

## **EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI KUNCI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (International Journal Review)**

Oleh:

**Meida Rachmawati**

Dosen STIE AMA Salatiga

(Researched by Markos and M. Sandhya Sridevi

PhD Scholar, Department of Commerce and Management Studies, Andhra University  
International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, December 2010)

### **Abstract**

*Employee engagement is a vast construct that touches almost all parts of human resource management facets we know hitherto. If every part of human resources is not addressed in appropriate manner, employees fail to fully engage themselves in their job in the response to such kind of mismanagement. The construct employee engagement is built on the foundation of earlier concepts like job satisfaction, employee commitment and Organizational citizenship behaviour. Though it is related to and encompasses these concepts, employee engagement is broader in scope. Employee engagement is stronger predictor of positive organizational performance clearly showing the two-way relationship between employer and employee ompared to the three earlier constructs: job satisfaction, employee commitment and organizational citizenship behaviour. Engaged employees are emotionally attached to their organization and highly involved in their job with a great enthusiasm for the success of their employer, going extra mile beyond the employment contractual agreement.*

**Keywords:** Employee engagement, Employee commitment, Organizational citizenship behaviour, Job satisfaction

### **PENDAHULUAN**

Bagi perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan menghasilkan output yang baik pula bagi perusahaan. Salah satu cara yang banyak digunakan perusahaan modern dalam mengelola sumber dayanya adalah dengan melakukan berbagai macam survey internal yang bertujuan untuk mengukur kapasitas, kompetensi, maupun kinerja para karyawannya.

Alasan memilih jurnal ilmiah ini untuk diulas adalah karena jurnal ini memberikan wawasan yang menyeluruh namun mudah dipahami mengenai apakah

*employee engagement* itu dan sejauh mana *employee engagement* tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disebutkan pula bahwa pengukuran *employee engagement* sebagai salah satu tolak ukur dalam menentukan kinerja karyawan telah menjadi trend yang terus berkembang di dunia usaha.

*Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

Latar belakang penulis dalam melakukan penelitian ini adalah semakin meningkatnya kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional. Tentu saja karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan modern ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Salah satu hal menarik yang ditulis dalam jurnal ini menyebutkan bahwa konsep mengenai *employee engagement* sebenarnya merupakan pengembangan dari teknik manajemen lama seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan). Konsep ini membuka mata para manajer perusahaan bahwa keterikatan karyawan terhadap perusahaan merupakan suatu elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Inisiatif pengembangan dalam bentuk

apapun tidak akan membuahkan hasil jika tidak disertai dengan peran serta, komitmen, serta rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh para karyawannya.

Untuk mempermudah pemahaman pembaca mengenai jurnal ini, maka akan dikelompokkan menjadi empat bagian: 1) evolusi dan definisi dari *employee engagement* serta perbedaan konsep ini dengan konsep-konsep pendahulunya; 2) faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaannya; 3) dampak dari *employee engagement* terhadap kinerja organisasi yang dilihat melalui indikator outcome bisnis seperti keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan, pertumbuhan perusahaan, dan keuntungan lain yang diterima perusahaan; dan 4) strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat karyawannya memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaan.

#### **1. Evolusi/sejarah dan definisi dari *employee engagement* serta perbedaan konsep ini dengan konsep-konsep pendahulunya**

*Sejarah Evolusi.* Konsep ini relatif baru dan muncul sekitar dua dekade belakangan ini (Rafferty, Maben, West dan Robinson, 2005; Melcrum Publishing, 2005; Ellis dan Sorensen, 2007). *Employee engagement* merupakan pengembangan dari dua konsep terdahulu, yaitu komitmen dan Organizational Citizenship Behavior (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan) (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004; Rafferty dkk., 2005). Konsep *employee engagement* memiliki kesamaan dengan kedua konsep terdahulunya dan kadang definisinya sering tumpang tindih.

Robinson dkk. (2004) mengatakan bahwa kedua konsep terdahulu yaitu komitmen dan OCB dirasa kurang lengkap, dan di dalam konsep *employee engagement*, dimasukkan unsur kesadaran bisnis (*business awareness*). Rafferty

dkk (2005) juga membedakan antara konsep *employee engagement* dengan dua konsep terdahulunya, dimana *employee engagement* lebih menunjukkan proses saling memberi dan menerima yang menguntungkan antara karyawan dan organisasi/perusahaan.

**Definisi *Employee engagement*.** Peneliti Ketenagakerjaan Global Perrin/Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan (Dernovsek, 2008).

Sedangkan Robinson, dkk (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan.

Kepuasan karyawan tidaklah sama dengan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Fernandez, 2007) karena perusahaan tidaklah dapat mengukur kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan terbaik dan terpintarnya hanya dengan mengandalkan survey kepuasan karyawan. Akan tetapi, peneliti lain memasukkan kepuasan karyawan sebagai bagian dari

*employee engagement*. Rasa keterikatan karyawan/*employee engagement* meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey and Schnieder, 2008) sehingga kepuasan maksimum haruslah sebanding dengan kontribusi maksimum. Stephen Young yang adalah direktur pelaksana Tower Perrin mengatakan bahwa *employee engagement*-lah yang menjadi penentu kinerja organisasi, bukanlah kepuasan kerja (Laporan HR, 2007).

Selain definisi diatas, beberapa peneliti menambahkan unsur-unsur lain dalam konsep *employee engagement* seperti perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan, proaktif dalam melakukan inisiatif dan mencari peluang untuk memberikan kontribusi terbaiknya, walaupun unsur tersebut akan membuat cakupan mengenai konsep *employee engagement* menjadi lebih luas (Macey dan Schneider, 2008; Robinson dkk., 2004).

Akan tetapi banyak penelitian melaporkan bahwa angka karyawan yang tidak memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan semakin besar, sehingga mereka cenderung bersikap skeptis terhadap inisiatif atau bentuk komunikasi apapun yang dilakukan perusahaan, dan ini berpotensi untuk menular pada karyawan lainnya (Dernovsek, 2008; Perrin, 2003; Ellis and Sorensen, 2007; BlessingWhite, 2008). Akan tetapi permasalahannya adalah banyak dari survey tersebut dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang dibuat sendiri, sehingga diharapkan bahwa penelitian selanjutnya harus memuat definisi yang jelas

mengenai *employee engagement* sehingga tidak menimbulkan interpretasi arti yang berbeda-beda.

**2. Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaannya, diantaranya:**

**a. *Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan.***

Karyawan harus merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan karyawan-perusahaan menjadi lebih dekat dan karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak (Penna, 2007). Dengan demikian, karyawan akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Penna juga menambahkan tentang “hierarki keterlibatan”, dimana setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas, maka akan muncul arti/makna sehingga karyawan dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti/makna satu sama lain.

**b. *Peluang pengembangan diri/karir.*** 60% karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya Survey Blessing White (2006).

**c. *Hubungan manajer-karyawan yang kuat*** juga merupakan unsur penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan (Clifton, 2008).

- d. **Menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005)** ada 5 hal yang diperlukan untuk membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan:
- 1)Menyelaraskan upaya karyawan dengan strategi perusahaan
  - 2)Pemberdayaan
  - 3)Memperkenalkan dan mendorong kerjasama tim
  - 4)Membantu karyawan tumbuh dan berkembang
  - 5)Memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan
- e. 3 dari 10 karakteristik tempat kerja teratas menyebutkan bahwa: **1) kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan karyawan, 2) pekerjaan yang menantang, 3) adanya kewenangan untuk membuat keputusan** sebagai faktor pendorong *employee engagement*.
- f. Robinson dkk. (2004) menyebutkan bahwa dalam penelitian 10.000 karyawan NHS di Inggris, faktor pendorong *employee engagement* adalah: **rasa untuk dihargai dan terlibat**, yang didalamnya memuat pengambilan keputusan, dapat menyuarakan pendapat, dan peluang untuk berkembang, serta kepedulian perusahaan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
- g. **Komunikasi** adalah faktor pendorong *employee engagement* yang paling penting menurut CIPD (2006) dimana karyawan dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi. Selain itu juga perasaan selalu diberi informasi juga disebut sebagai komponen komunikasi perusahaan yang penting.
- h. Vance (2006) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil/outcome dari **karakteristik personal karyawan** seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, temperamen, sikap, dan kepribadian dan **konteks**

**organisasi** seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi manusia, proses, dan konteks kinerja.

i. **Gaji dan keuntungan lain**, walaupun uang bukanlah satu-satunya hal yang mendorong kesejahteraan sosial dan sumber daya manusia (Coffman, 2005). Gaji harus setidaknya bersaing dengan rata-rata kisaran gaji di pasar, dan terkadang bisa memadukan gaji dengan keuntungan lain seperti tiket gratis.

### 3. Dampak dari *employee engagement* terhadap kinerja organisasi

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *employee engagement* para karyawannya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan outcome bisnis penting seperti: kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut. *Employee engagement* juga berhubungan secara positif dengan kepuasan pelanggan (Coffman, 2000; Ellis dan Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman dan Marson, 2005; Coffman dan Gonzalez-Molina, 2002).

Baumruk dan Gorman, 2006) mengatakan jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yang akan meningkatkan kinerja perusahaan:

- 1) *Say* (mengatakan)—karyawan akan memberikan masukan untuk organisasi dan rekan kerjanya, dan akan memberikan masukan mengenai karyawan dan konsumen yang berpotensi

- 2) *Stay* (tetap tinggal)—karyawan tetap akan bekerja di organisasi tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain
- 3) *Strive* (upaya)—karyawan akan memberikan lebih banyak waktu, usaha dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

Sebaliknya jika rasa keterikatan/*employee engagement* tersebut tidak ada, maka akan muncul perilaku seperti: karyawan bekerja tidak efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh terhadap pekerjaannya, tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survey kinerja (BlessingWhite, 2006; Perrin Report, 2003)

#### **4. Strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat karyawannya memiliki rasa keterikatan/*employee engagement* terhadap perusahaan**

Berikut merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membuat para karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan.

- a. **Mulailah di hari pertama.** Sebagian besar perusahaan memiliki strategi perekrutan karyawan yang baik tetapi mereka tidak memiliki strategi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Cara perekrutan karyawan yang efektif dan program orientasi kerja merupakan pondasi pertama yang harus dibangun bagi karyawan baru. Dalam orientasi kerja, karyawan baru harus diperkenalkan dengan perusahaan secara umum termasuk visi, misi, nilai, kebijakan, dan prosedur serta deskripsi/gambaran kerja yang dimilikinya seperti tugas, tanggung jawab, tujuan dan prioritas departemen tempat ia

bekerja. Dengan demikian karyawan baru akan mengetahui dengan baik apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya berkaitan dengan pekerjaan yang ia lakukan sehingga ia dapat mengantisipasi konflik yang mungkin terjadi di kemudian hari. Setelah perusahaan memutuskan siapa yang akan dipekerjakan, manajer harus menentukan siapa yang paling sesuai di posisi apa, dan melakukan semua usaha manajerial yang dibutuhkan untuk mempertahankan pekerja tersebut di organisasi.

- b. **Mulailan dari atas.** Komitmen kepemimpinan untuk membuat visi, misi, dan nilai perusahaan yang jelas sangatlah diperlukan untuk meningkatkan *employee engagement*. Tanpa adanya komitmen kepemimpinan dari atas, maka *employee engagement* tidak akan tercapai
- c. **Komunikasi dua arah** antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan juga memiliki peluang untuk berpendapat. Komunikasi harus terjalin secara jelas dan konsisten. Atasan harus selalu menghargai masukan dari bawahan. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki akan perusahaan dan meningkatkan *employee engagement*.
- d. **Berikan peluang pengembangan yang memuaskan** seperti memberikan otonomi kerja bagi para karyawan sesuai cara yang ia inginkan untuk menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Fokus pada hasil, bukannya terlibat penuh dalam proses untuk meraih hasil tersebut.
- e. **Pastikan bahwa karyawan memiliki apapun yang ia butuhkan untuk melakukan pekerjaannya** seperti sumber daya, baik fisik atau material, finansial, dan informasi untuk dapat bekerja dengan efektif.

- f. **Berikan pelatihan yang memadahi** untuk membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian. Kepercayaan diri karyawan akan meningkat ketika ia tidak harus selalu dipandu dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan komitmen.
- g. **Milikilah sistem feedback/masukan yang kuat** seperti penyelenggaraan survey secara berkala mengenai *employee engagement* untuk mencari tahu faktor apa saja yang membuat karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Setelah itu kelompokkanlah faktor-faktor tersebut sehingga diketahui apa saja faktor pendorongnya maupun faktor-faktor yang sulit untuk diraih. Manajer harus selalu mengawal survey tersebut dan kemudian mengembangkan rencana pengembangan yang spesifik, dapat diukur, dan dapat dipertanggung jawabkan.
- h. **Berikan insentif**, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa saat karyawan mendapatkan gaji yang lebih baik, dan pengakuan serta penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya, maka mereka akan cenderung melakukan upaya lebih dalam pekerjaannya.
- i. **Bangunlah budaya perusahaan yang baik dan kuat** dimana tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua aspek atau bagian dalam perusahaan. Misalnya saja jika perusahaan memiliki budaya saling menghargai dengan terus menggaungkan kisah sukses para karyawan terdahulu, tidak hanya akan membuat karyawan memiliki rasa keterikatan tetapi juga membuat karyawan baru paham akan semangat budaya organisasi yang terus menerus dipelihara.

- j. **Fokus pada karyawan dengan kinerja terbaik.** Dalam penelitian tentang 50 perusahaan besar di Amerika menunjukkan bahwa organisasi dengan kinerja yang baik fokus pada karyawan yang juga memiliki kinerja terbaik. Hal ini akan mengurangi prosentase pengunduran diri dari karyawan yang memiliki kinerja terbaik.

## **PENUTUP**

Penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* sangat berhubungan dengan outcome kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi akan membuat karyawannya betah untuk bekerja di tempat tersebut. selain itu, produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggannya juga akan meningkat. Sebaliknya, jika perasaan itu tidak dimiliki oleh para karyawan, maka karyawan juga tidak akan bekerja dengan efisien, memiliki komitmen yang rendah, produktivitas yang buruk yang kesemuanya berimbas pada rendahnya kepuasan konsumen, margin operasional serta margin keuntungan bersih

Jurnal ini juga memberikan beberapa masukan untuk penelitian selanjutnya sehingga akan informasi mengenai *employee engagement* juga akan semakin lengkap. Pertama, diperlukan penelitian yang menganalisa aspek biaya dalam keputusan untuk meningkatkan *employee engagement* dengan keuntungan yang mungkin akan didapat perusahaan (*cost-benefit analysis*). Kedua, karena sebagian besar penelitian mengenai *employee engagement* dilakukan melalui survey dan konsultasi, maka diperlukan pendekatan penelitian lain dengan definsi dan dimensi yang jelas sehingga dapat digunakan untuk mengukur *employee engagement*.

## **REFERENSI**

- Accord Management Systems. (2004). Employee Engagement Strategy: A Strategy of Analysis to Move from Employee Satisfaction to Engagement. [Online] Available: [www.accordsyst.com/papers/engagement\\_wp.pdf](http://www.accordsyst.com/papers/engagement_wp.pdf)(March 3, 2009)
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing.
- Blessing White. (2006). Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. [Online] Available: [www.blessingwhite.com](http://www.blessingwhite.com) (November 15, 2008)
- Blessing White. (2008). The Employee Engagement Equation in India. Presented by BlessingWhite and HR Anxi. [Online] Available: [www.blessingwhite.com](http://www.blessingwhite.com) (November 15, 2008)
- Buckingham M., and Coffman C. (2005). *First, break all the rules*. Pocket Books, London.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). Reflections on employee Engagement: Change agenda. CIPD: London. [Online] Available: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas> (November10, 2008)
- Clifton, James K. (2008). Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. *Society for Human Resource Management*
- Coffman C. (2000). *Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice"*. *The Gallup Management Journal*, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ
- Coffman, C., and Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York Warner Books, Inc.
- Cohen G., and Higgins N. J. (2007). Employee Engagement: The secret of highly performing organizations. *Journal of Applied Human Capital Management*, Vol 1 Number 2007.
- Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line Credit Union Magazine, May 2008. Credit Union National Association, Inc.
- Development Dimensions International. (2005). (Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005
- Development Dimensions International, Inc., MMV. [Online] Available:[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com) (October 30,2008)
- Ellis C. M., and Sorensen A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity.Perspectives, vol .15, Issue 1 The Segal Group, Inc.
- Endres G. M., and Mancheno-Smoak L. (2008). The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*, Spring 2008; 26, 1; ABI/ INFORM Global pg 69-78
- Erickson, T.J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labour and Pensions, May 26.

- Fernandez. C.P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*. [Online] Available: <http://find.galegroup.com>. (October 30, 2008)
- Heintzman R., and Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, Vol 7 (4) December 2005, pp 549-575.
- Hewitt Associates. (2004). Employee engagement higher at double digit growth companies. *Research Brief*. Hewitt associates LLC.
- Human Resources. (2007). Research: Employee engagement ROI-rules of engagement [Online] Available: <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>. (October 28, 2008)
- Macey W.H and Schneider B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30.
- Meere M. (2005). High cost of disengaged employees Victoria: Swinburne University of Technology. [Online] Available: [http://www.swinburne.edu.au/corporate/industry\\_solutions/ee/reports/Employee%20Engagement%20industry%20Breifing%20Paper%20Dec%202005%20.pdf](http://www.swinburne.edu.au/corporate/industry_solutions/ee/reports/Employee%20Engagement%20industry%20Breifing%20Paper%20Dec%202005%20.pdf) (October 30, 2008)
- Melcrum publishing. (2005). *Employee engagement: How to build a high-performance workforce*. An independent Melcrum Research Report Executive Summary.
- Penna (2007). Meaning at Work Research Report. [Online] Available: <http://www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx> (November 10, 2008)
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. [Online] Available: [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent\\_2003.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf) (October 30, 2008)
- Rafferty A. M., Maben J., West E., and Robinson D. (2005). *What makes a good employer?* Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Vance R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation, USA
- Watson Wyatt Worldwide. (2005). Employee Engagement and Talent Management. [Online] Available: [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com) (March 3, 2009)