

# Pengaruh *Self Management* terhadap *Work Engagement* pada PT. Biofarma Persero

<sup>1</sup>Muhammad Sandy Surya Wijaya, <sup>2</sup>Hendro Prakoso, <sup>3</sup>Vici Sofianna Putera

<sup>1,2,3</sup>Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,

JL. Tamansari No. 1 Bandung 40116

Email : <sup>1</sup>sandysuryaw@gmail.com, <sup>2</sup>rimata.du@gmail.com, <sup>3</sup>vici.putera@gmail.com

**Abstract.** *The effect of self management on work engagement is something that has not been studied much, this research was conducted because of the lack of information regarding the effect of self management on work engagement. This research was conducted on marketing employees who belong to the high prestige occupations. The research method used is the method of causality with the number of subjects 65 employees of the marketing department of PT. Biopharma. This study uses a psychological scale with a self-management measurement tool from Manz and Sims, as well as a work engagement measuring tool from Schaufeli & Bakker. The results showed that 92.3% of employees have high self-management and 98.5% of employees have high work engagement. The results of multiple regression show that the five dimensions of self management have a significant contribution on work engagement, especially Self punishment (X3) which gives the dominant contribution of .464 and the smallest is self observation (X4) of .127.*

**Keywords :** *Self Management, Work Engagement, Marketing Employees*

**Abstrak.** Pengaruh *self management* terhadap *work engagement* merupakan hal yang yang belum banyak diteliti, penelitian ini dilakukan karena kurangnya informasi terkait pengaruh *self management* terhadap *work engagement*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan pemasaran yang termasuk kedalam golongan pekerjaan *high prestige occupations*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kausalitas dengan jumlah subjek 65 orang karyawan bagian pemasaran PT. Biofarma. Penelitian ini menggunakan skala psikologis dengan alat ukur *self management* dari Manz dan Sims, serta alat ukur *work engagement* dari Schaufeli & Bakker. Hasil penelitian ditemukan 92.3% karyawan memiliki *self management* yang tinggi dan 98.5% karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi. Hasil *multiple regression* menunjukkan kelima dimensi *self management* pengaruh yang besar terhadap *work engagement*, terutama *Self punishment* (X3) memberikan pengaruh paling besar sebesar .464 dan yang paling kecil adalah *self observation* (X4) sebesar .127.

**Kata kunci :** *Self Management, Work Engagement, Karyawan Pemasaran*

## I. PENDAHULUAN

*Work engagement* adalah suatu pengalaman emosi positif, terpenuhi ketika bekerja yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption* menurut Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002). *Vigor* yaitu, tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk menyalurkan tenaga pada pekerjaan dan ketahanan

walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* yaitu, keikutsertaan yang intens pada pengerjaan tugas dan merasakan adanya signifikansi, antusias, inspirasi, rasa bangga dan tantangan terhadap pekerjaan yang dimiliki. *Absorption* yaitu, konsentrasi penuh dan dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya, dimana biasanya waktu terasa cepat berlalu dan merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2019).

Hasil survei pada bulan oktober 2013 dari JobStreet.com pada 17.623 karyawan di Indonesia sebagai responden, menunjukkan bahwa 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang dimiliki, penyebabnya adalah pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tidak ada jenjang karier, tidak memiliki *work-life balance* dan karakteristik atasan. Ketidakpuasan kerja ini dapat mengakibatkan individu tidak mengalami *work engagement* dan mengakibatkan kinerja individu tidak optimal.

*Self management* menurut Manz dan Sims (1980) adalah strategi individu dalam mengelola dan memantau perilaku mereka sendiri dan bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil yang tercakup dalam lima aspek *self observation*, *self goal setting*, *self cueing*, *self reward*, *self punishment*. Strategi *self management* membantu penataan lingkungan kerja, meningkatkan motivasi diri dan memudahkan perilaku yang berkontribusi pada pencapaian standar kinerja menurut Houghton dan Neck (dalam Manz & Sims, 1980).

Karasek dan Theorell (1998) mengatakan *sales* merupakan pekerjaan yang menuntut *self management* yang tinggi, *sales* termasuk *high prestige occupations*. Penelitian pada *high prestige occupations* baru dilakukan oleh Breevaart, Bakker dan Demerouti (2014) menemukan bahwa ada pengaruh *self management* terhadap *work management* pada perawat di Belanda. Dalam penelitian ditemukan perawat yang melakukan *self management* akan lebih mengalami *work engagement* dan meningkatkan kinerja para perawat. Temuan literatur menggunakan model *job demands - resources* (Bakker, 2017) yang memposisikan *self management* sebagai usaha untuk mengelola sendiri sumber daya dan mengatasi tuntutan kerjanya yang selanjutnya mengarah pada pembentukan *work engagement*.

Di sisi lain, seorang *sales* harus terus menerus mengembangkan keterampilan yang dimiliki sehingga seorang *sales* memiliki berbagai ide dan menerapkannya

untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Self management* pada profesi *sales* digunakan untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya, karena tugas utama *sales* yaitu, membuat rencana promosi pada wilayah dan *channel*, mengembangkan strategi penjualan, menciptakan materi penjualan, melaksanakan kampanye marketing, membuat perubahan internal untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengembangkan atau memodifikasi rencana penjualan jangka panjang dan jangka pendek, menetapkan tujuan pemasaran secara taunan. Tugas tersebut merupakan pekerjaan dari *sales* yang merupakan, setiap tugas menuntut *sales* mengembangkan keterampilan yang dimiliki, baik keterampilan *interpersonal* karena terus menerus bertemu dengan orang banyak atau keterampilan dalam membuat rencana promosi.

Semua proses dalam menyelesaikan pekerjaan menuntut para *sales* memiliki *self management*. Tingginya *job resource* berdampak signifikan *work engagement* karyawan yang membuat karyawan lebih bersemangat, berdedikasi dan terserap terhadap rutinitas kerjanya. *Self management* berperan untuk menyeimbangkan antara *job demand* yang tinggi agar seimbang dengan *job resources* yang karyawan miliki dan memicu pembentukan *work engagement* karyawan dan perilaku positif lainnya (Bakker, 2017).

Upaya pencarian artikel pengaruh *self management* terhadap *work engagement* melalui *Proquest* dengan kata kunci *self management & work engagement* dalam sepuluh tahun terakhir hanya menemukan yang dilakukan oleh Breevaart, Bakker dan Demerouti (2014) yang di lakukan pada pewart. Pengaruh *self management* terhadap *work engagement* belum banyak di teliti sehingga penelitian ini dilakukan untuk menjawab kurangnya informasi terkait pengaruh *self management* terhadap *work engagement* pada karyawan pemasaran yang merupakan *high prestige occupations*.

Penelitian ini dilakukan pada Divisi Pemasaran PT. Biofarma, Divisi pemasaran di PT. Biofarma memiliki tugas pokok diantaranya yaitu, membuat rencana promosi pada wilayah dan *channel*, mengembangkan strategi penjualan, menciptakan materi penjualan, melaksanakan kampanye marketing, membuat perubahan internal untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengembangkan atau memodifikasi rencana penjualan jangka panjang dan jangka pendek, menetapkan tujuan pemasaran secara taunan. Karakteristik pekerjaan yang dimiliki divisi pemasaran dan penjualan sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut *self management* tinggi.

Pegawai bagian pemasaran di PT. Biofarma sangat diutamakan oleh perusahaan, karena untuk penjualan vaksin di Indonesia sangat bergantung kepada pegawai bagian pemasaran ini. Untuk meningkatkan dan menjaga kinerja dari para pegawai pemasaran, PT. Biofarma memberikan pelatihan-pelatihan setiap dua bulan sekali.

PT. Biofarma, Persero atau yang biasa dikenal sebagai PT. Biofarma adalah pemimpin industri vaksin di Indonesia. PT. Biofarma merupakan perusahaan yang bergerak di

bidang *Life Science*, PT. Biofarma menyediakan kebutuhan vaksin untuk Indonesia dan 140 negara lainnya. Dengan demikian, PT. Biofarma merupakan salah satu dari sedikit produsen vaksin yang mendapatkan kepercayaan untuk menyuplai vaksin untuk pencegahan penyakit menular di dunia. Jumlah sumber daya manusia yang dimiliki PT. Biofarma adalah sebanyak 1.280.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi pemasaran dan penjualan, divisi yang secara tidak langsung menjadi ujung tombak bagi PT. Biofarma adalah divisi pemasaran dan penjualan, maka dari itu setiap individu dalam divisi pemasaran dan penjualan harus memiliki kompetensi yang bisa memenuhi tuntutan pekerjaannya. Berdasarkan data tuntutan pekerjaan tersebut maka setiap individu diharapkan harus memiliki keberanian untuk mendobrak pasar dan kreatif dalam menentukan strategi pemasaran. Dapat terlihat jelas bahwa ketika sebagian besar suatu tugas yang bersifat kreatif, analitis dan mengandalkan intelektual, akan meningkatkan penggunaan *self management* yang lebih besar (House dalam Manz & Sims, 1980).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa besar *self management* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma?
2. Seberapa besar *work engagement* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma?
3. Seberapa besar pengaruh *self management* terhadap *work engagement* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma?

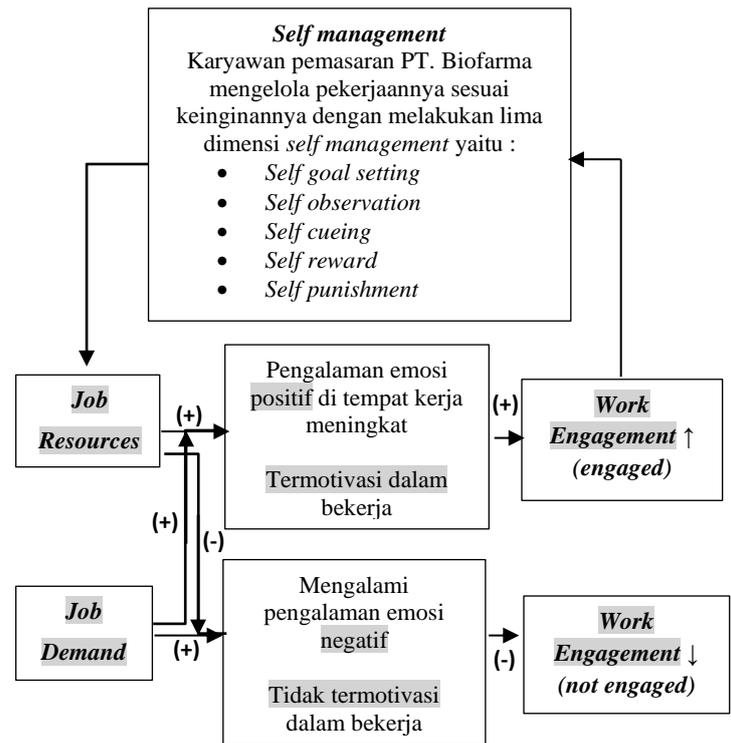
## II. LANDASAN TEORI

Menurut Manz dan Sims (1980) *Self management* adalah strategi individu dalam mengelola dan memantau perilaku mereka sendiri dan bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil. Strategi *self management* terdiri dari *self observation*, *self goal setting*, *self cueing*, *self reward* dan *self punishment*. *Self observation* yaitu, bahwa individu sadar mengapa dan kapan mereka menunjukkan perilaku tertentu dalam situasi tertentu, kesadaran ini dapat menyebabkan individu mengubah perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. *Self goal setting*, memiliki kontribusi untuk mencapai *goal*, meningkatkan kinerja untuk tujuan yang spesifik, menantang dan dapat dicapai oleh individu. *Self cueing* merupakan penggunaan pengingat yang membantu individu untuk memfokuskan apa yang perlu dicapai individu, yang dapat membuat karyawan menyesuaikan perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. *Self reward* merupakan merupakan strategi untuk mempertahankan perilaku yang diinginkan agar kinerja terjaga untuk mencapai *goal* dengan cara pergi ketempat yang disukai, membeli barang yang disukai. *Self punishment* merupakan perasaan menyesal pada diri seorang sales agar tidak mudah menyerah ketika menghadapi masalah pekerjaan dilapangan maupun dikantor. Teori yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori dari Manz dan Sims (1980), karena

mereka memandang kepada kondisi individu yang spesifik dan dioperasionalkan dengan baik. Peneliti lain seperti Gunn memberikan penekanan pada pengaruh lingkungan dan karakteristik perusahaan. Jika merujuk pada teori *self management* yang dikemukakan Andrasik dan Heimberg (dalam Manz, 1986) akan ada hambatan dalam masalah waktu pengambilan data, karena untuk mendapatkan aspek-aspek *self management* harus melibatkan waktu yang panjang.

Menurut Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002) *Work engagement* didefinisikan sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, absorption*”. *Work engagement* merupakan suatu pengalaman emosi positif dan terpenuhi ketika bekerja yang ditandai dengan adanya *vigor, dedication, dan absorption*. *Vigor* yaitu, tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk menyalurkan tenaga pada pekerjaan dan ketahanan walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* yaitu, keikutsertaan yang intens pada pengerjaan tugas dan merasakan adanya signifikansi, antusias, inspirasi, rasa bangga dan tantangan terhadap pekerjaan yang dimiliki. *Absorption* yaitu, konsentrasi penuh dan dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya, dimana biasanya waktu terasa cepat berlalu dan merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2019). Teori yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori dari Schaufeli dan Bakker, karena mereka memandang *work engagement* sebagai keadaan psikologis yang spesifik, terdefinisi dengan baik dan dioperasionalkan dengan baik yang terbuka untuk penelitian empiris dan aplikasi praktis, Bakker dan Schaufeli juga sudah menggunakan teori *work engagement* ini untuk setiap penelitiannya di berbagai negara. Jika merujuk pada teori Kahn (1990) *work engagement* sebagai cara untuk memanfaatkan karyawan pada peran kerjanya, sebenarnya *work engagement* bukan semata-mata untuk memanfaatkan peran individu tetapi apa yang dirasakan individu pada saat bekerja.

Untuk memahami faktor yang mempengaruhi *work engagement* dan *self management*, paling sering menggunakan model *Job Demand-Resource* (JDR) (Bakker, 2017). Model ini menjelaskan terdapat dua kategori dalam kondisi kerja, yaitu *job demand* dan *job resource*. *Job demand* mengacu pada lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintahkan individu didalamnya sehingga perlu diberikan respon. Mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan dan sering dikaitkan dengan pengorbanan fisiologis dan psikologis tertentu. *Job resources* meliputi aspek fisik, psikis, sosial, serta organisasi pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi efek tuntutan pekerjaan serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan personal (Demerouti et al., 2001).



Gambar 1 Bagan Kerangka Berpikir

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Self Management (X)

Berikut adalah hasil perhitungan rata-rata variabel *self management*.

TABEL 1 REKAPITULASI HASIL PENGUKURAN KATEGORI RESPONDEN VARIABEL SELF MANAGEMENT

No	Self Management	Frekuensi	%
1	Rendah	6	9.2
2	Tinggi	59	90.8
	Total	65	100

Tabel 1 menunjukkan hasil bahwa karyawan bagian pemasaran yang memiliki *self management* tinggi secara keseluruhan sebanyak 90.8%.

TABEL 2 HASIL PERHITUNGAN MEAN VARIABEL SELF MANAGEMENT

Dimensi	Mean
Self Goal Setting	4.004
Self Reward	3.963
Self Punishment	3.645
Self Observation	3.945
Self Cueing	4.155

Berdasarkan perhitungan mean tabel 2, dimensi *self management* tertinggi yang dimiliki karyawan bagian

pemasaran adalah dimensi self cueing (Tabel 4.9, M = 4.155) dan yang terendah adalah dimensi self punishment (Tabel 4.9, M = 3.645), artinya dalam mencapai targetnya karyawan membuat catatan tertulis untuk mengingatkan apa yang harus dikerjakan karyawan agar tidak ada pekerjaan yang terlewat sehingga karyawan kurang menyalahkan dirinya dan merasa bersalah ketika tidak mencapai targetnya karena merasa pekerjaannya sudah dikerjakan dengan maksimal.

**B. Work Engagement (Y)**

Berikut adalah hasil perhitungan rata-rata variabel *work engagement*.

TABEL 3 REKAPITULASI HASIL PENGUKURAN RESPONDEN VARIABEL WORK ENGAGEMENT

No	Work Engagement	Frekuensi	%
1	Rendah	6	9.2
2	Tinggi	59	90.8
	Total	65	100

Tabel 3 menunjukkan hasil bahwa karyawan pemasaran yang memiliki *work engagement* tinggi secara keseluruhan sebanyak 90.8%.

TABEL 4.13 HASIL PERHITUNGAN MEAN VARIABEL WORK ENGAGEMENT

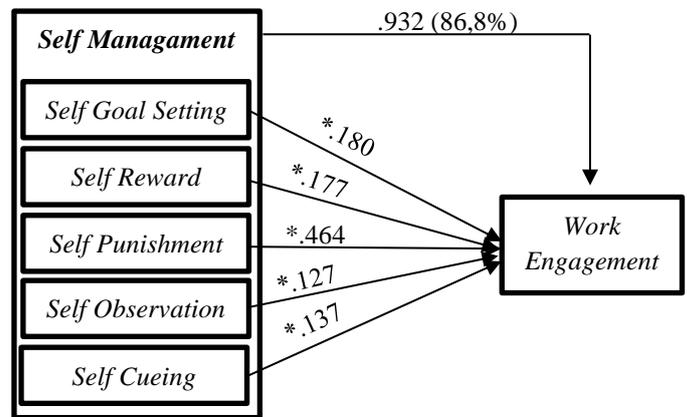
Dimensi	Mean
Vigor	5.425
Dedication	5.418
Absorption	5.156

Berdasarkan perhitungan mean tabel 4, dimensi *work engagement* tertinggi yang dimiliki karyawan bagian pemasaran adalah dimensi vigor (Tabel 4.13, M = 5.432) dan yang terendah adalah dimensi absorption (Tabel 4.13, M = 5.156), artinya karyawan tersebut merasakan bahwa dirinya memiliki semangat yang penuh untuk menyelesaikan pekerjaannya ketika menemukan kesulitan, meskipun kurang menikmati waktu pekerjaannya sehingga dalam bekerja mereka tetap bisa engage karena memandang bahwa pekerjaannya penuh dengan makna dan tujuan.

**C. Pengaruh Self Management (X) terhadap Work Engagement**

Berikut adalah hasil perhitungan *multiple regression* mengenai pengaruh *Self management* dan dimensinya terhadap *work engagement*.

Gambar 2  
Bagan Hasil Pengolahan Data



Gambar 1 menunjukkan bahwa *self management* memiliki pengaruh yang besar terhadap *work engagement* (Tabel 4.19, R = 0.932). Karyawan pemasaran melihat capaian targetnya untuk membuat target penjualan yang akan mereka capai dan memanfaatkan catatan pekerjaan apa saja yang harus mereka lakukan terlebih dahulu untuk membantu mereka dalam mencapai target. Ketika mereka mencapai target mereka akan memberi hadiah kepada dirinya untuk mempertahankan kinerjanya, jika tidak mencapai target mereka akan menyalahkan dirinya sendiri dan melakukan evaluasi kinerjanya untuk kembali mencapai targetnya.

Dengan melakukan *self management* karyawan akan mengelola pekerjaannya sesuai dengan kengingian sendiri sehingga tidak mendapatkan tekanan dari orang lain. Dengan melakukan hal tersebut akan meningkatkan *job resources* dan seimbang dengan tuntutan pekerjaan (*job demands*) Hal ini membuat karyawan pemasaran merasakan kondisi emosi positif sehingga mereka mengalami kondisi *work engagement*, dampak dari *work engagement* terlihat dari hasil penjualan pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 yang terus meningkat di PT. Biofarma, yang artinya kinerja para karyawan pemasaran terus meningkat selama lima tahun tersebut.

Hasil *multiple regression* menunjukkan bahwa dimensi *Self punishment* (X<sub>3</sub>) memberikan pengaruh paling dominan terhadap *work engagement* (Y) dengan pengaruh yang diberikan sebesar .464, artinya ketika karyawan pemasaran melakukan *self punishment*, karyawan akan mengevaluasi dirinya dan menemukan kesalahannya sendiri sehingga termotivasi untuk memperbaiki kekurangannya, karyawan yang termotivasi akan mengalami emosi positif sehingga mengalami *work engagement*.

Berdasarkan hasil pengukuran, *self punishment* merupakan dimensi yang kurang digunakan oleh karyawan pemasaran (Tabel 4.9, M = 3.645), karena jika dilakukan

berpeluang menimbulkan emosi negatif pada karyawan pemasaran sehingga kurang digunakan. Mengingat *self punishment* bermanfaat untuk meningkatkan *work engagement*, karyawan harus mampu mengubah evaluasi diri yang menghasilkan emosi negatif menjadi emosi positif.

Temuan hasil penelitian ini berbeda dengan temuan dari Breevaart, Bakker dan Demerouti (2014) pada perawat di Belanda yang termasuk kedalam golongan pekerjaan yang sama yaitu *high prestige occupations* ditemukan bahwa hanya tiga dimensi *self management* yang berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* yaitu *self goal setting* sebesar 0,64, *self observation* sebesar 0,60, *self cueing* sebesar 0,35, tetapi ada dua dimensi *self management* yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* yaitu *self reward* sebesar 0,09 dan *self punishment* sebesar 0,18 yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Perbedaan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *self punishment* lebih dibutuhkan karyawan pemasaran untuk mengevaluasi dirinya agar termotivasi selalu berkinerja baik dan mencapai target yang harus dicapai sehingga *self punishment* paling berpengaruh untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan pemasaran, namun pada perawat *self punishment* tidak terlalu dibutuhkan karena seorang perawat tidak harus mencapai target seperti yang dilakukan oleh karyawan pemasaran. Pada perawat *self goal setting* lebih penting karena mereka selalu membuat perencanaan dalam pikirannya apa yang harus dilakukan terlebih dahulu ketika menyelesaikan tugasnya.

#### IV. SIMPULAN

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

1. *Self management* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma terkategori tinggi
2. *Work engagement* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma terkategori tinggi
3. Secara simultan, *self management* memberikan pengaruh yang besar terhadap *work engagement* pada karyawan bagian pemasaran di PT. Biofarma sebesar 0.932.
4. *Self punishment* (X3) memberikan kontribusi paling dominan terhadap *work engagement* (Y) dengan pengaruh yang diberikan sebesar 0.464 dan yang memberikan pengaruh paling kecil adalah *self observation* (X4) sebesar 0.127.

#### V. SARAN

##### A. Saran Praktis

1. PT. Biofarma diharapkan mampu untuk memberikan pelatihan *self management* kepada karyawan baru bagian pemasaran supaya para karyawan terbiasa menggunakan *self management*

ketika bekerja dilapangan.

2. PT. Biofarma diharapkan memberikan konseling untuk mengubah pemaknaan negatif terhadap *self punishment* pada karyawan pemasaran yang mengalami kondisi emosi negatif ketika melakukan *self punishment*

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the Job Demands - Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.011>
- [2] Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/107179199700400212>
- [3] Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/1555240903188398>
- [4] Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- [5] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236. <https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- [6] Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement a handbook of essential theory and research*. Canada : Psychology Press. 3.
- [7] Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- [8] Dancy, Christine P., & Reidy, John. (2017). *Statistics Without Maths for Psychology 7th Edition*. Italy: Pearson Education Limited
- [9] Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- [10] Kahn, William, A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- [11] Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- [12] Luthans, F., & Davis, T. R. V. (1979). Behavioral self-management-The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8(1), 42–60. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90003-2)
- [13] Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
- [14] Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- [15] Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- [16] Schaufeli, W. B. (2012). *Work Engagement . What Do We Know and Where Do We Go ? Work Engagement in Everyday Life* ,

Business, and Academia Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.

- [17] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315 (2004). <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [18] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [19] Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, V. G. 'Alez-R. 'A A. B. (2016). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Institut Für Management Und Wirtschaftsforschung*, 60.
- [20] Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & Witte, H. De. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. 35, 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- [21] Schroeder, R. G., Anderson, J. C., Scudder, G. D., Schroeder, R. G., Anderson, J. C., & Scudder, G. D. (1989). Measurement of White Collar Productivity.
- [22] Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- [23] Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- [24] Towers Perrin. (2006). Ten steps to creating an engaged workforce. Europe : Global Workforce Study.
- [25]
- [26]