

PENINGKATAN *TEACHER ENGAGEMENT* DALAM PERSPEKTIF PERILAKU ORGANISASI

Rahayu Sri Purnami

Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Komputer Niaga LPKIA Bandung

email: rahayusri@lpkia.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai peningkatan *teacher engagement*. Pendidik yang memiliki komitmen dan antusiasme (*engagement*) yang tinggi merupakan kunci sukses keberhasilan institusi pendidikan. *Teacher engagement* berperan penting pada pembelajaran siswa, retensi siswa dan *burnout* para pendidik. Peningkatan *teacher engagement* menggunakan pendekatan konstruk *employee engagement* pada perilaku organisasi yang terdiri dari tingkat individual yaitu spiritualitas individu, tingkat kelompok yaitu kepemimpinan transformasional dan tingkat sistem organisasi yaitu budaya organisasi.

Kata kunci: *teacher engagement*, *employee engagement*, spiritualitas individu, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Pendidik yang memiliki komitmen dan antusiasme (*engagement*) yang tinggi merupakan kunci sukses keberhasilan institusi pendidikan. Pendidik yang menunjukkan ketidaktertarikan pada profesinya, komitmen yang rendah, dan antusiasme yang rendah akan mendatangkan respon yang sama dari para peserta didiknya. *Teacher engagement* berperan penting pada pembelajaran siswa dan retensi siswa (Rutter, 1986). Isu terkini yang menjadi perdebatan dan penelitian di dunia pendidikan adalah mengenai bagaimana siswa memiliki akses dengan guru atau pendidik yang *engaged* dalam pekerjaannya. Studi di Amerika Serikat menunjukkan 5% hingga 20% guru mengalami *burnout* yang ditandai dengan kelelahan dan sinisme. Sedangkan di Finlandia, pendidik memiliki level *burnout* tertinggi dibandingkan dengan pekerja yang lainnya (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2005).

Penelitian mengenai *work engagement* dalam dunia pendidikan masih

belum banyak jumlahnya, namun dalam dunia bisnis telah lebih dahulu seperti ditemukannya skala pengukuran *work engagement* yaitu *the Utrecht Work Engagement (UWES)*. Konstruk mengenai *work engagement* di dunia pendidikan saat ini dapat mengadaptasi dari konstruk *work engagement* di dunia bisnis (Klassen, Yerdelen, Dukrsen, 2013). Karyawan yang termasuk katagori *fully engaged* cenderung loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang panjang, berkontribusi pada keuntungan perusahaan, serta bekerja secara produktif dan berkualitas. *Partially engaged* lebih berkonsentrasi pada pengerjaan tugas (asal selesai), bukan mutu hasilnya, mereka enggan menerima masukan serta berorientasi pada gaji saja, berprinsip *do it, get paid, go home*. *Disengaged* cenderung akan menyebarkan pengaruh negatif, menampakkan ketidakpercayaan dan permusuhan, tidak ragu menyabotase pekerjaan bahkan kemajuan perusahaan (Dale Carnegie Indonesia, 2016).

Motivasi merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan

ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. *Intensitas* berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan *arah* yang menguntungkan organisasi. Sedangkan *ketekunan* merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya (Robbins, 2017). Motivasi seseorang dapat berupa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan pelaksanaan sebuah aktivitas untuk memenuhi kepuasan atau pengerjaan sebuah aktivitas untuk merasakan kesenangan dari mengerjakan aktivitas tersebut dibandingkan hanya sekedar pencapaian tujuan yang menghasilkan penghargaan dan imbalan dari pihak lain. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pengerjaan sesuatu karena keinginan mendapatkan imbalan dibandingkan dengan kesenangan saat mengerjakan pekerjaan tersebut. Hasil penelitian Singh (2016) menunjukkan prosentase motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah sebagai berikut: *engagement* dalam bekerja sebesar 34%, otonomi sebesar 12%, keuangan sebesar 11%, adanya pengakuan sebesar 21%, budaya untuk saling menghormati, kepercayaan dan keakraban sebesar 22%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang berupa *engagement* dalam bekerja memiliki peran yang dominan dalam membentuk motivasi dalam bekerja.

Employee engagement tidak bisa diajarkan, dipaksakan tetapi harus diciptakan. Hal ini akan terjadi bila organisasi menciptakan atmosfer yang tepat seperti: 1) *Management ownership*, karyawan akan memberikan unjuk kerja yang terbaik ketika manajemen menganggap mereka adalah yang terbaik, 2) Komunikasi, komunikasi secara jelas dan mencari tahu mengenai staf. Memahami ekspektasi bersama sistem *reward* yang adil merupakan motivator yang lebih baik.

Karyawan ingin didengarkan, diakui, dihormati kontribusinya oleh manajemen, 3) Persediaan, penyediaan persediaan, perlengkapan dan informasi penting untuk unjuk kerja yang baik, 4) Budaya: evaluasi budaya perusahaan dan singkirkan pengaruh-pengaruh negatif. 5) Penghargaan untuk hasil kerja yang baik (Dinkel, 2014).

Attridge (2009) mengemukakan usaha-usaha pada level organisasi untuk meningkatkan *employee engagement* terdiri dari: 1) Desain pekerjaan (*Job Design*), elemen spesifik dan tugas pada suatu pekerjaan dapat didesain ulang dengan memanfaatkan kekuatan pegawai dan penempatan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakatnya. 2) Dukungan dan sumberdaya, pemberian dukungan dan penyediaan sumberdaya yang sesuai dapat mengurangi tekanan dalam bekerja dan kondisi kerja yang buruk. 3) Kondisi Kerja, penyediaan perlengkapan di tempat kerja yang lebih ergonomis, fleksibilitas jadwal kerja, peningkatan otoritas dalam pengambilan keputusan, peningkatan hubungan sosial di tempat kerja. 4) Budaya perusahaan, dapat mengenali dan mengurangi kondisi organisasi yang mengarah pada stres kerja, ketidakhadiran, dan ketidaktelibatan.

Kinerja manajemen dapat meningkatkan *employee engagement*. Kinerja tersebut terdiri dari: penetapan target kinerja dan pengembangan, pemberian umpan balik dan pengakuan, mengatur pengembangan pegawai, mengadakan penghargaan di tengah tahun maupun akhir tahun, menciptakan iklim saling percaya dan pemberdayaan (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price, Stine, 2011). Pendorong terbentuknya *employee engagement* menurut Hughes & Rog (2008) adalah 1) Lingkungan kerja yang mendorong adanya partisipasi dan otonomi bagi para pegawai, 2) Hubungan antara kinerja individu dan organisasi: adanya pemahaman pegawai terhadap tujuan dari perusahaan, level kinerja yang diharapkan,

dan bagaimana dapat memberikan kontribusi yang terbaik, 3) Kesempatan peningkatan karir dan promosi, 4) Kebanggaan terhadap perusahaannya, 5) Sikap rekan kerja atau anggota tim terhadap pekerjaan dan perusahaannya, 6) Pengembangan pegawai: usaha untuk mengembangkan keterampilan pegawai, 7) Hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut West (2005) seorang individu yang memiliki emosi yang positif dapat berfikir lebih fleksibel, lebih terbuka dan memiliki kontrol diri yang lebih baik dan akan lebih efektif dan tidak melakukan tindakan defensif di tempat kerja (Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss; 2008).

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai bagaimana meningkatkan *teacher engagement* dengan menggunakan pendekatan konstruk *employee engagement* pada perilaku organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksploratori yang bersifat menjelajah, bertujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai suatu gejala tertentu, atau mendapatkan ide –ide baru mengenai gejala tertentu, dengan maksud untuk merumuskan masalah *teacher engagement* secara lebih terperinci. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur.

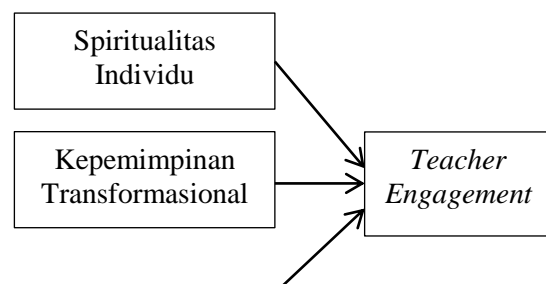
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dan pembahasan mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement* dilakukan dengan menggunakan pendekatan model perilaku organisasi. Model adalah abstraksi kenyataan, gambaran sederhana dari beberapa fenomena nyata dunia. Model perilaku organisasi terdiri dari tiga tingkat analisis yang diawali dari tingkat individual ke tingkat yang lebih tinggi yaitu tingkat

kelompok dan dilanjutkan ke tingkat tertinggi yaitu tingkat sistem-sistem organisasi. Model perilaku organisasi ini merupakan variabel independen yaitu sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel dependen. Variabel dependen merupakan respon yang dipengaruhi oleh varibel independen.

Variabel independen berdasarkan model perilaku organisasi terdiri dari variabel tingkat individual, variabel tingkat kelompok, variabel tingkat sistem organisasi. Variabel tingkat individual meliputi persepsi, motivasi, pembelajaran individual, pembuatan keputusan individual, karakteristik-karakteristik biografi, kepribadian dan emosi-emosi, nilai-nilai dan sikap, kemampuan. Sedangkan variabel tingkat kelompok terdiri dari komunikasi, pembuatan keputusan kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan, strutur kelompok, konflik, kekuatan dan politik, tim-tim kerja. Variabel tingkat sistem-sistem organisasi terdiri dari kultur organisasional, struktur dan desain organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik sumber daya manusia.

Berdasarkan pendekatan model perilaku organisasi, *employee engagement* merupakan variabel dependen. Berdasarkan studi literatur dari berbagai sumber, variabel independen yang mempengaruhi *employee engagement* terdiri dari variabel tingkat individual yaitu spiritualitas individu, variabel tingkat kelompok yaitu kepemimpinan transformasional, dan variabel tingkat sistem organisasi yaitu budaya perusahaan. Hubungan antar variabel terlihat pada gambar berikut:



Budaya Organisasi

Gambar. Model Penelitian

Employee Engagement

Engagement adalah kemanfaatan anggota organisasi pada saat menjalankan perannya dalam bekerja. *Employee engagement* menurut Robbins (2017) adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Branham & Hisrchfeld (2010) menyampaikan bahwa *employee engagement* adalah 1). meningkatnya hubungan emosional dan intelektual pegawai pada pekerjaannya, organisasinya, pimpinannya, atau rekan kerjanya sehingga mempengaruhi dirinya untuk memberikan usaha tambahan pada pekerjaannya. 2) peningkatan komitmen pegawai pada sesuatu atau seseorang dalam organisasinya dan seberapa sungguh-sungguh mereka bekerja dan berapa lama mereka bertahan sebagai bentuk dari komitmennya.

Dimensi-dimensi dari *employee engagement* menurut Salanova (2005) dan Schaufeli (2006) terdiri dari 1) semangat (*vigor*) merupakan keadaan yang ditandai energi yang tinggi, ketahanan, kegigihan, dan keinginan untuk memberikan usaha yang lebih. 2) dedikasi (*dedication*) merupakan antusiasme, merasa memiliki tujuan, memiliki inspirasi, bangga terhadap hasil kerja. 3) Absorpsi (*absorption*) merupakan konsentrasi, kelekatan terhadap peran kerjanya, bahagia dengan kondisi kerjanya.

Spiritualitas Individu

Spiritualitas merupakan hubungan personal atau pengalaman dengan Tuhan atau keberadaan Tuhan yang menginformasikan keberadaan seorang individu dan membentuk makna, tujuan dan misi dalam aktivitas keseharian (Hodge 2001; Karakas 2010; Tischler 2002).

Phipps (2012) mengacu pada definisi spiritualitas menurut Ashforth dan Pratt yaitu keinginan manusia untuk terhubung secara transendental, keinginan untuk terintegrasi dengan makna dan kesadaran akan potensi seseorang. Spiritualitas di tempat kerja melalui empat kondisi psikologis terdiri dari kebermaknaan dalam pekerjaannya, kebermaknaan dalam bekerja, keselamatan dan ketersediaan. Keselamatan yaitu kebebasan mengekspresikan diri yang sesungguhnya tanpa adanya ketakutan dan konsekuensi negatif terhadap diri, status dan karir. Ketersediaan merupakan sebuah kondisi seseorang memiliki sumberdaya baik fisik, emosional maupun fisiologis dalam menjalankan perannya (Saks, 2011).

Spiritualitas dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui tiga perspektif yaitu: (a) perspektif sumber daya manusia: spiritualitas dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kehidupan, (b) perspektif filosofi: spiritualitas menjadikan karyawan memiliki rasa memiliki tujuan dan makna saat bekerja, (c) perspektif interpersonal: spiritualitas menjadikan karyawan memiliki rasa keterhubungan dengan komunitasnya (Karakas, 2010). Roof (2015) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa spiritualitas individu memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*.

Kepemimpinan Transformasional

Hay (2002) menyampaikan hasil survei dari 330 perusahaan di 50 negara menunjukkan hasil banyak karyawan meninggalkan pekerjaannya karena mereka tidak bahagia dengan atasannya (Carasco-Saul, Kim and Kim, 2015). Hasil survei Dale Carnegie Indonesia (2014) menunjukkan bahwa seluruh responden akan tidak terlibat (*disengaged*) bila merasa tidak puas dengan atasan langsungnya. Perilaku keseharian pemimpin mempengaruhi keterlibatan harian bawahan dalam bekerja. Perilaku keseharian

pemimpin membentuk lingkungan kerja harian. Bawahan lebih terlibat pada saat hari tersebut pemimpin menunjukkan kepemimpinan transformasional dan memberikan penghargaan. (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, Espevik, 2014)

Kepemimpinan di organisasi yang peduli terhadap bawahan, mendengarkan dan merespon opininya, dapat dipercaya dan melakukan apa yang dikatakan mampu meningkatkan *employee engagement* (Hughes & Rog, 2008). Attridge (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam meningkatkan *employee engagement*.

Kepemimpinan transformasional menjadikan para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Yukl, 2019).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Robbins, 2017). Bass & Avolio merumuskan empat perilaku kepemimpinan transformasional yang terdiri dari: 1) Pengaruh ideal (*Idealized Influence*) Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan. 2) Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) Stimulasi intelektual adalah perilaku yang

meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Meningkatkan kecerdasan rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat. 3) Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*) Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut. Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran. 4) Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) Motivasi inspirasional meliputi penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat. Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana. (Yukl, 2019; Robbins, 2017)

Budaya Organisasi

Employee engagement tidak bisa diajarkan, dipaksakan tetapi harus diciptakan. Hal ini akan terjadi bila organisasi menciptakan atmosfer yang tepat seperti: 1) *Management ownership*, karyawan akan memberikan unjuk kerja yang terbaik ketika manajemen menganggap mereka adalah yang terbaik, 2) Komunikasi, komunikasi secara jelas dan mencari tahu mengenai staf. Memahami ekspektasi bersama sistem *reward* yang adil merupakan motivator yang lebih baik. Karyawan ingin didengarkan, diakui, dihormati kontribusinya oleh manajemen, 3) Persediaan, penyediaan persediaan, perlengkapan dan informasi penting untuk unjuk kerja yang baik, 4) Budaya: evaluasi budaya perusahaan dan singkirkan pengaruh-pengaruh negatif. 5) Penghargaan untuk hasil kerja yang baik. (Dinkel, 2014)

Attridge (2009) mengemukakan usaha-usaha pada level organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan terdiri

dari: 1) Desain pekerjaan (*Job Design*), elemen spesifik dan tugas pada suatu pekerjaan dapat didesain ulang dengan memanfaatkan kekuatan pegawai dan penempatan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakatnya. 2) Dukungan dan sumberdaya, pemberian dukungan dan penyediaan sumberdaya yang sesuai dapat mengurangi tekanan dalam bekerja dan kondisi kerja yang buruk. 3) Kondisi Kerja, penyediaan perlengkapan di tempat kerja yang lebih ergonomis, fleksibilitas jadwal kerja, peningkatan otoritas dalam pengambilan keputusan, peningkatan hubungan sosial di tempat kerja. 4) Budaya perusahaan, dapat mengenali dan mengurangi kondisi organisasi yang mengarah pada stres kerja, ketidakhadiran, dan ketidakterlibatan.

Karakteristik Utama Budaya Perusahaan : 1) *Inovasi dan keberanian mengambil resiko*. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. 2) *Perhatian pada hal-hal rinci*. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi. 5) *Orientasi tim*. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. 6) *Keagresifan*. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. 7) *Stabilitas*. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. (Robbin, 2017)

SIMPULAN DAN SARAN

Teacher engagement berperan penting pada pembelajaran siswa, retensi siswa dan burnout para pendidik. Peningkatan teacher

engagement menggunakan pendekatan konstruk *employee engagement* pada perilaku organisasi yang terdiri dari tingkat individual yaitu spiritualitas individu, tingkat kelompok yaitu kepemimpinan transformasional dan tingkat sistem organisasi yaitu budaya organisasi. Model teacher engagement pada pemaparan ini dapat menjadi pedoman bagi penelitian selanjutnya, sehingga langkah penting selanjutnya adalah pengembangan instrumen pengukuran yang sesuai dengan masing-masing variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Attridge, Mark (2009) *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*, Journal of Workplace Behavioral Health, 24:383-398, DOI:10.1080/15555240903188398
- Branham, Leigh; Hirschfeld, Mark (2010). *Re-Engage*. New York: McGraw-Hill
- Breevaart, Kimberley; Bakker, Arnold; Hetland, Jorn; Demerouti, Evangelia; Olsen, Olav K.; Espevik, Roar (2014) *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87, 138-157, DOI:10.1111/joop.12041
- Carasco-Saul, Marie; Kim, Woocheol and Kim, Taesung (2015) *Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature*. Human Resource Development Review, 14 (1) 2015, 38-63. DOI:

- 10.1177/1534484314560406
hrd.sagepub.com
- ISBN No. 1-872058-39-6/978-1-872058-39-9/9781872058399
- Dinkel, Ann Marie (2014) *Employee Engagement & Empowerment*. <https://search.proquest.com/docview/1613621376?accountid=62689>
- Hakanen, Jari J; Bakker, Arnold B.; Scaufeli, Wilmar B. (2005). *Burnout and work engagement among teacher*. Journal of School Psychology, 43 (2006) 495-513. DOI: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hughes, Julia Christensen; Rog, Evelina (2008) *Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention, and engagement within hospitality organizations*. International Journal of contemporary Hospitality Management. Vol.20 issue:7 page 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Karakas, Fahri. (2009). *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review*. Journal of Business Ethics Vol.94 page 89-106. DOI 10.1007/s10551-009-0251-5
- Klassen, Robert M.; Yerdelen, Sundus; Durksen, Tracy L. (2013). *Measuring Teacher Engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS)*. Frontline Learning Research 2 (2013) 33-52. ISSN 2295-3159
- Kular, Sandeep; Gatenby, Mark; Rees, Chris; Soane, Emma; Truss, Katie (2008) *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University,
- Mone, Edward; Eisinger, Christina; Gugenheim, Kathryn; Price, Bennet; Stine, Carolyn (2011) *Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations*. Journal Business Psychology, 26:205-212, DOI 10.1007/s10869-011-9222-9
- Phipps, Kelly A. (2012). *Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making*. Journal Business Ethics, Vol 106:177-189. DOI 10.1007/s10551-011-0988-5
- Robbins, Stephen P; Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson
- Roof, Richard A (2015) *The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work*, J Bus Ethics (2015) 130:585-599 DOI 10.1007/s10551-014-2246-0 ©Springer Science+Business Media Dordrecht
- Rutter, Robert A; Jacobson, Jeffrey D. (1986). *Facilitating Teacher Engagement*. US Department of Education. The Educational Resources Information Center
- Saks, Alan M (2011) *Workplace spirituality and employee engagement*, Journal of Management, Spirituality & Religion, Vol 8:4, page 317-340, <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>
- Singh, Rajesh (2016) *The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee*

Engagement in Information Organizations. J of Education for Library and Information Science, Vol. 57.No. 2- ISSN:0748-5786©2016 Association for Library and Information Science Education Doi:10.12783/issn.2328-2967/57/2/11

Yukl, Gary; Gardner, William (2019), *Leadership in Organizations*, Boston:Pearson Education