

JAMB

(Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis)

Available online <https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/IAMB>

Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Munparidi¹⁾*, A. Jalaludin Sayuti²⁾

^{1,2)}Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

*Corresponding Email: munfaridi@yahoo.com

Received : Juni 2020

Revised : Juli 2020

Accepted : Juli 2020

Abstrak

Keterlibatan karyawan menjadi konsep yang menarik untuk dikaji hubungannya dengan konsep lain yang mendukung keberhasilan suatu organisasi. Kajian ini berbasis pendekatan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur untuk menggambarkan hubungan antar konsep. Sampel penelitian adalah karyawan biro perjalanan di kota Palembang dengan penentuan sampel menggunakan teknik sampel *purposive sampling*. Penelitian menjelaskan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kepuasan karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh tidak signifikan. Kemudian, hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan dinyatakan berpengaruh signifikan. Luaran kajian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengelola biro perjalanan dalam pengelolaan karyawan.

Kata kunci: Keterlibatan karyawan, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, Biro perjalanan

Abstract

Engagement of employee is an interesting concept to study in relation to other concepts that support the success of an organization. This study is based on a quantitative method approach using path analysis to illustrate the relationships between concepts. The research sample is a travel agency employee in Palembang by determining the sample using a purposive sampling technique. The study explained that the relationship between employee involvement with employee satisfaction was stated to have no significant effect. The relationship between employee involvement with employee performance is stated to have no significant effect. Then, the relationship between employee satisfaction with employee performance is stated to have a significant effect. Study outcomes are expected to contribute to the management of travel agents in managing employees.

Keywords: *Engagement of employee, Employee satisfaction, Performance, Travel agent*

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi saat ini memicu transformasi struktural dengan pergeseran pertumbuhan dan kontribusi dari sektor ekonomi primer (sektor pertanian) ke sektor tersier. Sektor jasa adalah dukungan untuk pertumbuhan ekonomi suatu negara yang menjadi sektor terbesar dengan pertumbuhan tercepat secara global dan memberikan kontribusi besar terhadap lapangan kerja. Kondisi ekonomi modern saat ini, yang ditandai oleh teknologi, kreativitas, perubahan terus-menerus, dan persaingan telah melampaui perspektif konvensional kinerja karyawan (Eldor and Harpaz, 2016). Pergeseran dari mode klasik ini telah membawa tantangan baru seperti mengubah hubungan karyawan-organisasi (Bakker, Albrecht and Leiter, 2011), mendorong para peneliti yang beroperasi di bidang efisiensi organisasi untuk memindahkan sorotan dari kemahiran karyawan ke tingkat keterlibatan karyawan (Griffin, Neal and Parker, 2007). Mann dan Harter (2016) menyatakan bahwa hanya 13% karyawan yang melakukan pekerjaan dengan antusias (keterlibatan karyawan). Mengukur tingkat keterlibatan karyawan tidak cukup untuk organisasi karena ada kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang

dapat membantu manajer untuk mengatasi masalah ini (Mann and Harter, 2016). Oleh karena itu, konsep keterlibatan karyawan diperkenalkan pada hubungan organisasi karyawan, yang secara signifikan terkait dengan kebutuhan karyawan yang muncul akan peluang yang kondusif untuk belajar di organisasi (Vigoda-Gadot et al., 2013). Keterlibatan karyawan berkaitan dengan tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Pada saat seorang karyawan terlibat, dia menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekan, untuk keberhasilan tujuan organisasi. Sikap positif karyawan dengan tempat kerja dan sistem nilai terkait dengan hubungan emosional positif karyawan terhadap pekerjaan. Badal dan Harter (2013) menemukan bahwa budaya kerja karyawan yang terlibat dapat menghasilkan kinerja keuangan kumulatif untuk organisasi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki tenaga kerja yang terlibat.

Hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja mengacu pada menjaga rencana sambil mengincar hasil. Meskipun evaluasi kinerja adalah jantung manajemen kinerja, kinerja individu atau

organisasi sangat bergantung pada semua kebijakan organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi (Cardy, 2004). Perspektif integratif ini mewakili pendekatan konfigurasi untuk manajemen sumber daya manusia strategis yang berpendapat bahwa pola kegiatan SDM, sebagai lawan dari aktivitas tunggal, diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Delery dan Doty, 1996). Keterlibatan karyawan adalah salah satu penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan yang tinggi, seperti yang terus-menerus ditunjukkan dalam sejumlah penelitian (Mone dan London, 2010). Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan telah dikaji oleh beberapa peneliti, dan beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah hasil dari kepuasan kerja (Abraham, 2012). Ada hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terlibat mengarah ke kepuasan kerja yang lebih tinggi (Kim-Soon and Manikayasagam, 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan berhubungan positif, sehingga kepuasan kerja merupakan pendorong penting dari keterlibatan karyawan. Namun, literatur tentang kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan tidak

menunjukkan pola yang jelas, juga tidak ada penelitian yang menyetujui, misalnya, bagaimana mengukur konstruk, dan efeknya satu sama lain (Kim-Soon and Manikayasagam, 2015).

Kemudian, kajian hubungan konsep keterlibatan karyawan dengan faktor lain dalam kegiatan organisasi telah dikaji oleh berbagai penelitian (Cole *et al.*, 2012). Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, yang dianggap sebagai salah satu hasil karyawan paling kritis dalam organisasi (Dajani, 2015). Kim *et al.*, (2013) menyatakan bahwa lebih banyak pekerjaan diperlukan untuk mengidentifikasi dan mencakup antecedent keterlibatan kerja dan mediator dari hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat atau mempromosikan hubungan antara dua variabel layak dilakukan (Eldor, 2017). Hubungan antara keterlibatan dan kinerja tidak sederhana atau hubungan langsung, tetapi dimediasi oleh berbagai faktor (Karatepe dan Ngeche, 2012). Kemudian, kajian tentang keterlibatan karyawan di sektor bisnis perjalanan wisata masih sedikit. Hal ini sebenarnya akan berdampak kurang baik bagi organisasi yang mengandalkan pada

peran karyawan dalam memberikan seperti sektor bisnis perjalanan wisata. Masih adanya kesenjangan penelitian tentang keterlibatan karyawan akan membuat kajian ini menarik untuk dilakukan untuk menyelidiki dan secara empiris hubungan keterlibatan karyawan dengan konstruk lain seperti kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dalam konteks bisnis perjalanan. Pada kajian ini mengusulkan model hubungan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan kerja

Keterlibatan secara khusus terkait dengan karyawan mendorong diri mereka sendiri selama pelaksanaan tugas (Meyer *et al.*, 2010, hal. 63). Kajian terdahulu memisahkan anatar kejenuhan dan keterlibatan karyawan sebagai suatu keadaan psikologis yang independen (Salanova dan Schaufeli, 2008). Berbagai studi berpendapat bahwa kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan penting bagi karyawan untuk menjadi energik, berdedikasi dan terserap dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan pada pendapat ini dapat dijelaskan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja adalah konsep yang

berbeda, yang sejalan dengan literatur yang ada (Scahufeli, 2013); dan kepuasan kerja merupakan anteseden dari keterlibatan kerja. Beberapa penelitian berpendapat kepuasan kerja merupakan keluaran dari keterlibatan kerja (Vecina *et al.*, 2012). Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H1. Keterlibatan karyawan berhubungan dengan kepuasan kerja

Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Penelitian Macey dan Schneider (2008); Rich *et al.*, (2010) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2008). Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker dan Schaufeli, 2008). Alasan di balik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan karyawan yang terlibat untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker, 2009). Begitu pekerja bereaksi terhadap tujuan sebagai kelompok, produktivitas mereka akan meningkat (Van Knippenberg, 2000). Karyawan yang

terlibat bekerja secara kooperatif dengan rekan satu tim, bertanggung jawab atas tugas, dan mencoba untuk berkontribusi sepenuhnya pada tujuan dan sasaran organisasi (Baumruk, 2004). Karyawan yang terlibat lebih fokus pada pekerjaan mereka daripada karyawan yang tidak bekerja (Rich *et al.*, 2010). Keterlibatan memiliki dampak yang kuat pada kinerja pekerjaan (Rich *et al.*, 2010; Schaufeli dan Bakker, 2004). Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H2. Keterlibatan karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan

Ada beberapa penelitian yang menyelidiki kepuasan dan kinerja karyawan. Falkenburg dan Schyns (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Judge *et al.*, (2001) menegaskan bahwa kepuasan kerja terkait dengan kinerja pekerjaan. Antoncic dan Antoncic (2011) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif pada empat dimensi kerja (kepuasan umum dengan pekerjaan; hubungan karyawan; remunerasi, tunjangan dan budaya organisasi; dan loyalitas karyawan). Perera *et al.*, (2014) dengan menggunakan

pemodelan persamaan struktural menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja di sektor pakaian jadi Sri Lanka. Temuan menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Hasil mengungkapkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Sebagian besar studi yang diulas di atas menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H3. Kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan struktur survei yang memungkinkan keseragaman untuk semua responden. Per Ohly, Sonnentag, Niessen, dan Zapf (2010) menyatakan bahwa desain survei *cross-sectional* adalah metode yang paling umum digunakan. Metode ini menggunakan daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden untuk mengetahui tingkat keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Semua konstruk penelitian ini memiliki skala valid yang diadaptasi dari telaah literatur. Keterlibatan karyawan diukur

menggunakan sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Kepuasan kerja karyawan diukur melalui tiga item pertanyaan yang dikembangkan oleh Lee (2015). Kinerja karyawan diukur menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Wong (2015). Untuk penelitian ini 175 karyawan bagian pemasaran produk wisata dijadikan sampel penelitian. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pemilihan responden berdasarkan karakteristik dan mereka yang memiliki informasi terbaik mengenai topik yang sedang diteliti (Elo *et al.*, 2014).

HASIL

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pengukuran dari variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid dan reliabel. Dikatakan valid karena seluruh indikator pengukuran setiap variabel memiliki *factor loading* > 0.45 (Hair *et al.*, 2010) serta memiliki *cronbach alpha* > 0.6. Hasil uji validitas indikator keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan ditemukan bahwa semua item nilai *factor loadings* lebih dari 0.45 yang artinya valid. Hasil uji reliabilitas variabel keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel dengan nilai lebih besar dari 0.6.

Tabel 1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai	Keterangan
Keterlibatan karyawan	KtK1	0.465	Valid
	KtK2	0.457	
	KtK3	0.463	
	KtK4	0.474	
	KtK5	0.616	
	KtK6	0.480	
	KtK7	0.472	
	KtK8	0.481	
	KtK9	0.529	
Kepuasan kerja	KpK1	0.720	Valid
	KpK2	0.794	
	KpK3	0.714	
Kinerja karyawan	KK1	0.749	Valid
	KK2	0.677	
	KK3	0.714	
	KK4	0.687	
	KK5	0.614	

Tabel 2. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Nilai	Keterangan
Keterlibatan karyawan	0.601	Reliabel
Kepuasan kerja	0.694	Reliabel
Kinerja karyawan	0.718	Reliabel

Tabel 3. Analisis Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Variabel	Path Coefficient	C.R	Prob	Keterangan
Keterlibatan karyawan → kepuasan kerja	0.226	1.577	0.115	Tidak Signifikan
Keterlibatan karyawan → kinerja karyawan	0.413	0.961	0.337	Tidak Signifikan
Kepuasan kerja → kinerja karyawan	0.619	3.663	0.000	Signifikan

Pengujian apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau tidak dilakukan dengan jalan membandingkan nilai probabilitas (p) dengan taraf signifikan α yang ditentukan sebesar 0,05. Apabila nilai probabilitas (p) lebih kecil dari nilai α (0,05), maka hipotesis tersebut dapat diterima. Begitu pula sebaliknya, jika nilai probabilitas (p) lebih besar dari nilai α (0,05), maka hipotesis tersebut tidak diterima.

karyawan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*). Hasil pengujian SEM dengan program AMOS 22.0 pada tahap akhir memberikan hasil seperti yang disajikan pada Tabel 2. dimana terlihat bahwa 8 kriteria yang digunakan untuk menilai layak tidaknya suatu model, semua telah dipenuhi. Oleh karena itu model dapat diterima karena adanya kesesuaian antara model dengan data.

Analisis Model Struktural

Pengukuran hubungan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja

Tabel. 4 Persyaratan Uji Model

Kriteria Penilaian	Cut-off Value	Hasil	Deskripsi Model
X ² – Chi Square	<i>Diharapkan kecil</i>	7.107	<i>Baik</i>
Probability	> 0.05	0.607	<i>Baik</i>
RMSEA	< 0.08	0.000	<i>Baik</i>
GFI	> 0.90	0.957	<i>Baik</i>
AGFI	> 0.90	0,912	<i>Baik</i>
CMIN/DF	< 2.00	0.438	<i>Baik</i>
TLI	≥ 0.95	1.011	<i>Baik</i>
CFI	> 0.95	1.000	<i>Baik</i>

Hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan tidak mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian arah hubungan dengan arah

hubungan yang dihipotesiskan dan pengaruhnya tidak signifikan dengan nilai C.R. sebesar 1.577 ($p = 0.115 \geq 0.05$) maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti tingginya keterlibatan kerja seorang karyawan tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Rich *et al.*, (2010); Bakker dan Demerouti (2008); Macey dan Schneider (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan tidak mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian arah hubungan dengan arah hubungan yang dihipotesiskan akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan dengan nilai C.R. sebesar 0.961 ($p = 0.337 \geq 0.05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dan kinerja kerja karyawan. Hal ini berarti walaupun keterlibatan kerja karyawan relatif tinggi akan tetapi tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Rich *et al.*, (2010); Bakker dan Demerouti (2008); Macey dan Schneider (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian dengan arah hubungan yang dihipotesiskan dan pengaruhnya signifikan nilai C.R. sebesar 3.663 ($p = 0.00 \leq 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan karyawan selama bekerja di organisasi tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian Rich *et al.*, (2010); Bakker dan Demerouti (2008); Macey dan Schneider (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan tidak mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian arah hubungan positif akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti tingginya keterlibatan kerja seorang karyawan tidak berdampak pada

meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan tidak mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian arah hubungan positif akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dan kinerja kerja karyawan. Hal ini berarti walaupun keterlibatan kerja karyawan relatif tinggi akan tetapi tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendapat dukungan yang cukup kuat dalam penelitian ini, ditunjukkan dengan kesesuaian dengan arah hubungan yang dihipotesiskan dan pengaruhnya signifikan, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan karyawan selama bekerja di organisasi tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, para pengelola usaha biro perjalanan harus mampu memberikan kesempatan dan perhatian kepada semua karyawan untuk dapat berpartisipasi secara aktif dalam bekerja sehingga akan menumbuhkan komitmen untuk tetap setia. Pihak pengelola usaha biro perjalanan juga harus mampu

memberikan rasa nyaman kepada semua karyawan sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat berkontribusi secara aktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. (2012). "Job satisfaction as an antecedent to employee engagement". *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Antoncic, J.A. and Antoncic, B. (2011), "Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model", *Industrial Management & Data system*, Vol. 111 No. 4, pp. 589-607.
- Badal, S. and Harter, J.K. (2013), "Gender diversity, business-unit engagement, and performance", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 21 No. 4, pp. 354-365.
- Bakker, A.B. (2009), "Building engagement in the workplace", in Burke, R.J. and Cooper, C.L. (Eds), *The Peak Performing Organization*, Routledge, New York, NY, pp. 50-72.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., and Leiter, M. P. (2011), "Key questions regarding work engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No.1, pp. 4-28.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, pp. 209-223.
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2008), "Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 147-154.
- Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success", *Workspan*, Vol. 47 No. 11, pp. 48-52.
- Cardy, R.L. (2004). "Performance management: Concepts, Skills, and Exercises, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Cole, M.S., Walter, F., Bedeian, A.G. and O'Boyle, E.H. (2012), "Job burnout and employee engagement a meta-analytic examination of construct proliferation", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 1550-1581.
- Dajani, M.A.Z. (2015), "The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector", *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3 No. 5, pp. 138-147.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, and configurational

- performance predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-835.
- Eldor, L. (2017), “Looking on the bright side: the positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work”, *Applied Psychology*, Vol. 66 No. 2, pp. 233-259.
- Eldor, L. and Harpaz, I. (2016), “A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 No. 2, pp. 213-235.
- Elo, S., Kaariainen, M., Kanste, O., Polkki, T., Utriainen, K., and Kyngas, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1). doi:10.1177/2158244014522633.
- Falkenburg, K., and Schyns, B. (2007), “Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors”, *Management Research News*, Vol. 30 No. 10, pp. 708-723.
- Griffin, M. A., Neal, A., and Parker, S. K. (2007), “A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 327-347.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Karatepe, O.M. and Ngeche, R.N. (2012), “Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 440-461.
- Kim–Soon, N., and Manikayasagam, G. (2015). “Employee engagement and job satisfaction”. Retrieved January 14, 2017 from <https://www.researchgate.net/publication/283267162>. doi: 10.13140/RG.2.1.5050.6966
- Kim, W., Kolb, J.A. and Kim, T. (2013), “The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda”, *Human Resource Development Review*, Vol. 12 No. 3, pp. 248-276.
- Lee, Jung. Hoon., and Ok, C. Y. (2015). “Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(2), 133-166.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), “The meaning of employee engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Mann, A., and Harter, J. (2016), “The worldwide employee engagement crises”, Available at: <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagementcrisis.aspx>
- Meyer, J.P., Gagne, M. and Parfyonova, N.M. (2010), “Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research”, in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 62-73.
- Mone, E.M. and London, M. (2010), *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*, Routledge, New York, NY.
- Perera, G.D.N., Khatibi, A., Navaratna, N. and Chinna, K. (2014), “Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, Vol. 3 No. 1, pp. 96-104.
- Per Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., and Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9, pp. 79-93.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), “Job engagement: antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Salanova, M., and Schaufeli, W.B. (2008), “A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 116-131.
- Schaufeli, W. B., 2013. *What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Schantz & E. Soan (Eds), Employment Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
- Van Knippenberg, D. (2000), “Work motivation and performance: a social identity perspective”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49 No. 3, pp. 357-371.
- Vecina, M.L., Chacon, F., Suerio, M. and Barron, A. (2012), “Volunteer engagement: does

engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer?", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 61 No. 1, pp. 130-148

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., and Schohat, L. M. (2013), "Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration", *American Review of Public Administration*, Vol. 43 No. 5, pp. 518-538.

Wong, Y.T., Wong, Y.W. and Wong, C.S. (2015), "An integrative model of turnover intention: antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 71-90.