
Peran Mediasi *Employee Well-Being* dalam Hubungan antara Persepsi Budaya Organisasi dan *Work Engagement*

Renata Noorawhita & Dimas Aryo Wicaksono*
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian terdahulu menemukan adanya peran mediasi *employee well-being* dalam hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement*. Namun, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis efek mediasi tersebut pada sektor industri dan negara yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk memahami mekanisme *employee well-being* dalam memediasi hubungan persepsi budaya organisasi dan *work engagement* pada gen Y dan gen Z di Pulau Jawa. Penelitian ini dilakukan pada 135 pekerja di Pulau Jawa. Alat ukur yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang diadaptasi oleh Kristiana, *Employee Well-Being Scale* (EWBS) yang diadaptasi oleh Rahmi, dan *Organizational Culture Assessment Intervention* (OCAI) oleh Hidayat dan Mardawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat efek mediasi berupa *partial mediation* oleh *employee well-being* dalam hubungan antara persepsi budaya organisasi dan *work engagement*.

Kata kunci: persepsi budaya organisasi, *employee well-being*, *work engagement*

ABSTRACT

Previous research found a mediating role for employee well-being in the relationship between organizational culture and work engagement. However, further research needs to be carried out to analyze the mediation effects in different industrial sectors and countries. This research aims to understand the mechanism of employee well-being in mediating the relationship between perceptions of organizational culture and work engagement among gen Y and gen Z on the island of Java. This research was conducted on 135 workers on Java Island. The measuring instruments used were the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) adapted by Kristiana, the Employee Well-Being Scale (EWBS) adapted by Rahmi, and Organizational Culture Assessment Intervention (OCAI) by Hidayat and Mardawan. The research results show that there is a mediation effect in the form of partial mediation by employee well-being in the relationship between perceptions of organizational culture and work engagement.

Keywords: organizational culture perception, *employee well-being*, *work engagement*

PENDAHULUAN

Salah satu aspek penting dalam suatu organisasi adalah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia tidaklah lepas dari isu-isu yang berhubungan dengan pekerja baik mengenai perilaku kerja maupun performa kinerja karyawan. Salah satu isu yang dapat mempengaruhi performa kinerja karyawan ialah *work engagement* (Hasan, et al., 2020). *Work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap performa kinerja karyawan, dalam hal ini ditunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya maka semakin besar kontribusi dan usaha yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja. Performa kinerja karyawan yang baik dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan target pencapaian (Rahmansyah, et al., 2023). Oleh karena itu, untuk meningkatkan performa kinerja karyawan yang baik, organisasi perlu menekankan pada tingkat *engagement* karyawan pada pekerjaannya.

Berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh PWC pada tahun 2023, karyawan di Indonesia memiliki tingkat *engagement* yang tergolong tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata global yaitu 77% dari besaran rata-rata global yaitu 57%. Selain itu, *survey* yang dilakukan oleh AMP menyatakan bahwa 74% karyawan di Indonesia memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan. Besaran persentase tersebut lebih tinggi jika dibandingkan rata-rata global sebesar 72% (Hafidz, 2023). Generasi X menjadi generasi yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi karena dalam bekerja generasi X lebih memosisikan diri mereka ke dalam bagian suatu tim dan tidak memiliki sifat individualistik. Generasi Y dan generasi Z memiliki karakteristik yang sama. Kedua generasi tersebut akan menunjukkan keterikatan kepada pekerjaan dan organisasi ketika organisasi memberikan apa yang menjadi hak mereka dan menemukan pentingnya organisasi dalam mendukung pencapaian mereka (Atieq, 2019). Walaupun banyak karyawan di Indonesia memiliki tingkat *engagement* yang tergolong tinggi, hal tersebut masih dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi untuk kedepannya karena dinamika talenta antar industri dapat mengalami perubahan.

Work engagement dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, dan *brand* yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya serta dapat menjadi pandangan perilaku seseorang dalam organisasi yang berpusat pada pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan. Budaya organisasi sangatlah berpengaruh dalam membentuk perilaku dan tindakan para karyawan dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab yang diserahkan kepadanya sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas hasil kerja karyawan tersebut (Marliani, 2017). Berdasarkan penelitian Naidoo dan Martins (2019), diketahui bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan *work engagement*. Organisasi yang memiliki budaya positif dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Namun, dalam penelitian tersebut disarankan untuk meneliti *work engagement* dengan melihat aspek-aspek lainnya yang memiliki hubungan atau keterkaitan dengan *engagement* karyawan.

Schaufeli dan Bakker (2003) menyatakan bahwa salah satu aspek yang berkaitan dengan *Work Engagement* adalah *employee well-being* yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan emosional karyawan. *Employee well-being* sangat diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi. *Employee well-being* merupakan perasaan bahagia yang dimiliki karyawan dalam bekerja. *Employee well-being* berperan dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan karyawan dalam bekerja (Zheng et al., 2015). Perasaan senang atau bahagia yang dimiliki oleh karyawan menjadi dasar dari keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). *Work engagement* berhubungan positif dengan kondisi kesehatan karyawan (Schaufeli et al. 2008). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan dengan pekerjaan yang tinggi maka juga memiliki tingkat *well-being* yang tinggi.

Disamping itu, budaya organisasi juga dapat berdampak pada *employee well-being*. Berdasarkan penelitian Dora, et al. (2019), ditemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada budaya tim dan kekeluargaan dapat meningkatkan *well-being* pada karyawan. Hal tersebut disebabkan organisasi dengan budaya tim dan kekeluargaan menunjukkan tingkat stres yang rendah pada karyawan mereka. Sedangkan, organisasi dengan budaya yang memiliki tingkat kontrol tinggi dan fleksibilitas yang rendah dapat meningkatkan rasa stres pada karyawan.

Dalam limitasi penelitian Panneerselvam (2022), ditemukan bahwa *employee well-being* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan *engagement*, tetapi dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa terdapat keterbatasan generalisasi pada skenario global sehingga perlu untuk melakukan pengujian ulang dalam menganalisis hubungan pada sektor industri dan negara yang berbeda. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement*, budaya organisasi dan *employee well-being*, *employee well-being* dan *work engagement*, serta keterbatasan penelitian terdahulu mengenai penjelasan hubungan ketiga variabel, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti mekanisme *employee well-being* dalam memediasi hubungan persepsi budaya organisasi dan *work engagement*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan *survey*. *Survey* pada umumnya didefinisikan sebagai sebuah metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari sampel individual (Neuman, 2014). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *Google Form*.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah para pekerja muda dari kalangan Gen Y dan Gen Z dengan rentang usia 20-43 tahun. Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling* berupa *quota sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan cara menetapkan jumlah tertentu sampel yang dijadikan sebagai target (kuota) yang harus dipenuhi dari populasi (Fauzy, 2019).

Pengukuran

Alat ukur yang digunakan dalam mengukur *work engagement* dan *employee well-being* secara berurutan yaitu *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) dan *Employee Well-Being Scale* (EWBS) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Kristiana (2018) dan Rahmi (2021), dimana nilai reliabilitas *alpha cronbach* kedua alat ukur tersebut secara berurutan adalah 0.85 dan 0.942. UWES-9 terdiri dari 9 item dengan pilihan jawaban 0-6 (0 = "tidak pernah", 6 = "setiap hari"), memiliki nilai *item fit* dengan *MNSQ* sebesar $0.5 < MNSQ < 1.5$ dan *ZSTD* sebesar $-2.0 < ZSTD < 0.2$. Nilai *item separation* sebesar 4.58 yang menunjukkan bahwa alat ukur UWES-9 valid dan reliabel. EWBS terdiri dari 17 item dengan pilihan jawaban 1-4 (1 = "sangat tidak setuju", 4 = "sangat setuju"), memiliki hasil uji dimensional $T > 1.96$ dan *loading factor* setiap item $> 0,5$ sehingga dapat dikatakan alat ukur EWBS valid dan reliabel. Sedangkan, alat ukur yang digunakan dalam mengukur persepsi budaya organisasi yaitu *Organizational Culture Assessment Intervention* (OCAI) yang telah diadaptasi dalam Bahasa Indonesia oleh Hidayat dan Mardiawan (2017) yang terdiri dari 24 item dengan pilihan jawaban 1-5 (1 = "sangat tidak sesuai", 5 = "sangat sesuai"), diperoleh nilai *Alpha Cronbach* > 0.6 . dan hasil *Tau Kendal* sebesar 0.74 sehingga alat ukur tersebut valid dan reliabel.

Analysis Data

Bootstrapped confidence interval merupakan teknik nonparametrik yang mengambil sampel ulang suatu kumpulan data untuk membuat banyak sampel simulasi yang digunakan dalam memperkirakan perhitungan *standard error*, *confidence interval*, dan pengujian hipotesis (Efron, 1988). Analisis data dilakukan dengan bantuan *software* Jamovi versi 2.3.18.

HASIL PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 135 pekerja dengan rentang usia 20-43 tahun. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa banyak pekerja memiliki tingkat *work engagement* yang tergolong tinggi yaitu sebanyak 77%, dan secara berurutan 22% dan 1% pekerja memiliki tingkat *work engagement* yang tergolong sedang dan rendah ($M = 27, SD = 9$).

Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa banyak pekerja memiliki tingkat *employee well-being* yang tergolong tinggi yaitu sebanyak 62%, dan secara berurutan 33% dan 5% pekerja memiliki tingkat *employee well-being* yang tergolong sedang dan rendah ($M = 43, SD = 9$).

Tabel 1*Bootstrapped Confidence Interval*

<i>Effect</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>95% Confidence Interval</i>		<i>Z</i>	<i>p</i>
			<i>Lower</i>	<i>Upper</i>		
<i>Indirect</i>	0.152	0.041	0.084	0.242	3.650	<.001
<i>Direct</i>	0.203	0.051	0.092	0.293	3.960	<.001
<i>Total</i>	0.355	0.031	0.294	0.420	11.170	<.001

Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping confidence interval*, pada estimasi mediasi yang dilakukan untuk melihat efek mediasi *employee well-being* dalam hubungan antara persepsi budaya organisasi dan *work engagement*, didapatkan nilai signifikansi *indirect effect* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $p < 0.05$, sehingga dapat dikatakan *employee well-being* memiliki peran dalam memediasi hubungan antara persepsi budaya organisasi dan *work engagement* ($b = 0.152, SE = 0.041, CI_{95} = 0.084$ (*lower*), 0.242 (*upper*), $Z = 3.65, p < .001$).

Selain itu, didapatkan nilai signifikansi *direct effect* ($b = 0.203, SE = 0.051, CI_{95} = 0.092$ (*lower*), 0.293 (*upper*), $Z = 3.96, p < .001$). dan *total effect* ($b = 0.355, SE = 0.031, CI_{95} = 0.294$ (*lower*), 0.420 (*upper*), $Z = 11.17, p < .001$) yang juga menunjukkan hasil yang signifikan $p < 0.05$. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa mediasi yang terjadi pada penelitian yaitu *partial mediation*.

Tabel 2
Analisis Hubungan Antar Variabel

	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>95% Confidence Interval</i>		<i>Z</i>	<i>P</i>
			<i>Lower</i>	<i>Upper</i>		
OCP - EWB	0.491	0.028	0.427	0.542	17.150	<.001
EWB - WE	0.310	0.077	0.167	0.473	4.020	<.001
OCP - WE	0.203	0.050	0.105	0.298	4.000	<.001

Pada analisis hubungan lebih lanjut menggunakan analisis estimasi jalur, didapatkan hasil analisis regresi persepsi budaya organisasi (OCP) (variabel X) terhadap *work engagement* (WE) (variabel Y) memiliki hasil signifikansi $p < 0.05$ yang menunjukkan persepsi budaya organisasi berhubungan dengan *work engagement* pada karyawan ($b = 0.203, SE = 0.050, CI_{95} = 0.105$ (*lower*), 0.298 (*upper*), $Z = 4.00, p < .001$).

Sedangkan untuk analisis regresi persepsi budaya organisasi (OCP) (variabel X) terhadap *employee well-being* (EWB) (mediator) didapatkan hasil signifikansi $p < 0.05$ yang berarti persepsi budaya organisasi berhubungan dengan *employee well-being* ($b = 0.491, SE = 0.028, CI_{95} = 0.427$ (*lower*), 0.542 (*upper*), $Z = 17.15, p < .001$).

Dan untuk analisis regresi *employee well-being* (EWB) (mediator) terhadap *work engagement* (WE) (variabel Y) yang digunakan untuk menghasilkan koefisien b dan c' , didapatkan hasil signifikansi $p < 0.05$ yang berarti *employee well-being* berhubungan dengan *work engagement* ($b = 0.310, SE = 0.077, CI_{95} = 0.167$ (*lower*), 0.473 (*upper*), $Z = 4.02, p < .001$).

DISKUSI

Work engagement merupakan keterlibatan karyawan yang mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih persisten dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku (Schaufeli et al. 2002). Dengan kata lain, keterikatan kerja merupakan kesadaran kognitif dan emosional pekerja untuk terlibat dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa karyawan generasi Y dan generasi Z di Indonesia banyak yang memiliki keterikatan pada pekerjaan mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi saat ini memiliki kesadaran tinggi dalam bekerja, yang menunjukkan mereka dapat berkontribusi secara berarti bagi organisasi tempat mereka bekerja.

Namun, tingkat *engagement* karyawan dapat mengalami fluktuasi. Hal tersebut dapat disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal individu. Dalam hal ini *work engagement* dipengaruhi oleh *job resources* maupun *personal resources* (Schaufeli, 2012). Berdasarkan karakteristik generasi Y dan generasi Z, kedua generasi tersebut akan menunjukkan keterikatan ketika organisasi memberikan apa yang menjadi hak mereka dan menemukan pentingnya organisasi dalam mendukung pencapaian mereka (Atieq, 2019).

Dalam menjaga tingkat *engagement* karyawan, organisasi dapat memperhatikan kembali nilai-nilai dan aturan yang diberlakukan dalam organisasi. Penting untuk menciptakan nilai dan aturan yang tetap memperhatikan aspek karakteristik pekerja saat ini sehingga karyawan menemukan nilai dukungan organisasi dalam mencapai keberhasilan mereka.

Employee well-being merupakan perasaan bahagia yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja di suatu organisasi. Perasaan bahagia tersebut dilihat berdasarkan pandangan, persepsi, dan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki karyawan serta organisasi tempat karyawan bekerja (Zheng et al. 2015).

Berdasarkan hasil analisa data mengenai pengkategorian *employee well-being*, diketahui bahwa banyak karyawan generasi Y dan generasi Z di Indonesia merasa senang dan bahagia dalam bekerja. Namun, masih terdapat karyawan yang sedikit atau tidak merasa senang dan bahagia dalam bekerja. Perasaan senang dan bahagia yang dirasakan karyawan dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja maupun kondisi psikologis karyawan seperti tingkat stres individu.

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman pada organisasi dapat meningkatkan *well-being* karyawan. Lingkungan kerja dengan banyaknya tuntutan dan tidak adanya dukungan maupun apresiasi dapat meningkatkan rasa stres karyawan dalam bekerja (Dora et al. 2019). Hal tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak senang karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil uji *bootstrapped confidence interval*, diketahui bahwa terjadi efek mediasi berupa *partial mediation* dari hubungan persepsi budaya organisasi sebagai variabel X, *work engagement* sebagai variabel Y, dan *employee well-being* sebagai moderator. *Partial mediation* memiliki pengertian yaitu variabel bebas dapat mempengaruhi secara langsung variabel terikat maupun secara tidak langsung dengan melibatkan variabel mediator (Subagyo, 2018).

Dalam hasil analisis dapat dikatakan bahwa persepsi budaya organisasi yang diyakini karyawan dapat mempengaruhi secara langsung tingkat *work engagement* pada karyawan. Namun, hubungan tersebut tetap dapat dipengaruhi oleh tingkat *employee well-being* yang dimiliki karyawan. Panneerselvam (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang membuat seseorang merasakan nilai kebermaknaan organisasi terhadap pencapaian mereka. Budaya yang positif akan menciptakan hal-hal yang baik pada organisasi, seperti hal nya selektivitas karyawan yang adil, hubungan karyawan yang positif, dan produktivitas yang tinggi. Hal tersebut dapat meningkatkan *well-being* karyawan, yang membuat karyawan merasa senang dan bahagia atas pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja. *Well-being* karyawan yang tinggi dapat membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasi sehingga tercapailah performa kinerja karyawan yang baik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Y dan Z yang bekerja di Pulau Jawa merasakan perasaan senang dan Bahagia saat bekerja. Hal tersebut membuat karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Selain perasaan senang yang dimiliki karyawan, keterikatan dalam bekerja juga dapat dipengaruhi oleh persepsi budaya organisasi. Banyak penelitian yang telah menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan *engagement* karyawan. Namun, pada penelitian ini ditemukan bahwa *employee well-*

being memiliki peran dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan engagement karyawan. Peran mediasi yang terjadi yaitu *partial mediation* yang berarti persepsi budaya organisasi dapat mempengaruhi secara langsung tingkat *engagement* karyawan. Namun, *engagement* karyawan juga dapat dipengaruhi oleh tingkat *well-being* karyawan tersebut.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menambahkan faktor-faktor lainnya dalam mengkaji sistematis hubungan budaya organisasi dan *engagement*. Mengingat bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *engagement* karyawan dalam bekerja, baik faktor eksternal berupa *job resources* ataupun faktor internal berupa *personal resources*.

Manajemen organisasi dapat mengevaluasi budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi. Ada baiknya budaya organisasi yang diterapkan tetap memperhatikan aspek psikologis maupun tujuan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika aspek psikologis karyawan dapat terpenuhi dan tujuan organisasi selaras dengan tujuan karyawan dalam bekerja maka hal tersebut akan meningkatkan tingkat *well-being* karyawan dan membuat karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaan dan organisasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak atas bantuan, doa, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

PUSTAKA ACUAN

Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Atieq, M. Q. (2019). *Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X , Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X , Y , And Z*. January. <https://doi.org/10.24235/amwal.v11i2.4873>

Azwar, S. (2007). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bascha. (2011). Z: The open source generation. Retrieved June 28, 2024, from <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>.

Brey, P. (2012). Well-Being in philosophy, psychology, and economics. *The Good Life in a Technological Age*, 15–34. <https://doi.org/10.4324/9780203124581>

Cameron, Kim S and Robert E. Quinn. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on The Competing Values Framework*. Third edition. San Francisco: Jossey Bass

Das, S. S., & Pattanayak, S. (2022). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>

Dedik. (2015). Urgensi Budaya Organisasi Kemajuan lembaga Pendidikan Islam. *Fitrah*, 01, 289–306.

- Dora, K., Zsolt, P. S., Peter, R., & Andrea, C. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(February 2020), 19–35.
- Efron, B. (1988). Bootstrap confidence intervals: Good or bad? *Psychological Bulletin*, 104(2), 293–296. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.104.2.293>
- Fauzy, A. (2019). *Metode Sampling* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Hafidz, L. (2023). Pengukuran Kesuksesan Survey Employee Engagement. Retrieved June 27, 2024, from <https://talentics.id/resources/blog/pengukuran-survey/>
- Hasan, H., Astuti, E. S., A, T. W., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance : A Stimuli-Organism-Response Approach. 23(4), 235–247.
- Hidayat, N. U., & Mardianawati, O. (2017). Studi Deskriptif Mengenai Budaya Organisasi pada Perawat Ruang Rawat Inap di Rumah Sakit Al-Islam Bandung. 454–460.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724
- Karasek, R.T.T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.
- Kendrick, N. K. (2015). *Organizational Learning in Higher Education: Exploring One Institution's Efforts to Meet The Emerging Changes in The Higher Education Landscape*. March, 1–207
- Kristiana, I. F., & Purwono, U. (2018). ANALISIS RASCH DALAM UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE-9 (UWES-9) VERSI BAHASA INDONESIA. 17(2), 204–217.
- Kurniawan, B., & Mulyani, I. (2021). Perbedaan Work Engagement Ditinjau Berdasarkan Jenis Kelamin: Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Generasi Milenial di Badan Siber dan Sandi Negara. *UG Jurnal*, 15(1), 1–9.
- Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective : what is the role of personality traits ? October. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>
- Luthans, D. (2002). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Dedi Jacobus. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marliani, L. (2017). Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi. *Jurnal Unigal*, 1–8. <https://jurnal.unigal.ac.id>

- Mullins, L. (1980). *Management and Organizational Behaviour*. 5th Edition, Portsmouth: Pitman Publishing.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco Jossey Bass.
- Mulroy, C. (2023, February 08). How old is Gen Z? This is the age range that defines this generation. Usatoday.com. Retrieved March 04, 2024, from <https://www.usatoday.com/story/news/2023/02/23/millennial-years-age-range/11151046002/>
- Munson, O. (2023, February 23). What years are millennials? Here's what defines this generation and why. Usatoday.com. Retrieved March 04, 2024, from <https://www.usatoday.com/story/news/2023/02/23/millennial-years-age-range/11151046002/>
- Naidoo, P., & Martins, N. (2019). " Investigating the relationship between organizational culture and work engagement " Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(14), 433–441.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*.
- Pacific, A., & Hopes, W. (2023). Is the workforce ready for reinvention?
- Pacific, I. A. (2023). *Asia Pacific Hopes and Fears: Indonesia*.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Panneerselvam, S. (2022). Culture , employee well-being and engagement relationship : an empirical study Culture , employee well-being and engagement relationship: an empirical study. *International Journal of Business and Globalisation*, January 2022. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2022.10047876>
- Rahmadi. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian* (Syahrani (ed.); I). Antasari Press.
- Rahmi, T. (2021). Adaptation of Employee Well-Being Scale (EWBS) of Indonesian Version. 93–101.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (1996). *Organizational Behavior*. Pearson
- Roy, I., Arefin, M. S., & Rahman, M. S. (2022). How do work–life support practices impact bank employees' subjective well-being? *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0050>
- Schaufeli, W. B., Marisa S., Vincente G. R., Arnold B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmation Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 2002.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van-Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. Submitted for publication.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. July. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership Volume 2 of The Jossey-Bass Business & Management Series*, John Wiley & Sons, pp 23- 33
- Shuck, B., Rocco, T. S., & Reio, T. G. (2011). Employee Engagement : An Examination of Antecedent and Outcome Variables. September. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Sonnetag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). New York: Psychology Press
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Subagyo. (2018). Efek Mediasi Kinerja Perusahaan Pada Pengaruh Manajemen Laba Riil dan Ukuran Perusahaan terhadap Return Saham. *Jurnal Online Insan Akuntan* 2 (2): 283 - 304.
- .Syakhrani, A. W., & Kamil, M. L. (2022). Budaya dan Kebudayaan: Tinjauan dari Berbagai Pakar, Wujud-Wujud Kebudayaan, 7 Unsur Kebudayaan yang Bersifat Universal. 5(1), 782–791.
- Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan. (2022). Konsep Organisasi dan Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*, IX, 95–103
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>