

**PERBAIKAN *REWARD SYSTEM* SERTA FAKTOR  
MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM  
MENGATASI *MOTIVATIONAL PROBLEM* KARYAWAN  
BENGKEL MEBEL KEUSKUPAN AGUNG KUPANG  
DI NUSA TENGGARA TIMUR**

**Patricia Wene**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Patricia.wene@yahoo.co.id

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan sistem reward serta faktor-faktor motivasi yang menyebabkan penurunan motivasi kerja karyawan Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang Nusa Tenggara Timur, serta memberikan rekomendasi perbaikannya agar dapat kembali memotivasi semangat kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data primer yang menggunakan metode analisis data, observasi dan wawancara. Metode analisis data dengan menganalisis dokumen internal bengkel untuk memperoleh data yang relevan. Metode observasi dengan cara melakukan survey langsung ke tempat kerja untuk menganalisis problem atau masalah yang terjadi. Metode wawancara dilaksanakan secara *face-to-face* kepada ketua pelaksana dan karyawan selaku responden. Pertanyaan yang diajukan mengangkat permasalahan dan memancing pendapat dari responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa walaupun diberikan reward, motivasi kerja karyawan tetap bisa menurun karena pengaruh dari faktor-faktor seperti lingkungan kerja kurang kondusif seperti kebersihan tempat kerja yang tidak terjaga, hubungan kurang harmonis antar karyawan, fasilitas keselamatan kerja dan perlengkapan kerja yang tidak memadai, tingkat pendidikan yang rendah, usia karyawan yang tidak lagi produktif, masa kerja yang terlalu lama, kemampuan ekonomi yang tidak kunjung membaik, serta realisasi penjualan mebel yang kecil.

**Kata kunci:** Sistem reward, Faktor-faktor motivasi, Karyawan, Kinerja

**Abstract-** *This study aims to determine the application of the reward system and motivational factors that cause to decreased employee motivation in Furniture Workshop Kupang East Nusa Tenggara, as well as provide improvement recommendations to re-motivate employee morale. This study used a qualitative approach with a primary data collection techniques using data analysis, observation and interviews. Data analysis method by analyzing the internal documents to obtain relevant data. Observation method by doing directly to the workplace survey to analyze the problems that occur. Methods interviews conducted face-to-face to the chief executive and employees as respondents. The questions asked to raised and switch the opinion from the respondents. The results showed that even given rewards, employee motivation can still be decreased due to the influence of factors such as work environment less conducive workplace hygiene is not maintained, less harmonious relationship between employees, work safety facilities and equipment inadequate work, the level of low education, age of employees who are not productive, prolonged service to work, economic viability is not improved, and realization of sales furniture is low.*

**Keywords:** *Reward system, Motivational Factors, Employee, Performance*

## **PENDAHULUAN**

Peningkatan kinerja badan usaha secara langsung dipengaruhi oleh peningkatan motivasi kerja dari masing-masing organ badan usaha seperti manajemen serta karyawan. Apabila suatu badan usaha berhasil dalam mengelola modal intelektual karyawan, maka alur sistem kinerja yang ada pun akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Milne (2007) karyawan akan termotivasi untuk memperoleh sebanyak mungkin pengetahuan, yang merupakan keunggulan kompetitif yang mereka dapatkan secara pribadi dari badan usaha. Setiap badan usaha akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui strategi peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut dilakukan

untuk meminimumkan *motivational problem* yang timbul dalam badan usaha tersebut. *Reward system* merupakan salah satu cara yang ditempuh badan usaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang secara umum dilakukan dengan cara pemberian dalam bentuk *financial* maupun *non-financial*. Menurut Cacioppe (1999) *reward* dapat diberikan dengan melihat perilaku dan kinerja yang dihasilkan baik secara individual maupun tim atau kelompok.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) dalam Sistem Pengendalian Manajemen, imbalan atau insentif adalah elemen paling akhir dari sistem *result control*. *Result control* merupakan sistem control yang bersifat preventif yang efektif karena langsung mengarah pada masalah dimana pengendalian dibutuhkan dan dapat digunakan untuk mengontrol perilaku karyawan dalam berbagai level organisasi. Dalam sistem control ini, perusahaan dapat menerapkan sistem *reward* dimana telah menggabungkan antara *reward* ekstrinsik maupun intrinsik serta pemberian hukuman atau *punishment* bagi karyawan.

Dalam penelitian ini, akan menjelaskan bahwa *reward* yang diberikan tidak selamanya memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi karyawan dalam pencapaian kinerjanya. Pemberian *reward* yang tidak sesuai menyebabkan penurunan motivasi kerja karyawan. Pemberian *reward* dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan badan usaha kepada masing-masing karyawannya. Namun penilaian kinerja yang tidak tepat atau tidak sesuai juga akan berdampak pada penurunan motivasi karyawan. Selain masalah *reward system*, terdapat juga faktor-faktor motivasi yang secara langsung memberikan dampak pada penurunan motivasi kerja karyawan.

Menurut Iskandar dan Sari (2012) faktor motivasi terdiri dari dua dimensi yaitu:

1. *Internal Motivational*, yaitu motivasi yang terbentuk dan muncul dengan sendirinya dari individu. Cenderung timbul kesadaran dari diri sendiri.
2. *Eksternal Motivational*, yaitu motivasi yang terbentuk karena adanya pengaruh dari lingkungan atau situasi dan juga pihak eksternal.

Menurut Face & Paulus dalam Sobur 2003, Herzberg mengategorikan dua kumpulan faktor yang memuaskan kebutuhan manusia yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan disebut faktor Hygiene. Faktor hygiene ini berkaitan dengan konteks dari pekerjaan itu sendiri yang juga merupakan faktor ekstrinsik dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti lingkungan fisik yaitu lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia seperti kebersihan, tingkat pendidikan karyawan, usia produktif, masa kerja yang terlalu lama, serta kemampuan ekonomi karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka *research question* yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pelaksanaan dan penerapan *result control* berupa pemberian *reward* pada Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang dapat mempengaruhi dan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja ?”

Research question tersebut dijabarkan dalam *mini research questions* yaitu:

1. Bagaimana penerapan kebijaksanaan Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang atas sistem *reward* serta pelaksanaan dan penerapannya pada karyawan?
2. Bagaimana pelaksanaan dan penerapan sistem *reward* yang telah berjalan pada Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang secara efektif mampu mempengaruhi peningkatan motivasi karyawan terhadap kinerja?
3. Bagaimana pelaksanaan dan penerapan sistem *reward* pada Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang apabila karyawan justru mengalami penurunan motivasi terhadap kinerja, setelah memperoleh *reward*?
4. Bagaimana evaluasi rekomendasi untuk perbaikan yang dapat diberikan kepada Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang dan juga karyawan dalam rangka penyempurnaan pelaksanaan dan penerapan sistem *reward* secara efektif?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian terhadap pelaksanaan dan penerapan sistem *reward* yang mempengaruhi motivasi karyawan terhadap kinerja dalam Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang ini menggunakan pendekatan kualitatif karena terlibat langsung pada objek penelitian. Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini adalah melakukan survey. Metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

- *Interview* atau wawancara, terdiri dari dua macam yaitu *interview* langsung melalui tatap muka atau *face-to-face*

dengan responden dan wawancara tidak langsung melalui telepon dengan responden.

- Observasi, penulis berperan sebagai pengamat murni (*observer*) karena penulis tidak terlibat sama sekali dengan aktivitas yang sedang berlangsung. Tujuan dari observasi ini adalah untuk mengamati dari dekat aktivitas-aktivitas yang terlibat langsung dengan bagian yang ingin diteliti.
- Analisis dokumen, dilakukan dengan meminta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan sistem pengendalian manajemen untuk dianalisis dan untuk memperoleh gambaran umum Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang. Dokumen tersebut juga digunakan untuk melengkapi hasil wawancara dengan responden.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) yang diterapkan dengan *result control* sebagai alat pengendalian belum cukup efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kebijakan pemberian *reward* tersebut belum efektif karena standar penilaian kinerja yang digunakan masih tergolong konvensional tanpa menilai dari karakteristik individu dan juga aspek non teknis pekerjaan, sehingga penilaian kinerja menjadi kurang objektif. Selain *reward system* dan penilaian kinerja yang tidak sesuai, juga ada faktor motivasi internal dan eksternal yang mempengaruhi penurunan motivasi kerja karyawan.

Perbaikan sistem *reward* yang sebaiknya diterapkan Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang adalah:

1. Perubahan sistem dari pemberian *reward* itu sendiri misalnya dengan sistem *reward* berdasarkan nilai waktu, sistem nilai

hasil, dan juga sistem berdasarkan prestasi dan juga keterampilan.

Perbaikan faktor-faktor eksternal penyebab *motivational problem* karyawan bengkel adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja kurang kondusif

a.) Kebersihan tempat kerja

Lingkungan fisik merupakan faktor ekstrinsik (*hygienes*) yang juga disebut *disatisfier*. Sampah dalam jumlah besar yang berasal dari proses produksi kayu menjadi mebel seperti serbuk kayu, dan potongan-potongan kayu berukuran kecil, mungkin bisa dimanfaatkan oleh karyawan untuk membuat *furniture* atau buah tangan seperti hiasan, cindramata, serta ornamen lainnya secara kreatif, inovatif serta memiliki nilai jual tinggi.

b.) Hubungan antar sesama pekerja

Hubungan kurang harmonis antar sesama karyawan pekerja mebel. Terkait Teori Hygienes Herzberg yaitu *sosial needs*, sikap dan perilaku rekan kerja yang dianggap kurang menyenangkan, tidak peduli dan acuh terhadap karyawan lain, kesalahpahaman dalam pembagian tugas, pemberian tugas diluar kapasitas, yang memicu terjadinya konflik saat bekerja. Untuk mengatasi konflik yang terjadi, perlu melakukan sistem informasi terstruktur, mengadakan rapat rutin, dan memberikan pelatihan dalam hal komunikasi.

c.) Fasilitas keselamatan kerja dan perlengkapan kerja

Teori *Hygienes* Herzberg terkait *safety needs*, kelengkapan peralatan di Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang masih kurang lengkap bahkan kondisi

beberapa peralatan yang telah rusak dan juga tidak adanya fasilitas keselamatan kerja. Bengkel harus menyediakan peralatan memadai dan juga masker ataupun pemadam kebakaran untuk menjamin keselamatan kerja karyawan.

d.) Kemampuan ekonomi yang tidak kunjung membaik

Tingkat pertumbuhan ekonomi di kota Kupang Nusa Tenggara Timur masih terbilang sangat lamban. Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang memiliki kebijakan dalam penetapan jumlah gaji khusus untuk karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi yaitu sebesar Rp 1.250.000.00 per bulan serta bonus atau *reward* jika memenuhi target. Untuk sebagian besar karyawan, ternyata nominal tersebut tidak dapat menutup biaya untuk keperluan hidupnya sehari-hari. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum digolongkan mampu secara ekonomis, dengan pendapatan yang di peroleh setiap bulannya karena tak kunjung memberikan perubahan ekonomi.

e.) Realisasi penjualan mebel yang kecil

Berdasarkan hasil analisis data, penulis memperoleh informasi bahwa jumlah output mebel yang diorder (sudah selesai dikerjakan), tidak seimbang dengan jumlah output mebel yang *real* terjual pada konsumen. Pada tahun 2011 hingga 2013, jumlah pesanan dari konsumen mengalami penurunan setiap tahunnya, untuk masing-masing jenis produk mebel yang paling banyak diminati yaitu meja, kursi dan lemari. Berikut adalah Tabel 1 yang menunjukkan jumlah dari produk mebel yang tidak terealisasi dalam penjualannya:



**Tabel 5.4.1. Data Jumlah Produksi dan Penjualan Mebel Tahun 2011, 2012 dan 2013**

<b>Tahun</b>	<b>Jenis Produk Mebel</b>	<b>Jumlah Produksi (Unit)</b>	<b>Jumlah Produk Terealisasi (Unit)</b>	<b>Jumlah Produk Tidak Terealisasi (Rugi)</b>
2011	Meja	280	210	70
	Kursi	387	300	87
	Lemari	160	121	39
2012	Meja	268	247	21
	Kursi	365	301	64
	Lemari	125	94	31
2013	Meja	250	201	49
	Kursi	300	226	74
	Lemari	100	64	36
	<b>JUMLAH</b>	<b>2.235</b>	<b>1.764</b>	<b>471</b>

*Sumber Internal Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang*

Ketidakseimbangan antara jumlah output mebel yang diorder dan telah selesai di kerjakan dengan jumlah output mebel yang *real* terjual dan juga tuntutan pasar akan desain produk mebel yang lebih inovatif dan kreatif arsitekturnya, sehingga membuat karyawan bengkel mengalami kesulitan untuk menyesuaikan dengan perkembangan *trend* karena kendala teknologi yang tidak memadai dan juga keterampilan yang standart atau terbatas.

Perbaikan faktor-faktor internal penyebab *motivational problem* karyawan bengkel adalah sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan rendah

Tingkat pendidikan secara langsung dapat mempengaruhi pola pikir seseorang dan berimbas pada perilaku. Tingkat pendidikan yang rendah akan mengakibatkan kurangnya pengetahuan dan sempitnya ruang bernalar seseorang dalam berbagai situasi dan kondisi. Hal tersebut mengakibatkan para karyawan tidak menanggapi atau merespon dengan baik kebijakan pimpinan dalam menaikkan gaji ataupun memberikan bonus berupa *reward* atas hasil kinerja mereka.

2. Usia yang tidak produktif dan masa kerja terlalu lama

Usia seorang pekerja secara langsung mempengaruhi kualitas kinerjanya. Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang memiliki 6 orang karyawan yang tergolong dalam usia tidak lagi produktif yaitu 66 sampai 70 tahun.

Kinerja seorang karyawan secara berangsur-angsur akan meningkat seiring dengan pengalaman serta masa kerja yang dimiliki. Namun apabila masa kerja karyawan telah mencapai 20 tahun, maka kinerja karyawan tersebut akan menurun karena dilanda kejenuhan, kebosanan, serta ketertarikan atau minat kerja yang berkurang untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang sama dalam waktu yang lama pula. Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang bisa melakukan cara memberikan penghargaan, kepada karyawan yang memiliki kinerja baik diusia yang renta.

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam Bengkel Meubel Keuskupan Agung Kupang belum terstruktur dengan baik. Pedoman yang dijadikan sebagai acuan atau dasar untuk penilaian kinerja karyawan adalah berdasarkan aturan atau tata tertib bengkel yang dibuat secara tertulis oleh pelaksana harian. Standar

penilaian kinerja yang direkomendasikan penulis, dinilai sangat relevan untuk diaplikasikan pada bengkel. Penilaian ini membantu menentukan seberapa baik para karyawan telah memenuhi standar-standar tersebut, menentukan penyebab-penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah. Penilaian kinerja yang lebih spesifik dengan turut menilai karakteristik individu serta penilaian aspek non teknis akan mempermudah *leader* dalam penentuan fokus dalam pemberian *reward* agar tepat sasaran bagi karyawan yang layak untuk menerima *reward* tersebut. Standar penilaian kinerja hendaknya meliputi:

- 1.) Aspek karakteristik individu
- 2.) Aspek teknis pekerjaan
- 3.) Aspek perilaku
- 4.) Aspek hasil atau pencapaian target

Masing-masing aspek tersebut memiliki spesifikasi-spesifikasi yang lebih detail sehingga perlu untuk diterapkan didalam Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam rangka memotivasi kerja karyawan, Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang memiliki Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) dengan pengendalian yang diterapkan adalah *result control* berupa pemberian *reward financial*, *Result control* yang diterapkan harus didukung dengan motivasi internal dari karyawan itu sendiri seperti kondisi fisik, kesehatan, keadaan ekonomi dan tingkat usia. Tidak hanya motivasi internal saja. Ternyata faktor motivasi eksternal juga bisa menjadi pemicu *motivational problem*. Faktor-faktor eksternal

yang menjadi penyebab *motivational problem* karyawan adalah seperti lingkungan kerja yang kurang kondusif yaitu dari sisi kebersihan tempat kerja, hubungan antar karyawan yang tidak harmonis, serta fasilitas keselamatan kerja dan perlengkapan kerja yang kurang memadai, serta dan realisasi penjualan mebel yang kecil.

Mengenai faktor-faktor tersebut, Herzberg menjelaskan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, dan juga ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). faktor motivator adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor hygiene memberi dampak besar pada penurunan motivasi kerja karyawan di Bengkel Mebel Keuskupan Agung Kupang.

Selain memberikan perbaikan pada penerapan *reward system* dan juga faktor-faktor motivasi, penulis juga merekomendasikan Standar Penilaian Kinerja bagi *leader* yang dapat diterapkan sehingga *leader* dapat melakukan penilaian yang lebih objektif yang mampu menilai karakteristik individu dari masing-masing karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cacioppe, Ron. 1999. *Using Team-Individual Reward and Recognition Strategies To Drive Organizational Success*. *Leadership and Organization Development Journal*. Volume 20, Nomor 6.
- Daoanis L.E. 2012. *Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance*. *International Journal of Economics and Management Sciences*. Volume 2, Nomor 3. Pp 56-62.
- Dewi, S. Permata.2012. *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Keleaderan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta*. *Jurnal Nominal*, Volume 1, Nomor 1.
- Feldman D.C dan Thomas W.H Ng. 2009. *How Broadly Does Education Contribute To Job Performance?* School of Business. The University of Hongkong.
- Gellert F.J dan Schalk R. 2012. *Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work*. *Journal of Health Organization and Management*, Volume 6, Iss:1, pp. 98-117.
- Herzberg, F. 1987. *Frederick Herzberg's Motivation And Hygiene Factors*. <http://businessballs.com/herzberg.htm> (diakses tanggal 21 Mei 2015)
- Iskandar, M.T dan Ria N. Sari, dkk. 2012. *Enhancing Auditors' Performance: The Importance of Motivational Factors And The Mediation Effect of Effort*. *Managerial Auditing Journal*. Volume 27, Nomor 5.
- Kotur B.R dan S. Anbazhagan. 2014. *Education And Work Experience-Influence On The Performance*. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 16, Issue 5. Ver III.

- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede 2007. ***Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation, and Incentive***. Prentice-Hall: London, UK.
- Milne, Patricia. 2007. ***Motivation, incentives and organizational culture***. Jurnal Management, Volume 11, Nomor 6.
- Mujarudin, Wahyu. 2010. ***Perubahan Peran dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia dalam mewujudkan Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility***. Jurnal Manajemen, Volume 5, Nomor 2.
- Mulyanto. 2008. ***Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kesejahteraan Terhadap Etos Kerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta***. Jurnal Manajemen, Volume 1, Nomor 2.
- Munandar, A.S. 2008. ***Psikologi Industri dan Organisasi***. Jakarta: UI Press.
- Muchlas, M. 1999. ***Perilaku Organisasi 1***. Yogyakarta: Program Pendidikan Pascasarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Gadjah Mada.
- O'Donoghue, Andrew. 2001. ***Motivational Training Hits New Heights***. Industrial and Commercial Training. Volume 7, Nomor 5.
- Pramono, Joko. 2007. ***Pengaruh Faktor Higine dan Pemuas Pada Motivasi dan Kinerja***. Jurnal Optimal. Volume 1, Nomor 1.
- Purba, Idahwati. 2011. ***Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pada Pekerja Bagian Produksi Di PT. Hervinta Farm dan Plantation Aek Batu Torgamba***. Jurnal Nominal, Volume 1, Nomor 1.
- Riley, S. 2005. ***Herzberg Two Factors Theory of Motivation Applied to the Motivational Techniques Within Financial Institutions***. Senior Honors These, 119.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2008. *Organizational Behavior*, 12<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Perason Education.
- Rowland C.A dan Roger D.H (2013). *Perceived Unfairness in Appraisal: Engagement and Sustainable Organizational Performance*. EuroMed Journal of Business, Vol.8 Iss: 3, pp.195-208
- Schultz, D.P ., & Schultz, S. E. 2006. *Psychology and Work Today Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Sobur, A. 2003. *Psikologi Umum Dalam Lintasan Sejarah*. Jawa Barat: Pustaka Setia.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. 2011. *Herzbergs's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. Asian Academy of Management Journal. Vol 16, No.1, 73-94.
- Thomas, Kenneth.W. 2009. *The Four Intrinsic Rewards That Drive Employee Engagement*. Ivey Business Journal. Western University. Canada.