

**Pelatihan Modal Psikologis untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja pada
Superintendent & Team Leader PT. XXX**

***Psychological Capital Training to Increase Work Engagement to Superintendent &
Team Leader of PT. XXX***

Christy Margareth Via DHB

Email: margareth.christy@gmail.com

*Bidang Studi Psikologi Industri & Organisasi, Program Studi Magister Psikologi Profesi,
Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya, Indonesia*

Abstrak

Keberhasilan proses produksi akan ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin seksi/regu dalam menjalankan tugasnya. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja dari pemimpin adalah Sumberdaya pribadi (*personal resources*) yang merupakan bentuk evaluasi diri positif yang dihubungkan dengan resiliensi dan merujuk kepada perasaan individu terhadap kemampuannya untuk mengontrol dan memberikan dampak terhadap situasi disekitarnya. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk menggambarkan aspek sumberdaya pribadi adalah modal psikologis (*Psychological Capital/ PsyCap*). Hasil observasi dan wawancara di PT. XXX menunjukkan bahwa peneliti mengindikasikan bahwa para pemimpin seksi/ regu cenderung kurang memiliki modal psikologis dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Berdasarkan hasil analisa kebutuhan yang telah dilakukan, maka peneliti akan mengadakan pelatihan tentang modal psikologis untuk meningkatkan keterikatan kerja pada pemimpin seksi/regu, dengan mengacu kepada 4 aspek/dimensi modal psikologis menurut Luthan, Youssef-Morgan, dan Avolio (2014). Berdasarkan hasil pelatihan didapatkan hasil bahwa skor pengetahuan karyawan meningkat namun kemampuan penerapan dan sikap belum mencerminkan aspek modal psikologi yang dilatihkan. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada peserta belum efektif untuk meningkatkan keterikatan kerja melalui modal psikologis.

Kata Kunci : Modal Psikologi, Psycap, Keterikatan Kerja

Abstract

The success of the production process will be determined by the ability of a section / team leader to carry out their duties. One aspect that can affect the work engagement of the leader is personal resources, which are a form of positive self-evaluation that is linked to resilience and refers to an individual's feelings about his ability to control and have an impact on the situation around him. One concept that can be used to describe the aspect of personal resources is psychological capital (Psychological Capital / PsyCap). The results of observations and interviews at PT. XXX shows that researchers indicate that section / team leaders tend to lack psychological capital in carrying out their roles as leaders. Based on the results of the needs analysis that has been carried out, the researcher will conduct training on psychological capital to increase work attachment to section / team leaders, with reference to 4 aspects / dimensions of psychological capital according to Luthan, Youssef-Morgan, and Avolio (2014). Based on the results of the training, it was found that the score of employee knowledge had increased but the ability to apply and attitudes did not reflect the aspects of the psychological capital being trained. So it can be concluded that the training provided to participants has not been effective in increasing work engagement through psychological capital.

Keywords: Psychological Capital, Psycap, Work Attachment

PENDAHULUAN

Pemimpin seksi (SPT) dan pemimpin regu (TL) menjadi jabatan yang penting untuk diperhatikan dalam departemen produksi. Hal ini disebabkan karena jabatan-jabatan ini mengelola keseluruhan jalannya proses produksi,

mulai dari persiapan mesin cetak, pendelegasian tugas kepada operator/printer, sampai dengan melakukan *quality control* terhadap produk yang dihasilkan. Dengan kata lain, keberhasilan proses produksi ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin

seksi/regu dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, keterikatan kerja seorang pemimpin seksi/regu dapat menjadi indikator keberhasilan seorang pemimpin seksi/regu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

PT. XXX merupakan perusahaan yang didirikan 28 Juni 1989 sebagai salah satu bentuk pengembangan bisnisnya. PT. XXX dibangun sebagai pusat percetak Koran wilayah Jawa Timur dan Indonesia Timur. Dan dalam perjalannya PT. XXX berkembang menjadi badan usaha yang tidak hanya bergerak di bidang penerbitan pers, namun juga penerbitan umum. PT. XXX sebagai salah satu perusahaan percetakan di Surabaya yang bisa bertahan dalam dalam persaingan yang cukup kompetitif. PT. XXX berusaha untuk menambah jenis usaha bukan hanya media dan Koran namun di awal tahun 2017 mulai mencetak Packaging dan berjualan

buku sekolah. Agar semakin mampu bersaing, bukan hanya hasil jasa yang ditingkatkan namun sumber daya manusia sebagai penggerak mulai diperhatikan.

Hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kesenjangan kinerja yang terjadi di bagian produksi terjadi karena cenderung rendahnya keterikatan kerja pemimpin seksi/regu yang ada pada departemen produksi. Hal ini tampak dari kurangnya ketahanan diri ketika menghadapi permasalahan, baik dengan pekerjaan, maupun bawahan. Sebagian pemimpin seksi/regu cenderung menghindari masalah/konflik. Selain itu, diketahui bahwa pemimpin seksi/regu kurang memiliki keterlibatan dalam pekerjaan, serta kurangnya perhatian dan penghayatan terhadap pekerjaan. Beberapa hasil temuan yang ditemukan peneliti, terangkum :

| Aspek | Temuan |
|-------------------------|--|
| Vigor (Semangat) | <ul style="list-style-type: none"> • SPT/TL cenderung kurang mengerahkan upaya pribadi dalam menjaga kualitas/standar produksi (contoh: SPT/ TL tidak mengecek kualitas cetakan sesuai standar yaitu per 1000 cetakan sehingga hasil cetakan di tahap pertama berbeda dengan tahap selanjutnya) • SPT/TL cenderung kurang memiliki ketahanan diri ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, sehingga hambatan tidak terselesaikan (contoh: Ketika terdapat karyawan yang membolos, SPT jarang menegur dan menyerahkan langsung ke manager untuk ditindak lanjuti dengan alasan tidak mau merusak keharmonisan team/ sungkan karena dulu bawahannya adalah karyawan yang lebih senior) |
| Dedicaton (Dedikasi) | <ul style="list-style-type: none"> • SPT/TL kurang menunjukkan kepedulian dalam menjaga kualitas hasil produksi (Contoh: terdapat beberapa kali kesalahan cetakan karena SPT tidak melihat dan memandu menggunakan SPK dan lis proses kerja) • SPT/TL menunjukkan keterlibatan yang rendah dalam mengawasi proses produksi yang dilakukan. (Contoh: SPT jarang ikut ke lapangan untuk mengecek kualitas cetakan) • SPT/TL kurang memiliki kepedulian dalam pengembangan bawahan (Contoh: SPT/ TL sebagian besar tidak memiliki monitoring pengembangan bawahan, jarang mengajukan pelatihan untuk anak buah karena merasa sudah cukup |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>mampu, jarang mau membagi pengalaman atau ilmu yang dimiliki ke anak buah)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPT/TL cenderung menghindari proses pemberian umpan balik / koreksi kesalahan pada bawahan (Contoh: ketika ada bawahan yang salah SPT/ TL tidak menegur secara langsung tetapi mengajukan langsung ke management) |
| Absorption (Penghayatan) | <ul style="list-style-type: none"> • SPT/ TL kurang menghayati peran sebagai seorang pemimpin dan karyawan yang menjadi bagian dari perusahaan (Contoh: beberapa SPT/ TL tidak mau jika harus pulang terlambat saat cetakan sangat penuh karena tidak ada lembur sebelum 3 jam bekerja, beberapa SPT/ TL jarang mau mengeser hari libur ketika terdapat cetakan/ kasus yang sangat mendadak) |

Rendahnya keterikatan kerja pada pemimpin seksi/regu disebabkan oleh beberapa hal. Hasil observasi dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa terdapat faktor organisasi, pekerjaan, dan individu yang mempengaruhi tingkat keterikatan kerja mereka. Di tingkat organisasi, salah satu faktornya adalah kurangnya dukungan organisasi ketika pegawai menghadapi permasalahan, serta belum terbentuknya sistem kaderisasi (*succession planning*) dengan baik, sehingga berdampak pada kurangnya persiapan pegawai untuk menempati posisi tersebut. Di tingkat pekerjaan, kondisi tim kerja yang banyak diisi oleh pegawai senior turut berkontribusi terhadap rendahnya tingkat keterikatan kerja pemimpin seksi/regu. Hal ini disebabkan karena adanya rasa segan untuk memimpin dan menegur bawahan yang lebih tua, sehingga pemimpin memilih untuk menarik diri ketika berkonflik dengan bawahan. Dari sudut pandang personal, keterikatan kerja ini juga dipengaruhi oleh kurangnya keterampilan memimpin para pemimpin seksi/regu, serta kurangnya sumberdaya

pribadi dalam menjalankan peran sebagai seorang pemimpin.

Sumberdaya pribadi (*personal resources*) merupakan bentuk evaluasi diri positif yang dihubungkan dengan resiliensi dan merujuk kepada perasaan individu terhadap kemampuannya untuk mengontrol dan memberikan dampak terhadap situasi disekitarnya (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003, dalam Bakker & Demerouti, 2014). Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel (2014) mengemukakan bahwa personal resources mempengaruhi persepsi pegawai terhadap job resources dan juga pada keterikatan kerja. Wingerden, Bakker, & Derks (2016) menyatakan bahwa sumberdaya personal meliputi efikasi diri, efektivitas pribadi, optimisme, harapan, resiliensi, dan harga diri.

Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk menggambarkan aspek sumberdaya pribadi adalah modal psikologis (*Psychological Capital / PsyCap*). Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio (2014) mendefinisikan modal psikologis sebagai kondisi perkembangan psikologis individu yang positif, dan

dicirikan dengan : 1) Memiliki kepercayaan diri (keyakinan) untuk bertindak dan melakukan usaha yang diperlukan untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menantang; 2) Membuat atribusi positif (optimisme) tentang keberhasilan pada saat ini, dan masa depan ; 3) Tekun dalam meraih tujuan, dan bila perlu mengarahkan diri menuju sasaran (harapan) agar berhasil ; dan 4) Saat menemui hambatan atau permasalahan, tetap bertahan dan mengatasinya, bahkan melampaui masalah tersebut (resiliensi) untuk mendapatkan kesuksesan. Sehingga, modal psikologis memiliki 4 dimensi yaitu: efikasi diri, resiliensi, harapan, dan optimisme.

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti mengindikasikan bahwa para pemimpin seksi/regu cenderung kurang memiliki modal psikologis dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Hal ini nampak pada kurangnya keyakinan diri pemimpin ketika menghadapi situasi dan bawahan yang sulit. Selain itu, dalam bekerja pemimpin kurang dapat mengembangkan alternatif-alternatif cara untuk meraih tujuan ataupun penyelesaian masalah. Hal lain yang peneliti temukan adalah kurangnya ketahanan diri ketika menghadapi masalah, ditunjukkan dengan cukup seringnya pemimpin seksi/regu

meminta bantuan manajemen, walaupun untuk permasalahan yang masih merupakan wewenangnya. Terakhir, peneliti menemukan bahwa terdapat sikap pesimis terkait kondisi dan karakteristik bawahan.

Berdasarkan hasil analisa kebutuhan yang telah dilakukan, maka peneliti akan mengadakan pelatihan tentang modal psikologis untuk meningkatkan keterikatan kerja pada pemimpin seksi/regu, dengan mengacu kepada 4 aspek/dimensi modal psikologis menurut Luthan, Youssef-Morgan, dan Avolio (2014). Pelatihan peningkatan modal psikologis dipilih karena berkaitan langsung dengan aspek pribadi pemimpin regu/seksi dalam bekerja. Disamping itu, menurut Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli (2007), pegawai yang memiliki sumberdaya pribadi lebih percaya diri akan kemampuan mereka dan optimis terhadap masa depannya, serta dapat mengidentifikasi atau menciptakan aspek-aspek lingkungan yang dapat mendukung pencapaian tujuan. Pelatihan ini didesain dengan mengacu pada peran peserta sebagai pemimpin seksi/regu dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan langsung oleh peserta.

Sasaran Pelatihan

Sasaran dari proses pelatihan ini adalah meningkatnya proses keterikatan kerja pada pemimpin seksi/regu di PT. XXX setelah mendapatkan pelatihan mengenai modal psikologi

Tujuan Pelatihan

1. *Knowledge* : Pelatihan ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman peserta terkait modal psikologis yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung keterikatan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja sehari-hari.
2. *Skill* : Peserta mampu mengaplikasikan aspek-aspek dalam modal psikologis dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari, sehingga mampu meningkatkan keterikatan kerja yang berdampak pada kinerja mereka sehari-hari.
3. *Attitude* : Peserta memiliki sikap yang mencerminkan aspek-aspek modal psikologis dalam kehidupan kerja sehari-hari, sehingga mereka dapat lebih terlibat dengan pekerjaannya.

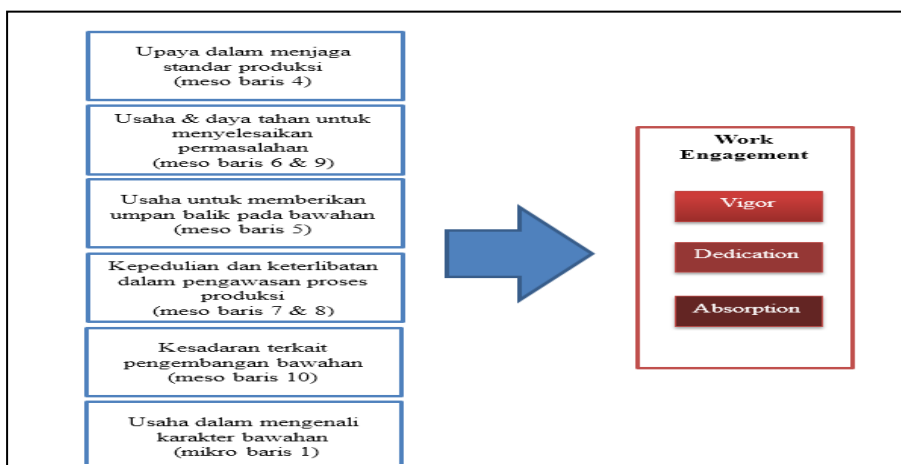
Manfaat Pelatihan

Peserta mendapatkan tambahan wawasan terkait dengan modal psikologis untuk meningkatkan keterikatan kerja, serta mampu untuk mengaplikasikan modal psikologis tersebut dalam peran mereka sehari-hari di pekerjaan.

METODE PENELITIAN

1. Metode Asesmen

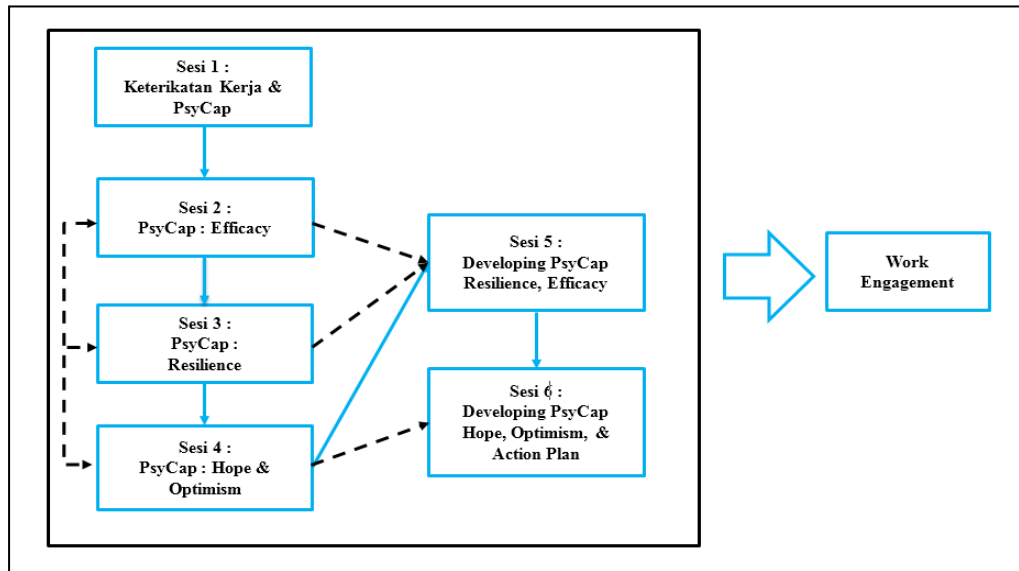
Metode asesmen yang digunakan yaitu berupa wawancara kepada pihak Manager HRD, HRD, serta beberapa staff PT. ASJ dengan level jabatan yang berbeda-beda yakni manager divisi, SPT, teamleader, dan Operator/ Teknisi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi ataupun kesenjangan antara harapan pekerja dengan perusahaan tempat bekerja maupun sesama rekan kerja. Hal ini menjadi acuan untuk membuat TNA (*Training Need Analysis*). Berikut adalah skema dari TNA (*Training Need Analysis*):



2. Metode Intervensi

Intervensi yang dilakukan berupa pelatihan modal psikologis untuk

meningkatkan keterikatan kerja pada 18 pemimpin seksi/regu dengan skala sebagai berikut



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi Reaksi

Berdasarkan Evaluasi Reaksi, secara keseluruhan merasa materi yang diberikan cukup bermanfaat bagi mereka dengan rentang nilai antara 3,00 – 4,00. Secara umum peserta cukup puas dengan fasilitator yang memberikan materi dengan skor rerata kepuasan berada dalam rentang 2,89 sampai 4,00. Berikut akan dilampirkan reaksi peserta terhadap setiap aspek penilaian terhadap trainer.

Grafik 1. Hasil Evaluasi Reaksi



2. Pengukuran Pre dan Post test

Dari 18 peserta, hanya 13 data yang dapat digunakan karena 5 peserta lainnya tidak mengikuti salah satu dari penilaian pre atau post tes.

Tabel 1. Hasil Pre-Post

| No | Responden | Score | | | | Ket | |
|----|----------------|----------|----------|-----------|----------|-----|------------------|
| | | Pre-test | Kategori | Post-test | Kategori | | Selisih |
| 1 | Peserta 1 (D) | 12 | Sedang | 17 | Tinggi | 5 | Naik 1 kategori |
| 2 | Peserta 2 (B) | 13 | Sedang | 15 | Sedang | 2 | Tetap |
| 3 | Peserta 3 (C) | 10 | Rendah | 16 | Tinggi | 6 | Naik 1 kategori |
| 4 | Peserta 4 (G) | 13 | Sedang | 14 | Sedang | 1 | Tetap |
| 5 | Peserta 5 (M) | 12 | Sedang | 15 | Sedang | 3 | Tetap |
| 6 | Peserta 7 (L) | 16 | Tinggi | 16 | Tinggi | 0 | Tetap |
| 7 | Peserta 8 (I) | 11 | Sedang | 15 | Sedang | 4 | Tetap |
| 8 | Peserta 9 (A) | 11 | Sedang | 16 | Tinggi | 5 | Naik 1 kategori |
| 9 | Peserta 10 (P) | 15 | Sedang | 15 | Sedang | 0 | Tetap |
| 10 | Peserta 11 (K) | 13 | Sedang | 15 | Sedang | 2 | Tetap |
| 11 | Peserta 12 (H) | 12 | Sedang | 13 | Sedang | 1 | Tetap |
| 12 | Peserta 13 (J) | 16 | Tinggi | 17 | Tinggi | 1 | Tetap |
| 13 | Peserta 14 (E) | 16 | Tinggi | 15 | Sedang | -1 | Turun 1 kategori |
| | Rerata | 13 | Sedang | 15 | Sedang | 2 | Tetap |

Dari grafik tersebut diketahui bahwa dari 13 peserta, 2 orang mengalami kenaikan kategori pengetahuan terkait

Modal psikologis, 9 orang tidak mengalami perubahan, dan 2 orang mengalami penurunan. Peningkatan terbesar terjadi pada peserta 3 dengan peningkatan skor sebanyak 6 poin, dan penurunan terbesar terjadi pada peserta 14, dengan penurunan sebanyak 6 poin.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Secara Menyeluruh

| No. | Responden | Skor Keterikatan Kerja | | | | |
|-----|------------|------------------------|---------------|-----------|---------------|------------------|
| | | Post-test | Kategori | Follow Up | Kategori | Perubahan |
| 1 | Peserta 1 | 69 | Tinggi | 75 | Sangat Tinggi | Naik 1 kategori |
| 2 | Peserta 2 | 81 | Sangat Tinggi | 76 | Sangat Tinggi | Tetap |
| 3 | Peserta 3 | 68 | Tinggi | 72 | Sangat Tinggi | Naik 1 kategori |
| 4 | Peserta 4 | 68 | Tinggi | 66 | Tinggi | Tetap |
| 5 | Peserta 5 | 58 | Tinggi | 69 | Tinggi | Tetap |
| 6 | Peserta 8 | 80 | Sangat Tinggi | 85 | Sangat Tinggi | Tetap |
| 7 | Peserta 11 | 68 | Tinggi | 72 | Sangat Tinggi | Naik 1 kategori |
| 8 | Peserta 13 | 73 | Sangat Tinggi | 70 | Tinggi | Turun 1 kategori |
| 9 | Peserta 14 | 71 | Tinggi | 68 | Tinggi | Tetap |
| | Rerata | 70,67 | Tinggi | 72,56 | Sangat Tinggi | Naik 1 kategori |

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 5 orang peserta yang tidak mengalami perubahan tingkat keterikatan kerja, 3 orang peserta yang mengalami peningkatan tingkat keterikatan kerja, dan 1 orang yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran juga menunjukkan bahwa peserta secara umum mengalami kenaikan tingkat keterikatan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, kesembilan karyawan yang mengisi follow merasa materi yang diberikan saat training cocok dengan keadaan kebutuhan lapang dan tambahan wawan mengenai

materi yang ditrainingkan. Dari 9 orang tersebut, terdapat 2 peserta yang dapat melakukan sesuai jadwal dan mendapatkan peningkatan out put (dari data analys). Untuk 7 orang lainnya, mereka belum dapat melakuak kegiatan yang dibuat sesuai jadwal karena padatnya waktu produksi dan persiapan ISO. Mereka mencoba menerapkannya setelah pulang kerja namun ternyata masih kurang optimal. Beberapa orang merasa kurang bersemangat menerapkan karena tidak mendapat respon baik dari anggotanya. Sehingga secara umum mereka sudah mencoba menerapkan yang diajarkan saat training namun belum optimal.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan, didapatkan hasil bahwa terdapat perubahan signifikan pada tingkat pengetahuan (*knowledge*) peserta terkait modal psikologis Perubahan yang terjadi adalah perubahan positif, yang ditunjukkan dengan peningkatan rerata skor peserta pada saat post-test dilakukan. Terdapat 3 orang yang mengalami perubahan skor kategori pengetahuan, dan 11 orang yang mengalami peningkatan skor, meskipun tidak mengalami perubahan kategori. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diadakan berhasil meningkatkan pengetahuan peserta pelatihan.

Hasil yang berbeda didapatkan pada

tingkat sikap (*attitude*) modal psikologis. Pengukuran sikap yang dilakukan terhadap tingkat modal psikologi menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara hasil pre-test dan post-test. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa hanya terdapat 1 peserta yang mengalami peningkatan kategori, dan mayoritas tidak mengalami peningkatan kategori. Rerata pengukuran juga menunjukkan terdapat penurunan skor rerata terkait tingkat modal psikologis pada peserta pelatihan. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan belum mampu untuk memberikan dampak positif secara signifikan terhadap perubahan tingkat modal psikologis peserta.

Pengukuran yang dilakukan terhadap tingkat keterikatan kerja juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perubahan signifikan terhadap tingkat keterikatan kerja peserta pelatihan saat pre-test maupun post-test. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas peserta tidak mengalami perubahan kategori dalam tingkat keterikatan kerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan juga belum mampu untuk mengubah tingkat keterikatan peserta.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manager produksi, untuk perilaku dan keterikatan kerja peserta pelatihan

belum tampak di pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi terdapat dua orang yang terlihat sedikit berbeda karena tampak lebih berani menghadapi anak buah dan mau mengambil keputusan –keputusan kecil yang biasanya di serahkan kepada atasannya. Untuk para peserta pun, training ini dianggap memberikan tambahan pengetahuan namun belum sepenuhnya dapat diterapkan karena keadaan teknis seperti banyaknya pekerjaan dan jadwal produksi yang menghalangi pengerjaan action plane. Untuk kendala tersebut, biasanya para peserta akan mencoba membagi waktu atau mendelegasikan beberapa pekerjaan ke anak buah yang lain.

PENUTUP

Berdasarkan hasil Evaluasi dan pengukuran Pre-Post Test disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada peserta belum efektif untuk meningkatkan keterikatan kerja melalui modal psikologis. Pelatihan yang diberikan hanya mampu untuk mengubah tingkat pengetahuan peserta, namun belum mampu untuk mengubah sikap peserta terkait modal psikologis maupun keterikatan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang peserta dapatkan dalam pelatihan, belum dapat diaplikasikan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Proses pelatihan yang diberikan merupakan awal dari rangkaian proses pengembangan pegawai yang perlu dikembangkan oleh organisasi, karena selama proses pelatihan berlangsung, terdapat banyak faktor organisasi yang disampaikan peserta yang dapat mempengaruhi peningkatan modal psikologis maupun keterikatan kerja pada kondisi kerja yang sesungguhnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak management PT. XXX dan para peserta pelatihan yang mengikuti proses dengan baik dan aktif sehingga pelatihan ini dapat berjalan sesuai dengan agenda yang direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albdour, A.A., & Altarawneh, I.I., (2014). *Employee Engagement and Organizational Commitment*. International Journal of Business Vol 19 (2).
- Anitha, J. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 (3)
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, I.A. (2014). *Burnout and Work Engagement : The JD-R Approach*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior
- Research, Bakker, A.B & Leiter, M.P (eds). New York : Psychology Press
- Boamah, S., & Lachsinger, H. (2015) *Engaging New Nurses : The Role of Psychological Capital and Workplace Empowerment*. Journal of Research in Nursing Vol 20(4).
- Costantinni, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A.M., & Di Fabio, A. (2017) *Work Engagement and Psychological Capital in the Italian Public Administration : A New Resource-Based Intervention Programme*. SA Journal of Industrial Psychology Vol 43.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. Journal of Applied Psychology Vol.86 (3) p499-512
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal Vol 33 (4) p. 692 – 724
- Karatepe, O.M., & Karadas, G. (2015). *Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction?: A Study in the Hotel Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 27(6)
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing the Four Levels : A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lawson, K. (2006). *The Trainer's Handbook (2nd edition)*. San Fransisco : Pfeiffer
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). *A Meta-analytic Test*

- of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework : An Explanation for Inconsistent Relationship Among Stressors & Performance.* Academy of Management Journal Vol 48(5)
- Levene, R.A. (2015). *Positive Psychology at Work : Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement.* Diunduh dari http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/88 pada 20 Oktober 2017
- Nazir, O., & Islam, J.U. (2017). *Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement : An Empirical Check.* South Asian Journal of Business Studies Vol 6 (1)
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T.T., & Lee, G. (2015). *Why is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effect of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale.* International Journal of Hospitality Management Vol 50.
- Schaufeli, W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.* Journal of Happiness Studies Vol 3 p 71-92
- Schaufeli, W.B. (2017). *Applying the Job Demands – Resources Model : A 'how to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout.* Organizational Dynamics Vol 46
- Shuck, B., Reio Jr., T.G., & Rocco, T.S. (2011). *Employee Engagement : An Examination of Antecedent and Outcome Variables.* Human Resource Development International Vol 14(4)
- Simons, J.C., & Buitendach, J.H. (2013). *Psychological Capital, Work Engagement, and Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees in South Africa.* SA Journal of Industrial Psychology Vol 39 (2).
- Van Wingerden, J., Bakker, A.B., & Derks, D. (2016). *A Test of Job Demands-Resources Intervention.* Journal of Managerial Psychology Vol 31(3) p 686 – 701
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). *Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement.*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). *The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model.* International Journal of Stress Management Vol 14 (2) p121-1