



SINERGI PEGAWAI DAN MANAJEMEN KANTOR DALAM MEMBANGUN KEHARMONISAN ORGANISASI: KAJIAN LITERATUR DAN USULAN KERANGKA KONSEPTUAL

Raditya Hilmi Ramdhan, Rifqy Ahmad Tsaqif, Harmon Chaniago

Prodi atau Jurusan D4 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga,

Politeknik Negeri Bandung

Abstrak

Sinergi antara pegawai dan manajemen kantor merupakan fondasi penting dalam membangun keharmonisan organisasi yang berkelanjutan. Kajian ini mengidentifikasi kontribusi strategis dari komunikasi internal, keterlibatan manajerial, serta nilai dan visi bersama terhadap terbentuknya lingkungan kerja yang harmonis. Melalui telaah literatur dan dukungan temuan empiris dari pertanyaan terbuka dalam survei karyawan, terungkap bahwa koordinasi yang efektif, program penguatan tim, evaluasi terbuka, serta pendekatan partisipatif dalam menyelesaikan konflik berperan signifikan dalam membentuk sinergi yang produktif. Untuk memperkuat pemahaman teoretis, disusun pula sebuah kerangka konseptual yang mengintegrasikan dimensi sinergi organisasi sebagai strategi dalam meningkatkan kohesi dan produktivitas tim. Hasil kajian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen berbasis kolaborasi.

Kata Kunci: Sinergi Pegawai, Keharmonisan Organisasi, Komunikasi Internal, Kepemimpinan Partisipatif, Kerangka Konseptual.

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi organisasi modern, sinergi antara pegawai dan manajemen menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan organisasi yang produktif dan adaptif. Kolaborasi yang harmonis antara

keduanya tidak hanya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga memengaruhi langsung efektivitas komunikasi, tingkat kepuasan kerja, dan pencapaian kinerja organisasi (Yusra, 2022; Fadilah, 2020).

*Correspondence Address : raditya.hilmi.abs423@polban.ac.id

DOI : 10.31604/jips.v12i6.2025. 2523-2530

© 2025UM-Tapsel Press

Keberhasilan organisasi, khususnya di sektor jasa dan pelayanan publik di Indonesia, termasuk di wilayah perkotaan seperti Bandung, sering kali ditentukan oleh kualitas hubungan interpersonal antara pelaksana operasional (pegawai) dan pengambil kebijakan (manajemen). Ketidakharmonisan dalam relasi tersebut dapat memicu konflik internal, rendahnya motivasi kerja, hingga peningkatan turnover karyawan (Aulia et al., 2025).

Berbagai tantangan muncul dalam membangun keharmonisan ini, seperti perbedaan nilai antar generasi, gaya kepemimpinan yang kaku, kesenjangan komunikasi, serta pengaruh budaya organisasi yang belum inklusif. Oleh karena itu, diperlukan strategi berbasis bukti dan pendekatan teoritis yang mampu menjembatani perbedaan serta mendorong sinergi dua arah secara seimbang.

Research gap penelitian ini terletak pada keterbatasan studi sebelumnya yang sebagian besar masih bersifat parsial dan berfokus pada aspek tunggal, seperti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif atau kepuasan kerja sebagai variabel antara dalam hubungan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu belum banyak mengintegrasikan perspektif yang menyeluruh, yakni yang mengaitkan strategi manajerial dengan respons psikologis dan sosial pegawai secara simultan. Selain itu, masih minim kajian empiris yang secara konkret menjelaskan bagaimana sinergi antara pegawai dan manajemen dapat mentransformasikan hubungan interpersonal menjadi peningkatan kinerja organisasi. Hambatan struktural seperti birokrasi yang kaku, kesenjangan generasi dalam dunia kerja, serta tantangan adaptasi terhadap teknologi digital juga belum banyak dibahas secara sistematis dalam konteks organisasi di Indonesia

Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang menggabungkan tiga dimensi utama, yakni dimensi psikologis (seperti motivasi kerja dan persepsi keadilan), dimensi struktural (termasuk alur birokrasi dan kebijakan internal), serta dimensi kultural (seperti budaya organisasi dan nilai-nilai kolektivisme). Penelitian ini juga menghadirkan pendekatan sinergi dua arah secara seimbang antara pegawai dan manajemen, yang selama ini kurang mendapatkan perhatian dalam literatur akademik. Selain itu, penelitian ini menyajikan pemetaan strategi konkret yang diterapkan di organisasi Indonesia serta identifikasi atas tantangan aktual di lapangan, yang belum banyak dijelaskan dalam studi-studi sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur (*library research*) yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis teori-teori serta temuan-temuan penelitian terdahulu terkait sinergi antara pegawai dan manajemen dalam membangun keharmonisan kerja, serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, di mana proses analisis dilakukan melalui penelaahan kritis terhadap sumber-sumber pustaka yang relevan, baik berupa buku, artikel ilmiah, jurnal nasional dan internasional, serta laporan hasil riset terdahulu.

Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan studi yang ingin mengungkap makna, pola, dan kecenderungan dari fenomena yang dikaji secara mendalam, tanpa manipulasi terhadap variabel-variabel yang diteliti. Fokus utama penelitian ini adalah interpretasi teoretis terhadap konsep sinergi dalam organisasi, dimensi hubungan kerja yang harmonis, dan peran manajerial dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung.

Untuk memperkuat validitas temuan dan memberikan gambaran awal mengenai relevansi teori dengan kondisi aktual di lapangan, peneliti turut menyertakan data empiris ringan dalam bentuk kuisioner daring yang disebarakan kepada sejumlah pegawai pada sebuah institusi publik. Pengumpulan data ini bersifat pendukung dan tidak menjadi fokus utama penelitian, melainkan berfungsi sebagai ilustrasi dan verifikasi awal terhadap isu-isu teoritis yang dibahas dalam kajian pustaka.

Data dari kuisioner ini dianalisis secara deskriptif dengan menyoroti respons-respons yang konsisten dengan temuan literatur, serta mencatat adanya kesenjangan atau penegasan terhadap teori. Dengan pendekatan ini, diharapkan studi dapat memberikan kontribusi konseptual yang kuat sekaligus kontekstual, terutama dalam menjembatani pemahaman antara teori dan praktik terkait sinergi dan keharmonisan dalam dunia kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian Literatur

Kajian literatur ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami secara mendalam konsep-konsep sentral yang berkaitan dengan sinergi antara pegawai dan manajemen, keharmonisan dalam lingkungan kerja, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Sinergi dalam organisasi dipahami sebagai hasil dari interaksi saling melengkapi antara manajemen dan pegawai yang, jika berjalan optimal, mampu menghasilkan output yang lebih besar dibandingkan bila kedua pihak bekerja secara terpisah. Covey (1990) mendefinisikan sinergi sebagai puncak dari kerja sama efektif yang dibangun atas dasar komunikasi terbuka dan kepercayaan timbal balik.

Pemikiran ini diperkuat oleh Peter Senge (1990) yang menekankan pentingnya adanya visi bersama (shared

vision) dalam organisasi untuk menciptakan sinergi jangka panjang. Dalam kerangka sistem terbuka seperti yang dijelaskan oleh Katz dan Kahn (1966), organisasi dipandang sebagai sistem dinamis yang terdiri atas berbagai elemen yang saling berinteraksi. Sinergi antara manajemen dan pegawai merupakan bagian dari interaksi tersebut, dan sangat menentukan keberlangsungan sistem secara keseluruhan.

Keharmonisan dalam lingkungan kerja menjadi aspek penting lainnya yang banyak dibahas dalam literatur. Keharmonisan tidak hanya berarti ketiadaan konflik, tetapi lebih jauh lagi mencakup adanya suasana kerja yang nyaman, dukungan sosial, dan komunikasi yang konstruktif. Menurut Ryff (1989), kesejahteraan psikologis merupakan indikator utama dari lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini selaras dengan teori budaya organisasi dari Edgar Schein (1985) yang menyatakan bahwa nilai-nilai dan norma bersama dalam suatu organisasi membentuk budaya yang dapat mendukung atau justru menghambat keharmonisan kerja.

Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa sinergi dan keharmonisan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Armstrong (2006) menjelaskan bahwa pengelolaan hubungan kerja yang efektif melalui strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat menciptakan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Teori keterlibatan kerja (Kahn, 1990) juga menyatakan bahwa pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan fungsional akan menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Perspektif ini juga didukung oleh model Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton (1992), di mana aspek pembelajaran dan pertumbuhan—yang sangat dipengaruhi oleh keharmonisan kerja—menjadi

indikator utama dalam mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam rangka menciptakan hubungan kerja yang harmonis, literatur menyarankan berbagai strategi seperti penguatan komunikasi dua arah, pelaksanaan kepemimpinan partisipatif, pemberian pelatihan berkelanjutan, serta penciptaan budaya kerja yang inklusif dan suportif. Studi oleh Saks (2006) dan Macey & Schneider (2008) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai akan meningkat secara signifikan ketika organisasi memberikan ruang partisipasi dan menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi mereka.

Secara umum, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa sinergi dan keharmonisan bukan hanya faktor pendukung, melainkan merupakan fondasi utama dalam membangun organisasi yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Dengan dasar inilah penelitian ini berupaya melihat bagaimana teori-teori tersebut tercermin dalam praktik nyata, melalui pengumpulan data lapangan sebagai bentuk verifikasi dan pelengkap terhadap studi literatur yang telah dilakukan.

Hasil Pengolahan Data Empiris

Untuk melengkapi kajian literatur, penelitian ini juga mengumpulkan data empiris pendukung melalui penyebaran kuisioner daring kepada empat orang responden dari institusi publik. Meskipun berukuran kecil, data ini bertujuan untuk memberikan ilustrasi awal tentang keterkaitan antara variabel-variabel utama dalam studi.

Statistik Deskriptif

Tabel 4. 1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	N	Descriptive Statistics			
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	4	13.00	20.00	15.2500	3.30404
X2	4	12.00	20.00	15.0000	3.55903
X3	4	6.00	15.00	10.7500	3.77492
Y	4	9.00	15.00	12.2500	2.50000
Valid (listwise)	N 4				

Hasil analisis deskriptif memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti. Terdapat empat variabel yang dianalisis, yaitu:

X1: Sinergi Pegawai dan Manajemen

X2: Keharmonisan Lingkungan Kerja

X3: Strategi Manajerial

Y: Dampak terhadap Kinerja

Setiap variabel dinilai oleh 4 responden (N = 4). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel X1 memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 15.25 dengan standar deviasi sebesar 3.30, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap sinergi antara pegawai dan manajemen. Hal ini mendukung hasil literatur yang menyatakan bahwa komunikasi dan kerja sama yang baik mendorong kinerja organisasi.

Variabel X2, yang merepresentasikan keharmonisan kerja, memiliki nilai rata-rata 15.00 dan standar deviasi 3.56. Ini menunjukkan bahwa responden secara umum juga menilai lingkungan kerja sebagai cukup harmonis, meskipun terdapat sedikit perbedaan persepsi antarindividu.

Sementara itu, X3 yaitu strategi manajerial, memiliki nilai rata-rata yang paling rendah yaitu 10.75 dan standar deviasi paling tinggi (3.77). Ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap strategi manajemen dalam membangun sinergi masih bervariasi dan belum sepenuhnya konsisten atau merata.

Adapun variabel Y, yaitu dampak terhadap kinerja, memiliki nilai rata-rata 12.25 dengan standar deviasi 2.50, yang tergolong cukup stabil. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa keharmonisan dan sinergi kerja memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas kerja mereka.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini menunjukkan kecenderungan positif pada persepsi responden terhadap sinergi, keharmonisan, dan kinerja, meskipun strategi manajerial tampaknya masih menjadi area yang memerlukan peningkatan lebih lanjut.

Korelasi Antarvariabel

Tabel 4. 2 Hasil Hubungan Korelasi Antar Variabel

Correlations					
		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	.992**	.862	.757
	Sig. (2-tailed)		.008	.138	.243
	N	4	4	4	4
X2	Pearson Correlation	.992**	1	.918	.674
	Sig. (2-tailed)	.008		.082	.326
	N	4	4	4	4
X3	Pearson Correlation	.862	.918	1	.362
	Sig. (2-tailed)	.138	.082		.638
	N	4	4	4	4
Y	Pearson Correlation	.757	.674	.362	1
	Sig. (2-tailed)	.243	.326	.638	
	N	4	4	4	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel X1 (Sinergi Pegawai-Manajemen) dan X2 (Keharmonisan Lingkungan Kerja) dengan nilai korelasi sebesar 0.992 dan tingkat signifikansi $p = 0.008 (< 0.01)$. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sinergi antara pegawai dan manajemen, maka semakin harmonis pula lingkungan kerja yang dirasakan pegawai. Temuan ini sangat relevan dengan fokus penelitian dan memperkuat argumen dalam studi literatur yang menyatakan bahwa sinergi

merupakan salah satu fondasi utama dalam menciptakan keharmonisan kerja.

Sementara itu, variabel X3 (Strategi Manajerial) dan Y (Dampak terhadap Kinerja) masing-masing menunjukkan korelasi yang cukup tinggi tetapi tidak signifikan secara statistik, misalnya korelasi antara sinergi (X1) dan kinerja (Y) sebesar 0.757, namun nilai $p = 0.243$. Ini kemungkinan besar disebabkan oleh ukuran sampel yang kecil ($N = 4$), sehingga perlu dikaji lebih lanjut dengan jumlah responden yang lebih besar untuk memperoleh hasil yang lebih representatif.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	14

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.972 untuk 14 item pernyataan dalam instrumen kuisioner. Nilai ini menunjukkan bahwa konsistensi internal antaritem sangat tinggi. Dalam penelitian sosial, nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7 sudah dianggap reliabel, dan nilai di atas 0.9 menandakan instrumen sangat andal.

Analisis Pertanyaan Terbuka: Perspektif Kualitatif dari Responden

Sebagai pelengkap pendekatan kuantitatif, penelitian ini juga menggali perspektif kualitatif melalui lima pertanyaan terbuka dalam kuisioner. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang persepsi karyawan terhadap hubungan kerja, strategi manajerial, penyelesaian konflik, dan sinergi organisasi.

a. Penilaian Hubungan Kerja antara Pegawai dan Manajemen

Sebagian besar responden menyatakan bahwa hubungan antara pegawai dan manajemen terjalin secara

positif dan terbuka. Salah satu responden menyebutkan bahwa "atasan dan pegawai bisa saling koordinasi jika ada kesulitan pekerjaan", sedangkan responden lain menggarisbawahi bahwa hubungan kerja yang terbuka memfasilitasi komunikasi dua arah, di mana manajemen tidak hanya memberi tugas namun juga menerima masukan. Temuan ini memperkuat hasil kuantitatif bahwa keterlibatan karyawan tinggi ketika hubungan interpersonal dibangun secara kolaboratif.

b. Strategi Manajemen dalam Membangun Keharmonisan

Berbagai strategi manajemen diidentifikasi, seperti outing, team building, evaluasi terbuka, serta program team engagement. Responden mengakui bahwa manajemen aktif menciptakan budaya kerja kolektif dengan menyamakan persepsi dan membangun saling ketergantungan. Salah satu responden menyatakan: "manajemen membuat program team engagement... untuk menyamakan persepsi bahwa kita adalah satu tim yang bekerja bersama-sama." Pendekatan ini selaras dengan teori Lacerenza et al. (2018) tentang pentingnya intervensi tim untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

c. Penanganan Konflik di Tempat Kerja

Dari segi penyelesaian konflik, sebagian besar responden menyatakan bahwa konflik besar jarang terjadi. Salah satu responden yang telah bekerja selama 26 tahun mengungkapkan belum pernah mengalami konflik besar, dan bila terjadi, perusahaan telah membentuk unit kerja khusus hubungan industrial. Beberapa responden menambahkan bahwa penyelesaian dilakukan melalui musyawarah dan koordinasi antar tingkatan manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa struktur penyelesaian konflik yang sistematis telah tertanam dalam budaya organisasi.

d. Pengaruh Hubungan Harmonisasi terhadap Produktivitas

Mayoritas responden sepakat bahwa hubungan harmonis memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja tim. Harmoni dinilai menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan komunikasi, dan membangun semangat kerja. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu responden: "kenyamanan dan keharmonisan yang diperoleh di tempat kerja akan sangat mempengaruhi mood pegawai... yang mendorong setiap pegawai memberikan yang terbaik." Pernyataan ini memperkuat teori Kahn (1990) mengenai keterlibatan psikologis dalam bekerja.

e. Saran untuk Meningkatkan Sinergi dan Keharmonisan

Responden memberikan berbagai saran seperti pelaksanaan sharing session, family gathering, peningkatan komunikasi, dan pelatihan rutin. Beberapa responden menekankan pentingnya ruang komunikasi yang terbuka dari manajemen serta pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Ini mencerminkan harapan karyawan agar manajemen tidak hanya menjadi pemberi instruksi, tetapi juga fasilitator pengembangan kerja yang kooperatif.

Hasil pertanyaan terbuka menegaskan bahwa hubungan kerja yang terbuka, dukungan manajerial, strategi penguatan tim, serta penyelesaian konflik yang inklusif memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mendukung model konseptual penelitian bahwa praktik manajemen SDM strategis yang humanistik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel, dan setiap pernyataan dalam kuisisioner secara konsisten mengukur aspek-aspek

sinergi, keharmonisan, strategi, dan kinerja sesuai dengan tujuan penelitian.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi keterlibatan karyawan (employee engagement) dan kepuasan kerja. Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa strategi manajerial seperti pelatihan, pemberdayaan, dan komunikasi yang terbuka mendorong peningkatan motivasi serta keterlibatan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya.

Pendekatan kualitatif melalui pertanyaan terbuka memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika di lingkungan kerja. Responden mengakui bahwa hubungan kerja yang harmonis, komunikasi dua arah antara pegawai dan manajemen, serta program-program yang memperkuat kohesi tim—seperti team building dan evaluasi bersama—menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, sistem penyelesaian konflik yang terbuka dan partisipatif telah menciptakan kepercayaan di antara pegawai dan manajemen. Keharmonisan hubungan kerja terbukti tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas tim. Pegawai yang merasa dihargai, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, serta mendapatkan dukungan dari atasan, menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi.

Dengan demikian, organisasi perlu terus mengembangkan kebijakan SDM yang berorientasi pada manusia, membangun budaya kerja yang kolaboratif, serta memperkuat hubungan

interpersonal di semua level struktur organisasi. Strategi ini akan memperkuat fondasi organisasi dalam menghadapi tantangan dinamis di era digital dan meningkatkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

Cahyono, N. D. (2024). Strategic Human Resource Management Practices for Enhancing Employee Engagement and Organizational Performance. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(7), 1429–1444.

Flippo, Edwin B., *Manajemen Personalia*, terjemahan Moh. Mas'ud, Jilid. 1, Jakarta: Erlangga, 1994.

Hikmalia, W., & Toni, A. (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Komunikasi Organisasi Untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Ekspresi dan Persepsi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 98-107.

Kahn, W.A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

Mandal, M. (2022). Team Building and Appreciative Inquiry in Research and Development Teams. *Vision: The Journal of Business Perspective*,

Pratama, S., & Waskito, J. (2025). Pengaruh praktik manajemen sdm terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja sebagai pemediasi (studi

pada karyawan pt dan liris sukoharjo). *Fonduri de Investiții*, 14(1), 356–376.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1), 113-124.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.

Sopian, D. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Produktivitas Kerja: Studi Kasus pada Industri Kreatif Era Digitalisasi di Kota Mataram. *Jurnal Mirai Management*, 9(3), 442-454.

Sypniewska, B. A., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–32.

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245.

Towers Watson. (2012). *Global workforce study: Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment*.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.