**HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIER DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN *STARTUP***

***RELATIONSHIP BETWEEN CAREER DEVELOPMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN STARTUP COMPANY***

Adhelia Rahmanti Sinaringtyas 1 & Alimatus Sahrah 2

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

adheliatyas@gmail.com , alimatus.sahrah@mercubuana-yogya.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup*. Keterikatan karyawan penting dimiliki oleh setiap karyawan untuk kontributor kinerja organisasi, karena dapat membuat efisiensi kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, dan menurunkan angka turnover pada perusahaan. Subjek penelitian ini adalah karyawan aktif di perusahaan *startup* dang tergolong dalam generasi milenial. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Skala Pengembangan Karier dan Skala Keterikatan Karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis *pearson correlation*. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh koefisien korelasi 0,509 (p <0,01) yang berarti ada hubungan positif antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup*. Nilai koefisien determinasi *(R Squared)* sebesar 0,259 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier memiliki kontribusi sebesar 25,9 % terhadap variabel keterikatan karyawanpada karyawan perusahaan *startup* dan sisanya 74,1 % dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu *immediate management*, penilaian kinerja, komunikasi, perlakuan adil, upah dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, *co-operation*, *family friendliness*, dan kepuasan kerja.

**Kata kunci: Keterikatan karyawan, pengembangan karier, *startup***

***Abstract***

*This study aims to determine the realitionship between career development and employee engagement in startup company. Employee engagement is important by every employee for contributors to organizational performance, because it can create efficiency in employee performance, increase work productivity, and reduce turnover rates at the company. The subject of this study is active employees in startup companies and classified as millennial generation. Data collection is done by using the Development Career Scale and Employee Engagement Scale. The data analysis method used pearson correlation analysis. Based on the result of the study, obtained correlation coefficient = 0,509 (p <0.01) which mean there is a positive relationship between career development and employee engagement in startup company. The coefficient of determination (R Squared) of 0,259 show that career development variable has a contribution of 25,9 % to the variable of employee engagement in startup company and the remaining 74,1 % is influenced by other factors, namely immediate management, performance approval, communication, fair management, wages and benefits, health and safety, cooperation, family friendliness, job satisfaction.*

***Keywords : Employee engagement, career development, startup***

**PENDAHULUAN**

Saat ini kita telah memasuki era Industri 4.0 yang menawarkan banyak manfaat, namun juga memiliki tantangan yang harus dihadapi oleh suatu negara. Ketika menerapkan Industri 4.0, maka akan mengalami banyak perubahan di berbagai sektor, meliputi demografi dan aspek sosial, ketidakstabilan kondisi politik, keterbatasan sumber daya, risiko bencana alam dan tuntutan penerapan teknologi yang ramah lingkungan, Drath & Horch (dalam Prasetyo, 2018). Di sisi lain, munculnya era revolusi industri 4.0 telah mendorong usaha-usaha *startup* untuk memasuki babak baru dunia bisnis. Ries (dalam Nugraha, 2011) menjelaskan bahwa *startup* merupakan sebuah usaha yang baru didirikan dan masih pada tahap pengembangan serta penelitian untuk mencari potensi pasar dan semua tergolong dalam bidang usaha teknologi dan informasi. Peluang ini telah dipandang oleh generasi Milenial sebagai sisi untuk mengembangkan ide-ide segar, inovatif, dan kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru bagi dunia industri di Indonesia.

Triwijanarko (2017) mengungkapkan bahwa saat ini sudah menjadi rahasia umum bahwa generasi millennials segera menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Stastitik 2017 (dalam Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018) penduduk Indonesia didominasi oleh penduduk milenial yaitu penduduk yang lahir pada kisaran tahun 1980-2000 sebesar 33.75%. Saat ini, perusahaan *startup* diyakini merupakan perusahaan yang lingkungan kerjanya banyak dicari oleh para milenial. Hal ini dikuatkan dengan pendapat Pambudi (dalam Deloittte Indonesia Perspectives, 2019) yang menekankan bahwa para milenial adalah generasi yang menyukai kebebasan, suka serba cepat, instan, dan digital.. Sebanyak 52% karyawan milenial menginginkan fleksibilitas waktu dalam jam kerja mereka. Selain itu mereka juga mengharapkan ruang untuk berkembang, sebanyak 70% dari mereka mengharapkan perusahaan dapat memfasilitasi karyawan untuk belajar hal-hal baru, dan 59% karyawan milenial berharap kemudahan komunikasi termasuk penggunaan aplikasi yang mendukung komunikasi dalam bekerja. Ketika mereka masuk

dalam satu perusahaan dan belum tentu mendapatkan apa yang mereka harapkan, mereka bisa frustasi menghadapinya

Agar setiap karyawan mampu bekerja dengan maksimal, maka karyawan diharapkan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Schaufeli & Bakker (2013) mendefinisikan keterikatan karyawansebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Keterikatan mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan keterikatan karyawanmemiliki tiga aspek, yaitu a) *vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. b) *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. c) *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya,

Marciano (2010) mengungkapakan bahwa seorang pekerja yang memiliki keterikatan akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, dan bersedia bekerja keras untuk organisasinya. Keterikatan karyawan memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Berdasarkan hasil survey Marketing Research Intelligence (MRI) pada tahun 2012 menunjukkan dua pertiga dari karyawan di Indonesia (70,13 juta jiwa) tidak memiliki engagement terhadap pekerjaannya (Putri, Baga & Sunarti, 2015). Disisi lain, hasil penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2016) melakukan survei di enam kota besar Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan, dan Medan terhadap 1200 karyawan tentang keterikatan karyawan di kalangan milenial menunjukkan hanya 25% tenaga kerja milenial *fully enggaged* , 9% *disengaged* dan 66% *partially engaged*. Karyawan dengan tingkat keterikatan yang rendah cenderung tidak memiliki passion dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralihkan dan tidak fokus dengan pekerjaannya. (Chandra & Remiasa, 2018) Berdasarkan hasil wawancara pada karyawan yang dilakukan penulis pada tanggal 12 September 2019 menunjukkan dari 10 orang yang diwawancara, 8 orang dari mereka mengaku memiliki rasa keterikatan yang rendah pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Melihat fakta di lapangan, menurut Cheche, Muathe, & Maina (2017) seharusnya keterikatan karyawan penting dimiliki oleh setiap karyawan untuk kontributor kinerja organisasi. Karena itu, pengusaha harus membayar perhatian untuk merekrut karyawan dengan sifat-sifat yang diperlukan terkait dengan keterikatan dan menciptakan kondisi yang kondusif di tempat kerja untuk meningkat tingkat keterikatan. Menurut Robinson, Perryman, & Hayday (2004) faktor-faktor yang yang dapat mendukung terwujudnya keterikatan karyawan yang tinggi dalam sebuah perusahaan, yaitu pengembangan karier, *immediate management*, penilaian kinerja, komunikasi, perlakuan adil, upah dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, *co-operation*, *family friendliness*, dan kepuasan kerja.

 Berdasarkan faktor- faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, peneliti memilih faktor pengembangan karier dalam penelitian ini, karena pengembangan karier bagi karyawan bisa menjadi salah satu cara perusahaan untuk menginvestasikan karyawan terbaik yang dimiliki perusahaan (Vazirani, 2007) . Ardana (2012), menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut Ardana (2012) ada beberapa bentuk pengembangan karier yang bisa dilakukan oleh perusahaan, yaitu: penyelenggaraan sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa.

Menurut Semwal & Dhyani (2017) manajer SDM harus fokus pada pengembangan karier dalam suatu organisasi, selain mengurangi turnover, meningkatkan produktivitas organisasi, dan meningkatkan keterampilan karyawan. Nantinya, semua hal itu akan mengarah pada pembangunan ikatan emosional yang luar biasa antara karyawan yang akan memunculkan keterikatan karyawan . Menurut Hedger (dalam Wulandari dan Gustomo,2011) salah satu cara efektif untuk mempertahankan pegawai yang memiliki keterikatan adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa diapresiasi. Bentuk apresiasi bermacam-macam salah satunya dengan pengembangan karier. Pengembangan karier dapat mengurangi karyawan meninggalkan organisasi (Saydam 2000), artinya karyawan merasa terikat atau engaged sehingga ingin tetap berada di dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, dalam penelitian ini terdapat rumusan masalah sebagai berikut: “apakah terdapat hubungan antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup*?”. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup*. Semakin tinggi pengembangan karier yang ada di perusahaan maka semakin tinggi keterikatan karyawan pada perusahaan, sebalikya semakin rendah pengembangan karier yang ada di perusahaan maka semakin rendah keterikatan karyawan pada perusahaan.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 42 subjek. Karakteristik subjek dalam penelitian ini adalah karyawan aktif yang bekerja di perusahaan *startup* dan tergolong dalam generasi milenial.Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode skala, yang tediri dari Skala Keterikatan Karyawan yang disusun oleh Titien dkk (2016) yang merupakan alat ukur yang diadaptasi dari *Utretch Work Engagement Scale (UWES)* dengan aspek-aspek yang terdiri dari *absorption*, *dedication*, dan *vigor* dengan menambahkan beberapa butir aitem. Sedangkan, Skala Pengembangan Karier yang disusun oleh peneliti mengacu pada bentuk-bentuk pengembangan karier menurut Ardana (2012) yaitu penyelenggaraan sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa.

Sebelum digunakan, Skala Keterikatan Karyawan dan Skala Pengembangan Karier perlu diuji cobakan terlebih dahulu untuk mengetahui kualitas skala yang meliputi uji daya beda aitem dan uji reliabilitas. Pada uji coba ini, peneliti menggunakan daya beda aitem 0,30, batasan kriteria untuk aitem total yang disarankan adalah ≥ 0,30. Pada penelitian ini, melihat reliabilitas alat uji dengan prosedur *cronbach alpha*. Pendekatan ini bertujuan untuk melihat konsistensi antar aitem atau antar bagian dalam skala. Lebih lanjut Azwar (2012) menyatakan koefisien reliabilitas berada dalam rentang 0 sampai 1,00. Semakin tinggi (mendekati 1,00) berarti semakin tinggi reliabilitasnya dan sebaliknya, koefisien reliabilitas yang mendekati angka 0 berarti reliabilitasnya semakin rendah.

**Tabel 1.**

**Daya Beda Aitem dan Reliabilitas**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Jumlah aitem | Daya Beda Aitem | Koefiesien reliabilitas alpha (α) |
| Keterikatan Karyawan | 25 | 0,327 – 0,797 | 0,892 |
| Pengembangan Karier | 18 | 0,427 – 0,674 | 0,904 |

Berdasarkan data tentang reabilitas dan uji daya beda dari Skala Keterikatan Karyawan dan Skala Pengembangan Karier tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa Skala Keterikatan Karyawan dan Skala Pengembangan Karier tersebut valid dan reliable, sehingga layak digunakan dalam penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara pengembangan karier dan keterikatan karyawan dengan koefisien korelasi sebesar r = 0,509 dengan taraf signifikansi sebesar p = 0,000 (p <0,01) yang berarti terdapat korelasi yang positif antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Berdasarkan hasil penelitian ini, diperoleh nilai determinasi *(R Squared)* sebesar 0,259 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier memiliki kontribusi sebesar 25,9 % terhadap variabel keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup* dan sisanya 74,1 % dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu *immediate management*, penilaian kinerja, komunikasi, perlakuan adil, upah dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, *co-operation*, *family friendliness*, kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini, mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurdin & Soeling (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan dengan presentase 26,1%. Tingkat pengaruh pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan yang tidak terlalu tinggi mengindikasikan jika adanya pengaruh faktor lain yang dapat berpengaruh pada perilaku keterikatan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka hasil kategorisasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *startup* merasa bahwa pengembangan karier yang ada di perusahaan termasuk dalam kategori sedang dengan presentasi subjek sebesar 73,8% dan tingkat keterikatan karyawan dalam kategori sedang dengan presentasi subjek sebesar 76,2%.

Cheche, Muathe, & Maina (2017) seharusnya setiap karyawan memang penting untuk memiliki keterikatan sebagai kontributor kinerja organisasi. Karena itu, pengusaha harus memberikan perhatian kepada karyawan sesuai dengan sifat-sifat yang diperlukan untuk menciptakan kondisi yang kondusif di tempat kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan. Menurut Vazirani (2007) pengembangan karier bagi karyawan bisa menjadi salah satu cara perusahaan untuk menginvestasikan karyawan terbaik yang dimiliki perusahaaan.

Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut Ardana (2012) ada beberapa bentuk pengembangan karier, yaitu: penyelenggaraan sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa penyelenggaraan sistem mentor menjadi aspek yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Penyelenggaraan sistem mentor menurut Ardana (2012) adalah salah satu cara pengembangan karier dengan sistem menyelenggarakan hubungan antara karyawan senior dan junior sebagai teman kerja atau rekan kerja.

**Tabel 3**

**Hasil Uji Regresi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Bentuk Pengembangan Karier | *Pearson Corelation* | R² | Sig. (1-tailed) |
| Penyelenggaraan Sistem Mentor | 0,577 | 57,7% | 0,000 |
| Pelatihan | 0,394 | 39,4% | 0,005 |
| Rotasi Jabatan | 0,223 | 22,3% | 0,078 |
| Program Beasiswa | 0,188 | 18,8% | 0,116 |

Menurut Handoko (2011) mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informasi, dalam pelaksanaannya pengembangan karier tidak hanya bergantung pada usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, maka dukungan manajemen adalah hal penting yang harus diperhatikan.

Hal tersebut akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi. Selain itu, keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Di dalam menciptakan keterikatan karyawan, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja. Hal- hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan keterikatan karyawan sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak keterikatan karyawan (Mc.Bain, 2007)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, menunjukan hasil bahwa karyawan mayoritas memberikan respon positif terhadap pernyataan aitem yang menunjukan bahwa atasan memberikan motivasi karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Selain itu, karyawan juga memberikan respon positif terhadap pernyataan aitem yang menjelaskan upaya perusahaan dalam membantu karyawan menjalin relasi yang luas dengan para pemegang jabatan dan juga upaya atasan untuk mendukung keberlangsungan karier karyawan . Hal tersebut menunjukan bahwa atasan memiliki keterampilan yang baik dalam komunikasi, sehingga karyawan merasa senang dalam menjalani setiap pekerjaan dan secara otomatis akan menumbuhkan semangat dan motivasi yang pada akhirnya menciptakan keterikatan karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukan bahwa atasan memiliki kemampuan yang baik dalam memberikan feedback dan juga mampu untuk memberikan arahan kepada bawahannya, hal ini di dukung dengan respon positif yang diberikan oleh karyawan pada pernyataan aitem yang menunjukan bahwa atasan selalu memberikan arahan untuk setiap tugas yang diberikan kepada karyawannya, bahkan atasan juga bersedia jika diminta untuk memberikan arahan meskipun di luar waktu yang seharusnya. Hal tersebut pada akhirnya membuat karyawan menjadi bertanggung jawab dan akan selalu berusaha untuk memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, karyawan selalu berusaha mencari alternatif solusi untuk memecahkan suatu permasalahan. Dengan ciri perilaku yang ditunjukan, maka dapat disimpulkan karyawan memiliki keterikatan karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk pengembangan karier penyelenggaraan sistem mentor mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan karena perilaku yang ditunjukan oleh karyawan sesuai dengan aspek-aspek keterikatan karyawan menurut Schaufeli (2004) yaitu *vigor* ditunjukan dengan upaya optimal karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, aspek *absorption* yang ditandai dengan karyawan menikmati dan merasa senang apabila waktu dan segenap perhatian tercurahkan untuk pekerjaan. Aspek keterikatan karyawan yang terakhir yaitu *dedication* yang diunjukan dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental karyawan dalam bekerja, tidak mudah menyerah ketika menghadapi suatu permasalahan.

Maka dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan sistem mentor mempengaruhi keterikatan karyawan. Semakin tinggi tingkat penyelenggaraan sistem mentor pada perusahaan, maka semakin tinggi keterikatan karyawan pada perusahaan. Begitu juga sebaliknya semakin rendah penyelenggaraan sistem mentor pada perusahaan, maka semakin rendah keterikatan karyawan pada perusahaan.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pengembangan karier dengan keterikatan karyawan pada karyawan perusahaan *startup*.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan kepada perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan pengembangan karier untuk karyawan, agar karyawan memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Sedangkan untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber dan referensi terbaru sesuai dengan perkembangan industri, agar dapat mendapatkan hasil yang juga relevan dengan kondisi saat itu.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ardana, Komang. I., Mujiati, Wayan. Ni., dan Mudiartha, Wayan U.I. 2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta : Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3) 309-328

Chandra C & Remiasa M. (2018). Pengaruh employee erngagement terhadap kinerja karyawan pt intiland grande. *AGORA,6*(1)

Cheche S.G., Muathe S.M.A., Maina S.M. (2017). Employee engagement, organisational commitment and performance of selected state corporations in kenya. *European Scientific Journal. 13*(31), 317-327

Dale Carnegie Editor. (2017). Dale Carnegie Indonesia: Kaum Millenial Tidak Total Bekerja. *Dalecarneige.id.* Diakses dari <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/dale-carnegie-indonesia-kaum-millenial-tidak-total-bekerja/>

Deloitte Indonesia Perspectives. (2019). Diakses dari <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>

Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit BPFE

Marciano, Paul L,. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. USA: McGraw Hill

McBain, R. (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review, 6*(6), 16-19.

Nugraha A. E. P., Wahyuhastuti N. (2017). Startup digital business: sebagai solusi penggerak wirausaha muda. *Jurnal Nusamba,.2* (1),1-9

Nurdin R. R. T., Soeling P. D. (2014).Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee EngagementKaryawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan.*Skripsi*. Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Prasetyo H., Sutopo W. (2018) Industri 4.0: Telaah klasifikasi aspek dan arah perkembangan riset. *J@Ti Undip: Jurnal Teknik Industri,13*(1),17-26

Putri M.S., Baga L.M.,Sunarti E. (2015). Employee engagement, lingkungan sosial dan kinerja karyawan di pt bank rakyat indonesia tbk, kantor cabang bogor dewi sartika. *Jurnal Manajemen IKM,10* (2), 123-130.

RobinsonD, Perryman, S, dan Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement. IES Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies

Saydam G. (2000)*. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Jakarta : Toko Gunung Agung.

Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. 2004. UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Semwal M, Dhyani A. (2017). Impact of employees training and career development on their engagement: a study using ocm and uwes measurement scales. *NICE Journal of Business.12*(1),86-101

Triwijanarko R. (2017). Hanya 25% Karyawan Millennials yang Loyal dengan Kantornya. Diakses dari <http://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>

Vazirani N. (2007). *Employee Engagement*. SIES:College of Management Studies Working Paper Series.

Wulandari P., Gustomo A. (2002), Analisis Pengaruh Total Returns terhadap Tingkat Engagement Dosen Institut Teknologi Bandung, *SBM ITB, Bandung*