

# **Pengaruh Quality of Work Life, Self Determination, dan Job Performance terhadap Work Engagement Karyawan Aston Hotel Jember**

## ***The Effect of Work Life, Self Determination, and Job Performance to Work Engagement of Aston Hotel Jember***

Feli Wijayani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jember

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: [feliwijayani06@gmail.com](mailto:feliwijayani06@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh quality of work life, self determination, dan job performance terhadap work engagement Karyawan Aston Hotel Jember. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan alat bantu kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Aston Hotel Jember. Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan kuisioner dengan jumlah sampel 91 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan program SPSS versi 17.0. Hasil uji t (parsial) menunjukkan signifikansi variabel *Quality of work life* (0,000), *Self determination* (0,000), *Job Performance* (0,000) lebih kecil dari 0.05. Sehingga secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement. Analisis regresi menunjukkan bahwa quality of work life (0,731), Self determination (0,626), Job performance (0,495) berpengaruh positif terhadap Work engagement. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan 62,7% work engagement karyawan Aston Hotel Jember dipengaruhi oleh variabel Quality of work life, Self determination, dan Job performance. Sedangkan sisanya 37,3 % di pengaruhi faktor-faktor lain misalnya resiliensi, penyesuaian diri, organizational citizenship behavioral dan sebagainya.

**Kata kunci** : quality of work life, self determination, job performance, dan work engagement

### **Abstract**

*This research aim to analyze the effect of quality of work life, self determination, and job performance to work engagement of Aston Hotel Jember. In this research collected of data with observation interview and questionnaire. The population in this research is the entire customers that amounts to 91 respondents. A sample of using a method purposive sampling and questionnaire with the number of sample is 91 respondents. The method of used in this research is the method of regression analysis with SPSS version 17.0 programs. The result of the test shows that the Quality of work life (0,000), Self determination (0,000), and Job Performance (0,000) less than 0,05. So that it has significant effect on work engagement. Regression analysis showed that quality of work life (0,731), Self determination (0,626), Job performance (0,495) have positive effect to work engagement. The Coefficient of determination test ( $R^2$ ) shows 62,7% work engagement of employe Aston Hotel Jember influenced by variable quality of work life, self determination, and job performance. While the remaining 37,3 % is influenced by factors other factors such as resilience, adjustment, organizational citizenship behavioral, trust and so on.*

**Key word**: quality of work life, self determination, job performance, dan work engagement

## Pendahuluan

Pencapaian tujuan merupakan falsafah bisnis yang akan selalu mendasari setiap aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai jumlah tujuan yang berbeda dibandingkan perusahaan lain, tetapi pada umumnya suatu perusahaan tidak hanya mempunyai tujuan tunggal tetapi mereka mempunyai banyak tujuan yang akan dicapai. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada faktor manusianya. Dalam hal ini faktor manusia (*man power*) adalah semua orang yang terlibat dalam seluruh kegiatan perusahaan, baik yang berkedudukan sebagai pimpinan maupun karyawan sebagai bawahannya. Manusia dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta merupakan aset paling penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2008).

Melihat betapa pentingnya peran SDM bagi perusahaan, menuntut perusahaan untuk bisa mengelolanya secara maksimal agar mampu menunjukkan kinerja unggul. Setiap perusahaan membutuhkan individu yang proaktif dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin kuat (Bakker *et. al*, 2008). Karyawan dengan kinerja unggul saja tidak cukup dalam menghadapi persaingan, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang terikat pada pekerjaan. *Work engagement* (keterikatan kerja) merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. *Work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik fisik, kognitif, afektif, dan emosional.

*Work engagement* melibatkan seorang pekerja yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya atau dalam kata lain secara total masuk dan berkelut dengan pekerjaan tersebut, sehingga karyawan tersebut mempunyai tanggungjawab yang sangat besar terhadap pekerjaannya (Mangkuprawira, 2011). Dalam pengertian lain, karyawan yang dirinya dilibatkan atau ikut terlibat pada suatu kegiatan diorganisasinya akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan punya peran penting dalam organisasi, sehingga dengan adanya dukungan secara psikologis dan fisik akan berpengaruh pada dirinya, hingga merasa benar-benar terikat pada organisasi tersebut.

*Work engagement* tersebut memiliki banyak hubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Beberapa faktor tersebut akan dibahas dalam penelitian ini antara lain, *quality of work life* (kualitas lingkungan kerja), *self determination* (penggambaran diri seseorang), dan *job performance* (kinerja). *Quality of work life* atau kualitas lingkungan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. *Quality of work life* merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia khususnya. Sebagai filsafat *quality of work life* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia dalam organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah; kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut masalah pekerjaan, karier,

penghasilan dan nasib mereka. Sangat penting untuk mengetahui bahwa *Quality of work life* tidak terbatas pada isi suatu pekerjaan akan tetapi juga bagaimana dapat memmanusiakan serta mengakui dan menghargai harkat serta martabat manusia. Adanya kualitas lingkungan kerja ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi. Apabila seorang karyawan memiliki kualitas lingkungan kerja yang baik, maka ia bisa jadi memiliki *work engagement* yang tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat kualitas lingkungan kerja yang baik memiliki *work engagement* yang rendah (Hariandja, 2009).

*Self determination* merupakan salah satu konsep yang berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Menurut Ramirez (2007) *self determination* adalah suatu perasaan yang terlepas dari keadaan atau hambatan dalam hidup, individu tersebut merasa bahwa dirinya akan mampu mengatasi dan keluar dari suatu hambatan. *Self determination* adalah rasa percaya bahwa individu dapat mengendalikan nasibnya sendiri dan menjadi lebih berwenang atau bertanggung jawab. Jadi dapat diartikan seperti membuat pilihan untuk dirimu sendiri, kemudian belajar untuk memecahkan masalah secara efektif dan mengambil kendali dan tanggung jawab untuk kehidupan dirimu sendiri. *Self determination* berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Seseorang dikatakan telah memiliki *self determination* ketika seseorang tersebut lebih dipengaruhi oleh motivasi dari dalam dirinya sendiri dari pada motivasi dari lingkungan eksternal. Hal tersebut merujuk pada keadaan dimana seseorang memulai suatu aktivitas untuk dirinya sendiri karena merasa aktivitas tersebut menarik dan dapat mencapai kepuasan dengan melakukan aktivitas tersebut. Seseorang telah dikatakan telah memiliki *self determination* ketika seseorang tersebut lebih dipengaruhi oleh motivasi dari dalam dirinya sendiri daripada motivasi dari lingkungan eksternal. Hubungan dengan *work engagement* adalah ketika seorang telah bisa mengontrol *self determination* itu maka karyawan tersebut dapat dengan spontan menaikkan *work engagement* mereka.

*Job performance* (kinerja) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2010). Sementara Mangkuprawira (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2011). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kinerja. *Job performance* sangat berkaitan dengan *work engagement* karena apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* atau keterikatan kerja, maka karyawan tersebut pasti akan mengedepankan kinerjanya dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *job performance* atau kinerja karyawan berbanding lurus dengan *work engagement* karyawan dalam suatu perusahaan (Tika, 2010).

Aston Hotel Jember adalah salah satu hotel berstandar internasional yang berada di Kota Jember dengan standar bintang empat. Sebagai organisasi yang memiliki komitmen bahwa apabila tenaga kerjanya mempunyai motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya yang dalam hal ini perasaan puas dalam bekerja maka karyawan akan menghasilkan pekerjaan secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi dan manajemen. Untuk itu, perlu adanya perhatian dan upaya dari pihak perusahaan untuk senantiasa mendorong karyawan yang memiliki komitmen kerja tinggi serta dedikasi yang kuat dalam bekerja di Aston Hotel Jember.

Pada tahun 2016 penjualan kamar sempat mengalami penurunan dari 82,4% pada tahun 2015 menjadi 76,9%, namun kembali mengalami peningkatan pada tahun berikutnya menjadi 80,6% dan pada tahun 2017 juga meningkat menjadi 85,2%. Fluktuasinya jumlah kamar yang terjual di hotel ini tentunya harus diantisipasi oleh pihak hotel dengan selalu memperhatikan berbagai faktor khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia (pegawai) diantaranya *quality of work life* (kualitas lingkungan kerja), *self determination* (penggambaran diri seseorang), dan *job performance* (kinerja), serta *work engagement*.

Berdasarkan uraian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah meneliti pengaruh *quality of work life*, *self determination*, dan *job performance* terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Quality of Work Life***

Robbins (2008) mendefinisikan *quality of work life* sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan. Selanjutnya, *quality of work life* menurut Flippo (2011) sebagai setiap kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Menurut Siagian (2008) *quality of work life* merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

Disisi lain, Cascio dalam Parmin (2014) menyatakan pengertian *quality of work life* dapat diartikan menjadi dua pandangan. Pandangan pertama, menyebutkan bahwa *quality of work life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara, pandangan kedua, menyebutkan bahwa *quality of work life* diartikan sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti perasaan aman, kesempatan bertumbuh dan berkembang selayaknya individu. Kemudian, Sirgy dikutip Rahman (2015) memberikan definisi lain mengenai *quality of work life*, yaitu kepuasan karyawan dengan berbagai ragam kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil dari berpartisipasi di perusahaan.

Dari definisi-definisi mengenai *quality of work life* yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja adalah suatu bentuk kepedulian organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kepuasan karyawan melalui praktek-praktek yang efektif untuk memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi.

### **Pengertian *Self Determination***

*Self determination* didefinisikan sebagai pengalaman yang berhubungan dengan perilaku otonom yang sepenuhnya didukung oleh diri sendiri, sebagai lawan dalam alasan rasa tertekan atau terpaksa. *Self determination* sudah melekat dalam kegiatan yang secara motivasi intrinsik dilakukan untuk kepentingannya sendiri (Assor, *et. al.*, dalam Ryan, *et. al*). *Self determination* merupakan salah satu konsep yang berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Menurut Ramirez (2007) *self determination* adalah suatu perasaan yang terlepas dari keadaan atau hambatan dalam hidup, individu tersebut merasa bahwa dirinya akan mampu mengatasi dan keluar dari suatu hambatan.

*Self determination* (determinasi diri) adalah sebuah pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional dengan menggunakan metateori organismic yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri atau teori empiris yang berasal dari motivasi dan kepribadian manusia dalam konteks sosial yang membedakan motivasi di bagian yang otonom dan terkontrol (Ryan, *et. al.* 2008). Dengan demikian, arena ini adalah penyelidikan seseorang dengan kecenderungan pertumbuhan dan kebutuhan psikologis bawaan yang merupakan dasar untuk integrasi motivasi diri dan kepribadian, serta untuk kondisi yang mendorong proses-proses yang positif. Induktif, menggunakan proses empiris, telah mengidentifikasi tiga kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi yang tampaknya penting untuk memfasilitasi fungsi optimal dari kecenderungan alami untuk pertumbuhan dan integrasi, serta untuk pembangunan sosial konstruktif dan kesejahteraan pribadi (Ryan, *et. al.* 2008).

### **Pengertian *Job Performance***

*Job performance* (kinerja) adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target

atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2011).

### **Pengertian *Work Engagement***

Kahn (dalam Beukes & Botha, 2013) menyatakan *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis saat ini (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Menurut Mangkuparawira (2011) yang dimaksud dengan keterikatan adalah kepatuhan seorang karyawan manajemen dan non manajemen pada organisasi yang menyangkut visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukannya dalam arti pemahaman saja, namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal, yakni: (1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan organisasi. (2) menyenangkan pekerjaan mereka. (3) motivasi kerja yang tinggi. (4) selalu meningkatkan mutu kinerja. (5) merupakan sumber gagasan baru. (6) manajer dan karyawan saling menghormati. (7) mampu membangun tim kerja yang handal. (8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Brown (dalam Mujiasih dan Ratnaningsih, 2012) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang pekerja dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila pekerja tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya serta untuk organisasi. Pekerja dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Bakker *et.al.*, (2008) mendefinisikan *work engagement* sebagai positivities, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang memiliki dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* adalah level energi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, persistensi, tidak mudah lelah. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* adalah keadaan terjun total (*total immersion*) pada pekerja yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

Menurut *Development Dimension International* (dalam Beukes & Botha, 2013) *work engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan. *Institute of Employee Studies* (dalam Altunel, *et. al.* 2015) mendefinisikan *employee work engagement* sebagai suatu sikap positif dari bekerja terhadap organisasi tempat dirinya bekerja. Pekerja yang terpacu akan peduli terhadap bisnis organisasi dan bekerja secara tim untuk meningkatkan performansi organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *work engagement* merupakan positifitas dalam pemenuhan kerja dengan mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional.

## **Hipotesis**

### **Pengaruh *Quality of Worklife* terhadap *Work Engagement***

Salah satu yang mempengaruhi performansi karyawan adalah lingkungan kerja, maka perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan melihat pada sisi kemanusiaan serta kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang layaknya manusia. Hal tersebut ditawarkan oleh perusahaan yang mengembangkan program *quality of work life* (QWL). Oleh sebab itu, perusahaan harus memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Purboarum, 2016). Ketika perusahaan menawarkan kualitas kehidupan kerja kepada karyawan mereka, hal tersebut merupakan indikator yang baik untuk meningkatkan citranya dalam menarik serta mempertahankan karyawan terbaik dan berkompeten (Boonrod, 2009). Adanya kualitas kehidupan kerja menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan, serta memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan semua kapasitasnya dalam bekerja (Gupta & Sharma, 2011).

*Quality of Worklife* atau kualitas lingkungan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. Adanya kualitas lingkungan kerja ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi. Apabila seorang karyawan memiliki kualitas lingkungan kerja yang baik, maka ia bisa jadi memiliki *work engagement* yang tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat kualitas lingkungan kerja yang baik memiliki *work engagement* yang rendah. Hasil penelitian Irmawati dan Wulandari (2017) menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh terhadap *work engagement*. Sehingga, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : *Quality of Worklife* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

### **Pengaruh *Self Determination* terhadap *Work Engagement***

*Self determination* merupakan salah satu konsep yang berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Menurut Ramirez (2007) *Self Determination* adalah suatu perasaan yang terlepas dari keadaan atau hambatan dalam hidup, individu tersebut merasa bahwa dirinya akan mampu mengatasi dan keluar dari suatu hambatan. *Self determination* adalah rasa percaya bahwa individu dapat mengendalikan nasibnya sendiri dan menjadi lebih berwenang atau bertanggung jawab. Jadi dapat diartikan seperti membuat pilihan untuk dirimu sendiri, kemudian belajar untuk memecahkan masalah secara efektif dan mengambil kendali dan tanggung jawab untuk kehidupan dirimu sendiri. *Self determination* berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia.

Seseorang telah dikatakan telah memiliki *self determination* ketika seseorang tersebut lebih dipengaruhi oleh motivasi dari dalam dirinya sendiri daripada motivasi dari lingkungan eksternal. Hubungan dengan *work engagement* adalah ketika seorang telah bisa mengontrol *self determination* itu maka karyawan tersebut dapat dengan spontan menaikkan *work engagement* mereka. Hasil

penelitian Irmawati dan Wulandari (2017) menyatakan bahwa *self determination* berpengaruh terhadap *work engagement*. Sehingga, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : *Self Determination* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

### **Pengaruh *Job Performance* terhadap *Work Engagement***

Menurut Tika (2010) Kinerja (*Job Performance*) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sementara Mangkuprawira (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2011). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kinerja.

*Job performance* sangat berkaitan dengan *work engagement* karena apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* atau keterikatan kerja, maka karyawan tersebut pasti akan mengedepankan kinerjanya dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *job performance* atau kinerja karyawan berbanding lurus dengan *work engagement* karyawan dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian Irmawati dan Wulandari (2017) menyatakan bahwa *self determination* berpengaruh terhadap *work engagement*. Sehingga, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: *Job Performance* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

### **Metode Penelitian**

#### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori (*confirmatory researt*) sekaligus (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menguji hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pengaruh variabel yang dimaksud adalah pengaruh *quality of work life*, *self determination*, dan *job performance* terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Aston Hotel Jember yang berjumlah 118 orang. Sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin dan ditetapkan sebesar 91 responden.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* agar diperoleh sampel yang representatif sesuai dengan



kriteria yang ditentukan. Adapun kriteria yang digunakan untuk memilih sampel adalah sebagai berikut:

1. Karyawan Aston Hotel Jember merupakan karyawan non manajerial.
2. Karyawan Aston Hotel Jember telah bekerja setidaknya selama 2 tahun.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakter seseorang yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian, dimana data yang diperoleh dalam penelitian tersebut dengan menggunakan kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 2009).

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui proses pengolahan dari pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2009).

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data adalah dengan membagikan angket langsung kepada karyawan Aston Hotel Jember. Pembagian angket bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai *quality of work life, self determination, job performance, dan work engagement*.

### **Definisi Operasional Variabel**

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu :

#### **1. *Quality of Worklife*( $X_1$ )**

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *quality of worklife* adalah strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan pemberi kerja. *Quality of worklife* mencerminkan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Adapun indikator-indikatornya (Kanten & Sadullah, 2012):

- a. lingkungan kerja, kondisi kenyamanan, ketenangan, dan fasilitas di tempat kerja;
- b. partisipasi kerja, memberikan ide untuk pemecahan masalah yang terjadi di tempat kerja;
- c. sistem imbalan, kesesuaian sistem kompensasi dengan ketentuan yang berlaku;
- d. pengembangan karir, adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir.

2. *Self Determination*( $X_2$ )

*Self determination* merupakan suatu kebutuhan psikologi mengacu pada makna dari kebebasan otonomi menentukan kegiatan yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator-indikatornya (Ramirez, 2007):

- a. memiliki keleluasaandalam menentukan bagaimana menyelesaikan pekerjaan;
- b. mempunyai kesempatan menggunakan inisiatif dalam bekerja;
- c. tidak bergantung kepada atasan, adanya peluang untuk tidak bergantung kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Job Performance* ( $X_3$ )

*Job Performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tujuan pekerjaan. Adapun indikator-indikatornya (Dessler, 2011):

- a. kualitas pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti;
- b. kuantitas pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang ditentukan;
- c. supervisi yang diperlukan, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan, saran, dan koreksi;
- d. reliabilitas, dapat diandalkan berkaitan tugas-tugas yang telah diselesaikannya serta langkah-langkah yang diambilnya sebagai tindak lanjut;
- e. konservasi, berusaha melakukan pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

4. *Work Engagement* ( $Y$ )

*Work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *work engagement* ini adalah (Bakker *et. al*, 2008):

- a. *vigor*, curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja;
- b. *dedication*, merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan;
- c. *absorption*, pekerja selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan serta waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

### Skala Pengukuran

Pada prinsipnya instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam melakukan suatu penelitian sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner) yang berisi sejumlah pernyataan tertutup tentang operasional variabel-variabel penelitian.

Instrumen penelitian ini diperlukan dalam memperoleh data deskriptif yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala indeks dengan 5 (lima) alternatif jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Skala yang digunakan adalah Skala Likert dengan rentang skor:

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5;
2. Jawaban setuju diberi skor 4;
3. Jawaban netral diberi skor 3;
4. Jawaban tidak setuju sering diberi skor 2;
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life*, *self determination*, dan *job performance* terhadap *work engagement*. Sehingga, bentuk persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = *Work engagement*  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $\beta_{1-3}$  = Koefisien Regresi  
 $X_1$  = *Quality of work life*  
 $X_2$  = *Self determination*  
 $X_3$  = *Job performance*  
e = *Error*

### Hasil Penelitian

#### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linear berganda berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen (*quality work of life*, *self determination*, dan *job performance*) terhadap variabel dependen (*work engagement*). Berdasarkan pengujian dengan bantuan program *SPSS for Windows 17.0* diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 1 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koef. Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
Konstanta	-2,639	-1,241	0,218	-
<i>Quality work of life</i> ( $X_1$ )	0,731	6,983	0,000	Signifikan
<i>Self determination</i> ( $X_2$ )	0,626	5,066	0,000	Signifikan
<i>Job Perfomance</i> ( $X_3$ )	0,495	5,320	0,000	Signifikan
		R		0,792
		R Square		0,627
		F hitung		48,654
		Sig		0,000
		N		91

Sumber: Lampiran 6

## Hasil Uji t

Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program *SPSS for Windows* dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel *quality work of life* ( $X_1$ ) terhadap *work engagement* (Y)  
Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa signifikansi variabel *quality work of life*  $< \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak, berarti secara parsial variabel *quality work of life* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada Aston Hotel Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa *Quality of Worklife* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima.
2. Pengaruh variabel *self determination* ( $X_2$ ) terhadap *work engagement* (Y)  
Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa signifikansi *self determination*  $< \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak, berarti secara parsial variabel *self determination* ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada Aston Hotel Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa *Self Determination* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima.
3. Pengaruh variabel *job performance* ( $X_3$ ) terhadap *work engagement* (Y)  
Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa signifikansi *job performance*  $< \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak, berarti secara parsial variabel *job performance* ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada Aston Hotel Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa *Job Performance* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima.

## Pembahasan

### Pengaruh *Quality Work of Life* terhadap *Work Engagement*

Hasil uji regresi menunjukkan variabel *quality work of life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan koefisien 0,731. Hal ini berarti faktor *quality work of life* yang diukur melalui karyawan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja (kenyamanan, ketenangan, dan fasilitas) di tempat bekerja, karyawan cukup sering berpartisipasi dalam memberikan ide untuk pemecahan masalah yang terjadi di tempat kerja, institusi tempat bekerja telah menyelenggarakan sistem kompensasi baik langsung maupun tidak langsung yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan institusi tempat bekerja memberikan kesempatan yang cukup luas dan adil bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karir merupakan suatu faktor yang menentukan *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

Salah satu yang mempengaruhi performansi karyawan adalah lingkungan kerja, maka perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan melihat pada sisi kemanusiaan serta kesempatan untuk

bertumbuh dan berkembang layaknya manusia. Hal tersebut ditawarkan oleh perusahaan yang mengembangkan program *quality of work life* (QWL). Oleh sebab itu, perusahaan harus memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Purboarum, 2016). Ketika perusahaan menawarkan kualitas kehidupan kerja kepada karyawan mereka, hal tersebut merupakan indikator yang baik untuk meningkatkan citranya dalam menarik serta mempertahankan karyawan terbaik dan berkompeten (Boonrod, 2009). Adanya kualitas kehidupan kerja menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan, serta memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan semua kapasitasnya dalam bekerja (Gupta & Sharma, 2011).

*Quality of Worklife* atau kualitas lingkungan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. Adanya kualitas lingkungan kerja ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi. Apabila seorang karyawan memiliki kualitas lingkungan kerja yang baik, maka ia bisa jadi memiliki *work engagement* yang tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat kualitas lingkungan kerja yang baik memiliki *work engagement* yang rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Irmawati dan Wulandari (2017) yang menyatakan bahwa *quality work of life* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh *Self Determination* terhadap *Work Engagement***

Hasil uji regresi menunjukkan variabel *self determination* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan koefisien 0,626. Hal ini berarti faktor *self determination* yang diukur melalui karyawan cukup memiliki keleluasaan dalam menentukan bagaimana menyelesaikan pekerjaan, karyawan cukup mempunyai kesempatan untuk menggunakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan, dan karyawan mempunyai peluang untuk tidak bergantung kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

*Self determination* merupakan salah satu konsep yang berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Menurut Ramirez (2007) *Self Determination* adalah suatu perasaan yang terlepas dari keadaan atau hambatan dalam hidup, individu tersebut merasa bahwa dirinya akan mampu mengatasi dan keluar dari suatu hambatan. *Self determination* adalah rasa percaya bahwa individu dapat mengendalikan nasibnya sendiri dan menjadi lebih berwenang atau bertanggung jawab. Jadi dapat diartikan seperti membuat pilihan untuk dirimu sendiri, kemudian belajar untuk memecahkan masalah secara efektif dan mengambil kendali dan tanggung jawab untuk kehidupan dirimu sendiri. *Self determination* berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia.

Seseorang telah dikatakan telah memiliki *self determination* ketika seseorang tersebut lebih dipengaruhi oleh motivasi dari dalam dirinya sendiri daripada motivasi dari lingkungan eksternal. Hubungan dengan *work engagement* adalah ketika seorang telah bisa mengontrol *self determination* itu maka karyawan

tersebut dapat dengan spontan menaikkan *work engagement* mereka. Hasil penelitian mendukung temuan penelitian Irmawati dan Wulandari (2017) yang menyatakan bahwa *self determination* berpengaruh terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh *Job Performance* terhadap *Work Engagement***

Hasil uji regresi menunjukkan variabel *job performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan koefisien 0,495. Hal ini berarti faktor *job performance* yang diukur melalui *job performance* dapat dilihat dari karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti, karyawan cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang ditentukan, karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan, saran, dan koreksi, karyawan cukup baik dalam hal kehadiran dan disiplin dalam bekerja serta dapat diandalkan, dan karyawan cukup berusaha melakukan pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan merupakan suatu faktor yang menentukan *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember.

Menurut Tika (2010) Kinerja (*Job Performance*) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sementara Mangkuprawira (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2011). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kinerja.

*Job performance* sangat berkaitan dengan *work engagement* karena apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* atau keterikatan kerja, maka karyawan tersebut pasti akan mengedepankan kinerjanya dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *job performance* atau kinerja karyawan berbanding lurus dengan *work engagement* karyawan dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung hasil penelitian dari Irmawati dan Wulandari (2017) yang menyatakan bahwa *self determination* berpengaruh terhadap *work engagement*.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Pertama, *Quality Work of Life* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember atau H<sub>1</sub> diterima. Kedua, *Self Determination* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember atau H<sub>2</sub> diterima. Dan ketiga, *Job Performance* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan Aston Hotel Jember atau H<sub>3</sub> diterima.

## Saran

Berdasarkan keterbatasan dan kesimpulan, dapat diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut. Pertama, Hasil penelitian membuktikan bahwa *quality work of life, self determination, dan job performance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada Aston Hotel Jember, oleh karena itu hendaknya pihak Aston Hotel Jember selalu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan *quality work of life, self determination, dan job performance* yang semakin baik demi tercapainya *work engagement*. Hal ini dapat dilakukan dengan merumuskan strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan, pemenuhan kebutuhan psikologi mengacu pada makna dari kebebasan otonomi menentukan kegiatan, serta mendorong pencapaian kinerja karyawan. Dan kedua, hasil penelitian ini hanya mampu menjelaskan *work engagement* sebesar 62,7%, sehingga masih ada faktor lain di luar model yang diteliti yang mampu menjelaskan *work engagement*. Oleh karena itu disarankan bagi penelitian lanjutan untuk menambahkan variabel lain seperti resiliensi, penyesuaian diri, *organizational citizenship behavioral*, dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

## Daftar Pustaka

- Altunel, Mustafa C., Omer Erdem Kocak, & Bilal Cankir. 2015. The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice* 2015 April 15(2) 409-417.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. 2008. Work Engagement : An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Journal of Work & Stress*, 187-200.
- Beukes, I., & Botha, E. 2013. Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2) 2013.
- Boonrod, W. 2009. Quality of working life: Perceptions of professional nurses at Phramongkutklao hospital. *Journal of the Medical Association of Thailand*, 92(1), 7-15.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Flippo, Edwin B. 2011, *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Gelora Askara Pratma.
- Gupta, M., & Sharma, P. 2011. Factor credentials boosting quality of work life of bsnl employees in jammu region. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(1), 80-89.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.

- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mujiasih. E & Ratnaningsih, I. Z. 2012. Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transforasional dan budaya organisasi. *Jurnal Psikologi*. 3-8.
- Parmin. 2014. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada PD. BPR BKK Kebumen. *Jurnal Fokus Bisnis*, Volume 14, No 02, bulan Desember 2014.
- Purboarum, Anggit. 2015. Peran Quality Of Work Life (QWL) terhadap Work Engagement dan Kepuasan Kerja. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Rahman, Arrafiqur. 2017. Kualitas Kehidupan Kerja; Suatu Tinjauan Literatur Dan Pandangan Dalam Konsep Islam. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* Vol. 6 No. 1 Januari 2017.
- Ramirez. 2007. Resilience: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 42.
- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ryan, R. M., Patrick, H., & Deci, E. L. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory. *The European Health Psychology*, 2 - 5.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 15. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara.