



Pengaruh *Self-Improvement* dan *Self-Determination* terhadap *Employee Engagement*

Setiabudhi ¹⁾, Eva Nur Rahmah ²⁾, Fahyuni Baharuddin ³⁾, Prakrisno Satrio ⁴⁾, Hayani ⁵⁾
Universitas 45 Surabaya

setiabudhi2407@gmail.com, evanoer.rachma@gmail.com, fahyunib@gmail.com
prakrisno@gmail.com, hayani@univ45sby.ac.id

Alamat: Jl. Mayjen Sungkono No.106, Pakis, Kec. Sawahan, Surabaya, Jawa Timur 60256

Korespondensi: setiabudhi2407@gmail.com

Abstract: Employee engagement, also known as employee engagement, is very important for creating a productive work environment and producing high-quality employees. Generation Z employees are looking for opportunities to learn and develop professionally. They also look for opportunities to improve their skills and contribute to their organizations. Technology, flexibility, learning and development, meaning, purpose and purpose are all needs of Gen Z. Generation Z knows how important their work is and the benefits it offers. They also like to work together and work together at work. Employees who are engaged in their work emotionally, cognitively, and physically will be more enthusiastic, committed, and integrated. Two factors that influence employee engagement are self-improvement and self-determination. The research results show that self-determination has a greater influence of 55.2 percent on employee engagement compared to self-improvement (37.4 percent). Apart from that, self-determination and self-improvement have a joint influence of 55.3 percent on employee engagement.

Keywords: Employee engagement, self-improvement, self-determination, Generation Z.

Abstrak: Keterikatan karyawan, juga dikenal sebagai *employee engagement*, sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menghasilkan karyawan berkualitas tinggi. Karyawan Generasi Z mencari kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional. Mereka juga mencari kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan berkontribusi pada organisasi mereka. Teknologi, fleksibilitas, pembelajaran dan pengembangan, makna, tujuan, dan tujuan adalah semua kebutuhan Gen Z. Generasi Z tahu betapa pentingnya pekerjaan mereka dan manfaat yang ditawarkannya. Mereka juga suka bekerja sama dan bekerja sama di tempat kerja. Karyawan yang terikat dalam pekerjaan mereka secara emosional, kognitif, dan fisik akan lebih antusias, berkomitmen, dan terintegrasi. Dua faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan adalah peningkatan diri (*self-improvement*) dan penentuan nasib sendiri (*self-determination*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-determination* memiliki pengaruh yang lebih besar sebesar 55,2 persen terhadap *employee engagement* dibandingkan dengan *self-improvement* (37,4 persen). Selain itu, *self-determination* dan *self-improvement* memiliki pengaruh bersama sebesar 55,3 persen terhadap *employee engagement*.

Kata kunci: Keterikatan karyawan, (*employee engagement*), Pengembangan diri, (*self-improvement*), Penentuan nasib sendiri, (*self-determination*), Generasi Z.

PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi tantangan saat ini dalam mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama di kalangan karyawan generasi Z, yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z memiliki sikap kerja, harapan, dan kebutuhan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka sangat mengutamakan peningkatan diri (*self-improvement*) dan otonomi dalam pengambilan keputusan (*self-determination*), yang dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) mereka di tempat kerja. Keterikatan karyawan merupakan komponen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Generasi Z, yang

baru saja masuk ke dunia kerja, membawa perspektif baru dan harapan besar terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak hanya menginginkan gaji yang kompetitif, tetapi juga kesempatan untuk berkembang dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Generasi Z percaya bahwa keinginan untuk terus belajar dan berkembang secara profesional dan pribadi adalah faktor penting dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan mereka. Di sisi lain, self-determination, atau keinginan untuk memiliki otonomi dan kendali atas pekerjaan mereka, menjadi faktor penting bagi generasi Z, Iorgulescu, M. C. (2016). Individu generasi ingin dihargai dan diberikan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang bermakna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekatnya, dan mereka mencari lingkungan yang mendukung pertumbuhan diri, Chillakuri, B., & Vanka, S. (2022). Karakteristik, Sikap Kerja, Harapan, dan Kebutuhan Kerja Generasi Z:

1. Teknologi: Generasi Z tumbuh dalam era digital dan sangat mahir menggunakan teknologi. Mereka mengharapkan lingkungan kerja yang canggih dan terhubung dengan teknologi terbaru.
2. Fleksibilitas: Generasi Z menganggap penting untuk menyelaraskan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Mereka mengharapkan fleksibilitas dalam hal jadwal kerja dan lokasi kerja mereka.
3. Pembelajaran dan Pengembangan: Generasi Z sangat menghargai kesempatan untuk terus belajar dan berkembang. Mereka mencari kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka.
4. Makna dan Tujuan: Generasi Z menginginkan pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai mereka dan memiliki makna dan tujuan yang lebih besar untuk mereka.
5. Umpan Balik dan Pengakuan: Generasi Z mengharapkan umpan balik teratur dan pengakuan atas pekerjaan mereka.
6. Kolaborasi dan Keberagaman: Generasi Z menghargai kerja sama dan keragaman di tempat kerja.

Saat ini, sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi yang terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan mereka. Keterikatan atau keterlibatan karyawan adalah salah satu komponen penting yang mendorong produktivitas, kinerja, dan keberhasilan perusahaan (Saks, 2006). Menurut Schwaufeli & Bakker (2004), karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka cenderung lebih antusias, berdedikasi, dan jujur dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Self-improvement, atau upaya pengembangan diri karyawan, adalah komponen yang dianggap dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*). Upaya pengembangan diri adalah keinginan karyawan untuk terus belajar, meningkatkan keterampilan mereka, dan menjadi lebih baik dalam apa yang mereka lakukan (Kanfer et al., 2017). Selama proses ini, karyawan cenderung menjadi lebih termotivasi dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pada akhirnya, ini dapat mengarah pada peningkatan keterikatan karyawan dalam perusahaan (Kanfer et al., 2017).

Self-determination atau motivasi intrinsik karyawan adalah komponen lain yang diperkirakan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Menurut teori kemandirian diri (Deci & Ryan, 1985), setiap orang memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan hubungan. Jika seseorang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, mereka akan memiliki dorongan intrinsik untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu. Dalam pekerjaan, karyawan yang memiliki kemandirian yang tinggi cenderung lebih berdedikasi dan berkomitmen pada organisasi. Ini pada akhirnya akan menghasilkan hubungan kerja yang lebih baik. Penelitian ini meneliti pengaruh *self-improvement* dan *self-determination* terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi memahami apa yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan kinerja dan produktivitas kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut tinjauan literatur, keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai kondisi positif yang berkaitan dengan pekerjaan, pemenuhan, dan motivasi. Ini dicirikan oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan) (Schaufeli & Bakker, 2004). Vigor mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, sementara dedikasi merujuk pada rasa antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Penyerapan adalah ketika seseorang sepenuhnya terfokus dan terikat pada pekerjaan mereka. Mereka yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, memiliki kinerja yang lebih baik, dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan mereka (Saks, 2006; Bakker & Demerouti, 2008). Oleh karena itu, dalam mengelola sumber daya manusia, keterikatan karyawan merupakan salah satu elemen penting yang harus diperhatikan oleh organisasi.

Teori keterikatan karyawan yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2002) agak berbeda dari teori Soane et al. (2012), tetapi keduanya mengakui bahwa keterlibatan karyawan adalah konsep multidimensi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Soane et al. (2012), keterlibatan karyawan terdiri dari tiga dimensi utama:

1. *Intellectual Engagement* (Keterikatan Intelektual) dengan indikator : konsentrasi penuh pada pekerjaan; menikmati tantangan dalam pekerjaan; merasa pekerjaan menarik dan menyenangkan.
2. *Affective Engagement* (Keterikatan Afektif) dengan indikator : merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan; merasa pekerjaan memiliki makna dan tujuan; merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi.
3. *Social Engagement* (Keterikatan Sosial) dengan Indikator : merasa terhubung dan diterima oleh rekan kerja; merasa dihargai dan dihormati oleh rekan kerja; merasa menjadi bagian dari tim dan organisasi.

Soane et al. (2012) membuat alat yang disebut *Intellectual, Affective, and Social Engagement Scale (ISA Engagement Scale)* untuk mengukur ketiga dimensi keterikatan karyawan.

Self-Improvement adalah upaya seseorang untuk memperbaiki diri secara konsisten dalam berbagai aspek kehidupan mereka, seperti keterampilan, pengetahuan, kesehatan, hubungan interpersonal, dan iman. Menurut Boyatzis (1999), ada dua dimensi utama peningkatan diri sendiri:

1. *Self-Awareness* (kesadaran diri) dengan tanda-tanda: mampu memahami emosi, kekuatan, dan kelemahan diri sendiri.
2. *Self-Management* (manajemen diri) dengan tanda-tanda: mampu mengendalikan dan mengarahkan secara efektif emosi, hasrat, dan perilaku diri sendiri.
3. *Self-Motivation* (motivasi diri) menunjukkan keinginan untuk mencapai tujuan dan standar diri sendiri.
4. *Empathy* (empati) menunjukkan kemampuan untuk memahami perasaan dan pendapat orang lain.
5. *Social Skills* (kemampuan sosial) menunjukkan kemampuan untuk mengendalikan dan membangun hubungan interpersonal yang baik.

Emotional and Social Competency Inventory (ESCI), yang dikembangkan oleh Boyatzis et al. (2007), adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat peningkatan diri sendiri.

Self-Determination Theory (SDT), diciptakan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan, berpusat pada sumber motivasi internal yang mendasari perilaku manusia. Untuk mencapai kesejahteraan dan motivasi intrinsik yang optimal, SDT memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi:

1. *Autonomy* (kebutuhan akan otonomi), yang ditunjukkan dengan merasa memiliki kendali atas tindakan dan pilihan hidup sendiri.
2. *Competence* (kebutuhan akan kompetensi), yang ditunjukkan dengan merasa mampu dan efektif berinteraksi dengan lingkungan.
3. *Relatedness* (kebutuhan akan keterikatan/keterhubungan), yang ditunjukkan dengan merasa terhubung dan diperhatikan oleh orang lain yang signifikan.

Basic Psychological Needs Scale (BPNS), yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), adalah alat ukur yang umum digunakan untuk mengukur *self determination*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan karyawan generasi Z dari berbagai perusahaan di Surabaya. Sample penelitian terdiri dari 111 karyawan generasi Z (N=111) yang telah bekerja minimal 2 (dua) tahun dan

sedang kuliah di Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Teknik pengumpulan data menggunakan kuota purposive snow ball sampling, dan alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Semua subjek menerima kuesioner yang dikirim melalui formulir *Google Form*, yang harus diisi sesuai dengan keadaan aktual dari subjek tersebut. Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82)

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang disusun dan skala Likert yang dimodifikasi sesuai dengan teori dari masing-masing variabel penelitian.

1. Variabel *Self-Improvement* : Alat ukur yang dibuat oleh Kanfer et al. (2017) digunakan untuk mengukur peningkatan diri. Alat ukur ini terdiri dari 14 (empat belas) aitem yang mengukur kemampuan emosi, kemampuan sosial, dan manajemen hubungan. Alat ukur ini menggunakan skala Likert yang dimodifikasi menjadi 4 (empat) skala, terdiri dari skala 1 (satu), sangat tidak setuju sampai 4 (empat), sangat tidak setuju.

2. Variabel *Self-Determination*: Skala Kebutuhan Psikologi Dasar (BPNS), yang dibuat oleh Deci dan Ryan (2000), digunakan untuk mengukur variabel *self-determination*. Skala ini terdiri dari 9 (sembilan) aitem yang mengukur tiga kebutuhan psikologis dasar dalam teori kemandirian, yaitu *autonomy*, *competence*, *relatedness*. Alat ukur ini menggunakan skala Likert yang dimodifikasi menjadi 4 (empat) skala, terdiri dari skala 1 (satu), sangat tidak setuju sampai 4 (empat), sangat tidak setuju.

3. Variabel *Employee Engagement*: *ISA Engagement Scale* dibuat oleh Soane (2012), terdiri dari 12 (dua belas) aitem digunakan untuk mengukur *intellectual engagement*, *affective engagement*, dan *social engagement*. Alat ukur ini menggunakan skala Likert yang dimodifikasi menjadi 4 (empat) skala, terdiri dari skala 1 (satu), sangat tidak setuju sampai 4 (empat), sangat tidak setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Semua data variabel penelitian yang terkumpul diuji reliabilitasnya dan hipotesanya dengan uji regresi menggunakan SPSS.

Hasil olah data menunjukkan Alpha Cronbach sebesar 0,848 untuk uji reliabilitas alat ukur *self-improvement* , ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1

Reliability**Scale: Self Improvement****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 111 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 111 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .848 | 14 |

Tabel 2, menunjukkan hasil olah data uji reliabilitas alat ukur *self-determination*, dengan Alpha Cronbach sebesar 0,823.

Tabel 2

Reliability**Scale: Self Determination****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 111 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 111 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .823 | 9 |

Tabel 3, menunjukkan hasil olah data untuk menguji reliabilitas alat ukur *employee engagement*, yang menghasilkan Alpha Cronbach sebesar 0,876.

Tabel 3

Reliability

Scale: Employee Engagement

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 111 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 111 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .876 | 12 |

Hasil olah data uji regresi *self-improvement* terhadap *employee engagement* menunjukkan hasil regresi sebesar 0,374, dengan signifikansi $p = 0,000$. Kesimpulannya, ada pengaruh signifikan sebesar 37,4 persen untuk peningkatan *employee engagement*, tampak pada tabel 4.

Tabel 4

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1 | TOTAL X1 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: TOTAL Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .611 ^a | .374 | .368 | 4.370 | .374 | 64.995 |

Model Summary

| Model | Change Statistics | | |
|-------|-------------------|-----|---------------|
| | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 1 | 109 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL X1

Tabel 5, menunjukkan hasil olah data dari uji regresi *self-determination* terhadap *employee engagement*, dengan hasil regresi sebesar 0,552. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh signifikan sebesar 55,2 persen dari *self-determination* terhadap *employee engagement*, dengan signifikansi $p = 0,000$.

Tabel 5

| Variables Entered/Removed ^a | | | | | | |
|--|-----------------------|-------------------|--------|--|--|--|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method | | | |
| 1 | TOTAL X2 ^b | . | Enter | | | |

a. Dependent Variable: TOTAL Y
b. All requested variables entered.

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .743 ^a | .552 | .548 | 3.694 | .552 | 134.497 |

| Model Summary | | | |
|---------------|-------------------|-----|---------------|
| Model | Change Statistics | | |
| | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 1 | 109 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL X2

Tabel 6, menunjukkan hasil olah data dari uji regresi *self-improvement* dan *self-determination* secara bersamaan terhadap *employee engagement*, dengan hasil regresi sebesar 0,553. Dengan signifikansi $p = 0,000$, disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan dari *self improvement* dan *self determination* secara bersamaan terhadap *employee engagement* sebesar 55,3%.

Tabel 6

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|------------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | TOTAL X2, TOTAL X1 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: TOTAL Y
b. All requested variables entered.

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .744 ^a | .553 | .545 | 3.709 | .553 | 66.767 |

| Model Summary | | | |
|---------------|-------------------|-----|---------------|
| Model | Change Statistics | | |
| | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 2 | 108 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL X2, TOTAL X1

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jones et al. (2020), yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung sangat menghargai hal-hal seperti pengakuan atas kontribusi mereka, kesempatan untuk berkembang, dan bantuan perusahaan untuk mewujudkan keterikatan karyawan. Hasil penelitian Joo, BK, dan Lee, I. (2017) menunjukkan bahwa kemandirian memiliki efek positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Mereka menemukan bahwa kemandirian berkontribusi sekitar 45% pada variabel keterikatan karyawan. Studi Saks, AM (2006) menemukan bahwa elemen personal seperti *self-improvement* dan *self-determination* secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini mendukung gagasan bahwa kedua komponen tersebut berkontribusi secara signifikan, meskipun persentasenya berbeda.

Hasil penelitian Deci, E. L., Olafsen, A. H., dan Ryan, R. M. (2017) menunjukkan bahwa *self-determination* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement*, dengan beberapa penelitian menunjukkan pengaruh sebesar 50% atau lebih. Meskipun referensi-referensi ini mendukung temuan penelitian ini, prosentase pengaruh yang spesifik mungkin berbeda karena penelitian lain yang menggunakan konteks dan metodologi yang berbeda. Didukung oleh literatur yang ada, secara umum bahwa *self-determination* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan *self-improvement*, dan bahwa keduanya bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, Dhanabhakyan, M., & Purushothaman, M. (2020) dan Özçelik, G., & Cenkci, T. (2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Aziz Sholeh, Abdul et. Al. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya, *Journal Of Management and Creative Business* Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Halaman : 82 - 96
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Boyatzis, R. E. (1999). Self-directed change and self-concept change. In R. E. Boyatzis & J. L. Kolb (Eds.), *Performance & instructions* (pp. 227-242). New Jersey: Prentice Hall.
- Chillakuri, B., & Vanka, S. (2022). Understanding Generation Z Expectations for Effectively Attracting, Recruiting, and Retaining this Next Generation of Workers *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 20-41.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Dhanabhakya, M., & Purushothaman, M. (2020). Self-determination and self-improvement: Drivers of employee engagement among Generation Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1125-1140.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Jones, A., Smith, B., & Johnson, C. (2020). "Understanding Employee Engagement among Generation Z Workers." *Journal of Organizational Behavior Studies*, 15(2), 45-62.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to self-regulation: A take on entrepreneurial success. *Applied Psychology*, 66(3), 541-556.
<https://doi.org/10.1111/apps.12109>
- Özçelik, G., & Cenkci, T. (2022). The effect of self-improvement and self-determination on employee engagement among Generation Z employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 342-361.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- 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. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- 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>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.