program dan reputasi institusi. Karyawan dengan *absorption* tinggi, seperti di Sport7, akan menghasilkan konten yang lebih menarik, kreatif, dan mampu membangun koneksi dengan audiens. Hal ini tercermin dalam popularitas program Sport7 yang lebih tinggi dibanding ABC Sport. Sebagai langkah strategis, *ABC Sport* perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi pengelolaan SDM-nya, khususnya dalam aspek keterlibatan kerja dan pengembangan sumber daya manusia. Beberapa rekomendasi yang dapat diimplementasikan:

1. Meningkatkan dukungan psikologis dalam lingkungan kerja, termasuk penciptaan budaya kerja yang apresiatif dan terbuka.
2. Mengembangkan program *coaching* dan mentoring yang terstruktur, dengan pelatihan bagi atasan untuk menjadi *coach* yang efektif.
3. Menerapkan strategi SHRM berbasis engagement, seperti *reward* system yang relevan, career path yang jelas, serta pemberdayaan peran individu.
4. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan institusi. Dengan pendekatan yang tepat, diharapkan dapat terjadi peningkatan *absorption*, keterlibatan kerja, dan pada akhirnya kualitas serta daya saing program *ABC Sport* di kancah media olahraga nasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dukungan organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. ABC. Dukungan organisasi yang kuat, dilakukan manajemen PT. ABC melalui memberikan penghargaan, kompensasi yang adil, dan peluang promosi, memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan juga memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan PT. ABC. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya, termotivasi, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap tujuan organisasi, cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik, lebih kreatif, dan berkontribusi secara signifikan menunjang target kerja sebagai perusahaan pengelolaan sampah. Perusahaan, seperti PT. ABC, harus memberikan perhatian serius pada dukungan organisasi dan keterikatan karyawan sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Langkah ini membutuhkan komitmen berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan

berorientasi pada karyawan, serta investasi dalam program dukungan dan pengembangan karyawan. Akademisi juga diingatkan tentang pentingnya penelitian lebih lanjut guna memahami dampak yang lebih dalam dan menjaga pengetahuan terbaru tentang praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia.

Keterbatasan dalam penulisan ini mencakup beberapa aspek. Pertama, penelitian ini lebih banyak bersifat teoritis dan didasarkan pada studi pustaka, sehingga tidak mencakup data empiris dari PT. ABC secara spesifik. Kedua, pengaruh faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor ekonomi atau sosial, tidak dibahas secara mendalam dalam makalah ini. Ketiga, penekanan pada konteks industri pengelolaan sampah dapat membuat temuan ini sulit digeneralisasi untuk sektor industri lain. Terakhir, perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis dan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi relevansi temuan ini dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, perlu diingat bahwa makalah ini hanya memberikan pandangan awal tentang hubungan antara dukungan organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan, dan penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami lebih mendalam dinamika ini dalam konteks yang lebih luas dan beragam.

Saran

Saran manajerial bagi PT. ABC disarankan untuk terus meningkatkan dan memperkuat program dukungan organisasi kepada karyawan. Hal ini dapat mencakup peningkatan dalam sistem penghargaan, peninjauan kebijakan kompensasi yang adil, dan peningkatan akses karyawan terhadap peluang promosi dan pengembangan. Tak hanya itu, akademisi dapat terus mendalami penelitian tentang pengaruh dukungan organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek lain seperti aspek organisasi, termasuk produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempertajam dan memperluas pemahaman tentang aspek-aspek yang memengaruhi kinerja karyawan.

Studi ini memperkuat teori bahwa strategi *Human Resources Management* (HRM) memiliki peran signifikan dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), sebagaimana dijelaskan oleh model keterlibatan kerja yang terdiri atas tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Temuan ini mendukung pemikiran dari Kurniawati & Raharja (2022) dan Xu & Thomas (2011), bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh intervensi manajerial seperti *coaching*, lingkungan kerja suportif, dan sistem penghargaan yang adil. Penelitian ini juga menambah bukti empiris bahwa strategi HRM yang selaras dengan kebutuhan psikologis karyawan berdampak langsung terhadap peningkatan motivasi dan loyalitas kerja, serta memperkuat retensi tenaga kerja.

Bagi praktisi manajemen, terutama di industri media, penelitian ini memberikan wawasan praktis bahwa implementasi strategi HRM yang tepat dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan. Organisasi seperti *ABC Sport* perlu mengevaluasi pendekatan HRM-nya, khususnya dalam aspek pengembangan karier, *coaching & mentoring*, serta sistem reward. Di sisi lain, keberhasilan Sport7 dalam membangun *employee engagement* dapat dijadikan benchmark untuk pengembangan kebijakan SDM di unit atau institusi serupa.

Penerapan lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi terbuka, serta pengakuan atas kontribusi karyawan terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan kualitas output kerja, yang pada akhirnya berdampak pada daya saing institusi secara keseluruhan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan Sport7 memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi pada dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mencerminkan penerapan strategi HRM yang efektif dan berorientasi pada kesejahteraan

karyawan. Sebaliknya, karyawan di *ABC Sport* menunjukkan skor keterlibatan yang rendah, yang mengindikasikan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam strategi pengelolaan SDM. Penulis melihat terdapat beberapa masukan bagi organisasi berdasarkan penelitian ini, yaitu:

1. *ABC Sport* perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi HRM yang diterapkan, termasuk lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan dukungan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (seperti: menyediakan sesi konseling dengan psikolog, mengadakan team outing, memberi fasilitas tambahan, dan lainnya).
2. Pengembangan program coaching dan mentoring yang rutin dan terstruktur harus dijadikan prioritas untuk meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan arah karir karyawan.
3. Perlu diterapkan sistem reward dan career path yang jelas, disertai peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategis, guna meningkatkan loyalitas dan keterlibatan jangka panjang terhadap organisasi.

REFERENSI

- Almutairi, M. A. O., & Alsawalhah, A. A. (2020). The impact of strategies human resource management on organizational commitment. (An applied study on employees in Jordanian Islamic Banks). *Modern Applied Science*, 14(4), 14–22. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n4p14>
- Emran, H. A. A., & Elhony, F. M. (2024). Impact of transformational leadership style on achieving digital transformation strategy a field study on employees of the general electricity company. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(12), 5939–5950. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i12.12822>
- Kurniawati, N. I., & Raharja, S. (2022). The influence of employee engagement on organizational performance: A systematic review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20(11), 203–213. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.20>
- Na, S. R. (2024). Study on the integration factors of human resource management strategy and corporate strategy. *Journal of Education and Educational Research*, 7(1), 227–229. <https://doi.org/10.54097/f8gd6p03>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Usha, M., & Ramkumar, N. (2025). Happy workers, healthy business: The impact of sustainable human resource management and workplace happiness on employee engagement of women employees in Tea Plantations. *Sustainability*, 17(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su17031047>
- Wang, Y., & Tseng, C. (2019). Praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dan kebahagiaan karyawan: Investigasi empiris. *Jurnal Psikologi Terapan*, 94, 70–84.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>

DUKUNGAN ORGANISASI DAN KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. ABC

Andi Muhammad Sabilillah Tahir¹⁾, Yohana F. Cahya Palupi Meilani^{2)*}

¹⁾ PT Bevananda Mustika, Indonesia

²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: yohana.meilani@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organization support and employee engagement on waste management, which is currently a serious problem facing Indonesia. PT. ABC, a waste management company, currently faces complex challenges in achieving business success amidst a constantly changing environment. One critical factor is employee performance, which is influenced by organizational support and employee engagement levels. This paper highlights the importance of organizational support and employee engagement on employee performance at PT. ABC. The analysis shows that strong organizational support can improve employee performance, while high employee engagement drives employees to achieve their best results. This contributes to the achievement of company goals and the continued success of the waste management industry in Indonesia.

Keywords: Organisation Support; Work Engagement; Performance; Waste Management Company

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui tinjauan pustaka yang mendasari dukungan organisasi dan keterikatan kerja terhadap kinerja Pengelolaan sampah menjadi salah satu masalah serius yang dihadapi Indonesia saat ini. PT. ABC sebagai salah satu perusahaan pengelolaan sampah saat ini tengah menghadapi tantangan kompleks dalam mencapai kesuksesan bisnis di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Salah satu faktor penting adalah kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan tingkat keterlibatan karyawan. Makalah ini menyoroti pentingnya dukungan organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. ABC. Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara *employee engagement* yang tinggi mendorong karyawan mencapai hasil terbaik. Hal ini memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan dan berkelanjutan kesuksesan industri pengelolaan sampah di Indonesia.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi; Keterikatan Kerja; Kinerja; Perusahaan Pengelolaan Sampah

PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan populasi dan urbanisasi di Indonesia, menyebabkan masalah lingkungan semakin mendominasi perhatian. Salah satu permasalahan lingkungan yang mendesak saat ini adalah masalah pengelolaan sampah. Indonesia menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan sampah seperti peningkatan *volume* sampah, kualitas lingkungan yang terancam, dan dampak negatif terhadap kesehatan masyarakat. Peningkatan populasi dan urbanisasi telah berkontribusi pada peningkatan *volume* sampah di Indonesia. Dengan pertumbuhan kota dan gaya hidup konsumtif, jumlah sampah rumah tangga dan komersial terus bertambah (Intan & Wardiani, 2019). Sayangnya, sistem pengelolaan sampah di Indonesia belum sepenuhnya siap untuk mengatasi tantangan ini. Masalah utama dalam pengelolaan sampah Indonesia melibatkan pengumpulan, transportasi, pemrosesan, dan pembuangan akhir sampah yang tidak efisien. Banyak daerah di Indonesia masih mengandalkan pembuangan sampah di tempat pembuangan akhir yang tidak terkontrol, sehingga mengancam kualitas tanah dan air, serta memicu isu-isu kesehatan (Khalil *et al.*, 2019).

Saat ini, Indonesia dijuluki sebagai salah satu negara penghasil sampah terbesar di dunia. Menurut laporan yang diterbitkan oleh Bank Dunia berjudul "*The Atlas of Sustainable Development Goals 2023*", Indonesia menempati peringkat kelima 1 sebagai produsen sampah terbesar di dunia pada tahun 2020, dengan sekitar 65,2 juta ton sampah. Di atasnya terdapat negara seperti Brasil, India, Amerika Serikat, dan Tiongkok yang menghasilkan jumlah sampah yang lebih besar. Meskipun jumlah penduduk suatu negara memengaruhi *volume* sampah yang dihasilkan, gaya hidup masyarakat dan tingkat konsumsi juga memainkan peran penting. Negara yang berpendapatan tinggi cenderung menghasilkan lebih banyak sampah. Meskipun demikian, Bank Dunia memprediksi bahwa pertumbuhan sampah global akan lebih didominasi oleh negara berpendapatan menengah dalam beberapa dekade mendatang, sementara produksi sampah di negara berpendapatan tinggi tidak lagi meningkat pesat.

Berkembangnya permasalahan dan fenomena pengelolaan sampah di Indonesia tentunya memberikan berbagai peluang juga tantangan kompleks bagi industri pengelolaan sampah, tidak terkecuali PT. ABC. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan Departemen Sumber Daya Manusia PT. ABC yang dilakukan pada 1 September 2024 menyatakan bahwa terdapat rata-rata 20–34% kesenjangan antara target kinerja bulanan yang dicapai sejak 2024. Artinya karyawan tetap di PT. ABC bagian produksi belum dapat mencapai target pengelolaan sampah yang diharapkan. Mengingat tantangan yang semakin rumit, maka perusahaan perlu memberikan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Salah satu faktor utama dalam memastikan kesuksesan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan yang 2 unggul. Efektivitas suatu perusahaan sangat terkait erat dengan peran yang dimainkan oleh karyawan, yang merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan dan maksud yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengadaptasi karyawannya dengan baik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Nur *et al.*, 2021).

Karyawan yang produktif dan berdedikasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. PT. ABC, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan sampah dan limbah terintegrasi, memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola kinerja karyawannya. Pengelolaan kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan. Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang kerap dibahas di berbagai penelitian. Hal ini tidak terlepas dari peran vitalnya dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu penelitian dilakukan oleh Pratiwi dan Fatoni (2023) mengemukakan bahwa *employee engagement* dan *work-life balance* merupakan aspek yang juga dinilai dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tak hanya itu, Ambarsari *et al.*

(2021) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan adanya keterikatan kerja semakin meningkatkan adanya pengaruh tersebut. Berdasarkan temuan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka penulisan makalah ini berfokus dalam menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. ABC. Sehingga persoalan penelitian yang dirumuskan bagaimana dukungan organisasi dan keterikatan karyawan di PT. ABC dijalankan menunjang kinerja sebagai perusahaan pengelolaan sampah?

TINJAUAN PUSTAKA

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan cara yang dilakukan perusahaan dalam mendukung, menghargai, dan memperhatikan karyawan yang bekerja di dalamnya. Terdapat berbagai bentuk dukungan organisasi yang dapat diberikan kepada karyawan, seperti memberikan penghargaan, kompensasi berupa gaji yang adil, dan peluang promosi yang dianggap mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta memperbaiki kesejahteraannya (Diana & Frianto, 2021). Sebaliknya, kurangnya dukungan organisasi dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, tidak termotivasi, dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan hasil organisasi.

Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja adalah sejauh mana karyawan merasa terikat dengan pekerjaan, organisasi tempatnya bekerja, serta sejauh mana karyawan merasa termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik (Katili *et al.*, 2021). Keterikatan kerja merupakan bentuk kontribusi karyawan dengan mengerahkan seluruh kapabilitas yang dimilikinya untuk mendukung keberhasilan organisasi (Therio & Barry, 2022). Keterikatan kerja dalam organisasi diciptakan sebagai bentuk ekspektasi terhadap kebutuhan karyawan seperti nilai-nilai dan karakteristik pekerjaan, hal ini kemudian dapat memengaruhi peningkatan dan penurunan tingkat kinerja (Sungmala & Verawat, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Baribin dan Rozaq (2019), menunjukkan bahwa pengembangan diri berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan di Kantor Pusat BPJS Jakarta, melalui penyediaan fasilitas forum diskusi dan peningkatan motivasi karyawan. Hanifah *et al.* (2020) mengemukakan bahwa dalam menilai tingkat keterlibatan karyawan, terdapat tiga aspek penting yang perlu diperhatikan, yaitu kegigihan, dedikasi, dan tingkat keterikatan karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian kualitatif yang digunakan dalam menyusun artikel pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. ABC melalui pengamatan dan studi pustaka. Studi pustaka dilakukan dengan menganalisis berbagai sumber literatur, seperti jurnal akademis, buku, artikel ilmiah, dan laporan penelitian terkait, yang berkaitan dengan topik yang sedang dibahas. Dengan melakukan pengamatan dan studi pustaka dapat merujuk wawasan dan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dalam konteks yang serupa atau sejenis. Sehingga penelitian menggunakan meta analisis memilih literatur yang terkait persoalan penelitian. Pedoman ini berperan dalam meningkatkan faktor keandalan dalam hasil analisis dan meningkatkan ketepatan dalam pengolahan data dari literatur (Page *et al.*, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan sejak September 2024–Desember 2024 di PT. ABC terkait persoalan penelitian. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT ABC menunjukkan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Perusahaan, seperti PT. ABC, harus memahami bahwa memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan merupakan investasi yang berdampak positif pada berbagai aspek perusahaan. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ambarsari *et al.*, 2021; Arifin & Darmawan, 2022). Sebab itu, dapat dikatakan bahwa adanya dukungan organisasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan PT. ABC.

Dukungan organisasi yang kuat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk berkembang, perusahaan ABC dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kinerja yang unggul, pencapaian tujuan organisasi, dan keberlanjutan kesuksesan perusahaan (Ambarsari *et al.*, 2021).

Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja Karyawan PT. ABC keterikatan karyawan yang tinggi, memiliki dampak yang sangat positif pada kinerja karyawan seperti pada PT. ABC. Bukan tanpa alasan, keterikatan karyawan merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan, organisasi, dan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik, maka hal ini dapat menciptakan sejumlah manfaat yang signifikan (Sungmala & Verawat, 2021). Karyawan yang terikat memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi karena merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan lebih fokus, berdedikasi, dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Karyawan lebih cenderung untuk mencapai target dan memberikan kontribusi yang lebih besar pada kesuksesan perusahaan (Nusannas *et al.*, 2020).

Selain itu, karyawan yang terikat juga cenderung lebih kreatif dan inovatif. Karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide-ide baru, karena tahu bahwa pendapatnya dihargai (Sari & Yatimin, 2021). Hal ini dapat membantu PT. ABC dalam mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, *employee engagement* bukan hanya konsep penting, tetapi juga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi PT. ABC untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dukungan organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. ABC. Dukungan organisasi yang kuat, dilakukan manajemen PT. ABC melalui memberikan penghargaan, kompensasi yang adil, dan peluang promosi, memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan juga memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan PT. ABC. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya, termotivasi, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap tujuan organisasi, cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik, lebih kreatif, dan berkontribusi secara signifikan menunjang target kerja sebagai perusahaan pengelolaan sampah. Perusahaan, seperti PT. ABC, harus memberikan perhatian serius pada dukungan organisasi dan keterikatan karyawan sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Langkah ini membutuhkan komitmen berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berorientasi pada karyawan, serta investasi dalam program dukungan dan pengembangan

karyawan. Akademisi juga diingatkan tentang pentingnya penelitian lebih lanjut guna memahami dampak yang lebih dalam dan menjaga pengetahuan terbaru tentang praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia.

Keterbatasan dalam penulisan ini mencakup beberapa aspek. Pertama, penelitian ini lebih banyak bersifat teoritis dan didasarkan pada studi pustaka, sehingga tidak mencakup data empiris dari PT. ABC secara spesifik. Kedua, pengaruh faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor ekonomi atau sosial, tidak dibahas secara mendalam dalam makalah ini. Ketiga, penekanan pada konteks industri pengelolaan sampah dapat membuat temuan ini sulit digeneralisasi untuk sektor industri lain. Terakhir, perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis dan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi relevansi temuan ini dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, perlu diingat bahwa makalah ini hanya memberikan pandangan awal tentang hubungan antara dukungan organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan, dan penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami lebih mendalam dinamika ini dalam konteks yang lebih luas dan beragam.

Saran manajerial bagi PT. ABC disarankan untuk terus meningkatkan dan memperkuat program dukungan organisasi kepada karyawan. Hal ini dapat mencakup peningkatan dalam sistem penghargaan, peninjauan kebijakan kompensasi yang adil, dan peningkatan akses karyawan terhadap peluang promosi dan pengembangan. Tak hanya itu, akademisi dapat terus mendalami penelitian tentang pengaruh dukungan organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek lain seperti aspek organisasi, termasuk produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempertajam dan memperluas pemahaman tentang aspek-aspek yang memengaruhi kinerja karyawan.

REFERENSI

- Ambarsari, V. R., Khuzaini, K., & Prijati, P. (2021). Employee engagement memediasi pengaruh dukungan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 17(2), 239–247. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i2.9247>
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2022). Studi tentang pengalaman kerja, komitmen kerja, dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33–43. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3727>
- Baribin, D. P., & Rozaq, R. (2019). Pengaruh kerja tim dan pengembangan karier terhadap pengembangan diri dan keterlibatan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8(3), 253–266. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1903>
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh perceived organizational support dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Hanifah, M., Djaelani, A. K., & Basalamah, M. R. (2020). Pengaruh pengembangan karir, employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (pada The Bagong Adventure Museum Tubuh Kota Batu). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 9(11), 17–31. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/8183>
- Intan, T., & Wardiani, S. R. (2019). Kampanye zero waste sebagai gaya hidup pada mahasiswa dan ibu rumah tangga di Jatinangor (analisis situasional dan rencana solusi). *Jurnal Daya Mas*, 4(1), 5–13. <https://doi.org/10.33319/dymas.v4i1.10>

- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leaderships styles, work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems319>
- Khalil, M., Berawi, M. A., Heryanto, R., & Rizalie, A. (2019). Waste to energy technology: The potential of sustainable biogas production from animal waste in Indonesia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 105, 323–331. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.02.011>
- Nur, E. M., Lubis, A. R., Tabrani, M., & Djalil, M. A. (2021). Effects of leadership, employee engagement and job satisfaction on employee performance: An empirical study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1129–1139. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1129>
- Nusannas, I. S., Yuniarsih, T., Sojanah, J., Disman, D., Mutmainnah, D., Rahayu, M., & Imbari, S. (2020). The effect of self-efficacy and employee engagement on employee performance in mediation by digital literation. *Enrichment: Journal of Management*, 11(1), 63–67. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v11i1,%20Novembe.29>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, A. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Sari, R. K., & Yatimin, Y. (2021). Pengaruh pelatihan dan employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT. Teguhsono Lestari. *Indonesian Journal of Economics Application*, 3(1), 37–51. <https://doi.org/10.32546/ijea.v3i1.1009>
- Sungmala, N., & Verawat, A. (2021). The impact of employee engagement on employee performance: A case study of multinational corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1091–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1091>
- Therio, J., & Barry, R. R. (2022). Komitmen organisasi karyawan tata usaha perguruan tinggi swasta wilayah Tangerang yang dipengaruhi oleh pemberdayaan, kerja sama tim, dan pelatihan. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.19166/ff.v2i1.5220>

Published by:
Faculty of Economics and Business
Universitas Pelita Harapan

Mailing Address
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan,
Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12
Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901
Email: feedforward.journal@uph.edu
Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

