

TOWNHALL MEETING: MEETING SANTAI, AJANG BERKENALAN DAN MEMBANGUN KEAKRABAN PESERTA MAGANG

Salman Hafizh¹ & Fildzah Rudyah Putri²

^{1,2}Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
Email: fildzahrudyah@unj.ac.id

ABSTRACT

Every company has its own problems and challenges. During four months of internship at an educational platform startup in Indonesia, several problems were identified, namely where the company must try so that its interns can get to know each other and get to know more about the divisions in the company and the need to instill a corporate culture. To handle this, we need a place for interns to get to know each other, get to know more about the divisions in the company, and as a means to instill corporate culture, the solution is to hold a Townhall event. Townhall is an internal company event where every apprentice and mentor can gather together, present the results of activities that have been and will be carried out, discuss, and give each other feedback, either suggestions, appreciation, or criticism of the work that has been done by each division. With this event, intern can get to know, discuss, and interact with fellow intern and mentors as well as get to know more about the divisions in the company, as well as a means for the company to instill corporate culture. This Townhall event has been running effectively, but there are several evaluations and suggestions that must be followed up, namely redesigning the Townhall event so that it can be carried out face-to-face, designing the schedule so that it is not monotonous and boring, and making an evaluation form to see how far this event encourages interns to get to know each other and the effectiveness of this event as a place for planting corporate culture

Keywords: *Townhall, intern, communication, company value*

ABSTRAK

Setiap perusahaan tentu memiliki beragam permasalahan dan tantangan masing-masing. Salah satu permasalahan yang berhasil diidentifikasi setelah empat bulan menjalani magang adalah peserta magang yang kurang mengenal satu sama lain. Sementara perusahaan harus berusaha agar peserta magangnya bisa saling mengenal satu sama lain dan lebih mengenal tentang divisi-divisi di perusahaan serta perlunya untuk menanamkan budaya perusahaan. Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan suatu wadah yang dapat menjadi jembatan perkenalan para peserta magang, mengenal lebih dalam divisi yang ada di perusahaan, dan sebagai sarana untuk menanamkan budaya perusahaan. Solusinya adalah dengan diadakannya acara *Townhall*, yaitu acara internal perusahaan dimana setiap peserta magang dan mentor dapat saling berkumpul, mempresentasikan hasil kegiatan yang sudah dan akan dilakukan, berdiskusi, saling memberi umpan balik, baik saran, apresiasi, maupun kritik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh setiap divisi. Berkat terselenggaranya acara ini, peserta magang dapat lebih mengenal, berdiskusi, dan berinteraksi dengan sesama peserta magang dan mentor, serta mengenal lebih dalam mengenai divisi-divisi yang ada di perusahaan. Kegiatan ini juga berperan sebagai sarana perusahaan dalam menanamkan budaya perusahaan. Acara *Townhall* ini sudah berjalan dengan efektif, namun ada beberapa evaluasi beserta saran yang harus ditindaklanjuti, yaitu dengan mendesain ulang acara *Townhall* agar dapat dilaksanakan secara tatap muka, merancang susunan acara agar tidak monoton dan membosankan, serta membuat *form* evaluasi untuk melihat sejauh mana acara ini mendorong peserta magang untuk mengenal satu sama lain dan efektivitas acara ini sebagai wadah penanaman budaya perusahaan.

Kata Kunci: *Townhall, Magang, Komunikasi, Budaya perusahaan*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentu menghadapi beragam permasalahan yang dapat muncul dari berbagai macam faktor dan sumber, baik internal maupun eksternal. Mulai dari permasalahan yang sederhana hingga yang kompleks, dan kemudian dapat berdampak pada sektor-sektor kegiatan yang ada di perusahaan.

Selama 4 bulan menjalani kegiatan magang, ada beberapa permasalahan atau tantangan bagi perusahaan yang penulis temukan. Salah satunya adalah perlunya setiap karyawan magang untuk

minimal saling mengenal satu sama lain. Mulai dari teman satu divisi, hingga karyawan magang dari divisi lain. Berkenalan dengan atasan atau mentor dari divisinya sendiri dan divisi lain juga perlu untuk dilaksanakan. Selain mengenal antar individu, karyawan magang juga perlu mengenal divisi lain yang ada di luar divisi tempat ia bekerja secara lebih mendalam, seperti mengetahui kegiatan-kegiatan atau proyek yang dijalankan divisi lain. Disebabkan durasi magang yang relatif singkat, peserta magang pun kerap kurang mengetahui *value* dan nilai budaya kerja yang terdapat di perusahaan.

Permasalahan-permasalahan diatas mungkin sekilas tidak terlihat seperti suatu permasalahan yang besar atau kompleks. Namun, bukan berarti permasalahan tersebut dapat disepelekan atau dipandang sebelah mata. Apabila karyawan magang tidak mengenal satu sama lain, maka akan sulit untuk membangun keakraban, suasana komunikasi dan interaksi yang positif serta menyenangkan. Hal ini dapat berdampak pada sulitnya membangun kerja sama tim yang baik, dan kemudian akan berujung pada kurang maksimalnya kualitas hasil kinerja karyawan. Selain itu, dampak buruk lainnya apabila tidak terciptanya lingkungan komunikasi yang sehat dalam perusahaan adalah risiko munculnya permasalahan internal individu dan kelompok di berbagai aspek seperti pembagian tugas maupun konflik individu (Puspitasari & Danaya, 2022).

Selain komunikasi, perusahaan juga harus selalu berusaha menanamkan nilai-nilai yang ada di perusahaan dengan tujuan untuk membangun fondasi yang kokoh demi mendorong munculnya motivasi, membentuk etika dan juga membangun integritas. Menanamkan budaya perusahaan tentu bukanlah suatu hal yang mudah dan dapat dilaksanakan dalam waktu yang singkat. Sementara, di satu sisi kegiatan magang yang dilakukan cenderung tidak berjalan dalam waktu yang lama atau durasinya relatif masih singkat. Namun, dengan metode yang tepat, proses penanaman nilai-nilai di perusahaan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dalam waktu yang singkat.

Untuk mengatasi persoalan-persoalan tersebut, diperlukan suatu wadah atau ajang dimana karyawan magang dapat lebih mengenal satu sama lain, baik dengan mentor atau atasan, maupun dengan karyawan magang dari berbagai divisi lain dan juga sebagai sarana perusahaan untuk menanamkan dan memperkuat nilai-nilai perusahaan. Ajang tersebut dinamakan *Townhall meeting event*.

Townhall meeting event adalah acara internal yang diselenggarakan oleh *divisi general affair*, dimana di acara ini setiap divisi mengirimkan perwakilan anggotanya untuk memaparkan *project* dan aktivitas mereka yang sudah dijalankan dan akan dijalankan. Dengan diselenggarakannya acara ini, diharapkan dapat menjadi ajang perkenalan, sekaligus wadah untuk berinteraksi dan berdiskusi antara karyawan magang serta memperkuat nilai-nilai atau budaya kerja di perusahaan.

Suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya sehari-hari tentu akan melibatkan banyak sekali proses komunikasi, baik secara horizontal antara karyawan magang, dan vertikal, yaitu antara mentor atau atasan dengan karyawan magang.

Komunikasi pada dasarnya merupakan kegiatan dasar yang dilakukan oleh manusia di semua rentang usia. Komunikasi dapat dikatakan sebagai cara manusia memenuhi kebutuhan mereka. Kebutuhan tersebut seperti kebutuhan fisiologis, psikologis, sosial seperti membangun relasi dan koneksi, serta cara manusia berkolaborasi dalam hidup. Dengan berkomunikasi, manusia akan saling membentuk kesepahaman antara satu sama lain (Rustandi, 2020).

Komunikasi didefinisikan oleh Hovland et al., dalam Maulana dan Gumelar (2020) sebagai suatu proses dimana seorang individu menyampaikan stimuli (umumnya verbal) untuk memodifikasi perilaku individu lain. Dijelaskan juga bahwa dalam komunikasi terdapat *transfer* atau pemindahan informasi dari individu kepada individu lain atau dari individu kepada kelompok lain, atau dari satu kelompok kepada kelompok lain. Pemindahan informasi ini dapat berbentuk pesan verbal, tulisan, simbol atau isyarat (Maulana & Gumelar, 2020)

Program *Townhall* ini merupakan salah satu bentuk komunikasi kelompok, yaitu komunikasi yang terjadi di antara beberapa orang dalam suatu kelompok, contohnya seperti dalam rapat, konferensi, atau pertemuan (Arifin, 1984 dalam Maulana & Gumelar, 2020). Di dalam komunikasi kelompok, salah satu karakteristiknya adalah adanya umpan balik di dalam komunikasi yang berlangsung.

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, sebuah perusahaan harus berusaha untuk membentuk lingkungan kerja dan komunikasi yang positif. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang positif maka dapat meningkatkan dan menjaga kualitas produktivitas perusahaan. Sistem yang ada dalam perusahaan akan dapat berjalan dengan lancar, seiring dengan terjaganya cara berkomunikasi di perusahaan. Komunikasi yang berjalan dengan baik dan terjaga pun dapat menjadi salah satu faktor pendorong terbentuknya tim yang solid dalam perusahaan (Puspitasari & Danaya, 2022).

Selain dalam aspek komunikasi, sebuah perusahaan harus menanamkan budaya dan *value* organisasi. Budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai bersama, pola perilaku, dan keyakinan dalam suatu organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Suatu organisasi dengan budaya yang kuat akan cenderung lebih unggul apabila dibandingkan dengan organisasi dengan budaya organisasi yang lemah.

Penanaman nilai dan budaya perusahaan akan memberikan berbagai dampak positif terhadap perilaku karyawan, salah satunya pada aspek peningkatan kinerja karyawan. Budaya perusahaan dapat membantu membentuk perilaku, pola pikir, dan memunculkan motivasi (Safitri, 2018). Motivasi berarti membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau tujuan (Sobur, 2009). Dengan motivasi yang tinggi, maka komitmen kerja seseorang juga akan semakin bertambah seiring dengan meningkatnya keinginan seseorang untuk mencapai tujuan.

Selain motivasi, dalam Oktaviani (2020) disebutkan juga bahwa komitmen karyawan dalam meningkatkan kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Selain itu, dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan, budaya perusahaan menjadi fondasi yang penting. Apabila budaya perusahaan ini dikelola dengan baik maka akan mendorong karyawan untuk menjadi dedikatif, produktif, serta berperilaku positif (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

2. METODE PENELITIAN

Townhall meeting event merupakan acara internal bulanan perusahaan yang diselenggarakan oleh divisi *general affair*. Acara ini dirancang untuk menciptakan suasana yang serius, formal, namun di satu sisi juga cukup santai, karena acara ini berperan menjadi wadah bagi perusahaan untuk saling mempererat komunikasi serta membangun keakraban diantara karyawan magangnya dan juga menjadi wadah bagi karyawan magang untuk bisa saling mengenal, berdiskusi, dan berinteraksi antara satu sama lain. Pada acara ini setiap divisi diminta untuk memaparkan *update* tentang kegiatan dan proyek yang sudah mereka laksanakan, sedang dilaksanakan, dan akan dilaksanakan. Selain itu juga akan diadakan *games* atau kuis-kuis untuk mencairkan suasana.

Acara *Townhall event* ini dihadiri oleh semua peserta magang MBKM beserta mentor dari setiap divisi di perusahaan. Peserta dalam acara ini juga berperan sebagai partisipan. Terdapat peserta magang sebanyak 98 orang dari 9 divisi yang berbeda. Peserta magang merupakan mahasiswa dari berbagai Universitas di Indonesia yang sekarang sedang menempuh jenjang perkuliahan semester 6 dan 8. Sementara untuk mentor yang hadir sebanyak 10 orang mentor dari 9 divisi sehingga total keseluruhan peserta yang diharapkan hadir adalah sebanyak 108 orang.

Kegiatan *Townhall* akan dilaksanakan setiap satu bulan sekali di akhir bulan. Frekuensi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sebulan sekali di akhir bulan dinilai pas, tidak terlalu sering sehingga tidak mengganggu kegiatan atau aktivitas sehari-hari setiap divisi. Dengan rentang waktu satu bulan juga dianggap cukup banyak *project* yang bisa dilaporkan. Kegiatan akan dilaksanakan pada pagi hari, pukul 10.00 WIB. Pemilihan jam dilakukan dengan pertimbangan untuk memberikan waktu kepada penyelenggara, peserta magang dan mentor untuk mempersiapkan diri untuk menghadiri acara *Townhall*. Kegiatan yang akan dilakukan didalam kegiatan *Townhall* adalah sebagai berikut :

Sambutan oleh CEO Perusahaan

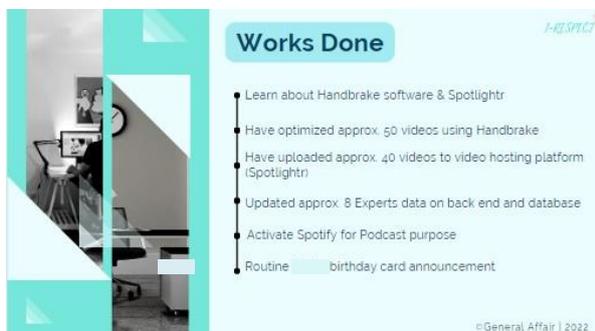
Acara dibuka dengan sambutan dari CEO perusahaan dengan tujuan memberi motivasi serta menanamkan dan memperkenalkan kembali *value* dan budaya perusahaan serta menyampaikan informasi-informasi penting kepada peserta magang.

Presentasi Laporan Kegiatan per Divisi

Penjelasan: Peserta acara diminta untuk mempresentasikan mengenai kegiatan apa saja yang sudah dilakukan selama satu bulan dan kegiatan apa yang akan dilakukan kedepannya oleh setiap divisi dengan durasi selama 15 menit yang sudah termasuk dengan sesi tanya jawab. Presentasi dilakukan oleh perwakilan setiap anggota divisi. Setiap divisi dibebaskan untuk memilih presentator mereka di setiap pertemuan. Namun, disarankan untuk mengganti presentator di setiap pertemuan guna memberi kesempatan bagi semua anggota divisi untuk tampil. Berikut adalah salah satu contoh materi presentasi yang dipaparkan oleh salah satu divisi mengenai pekerjaan atau tugas yang sudah dilakukan :

Gambar 1

Contoh Materi Presentasi



A Dalam presentasi ini, divisi *general affair* menjelaskan mengenai kegiatan yang sudah dilakukan yang melingkupi :

1. Mempelajari mengenai aplikasi *handbrake* dan *spotlight*

2. Telah mengoptimalkan sekitar 50 video menggunakan *handbrake* serta mengunggah 40 video ke *platform hosting video*
3. Memperbaharui sekitar 8 data *expert* di *database* perusahaan
4. Mengaktifkan Spotify untuk *podcast*
5. Mengumumkan ulang tahun *intern* secara rutin

Penyampaian laporan bertujuan memberikan *update* kegiatan yang sudah dilakukan serta memperkenalkan anggota setiap divisi. Laporan *progress* yang dilakukan ini pada dasarnya bertujuan agar setiap peserta magang bisa mengenal peserta magang dari divisi lain, serta mendapat gambaran tentang kegiatan dan *project* yang sudah dilakukan dan akan dilakukan.

Selain itu, dengan melakukan presentasi, peserta magang diharapkan dapat melatih kemampuan *public speaking* dan kemampuan berkomunikasi mereka. *Public speaking* adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi di depan umum, baik komunikasi dua belah pihak maupun dalam komunikasi kelompok (Fathoni et al., 2021). Selain itu, dengan melakukan presentasi, diharapkan akan tumbuh perasaan memiliki atau *sense of belonging* dalam diri peserta magang. *Sense of belonging* yaitu perasaan bahwa seseorang diterima, dihargai, dan terlibat dalam lingkungannya dimana mereka merasa bahwa mereka merupakan bagian yang penting dan berharga dalam kegiatan kelompok mereka (Amalia, et al., 2020).

Dengan tumbuhnya *sense of belonging* ini, menurut Rhoades et al., 2001 dalam Yuwono (2015) dapat membentuk komitmen afektif sehingga akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan organisasi, meningkatkan keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Pada sesi ini juga, setiap peserta acara, baik peserta magang maupun mentor dipersilahkan untuk memberikan tanggapan, saran dan *feedback* serta berdiskusi satu sama lain.

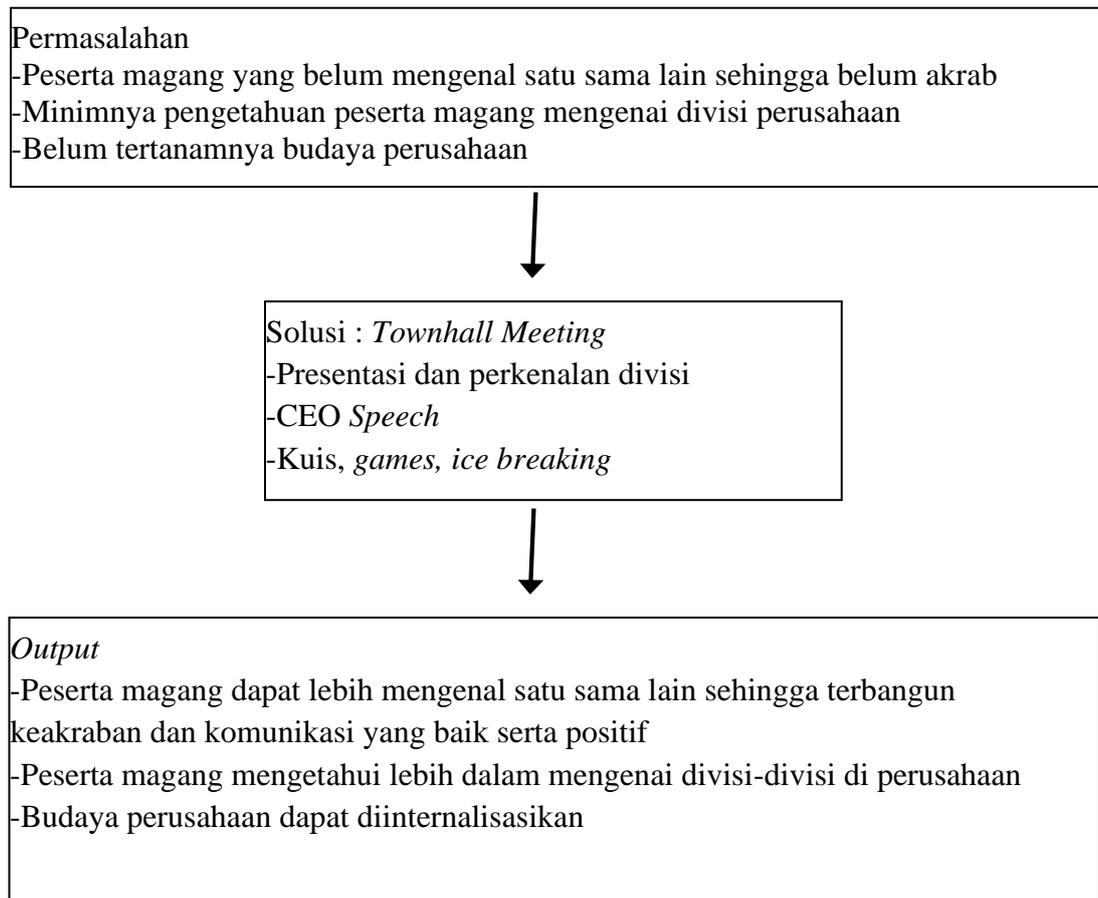
1. Kuis dan Games

Games dilakukan di pertengahan acara dengan tujuan untuk menghilangkan kejenuhan dan membuat peserta kembali fokus kepada acara yang berlangsung. Kuis di akhir acara dilakukan dengan mempersiapkan pertanyaan terkait presentasi yang dilakukan. Hal ini sekaligus untuk melihat apakah peserta acara menyimak dengan baik. Selain itu, akan ada pemberian hadiah sebagai bentuk apresiasi kepada pemenang kuis dan juga untuk memotivasi peserta untuk lebih menyimak materi.

Contoh materi kuis yang berhubungan dengan materi presentasi yang sudah diberikan contohnya sebelumnya yaitu :

1. Ada total berapa video yang sudah dioptimalisasi oleh tim *general affair* menggunakan aplikasi *handbrake*?
 - a. 30
 - b. 40
 - c.50
2. Berapa total data ekspert yang sudah diperbaharui melalui *back end database*?
 - a. 6
 - b. 7
 - c. 8

Diagram Permasalahan



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Townhall sudah terlaksana sebanyak tiga kali, terhitung mulai dari Townhall pertama yang dilaksanakan pada bulan akhir bulan Maret, yaitu lebih tepatnya pada tanggal 25 Maret, hingga yang terbaru adalah pada tanggal 30 Juni 2022. Selama tiga kali pelaksanaan acara Townhall, peserta yang hadir selalu melebihi 80% dari total peserta yang diharapkan dan selalu dihadiri oleh perwakilan setiap divisi di perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kehadiran dan keaktifan dari peserta magang cukup baik.

Sesi presentasi dan diskusi diberikan waktu sebanyak 15 menit. Pada sesi presentasi, setiap divisi memperkenalkan setiap anggotanya dan memberikan *update* mengenai aktivitas dan kegiatan yang sudah dijalankan dan akan dijalankan. Setelah selesai presentasi, akan diberikan sesi tanya jawab dan diskusi sebagai wadah bagi peserta acara untuk saling memberikan saran, bertanya, dan memberikan *feedback* kepada presentasi yang dilakukan. Keaktifan peserta dapat dikatakan cukup bagus dan diskusi dapat berjalan dengan lancar.

Di akhir acara akan diadakan kuis. Isi materi kuis akan mengangkat topik tentang isi laporan kegiatan yang sudah dipresentasikan oleh setiap divisi. Tiga peserta dengan skor tertinggi akan dipilih menjadi pemenang dan mendapat hadiah. Selama tiga kali pelaksanaan acara Townhall ini, setiap peserta selalu antusias dalam mengikuti kuis.

Gambar 2.1

Tangkapan Layar Dokumentasi Acara Townhall



Gambar di atas merupakan hasil dokumentasi dari peserta Townhall Meeting. Untuk meningkatkan *sense of belonging* para peserta, mereka diminta untuk menggunakan *zoom background* yang sudah disiapkan panitia. Kemudian di akhir acara, peserta diajak untuk berfoto bersama dengan menampilkan senyum dan gaya terbaiknya. Dari berbagai hasil dokumentasi yang diperoleh, dapat dilihat para peserta turut berpartisipasi secara aktif dengan ikut menggunakan *zoom background* seperti yang sudah disarankan.

Gambar 2.2

Poster Acara Townhall



Gambar di atas merupakan poster acara Townhall #3. Poster tersebut disebar di grup *WhatsApp* setiap divisi untuk mengingatkan kembali para peserta mengenai agenda Townhall Meeting. Melalui poster ini juga peserta kembali diajak dan dihimbau untuk turut menghadiri kegiatan keakraban ini.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Acara Townhall ini baru dilaksanakan pada kegiatan magang *batch 2* di perusahaan dan dari tiga kali pelaksanaan acara Townhall, dapat dikatakan acara ini berhasil diterima dengan baik oleh karyawan magang MBKM (Yuwono, 2015) di perusahaan. Hal ini dilihat dari respon peserta yang cukup aktif dalam kegiatan presentasi. Peserta acara juga antusias saat diberikan kesempatan untuk berdiskusi seperti bertanya atau memberikan pendapat.

Pihak perusahaan pun memberikan apresiasi yang tinggi atas berlangsungnya acara ini. Apresiasi tersebut datang dari beberapa mentor, khususnya mentor divisi dimana penulis melaksanakan magang. Menurut para mentor, dengan adanya acara ini, mereka pun juga bisa mengenal lebih dekat dengan peserta magang di perusahaan dari setiap divisi dan juga bisa dapat mengetahui

perkembangan-perkembangan dari *project* yang ada. Selain itu, beberapa apresiasi juga dilontarkan dari peserta magang yang menyatakan bahwa melalui acara ini ia bisa lebih mengenal sesama peserta magang dari divisi lain dan ia juga bisa mendapat wawasan baru mengenai lingkup pekerjaan dari divisi diluar divisi ia bekerja. Melalui acara ini juga peserta magang dapat berinteraksi, berdiskusi dan juga bersenda gurau dengan peserta magang lainnya.

Mengingat betapa pentingnya acara dan antusiasme peserta yang cukup tinggi, maka untuk ke depannya pembuatan semacam *form* evaluasi perlu untuk dilakukan. Pembuatan *form* evaluasi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana peserta magang dapat lebih mengenal satu sama lain dan divisi yang ada di perusahaan, serta melihat sejauh mana penanaman nilai-nilai dan budaya perusahaan ini terinternalisasi pada diri peserta magang MBKM di perusahaan. Selain pembuatan *form* evaluasi, pada pelaksanaan Townhall berikutnya penyelenggara acara juga bisa melakukan beberapa inovasi dan pengembangan terkait konsep acaranya. Penyelenggara dapat mempertimbangkan untuk menyeimbangkan porsi sesi permainan-permainan dan kegiatan *ice breaking* dengan sesi presentasi dan diskusi, dengan tujuan agar acara tidak berjalan dengan monoton dan membosankan.

Salah satu keterbatasan yang dirasakan adalah acara ini dilakukan secara daring, mengingat regulasi pemerintah mengenai pandemi covid-19. Hal ini tentunya membatasi ruang gerak peserta, serta peserta tidak dapat berinteraksi secara langsung. Permainan yang diberikan pun sebatas virtual. Peserta tidak dapat melakukan aktivitas fisik yang dapat meningkatkan *chemistry* antara satu sama lain. Meskipun demikian, seiring dengan meredanya keadaan pandemi covid-19, diharapkan untuk ke depannya agar acara yang awalnya dilaksanakan secara daring, dapat dilaksanakan secara luring. Sehingga komunikasi dapat terjalin secara langsung tatap muka, serta komunikasi dan keakraban dapat lebih terbangun.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Rasa syukur Alhamdulillah saya panjatkan atas berkat rahmat Allah subhanahu wa ta'ala atas limpahan rezeki dan kemudahan yang diberikan kepada saya selama menjalani program magang MBKM dan proses penulisan manuskrip laporan kegiatan magang ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya saya ucapkan kepada bapak/ibu dosen pembimbing serta staf prodi Psikologi atas dukungan dan bimbingan yang diberikan, mulai dari persiapan hingga akhir pelaksanaan program MBKM yang saya lakukan dan khususnya selama proses penulisan manuskrip laporan lomba *SDG Award*. Tak lupa juga kepada keluarga beserta teman-teman saya yang selalu memberi dukungan dan menyemangati saya selama menjalani kegiatan magang. Semoga manuskrip laporan kegiatan magang MBKM ini dapat berguna dan bermanfaat di berbagai bidang, dan juga bermanfaat baik bagi penulis, maupun kepada pembaca.

REFERENSI

- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A conceptual study. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(06), 54–67. <https://doi.org/10.9790/487x-1906065467>
- Caldwell, C., Licon, B., & Floyd, L. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business Management*. <https://doi.org/10.3968/%X>
- Crim, D., & Seijts, G. (2017, December 4). *What engages employees the most or, the ten CS of employee engagement*. Ivey Business Journal. Retrieved November 17, 2022, from <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/>

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, NY: Cambridge University
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2007.324>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, *26*(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/oth-01-2018-0003>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, *40*(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Robison, J. (2022, September 8). *Building engagement in this economic crisis*. Gallup.com. Retrieved November 16, 2022, from <https://news.gallup.com/businessjournal/115213/building-engagement-economic-crisis.aspx>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement : Bringing clarity to the concept. In *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). essay, Psychology Press.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, *4*(1), 72–74. https://doi.org/https://web.archive.org/web/20180421013055id_/http://joc.hcc.edu.pk/articledpdf/JOC201263_72_74.pdf
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Weinzimmer, L., Robin, J., & Michel, E. (1970). The measurement of strategic orientation and its efficacy in predicting financial performance. *Journal of Business Strategies*, *29*(2), 81–98. <https://doi.org/10.54155/jbs.29.2.81-98>.