



Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Work Engagement Melalui Motivasi Intrinsik Dosen

Muchtadin

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas YPPI, Rembang

Article Info

Article history:

Received : January, 15 2023

Revised : July, 9 2023

Accepted : July, 18 2023

Keywords:

(1) Lingkungan kerja; (2) motivasi intrinsik; (3) *work engagement*

Correspondence:

Muchtadin, Universitas YPPI, Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
muchtadinmuch12@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar lingkungan kerja berdampak terhadap *work engagement* melalui motivasi intrinsik. Sampel penelitian berjumlah 73 orang dosen. Pengambilan sampel dilakukan di Indonesia melalui *purposive sampling* dengan kriteria yaitu dosen. Data dianalisa menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik dan juga *work engagement*. Motivasi intrinsik ditemukan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *work engagement*. Penelitian ini berkontribusi pada peningkatan *work engagement* melalui motivasi intrinsik dan lingkungan kerja pada dosen di program studi terakreditasi Baik Sekali di Indonesia.

The Influence of the Work Environment on Work Engagement Through Intrinsic Motivation of Lecturers

Abstrak

Keywords:

(1) *Work environment*; (2) *intrinsic motivation*; (3) *work engagement*

Conflict of interest:

None

JEL Classification :

D23, J01, O13

This study aims to determine how much the work environment has an impact on work engagement through intrinsic motivation. The research sample was 73 lecturers. Sampling was carried out in Indonesia through purposive sampling with the criteria of being a lecturer. Data were analyzed using PLS-SEM. The results of the study found that the work environment has a significant positive effect on intrinsic motivation and also work engagement. Intrinsic motivation was found to mediate the influence of the work environment on work involvement. This research contributes to increasing work engagement through intrinsic motivation and the work environment for lecturers in study programs accredited Very Good in Indonesia.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) international license

How to cite (APA Style) :

Muchtadin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Work Engagement Melalui Motivasi Intrinsik Dosen. *Journal Accounting, Management and Economics Research (JAMER)*, 2 (1), 11-22

DOI : <https://doi.org/10.33476/jamer.v2i1.48>

1. Pendahuluan

Perguruan tinggi mempunyai peranan dalam mencetak generasi-generasi penerus yang mampu bersaing serta mengembangkan ilmu pengetahuan, Keberlanjutan perguruan tinggi salah satunya bergantung pada kualitas seorang dosen. Dosen yang berkualitas umumnya memiliki jabatan fungsional yang tinggi. Berdasarkan data statistik pendidikan tinggi tahun 2021 dari 16 LLDIKTI, sebanyak 75.309 dosen belum memiliki jabatan fungsional, 55.469 dosen sudah asisten ahli, 41.669 dosen sudah lektor, 8.883 berpangkat lektor kepala, 1.514 dosen dengan jabatan professor. Jumlah dosen yang belum memiliki jabatan fungsional menempati urutan pertama dan jumlah professor menempati urutan terendah. Banyaknya dosen yang tidak mempunyai jabatan fungsional akan berdampak pada akreditasi program studi dan perguruan tinggi. Salah satu penyebab dosen tidak memiliki jabatan fungsional ialah tidak terpenuhinya unsur-unsur tri dharma perguruan tinggi. Dalam upaya memenuhi tri dharma dibutuhkan keterikatan dosen yang ditandai dengan semangat kerja, rasa dedikasi yang tinggi, serta meresapi pekerjaannya. UU no 14 tahun 2005 mengungkapkan bahwa dosen merupakan ilmuwan dan pendidik profesional dengan tugas utama mengembangkan, mentransformasikan, menyebarluaskan ilmu pengetahuan melalui penelitian, pendidikan, pengabdian masyarakat (tri dharma).

Work Engagement merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang dosen. Work Engagement mampu mengurangi niat pindah kerja ke organisasi lainnya (Memon et al., 2016; Muchtadin, 2022) memperbesar perilaku inovatif dalam bekerja (Agarwal, 2014; De Spiegelaere et al., 2014), meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (Farid et al., 2019; Gupta et al., 2017), memperbesar komitmen organisasi (Aboramadan et al., 2020; Abu-Shamaa et al., 2021), meningkatkan kinerja (Cesário & Chambel, 2017; Lazauskaite-Zabielske et al., 2018), mengurangi tingkat burnout (Maricuțoiu et al., 2017). Dosen dengan keterikatan kerja yang tinggi diharapkan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik seperti meluangkan waktunya untuk mahasiswa, melakukan penelitian serta aspek-aspek yang menunjang perguruan tinggi tempat melaksanakan tri dharma.

Work engagement seorang dosen dibentuk dari berbagai faktor seperti kepemimpinan transaksional, motivasi intrinsik, lingkungan kerja, dukungan organisasi, efikasi diri, keseimbangan kehidupan pekerjaan dengan non pekerjaan, budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi (Firnanda & Wijayati, 2021; Insan, 2017; Puspita, 2020; Riyanto et al., 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besar dampak yang diberikan lingkungan kerja terhadap work engagement melalui motivasi intrinsik dosen.

2. Telaah Pustaka dan Hipotesis

Menurut Teori Job Demand Resources semua lingkungan kerja atau karakteristik pekerjaan dapat dimodelkan dengan menggunakan dua kategori yang berbeda, yaitu tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Teori tersebut dapat diterapkan pada semua lingkungan kerja dan dapat disesuaikan dengan pekerjaan tertentu. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik atau psikologis yang berkelanjutan dan oleh karena itu terkait dengan biaya fisiologis atau psikologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2014). Sumber daya pekerjaan dan pribadi dalam bentuk motivasi terkait positif dengan keterikatan kerja, keterikatan kerja menjembatani hubungan antara sumber daya pribadi dan pekerjaan dengan hasil kerja (Borst et al., 2017).

2.1. Lingkungan Kerja

Keadaan fisik dan non fisik yang ada di sekitar pekerja yang berdampak pada dirinya saat mengerjakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Rahmawati et al., 2020). Segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dalam bentuk fisik dan non fisik serta mampu meningkatkan semangat dan kinerja dari pekerja (Silitonga, 2020). Lingkungan kerja harus terdiri dari aspek fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja fisik diambil berdasarkan indikator yang diadaptasi dari (Carlopio, 1996) sedangkan lingkungan kerja non fisik diadaptasi dari (Karatepe, 2013).

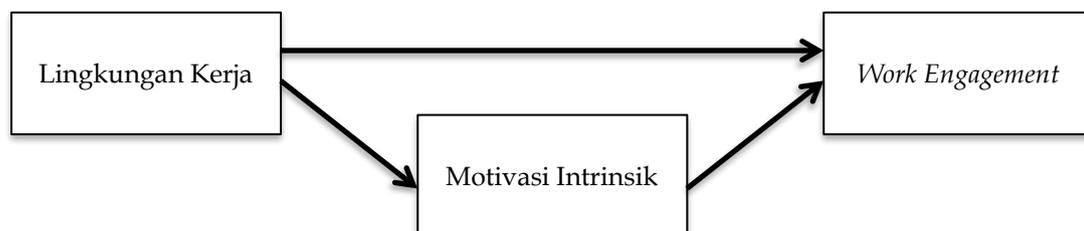
2.2. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dalam praktiknya berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan untuk kepentingan diri sendiri atau untuk kepentingan serta kesenangan yang melekat (Ryan & Deci, 2020). Motivasi intrinsik diartikan sebagai motivasi untuk melakukan sesuatu untuk dirinya sendiri serta untuk menikmati tugas itu sendiri (Hennessey et al., 2014). Ketika individu termotivasi secara intrinsik maka akan mengalami aktivitas kerja sebagai tujuan itu sendiri, hasilnya ialah meningkatnya minat serta kenikmatan aktivitas kerja (Fishbach & Woolley, 2022).

2.3. Work Engagement

(Riyanto et al., 2021) mengartikan engagement sebagai moral, komitmen, partisipasi pekerja untuk tetap bertahan dalam organisasinya. (Arifin et al., 2019) mengartikan engagement sebagai keterlibatan pekerja yang antusias dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. (Natalia & Rosiana, 2017) mendefinisikan work engagement sebagai rasa antusias dan komitmen yang membuat individu menginvestasikan serta mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan yang ditandai dengan kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*).

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

2.5. Hipotesis

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Work Engagement

Lingkungan kerja dikaitkan secara positif dengan work engagement dan dikaitkan secara negatif dengan keinginan berpindah kerja (Wan et al., 2018). Semakin pekerja merasa puas dengan lingkungannya maka akan semakin merasa terikat dengan pekerjaannya (Teo et al., 2020). Lingkungan kerja praktik berkaitan positif dengan tinggi work engagement (Li et al., 2019). Lingkungan kerja diduga berpengaruh positif terhadap work engagement. Lingkungan kerja fisik membuat pekerja menjadi lebih meresapi pekerjaannya (Coffeng et al., 2014). Persepsi karyawan tentang lingkungan fisik ruang istirahat mendorong keterikatan kerja mereka, secara langsung dan tidak langsung meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka (Kim & Jang, 2022). Lingkungan kerja dan hubungan rekan kerja menjadi faktor

terbesar meningkatnya keterikatan pekerja (Anitha, 2014). Lingkungan kerja diduga berdampak positif terhadap work engagement.

Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Work Engagement

Motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja (Putra et al., 2017). Motivasi intrinsik, keterikatan kerja, kepuasan kerja, ketiganya saling berkaitan positif (Sartono & Ardhani, 2015). Semakin besar motivasi seorang pekerja maka semakin terikat dengan pekerjaan mereka (Muchtadin & Sundary, 2023). Motivasi Intrinsik diduga berdampak positif terhadap work engagement.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Work Engagement Melalui Motivasi Intrinsik

Lingkungan kerja dapat berdampak negatif terhadap keterikatan karyawan dengan tingkat kekerasan di tempat kerja yang tinggi (Saleem et al., 2020). Perasaan yang datang dari lingkungan tempat kerja yang beracun, yaitu pelecehan, intimidasi, dan pengucilan, dapat merugikan dan menyebabkan stres, kelelahan, depresi, dan kecemasan yang tidak perlu di antara para pekerja serta menurunkan keterikatan kerja (Rasool et al., 2021). Dampak positif lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan melalui motivasi kerja telah ditemukan sebelumnya (Setiyani et al., 2019). Pengaruh motivasi terhadap keterikatan karyawan ditemukan lebih kuat dibandingkan lingkungan kerja (Trisninawati & Elpanso, 2021). Hal tersebut menjadi dasar bahwa motivasi lebih dulu berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dibandingkan lingkungan kerja. Sejauh ini belum ditemukan dampak lingkungan kerja terhadap work engagement khususnya melalui motivasi intrinsik pada dosen. Lingkungan kerja diduga berdampak positif terhadap work engagement melalui motivasi intrinsik.

3. Data and Method

Penelitian ini dilakukan pada 73 dosen di Indonesia. Pengambilan sampel bersifat purposive sampling dengan kriteria khusus yaitu seorang dosen, minimal jabatan fungsional asisten ahli, dan berasal dari program studi terakreditasi B. Sampel diambil melalui media google form yang disebar melalui media sosial seperti whats app dan facebook di beberapa komunitas profesi dosen. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM.

Pengukuran lingkungan kerja diadaptasi dari (Carlopio, 1996) dan (Karatepe, 2013) menggunakan enam indikator seperti environmental design (8 butir), work organization (8 butir), facilities (5 butir), equipments (5 butir), supervisor support (5 butir), coworker support (5 butir). Instrumen penelitian motivasi intrinsik diadaptasi dari (Spreitzer, 1995) dan (Gagné et al., 2015) yang terdiri dari lima indikator yaitu meaning (3 butir), competence (3 butir), self-determination/autonomy (3 butir), impact (3 butir), pekerjaan itu sendiri (3 butir). Instrumen work engagement diadaptasi dari (Kristiana et al., 2019) yang terdiri dari indikator vigor (3 butir), dedication (3 butir) dan absorption (3 butir).

4. Hasil

Gambaran Responden

Responden penelitian terdiri dari 39 laki-laki (53,4%) dan 34 perempuan (46,6%). Sebanyak 50 dosen (68,5%) berasal dari perguruan tinggi swasta, 21 dosen (28,8%) berasal dari perguruan tinggi negeri dan sisanya 2 (2,7%) dosen menjawab lainnya. Sebanyak 52 dosen (71,2%) memiliki rentang kelahiran antara 1981-1996, 18 dosen (24,7%) mempunyai rentang kelahiran antara 1965-1980, sisanya 3 dosen (4,1%) memiliki rentang kelahiran antara 1997- 2012. Sebanyak 59 dosen (80,8%) berstatus sudah menikah, 10 dosen (13,7%) belum menikah, sisanya 4 dosen (5,5%) berstatus bercerai.

Uji Validitas

Tabel 1. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Lingkungan Kerja	0.526
Motivasi Intrinsik	0.620
Work Engagement	0.686

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 1 memuat nilai AVE di mana seluruh variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5. Artinya, variabel lingkungan kerja, motivasi intrinsik, dan work engagement dinyatakan valid. Berikut akan dipaparkan hasil pengukuran loading factor menggunakan 6 indikator lingkungan kerja dengan total 36 item pernyataan:

Tabel 2. Nilai Loading Faktor Lingkungan Kerja

Environmenta (Ed)	Design	Loading Factor	Work Organisation (Wo)	Loading Factor
Ed1		0.604	Wo1	0.784
Ed2		0.553	Wo2	0.702
Ed3		0.590	Wo3	0.730
Ed4		0.641	Wo4	0.798
Ed5		0.669	Wo5	0.761
Ed6		0.772	Wo6	0.702
Ed7		0.772	Wo7	0.776
Ed8		0.785	Wo8	0.799
Facilities(F)		Loading Factor	Equipment	Loading Factor
F1		0.647	E1	0.854
F2		0.708	E2	0.880
F3		0.691	E3	0.868
F4		0.668	E4	0.847
F5		0.754	E5	0.868
Supervisor Support (SS)		Loading Factor	Coworker Support (CS)	Loading Factor
SS1		0.632	CS1	0.694
SS2		0.615	CS3	0.638
SS3		0.772	CS3	0.558
SS4		0.732	CS4	0.676
SS5		0.715	CS5	0.674

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 2 memperlihatkan nilai loading faktor secara keseluruhan variabel lingkungan kerja di mana semua item memiliki nilai loading faktor lebih tinggi dari 0,5 dengan rentangan 0,553 sampai 0,880. Nilai loading faktor lebih tinggi dari 0,5 diikutsertakan dalam memprediksi hasil penelitian.

Tabel 3. Nilai Loading Faktor Motivasi Intrinsik dan Work Engagement

Motivasi Intrinsik	Loading Factor	Work Engagement	Loading Factor
M1	0.866	V1	0.824
M2	0.842	V2	0.879
M3	0.823	V3	0.842
C1	0.888	D1	0.901
C2	0.843	D2	0.837
C3	0.842	D3	0.800
A1	0.730	AB1	0.845
A2	0.720	AB2	0.773
A3	0.795	AB3	0.743
I1	0.715		
I2	0.511		
I3	0.600		
Mi1	0.790		
Mi2	0.849		
Mi3	0.889		

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 3 memperlihatkan nilai loading faktor dari motivasi intrinsik dan work engagement di mana semua nilainya lebih tinggi dari 0,5 sehingga ikut digunakan dalam memprediksi hasil. Motivasi intrinsik memiliki loading faktor yang berada dalam rentangan 0,511 sampai 0,889. Work engagement mempunyai loading faktor di rentang 0,743 sampai 0,901.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

	Lingkungan Kerja	Motivasi Intrinsik	Work Engagement
Lingkungan Kerja			
Motivasi Intrinsik	0.646		
Work Engagement	0.648	0.859	

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 4 memperlihatkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan heterotrait-monotrait ratio atau disingkat sebagai HTMT. Semua skor yang ada dalam tabel kurang dari 0,900 sehingga dinyatakan valid secara diskriminan.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Konstruk Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Lingkungan Kerja	0.974	0.975
Motivasi Intrinsik	0.955	0.960
Work Engagement	0.942	0.951

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki skor Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit lebih tinggi dari 0,7 sehingga semua instrument yang dipakai dinyatakan

reliabel. Nilai AVE pada semua variabel juga lebih tinggi dari 0,5 sehingga dapat dilanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 6. Collinearity Statistics

	Lingkungan Kerja	Motivasi Intrinsik	Work Engagement
Lingkungan Kerja		1.000	1.818
Motivasi Intrinsik			1.818
Work Engagement			

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 6 memperlihatkan hasil nilai collinearity statistics. Skor yang berada pada rentang 1 sampai 3 menunjukkan bahwa variabel penelitian terhindar dari gejala multikolinearitas.

Uji Analisis Jalur

Tabel 6. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T statistics	P values
LK ► MI	0.671	0.672	0.091	7.358	0.000
LK ► WE	0.180	0.188	0.088	2.044	0.041
MI ► WE	0.705	0.699	0.081	8.686	0.000
LK ► MI ► WE	0.473	0.473	0.102	4.648	0.000

Keterangan: LK = Lingkungan Kerja, MI = Motivasi Intrinsik, WE = Work Engagement

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 6 menunjukkan skor analisis jalur guna menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua skor p values kurang dari 0,5. Skor T statistics juga bersifat positif serta lebih besar atau sama dengan 1,96. Kesimpulan yang bisa diambil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement dengan tingkat korelasi sebesar 0,180. Motivasi intrinsik memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap work engagement dengan tingkat korelasi sebesar 0,473.

5. Pembahasan

Mayoritas responden dalam penelitian ini ialah dosen dengan jenis kelamin laki-laki, berasal dari perguruan tinggi swasta, berstatus sudah menikah, lahir dalam rentang tahun 1981-1996. Penelitian ini hanya dibatasi pada dosen dengan jabatan fungsional minimal yaitu asisten ahli serta dari program studi terakreditasi B (Baik Sekali).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement namun dengan tingkat pengaruh yang sangat lemah sebesar 0,180. Sangat lemahnya pengaruh lingkungan kerja terhadap work engagement disebabkan faktor lain yang menghubungkan kedua faktor tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya di mana lingkungan kerja mampu meningkatkan engagement dari karyawan (Ambarsari et al., 2021; Antony, 2019). Lingkungan kerja merupakan faktor terbesar selain hubungan antar karyawan dalam memengaruhi keterikatan kerja karyawan dan juga mempunyai dampak positif terhadap kinerja (Anitha, 2014).

Sumber daya terkait pekerjaan (otonomi, kerja sama dengan rekan kerja), pekerja dengan kepribadian proaktif, motivasi dalam memberikan pelayanan berpotensi meningkatkan keterikatan kerja serta hasil-hasil pekerjaan lainnya (Borst et al., 2017). Buruknya kondisi pekerjaan dan kelelahan dikaitkan dengan, absen karena sakit, cedera dan kecelakaan kerja, kinerja kerja yang buruk, penurunan produktivitas, sedangkan keterikatan kerja dapat berdampak sebaliknya ((Schaufeli, 2017). Model job demand resource adalah dasar teoretis yang sangat baik untuk menilai kesejahteraan karyawan untuk berbagai organisasi ((Lesener et al., 2019)

Lingkungan kerja ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan tingkat pengaruh sebesar 0,671 (kategori kuat). Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya di mana semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin tinggi pula motivasi intrinsik seorang pekerja (Bukhari et al., 2023; Paramitha & Indarti, 2014; Pratame & Suana, 2020). Lingkungan kerja non fisik dapat membuat pekerja merasa senang dengan aktifitas pekerjaannya sehingga lebih termotivasi dalam bekerja (Sentosa & Riasa, 2018).

Motivasi intrinsik ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement dengan tingkat pengaruh sebesar 0,705 (kategori kuat). Temuan ini sejalan dengan temuan dari peneliti sebelumnya di mana semakin tinggi motivasi intrinsik maka akan semakin tinggi tingkat engagement seorang pekerja (Arifin et al., 2019; Bakar et al., 2019; Miao et al., 2020). Peran kepemimpinan transformasional berkaitan dengan fungsi pekerjaan yang optimal (kesehatan psikologis, sikap kerja dan kinerja) dengan berkontribusi pada persepsi karakteristik pekerjaan yang menguntungkan (lebih banyak sumber daya dan lebih sedikit tuntutan) dan motivasi kerja berkualitas tinggi (motivasi yang lebih otonom dan motivasi yang kurang terkontrol) pada karyawan ((Fernet et al., 2015).

Dampak lingkungan kerja terhadap engagement melalui motivasi kerja sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Asri & Fangestu, 2022; Setiyani et al., 2019). Namun dampak lingkungan kerja terhadap engagement karyawan melalui motivasi intrinsik jarang dilakukan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja akan berdampak semakin besar terhadap work engagement apabila disertai dengan motivasi intrinsik seorang dosen. Tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,473 ditemukan ketika motivasi intrinsik dimasukkan sebagai penghubung antara lingkungan kerja dengan work engagement. Motivasi intrinsik mampu memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap work engagement.

6. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil temuan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement melalui motivasi intrinsik dosen. Motivasi intrinsik memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap work engagement. Semakin puas seorang dosen dengan lingkungan kerja mereka maka akan semakin meningkatkan motivasi yang berasal dari dalam dirinya dan pada akhirnya akan semakin terikat dengan pekerjaannya.

Saran

Penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada dosen yang ikut serta dalam pengisian instrumen penelitian dengan kriteria mempunyai jabatan fungsional asisten ahli dan berasal dari berbagai program studi terakreditasi baik sekali Penelitian selanjutnya dapat membatasi populasi di wilayah tertentu dengan membatasi wilayah di kota tertentu saja. Pihak

perguruan tinggi yang memiliki prodi dengan akreditasi B diharapkan mampu meningkatkan work engagement dosen dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman baik lingkungan fisik atau non fisik.

References

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1328–1339. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1759>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Ambarsari, V. R., Khuzaini, & Prijati. (2021). Employee engagement memediasi pengaruh dukungan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Inovasi*, 17(2), 239–247. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i2.9247>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Antony. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(1), 96–107. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i1.34>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Analysis of bullying effects on job performance using employee engagement and job satisfaction as mediation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(6), 42–56. https://www.ijicc.net/images/vol9iss6/9603_Arifin_E_R.pdf
- Asri, D. H., & Fangestu, L. (2022). SEIKO : Journal of Management & Business Analisis Pengaruh Organizational Culture , Job Satisfaction , Commitment Terhadap Employee Engagement Dengan Motivation Sebagai Mediasi Pada Hotel Berbintang Empat di Kota Batam. 5(2), 560–571. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2702>
- Bakar, A., Hameed, A., Ali, A., & Imran, M. (2019). The Impact of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Engagement: An Empirical Study of Health Care Sector of Punjab, Pakistan. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 2(2), 95–106. <https://doi.org/10.47067/ramss.v2i2.18>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Bukhari, S. G. A. S., Jamali, S. G., Larik, A. R., & Chang, M. S. (2023). Fostering intrinsic motivation among teachers: Importance of work environment and individual differences. *International Journal of School & Educational Psychology*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1925182>
- Carlopio, J. R. (1996). Construct validity of a Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 330–344. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.3.330>

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Coffeng, J. K., Hendriksen, I. J. M., Duijts, S. F. A., Twisk, J. W. R., van Mechelen, W., & Boot, C. R. L. (2014). Effectiveness of a combined social and physical environmental intervention on presenteeism, absenteeism, work performance, and work engagement in office employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 258–265. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000116>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hennessey, B., Moran, S., & Amabile, T. M. (2014). extrinsic and intrinsic motivation Beth Hennessey, Seana Moran, Beth Altringer, and Teresa M. Amabile. *Wiley Encyclopedia of Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1), 1–18. <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/782>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>
- Kim, M., & Jang, J. (2022). The effect of physical environment of the employee break room on psychological well-being through work engagement in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 21(2), 175–196. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2031606>

- Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2019). Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasute Balsiene, R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236-249. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0317>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, B., Li, Z., & Wan, Q. (2019). Effects of work practice environment, work engagement and work pressure on turnover intention among community health nurses: Mediated moderation model. *Journal of Advanced Nursing*, 75(12), 3485-3494. <https://doi.org/10.1111/jan.14130>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5(2010), 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377-391. <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p377-391>
- Muchtadin, & Sundary, Z. E. (2023). The Connection Between Work Motivation and Work Stress with Work Engagement for Bakti Timah Medika Employees. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 14(2), 161-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jptt.v14n2.p161-173>
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2017). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention di Hotel D'Season Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 93-105. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/5941>
- Paramitha, A., & Indarti, N. (2014). Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icices 2013), 102-114. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.419>
- Pratame, K. A. B. P., & Suana, I. W. (2020). Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2536. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p04>
- Puspita, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Employee Engagement di PT. Bank X, Tbk. *Indikator*, 4(1). <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/view/8408>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rahmawati, I., Sa'adah, L., & Chabib, M. N. (2020). Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah*.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee

- wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Riyanto, S., Ariyanto, E., & Lukertina, L. (2019). Work Life Balance and Its Influence on Employee Engagement “Y” Generation in Courier Service Industry. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 25–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.8499>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(April). <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>
- Sartono, H., & Ardhani, M. (2015). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of A Coal Mining Company in South Borneo. *International Research Journal of Business Studies*, 8(2), 107–122. <https://doi.org/10.21632/irjbs.8.2.107-122>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Sentosa, I. M. H., & Riasa, I. G. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja di DINas Pendapatan Daerah Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(8), 4417–4446. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i08.p14>
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. C. (2019). the Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Silitonga, P. E. S. (2020). Peningkatan kinerja SDM melalui motivasi, kepemimpinan, komitmen, dan lingkungan kerja. *Penebar Media Pustaka*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions , Measurement , and Validation Author (s): Gretchen M . Spreitzer Source : The Academy of Management Journal , Vol . 38 , No . 5 (Oct . , 1995), pp . 1442-1465 Published by : Academy of Management. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88(November), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Trisninawati, & Elpanso, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan outsourcing di mediasi Employee engagement. *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(3), 275–284. <https://doi.org/https://doi.org/10.33557/mbia.v20i3.1616>
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332–1341. <https://doi.org/10.1111/jan.13528>