**NASKAH PUBLIKASI**

**PENGARUH *WORK FAMILY CONFLICT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI**

**DI SEKTOR PUBLIK**



*Oleh:*

**Anggoro Irwan Susanto**

17501001

**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI**

**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA YOGYAKARTA**

**2021**

**PENGARUH *WORK FAMILY CONFLICT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA APARATUR SIPIL NEGARA**

**Anggoro Irwan Susanto1,2 dan Triana Noor Edwina Dewayani Soeharto1**

**1Magister Psikologi Universitas Mercubuana Yogyakarta**

**2 Perwakilan BKKBN Daerah Istimewa Yogyakarta**

*ai.susanto@gmail.com*

**ABSTRAK**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) Pengaruh *work family conflict* terhadap *employee engagement*; 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*; 3) Pengaruh *work family conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Sampel penelitian sebanyak 155 Aparatur Sipil Negara di Perwakilan Kantor X Daerah Istimewa Yogyakarta dengan karakteristik menikah, memiliki anak dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Alat ukur yang digunakan adalah *Utrech Work Engagement Scale* (UWES)–9, *Work Family Conflict Scale* (WFCS) dan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukan bahwa 1) ada pengaruh negatif *work family conflict* terhadap *employee engagement* (B= -0,175, p=0,010), 2) ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap *employee engagement* (B= 0,154, p=0,001), 3) ada pengaruh *work family conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* (F=11,618 p=0,001). Sumbangan efektif dari *work family conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* adalah 12,2%, sedangkan sisanya sebesar 87,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** *work family conflict*, budaya organisasi, *employee engagement*, aparatur sipil negara

**ABSTRACT**. *This study aims to determine: 1) The effect of work family conflict on employee engagement; 2) The effect of organizational culture on employee engagement; 3) The effect of work family conflict and organizational culture on employee engagement. This research is a quantitative study with 155 state civil servants in the representative offices of the Special Region of Yogyakarta with the characteristics of being married, having children and having a minimum working period of 1 year. The measuring instruments used are the Utrech Work Engagement Scale (UWES)-9, the Work Family Conflict Scale (WFCS) and the Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Data analysis was performed using linear regression. The results of the analysis show that 1) there is a negative effect of work family conflict on employee engagement (B = -0,175, p = 0.010), 2) there is a positive effect of organizational culture on employee engagement (B = 0,154, p = 0.001), 3) there is an effect of work family conflict and organizational culture on employee engagement (F =* 11,618, *p = 0.001). The effective contribution of work family conflict and organizational culture to employee engagement is 12,2%, while the remaining 87,8% is influenced by other factors not examined in this study.*

**Keywords :** *work family conflict*, *organizational culture*, *employee engagement*, *goverment employees*

**PENDAHULUAN**

Aparatur Sipil Negara (ASN), berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, mempunyai fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa, dengan tugas melaksanakan kebijakan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pengelolaan ASN harus dilakukan dengan manajemen yang baik untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi dan bebas dari intervensi politik. Hal tersebut menjadi salah satu sasaran dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan atas dasar penyelenggaraan negara yang berdasarkan prinsip *good governance*. Reformasi birokrasi yang sangat menekankan pentingnya sebuah organisasi atau institusi pemerintah untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi yang sehat serta kesejahteraan untuk menunjang proses kinerja pegawai, sehingga diharapkan dapat terwujud kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat terwujud pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, Aparatur Sipil Negara semakin profesional, serta *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Pada tahun 2025, berdasarkan grand desain reformasi birokrasi, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, seorang pegawai harus memiliki ikatan yang melibatkan pegawai secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi, melibatkan pegawai secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosional, dengan kata lain setiap pegawai harus memiliki *employee engagement* (Yadnyawati, 2012).

*Engagement* merupakan faktor yang penting untuk dikaji, tidak hanya dalam sektor *private* namun juga dalam sektor publik, karena pengaruhnya pada kinerja pegawai yang akhirnya berdampak terhadap kepuasan pelayanan publik (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Penelitian Popli & Rizvi (2015) juga menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* agar kualitas pelayanan publik meningkat. Studi yang dilakukan oleh Hay Group menyatakan bahwa organisasi dengan pegawai yang *engaged* menunjukkan peningkatan 43% lebih produktif didasarkan pada perbandingan pendapatan yang dihasilkan (Santosa, 2012). Hal tersebut menunjukkan *employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Schiemann, 2011). Penelitian Kompaso & Sridevi (2010) mengungkapkan apabila pegawai lebih *engaged* maka semakin besar kemungkinan perusahaan untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan perusahaan. Seorang pegawai yang *engaged* terhadap organisasinya akan bekerja dengan sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa *employee engagement* menjadi salah satu faktor penentu guna memperbaiki kinerja organisasi (Harter et al., 2002; Lockwood, 2007).

Menurut McBain (2007) terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu : 1) organisasi, 2) manajemen dan kepemimpinan, serta 3) kehidupan kerja. Budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut organisasi, serta brand organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek organisasi sedangkan kepemimpinan, komitmen pimpinan, dan komunikasi pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek manajemen dan kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek kehidupan kerja diantaranya adalah *work family conflict* (Federman, 2009; Lockwood, 2007; Mauno et al., 2010; McBain, 2007; Vazirani, 2007).

Handayani (2013) menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai sulit mencapai keseimbangan kerja dan keluarga karena ketika berada dalam ranah kerja maupun keluarga, ada satu sisi yang diuntungkan, tetapi di sisi lain ada sesuatu yang harus dikorbankan, menggunakan pengalaman pribadi atau keluarga dalam pekerjaannya atau pengalaman kerja untuk memperkaya kehidupan keluarga yang menjadikan batas antara pekerjaan dan keluarga menjadi tidak jelas dan memunculkan adanya konflik. Work Family Conflict menjadi tidak dapat terelakkan karena munculnya tekanan untuk menyeimbangkan semua peran dalam pekerjaan dan keluarga (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006). Selama berkonflik individu akan diliputi proses ketegangan (*strain process*) di dalam dirinya yang sangat menguras energi mental yang kemudian menyebabkan *engagement* pegawai baik secara fisik maupun emosional terhadap pekerjaannya menjadi berkurang. Artinya, tingkat *employee engagement* di dalam diri individu menurun (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009). Pengaruh dari *Work Family Conflict* pada *employee engagement* juga ditunjukkan dalam penelitian Martin (2013) yaitu adanya pengaruh negatif *work family conflict* pada *employee engagement*. Penelitian Rothbard juga menunjukkan adanya hubungan yang saling mempengaruhi antara *employee engagement* dan keterlibatannya dalam keluarga (Rothbard, 2001).

Budaya organisasi yang positif terbuka dapat menciptakan kepercayaan dan loyalitas antara pegawai, memberi semangat pegawai untuk bekerja dan memiliki dedikasi untuk organisasi yang pada akhirnya, pegawai akan merasa nyaman dalam budaya dan lebih cenderung untuk *engaged* dalam pekerjaan dan organisasi, serta dapat menginspirasi antusiasme dan produktivitas (Smith, 2004). Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif, nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja pegawai (Sutrisno, 2010). *Engagement* pegawai harus diciptakan oleh organisasi dengan cara menciptakan norma dan nilai-nilai yang dapat di-internalisasi oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Norma-norma dan nilai-nilai dari budaya yang dibangun dalam suatu organisasi inilah yang akan memberikan arah yang dibutuhkan oleh pegawai untuk berperilaku, dengan kata lain nilai dan norma membimbing perilaku pegawai dalam bekerja. Denison (2009) memberikan gambaran tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *engagement* pegawai, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan bahwa *engagement* pegawai juga tergolong tinggi dan sebaliknya organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah dapat dipastikan keterikatan pegawainya juga rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, dengan melihat keterkaitan antara *Work Family Conflict,* budaya organisasi, dan *employee engagement* maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) apakah ada pengaruh *Work Family Conflict* terhadap *employee engagement*?, 2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* ?, dan 3) apakah ada pengaruh *Work Family Conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*?

**KAJIAN TEORI**

***Employee Engagement***. *Employee engagement* atau “Keterikatan Karyawan”adalah konstruk yang memiliki banyak variasi istilah, para ahli dalam berbagai literatur menggunakan istilah yang berbeda, yaitu ‘*work engagement*’, ‘*personal engagement*’, ‘*job engagement*’, ‘*staff engagement*’, ‘*employee engagement*’, bahkan hanya dengan menyebut ‘*engagement*’ saja (Schaufeli, 2014). *Employee engagement* adalah kondisi pikiran pegawai yang positif dan bermakna terkait dengan pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)*. Employee engagement* memiliki 3 karakteristik, yaitu, *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004)

***Work Family Conflict***. *Work family conflict* adalah konflik antar peran yang terjadi pada pegawai, dimana pada satu sisi harus melakukan tanggung jawab pekerjaan dan di sisi yang lain harus bertanggung jawab terhadap urusan keluarga yang berakibat pada sulitnya membedakan apakah pekerjaan mengganggu keluarga (*work family conflict*) atau keluarga mengganggu pekerjaan (*family work conflict*) (Frone, Russell, & Cooper, M, 1992). Menurut Carlson et al., (2000) *Work Family Conflict* memiliki enam aspek, yang dikonstruksi dari bentuk dan arah *Work Family Conflict* yaitu : 1) *Time-based Work Interfering Family*, b) *Time-based* *Family Interfering Work*, c) *Strain-based* *Work Interfering Family,* d) *Strain-based* *Family Interfering Work*, e) *Behavior-based* *Work Interfering Family,* f) *Behavior-based Family Interfering Work*.

**Budaya Organisasi**. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, prinsip-prinsip dasar yang bermakna dan menjadi landasan bagi sistem, manajemen dan anggota untuk berperilaku secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 1990). Menurut Fey & Denison (2003) terdapat empat aspek pada budaya organisasi yang mencakup : 1) *Involvement,* 2) *Consistency,* 3) *Adaptability,* 4) *Mission.*

**Job Demand Resources**. Teori *Job Demand Resources* ini yang akan digunakan dan menjadi dasar dalam penjelasan pengaruh antar variable *employee engagement*, *Work Family Conflict* dan budaya organisasi dalam penelitian ini. Budaya organisasi merupakan *job resources* dan *Work Family Conflict* merupakan *job demand* (Mauno et al., 2010). Berdasarkan model *Job Demand Resources* maka dapat dijelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *Work Family Conflict* sebagai *job demand*. dan budaya organisasi sebagai *job resources*. *Job Demand Resource Model* (*JD-R Model*) merupakan model kerangka teori yang mencoba untuk mengintegrasikan dua tradisi penelitian, yaitu: tradisi penelitian stres dan tradisi penelitian motivasi. Menurut model JD-R, tuntutan pekerjaan (*job demand*) merupakan inisiator dari proses gangguan kesehatan dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) merupakan inisiator dari proses motivasi. Model ini menentukan bagaimana tuntutan dan sumber daya berinteraksi, serta memprediksi hasil penting organisasi (A. B. Bakker & Demerouti, 2014). Melalui hubungan yang dibangun model JD-R akan diketahui porsi pegawai yang akan mempengaruhi motivasi maupun penurunan kesehatan pegawai. Penelitian yang berdasar dan mengenai JD-R menjadi suatu urgensi keorganisasian dikarenakan *job resources* dapat mengembangkan motivasi ekstrinsik di tempat kerja dikarenakan organisasi membutuhkan untuk dapat berhubungan dengan tekanan pekerjaan untuk mencapai tujuan kerja. (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan variable terikat *employee engagement* dan variable bebas *work family conflict* dan budaya organisasi. Sampel pada penelitian ini sejumlah 155 orang Aparatur Sipil Negara di Kantor X Daerah Istimewa Yogyakarta dengan kriteria menikah, memiliki anak dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan sampel, diperoleh 155 data, sebanyak 154 data dipergunakan dalam analisis dan 1 data tidak dipergunakan karena merupakan *outlier.* Skala *employee engagement* menggunakan *Ultrech Work Engagement Scale (UWES) – 9* yang diadaptasi oleh Kristiana, Fajrianti, & Purwono (2018). Skala *Work Family Conflict* mengunakan *Work Family Conflict Scale* (WFCS) yang disusun oleh Carlson, Kacmar, dan Williams (2000) dan diadaptasi oleh Hartika et al. (2019). Skala Budaya Organisasi menggunakan *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* yang disusun oleh Fey & Denison (2003) dan diadaptasi oleh Sufya (2015). Analisis data dilakukan dengan mengunakan regresi linier sederhana.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini diikuti oleh 155 orang partisipan dengan kriteria menikah, memiliki anak dan masa kerja minimal 1 tahun. Hasil penelitian, diperoleh sebanyak 154 data digunakan dalam analisa dan 1 data tidak digunakan karena merupakan *outlier*. Gambaran secara rinci karakteristik partisipan sebagaimana dalam tabel 1.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

| Profil Responden | Jumlah | % |
| --- | --- | --- |
| Jenis Kelamin |  |  |
| Laki – Laki  | 63 | 40,9 |
| Perempuan | 91 | 59,1 |
| Usia |  |  |
| 26 – 35 | 22 | 14,3 |
| 36 – 45 | 51 | 33,1 |
| 46 – 55 | 54 | 35,1 |
| 56 – 55 | 27 | 17,5 |
| Jumlah Anak |  |  |
| Memiliki 1 Anak  | 33 | 21,4 |
| Memiliki 2 Anak | 94 | 61,0 |
| Memiliki 3 Anak  | 23 | 14,9 |
| Memiliki 4 Anak | 4 | 2,6 |
| Usia Anak Terkecil |  |  |
| 0 - 13 | 87 | 56,5 |
| 14 - 17 | 25 | 16,2 |
| 18 - 21 | 17 | 11,0 |
| 22 - 25 | 11 | 7,1 |
| 26 - 35 | 14 | 9,1 |
| Pendidikan |  |  |
| SLTA / Sederajat | 19 | 12,3 |
| Diploma | 6 | 3,9 |
| S1 | 94 | 61,0 |
| S2 | 34 | 22,1 |
| S3 | 1 | 0,6 |
| Masa Kerja |  |  |
| 1 – 10 Tahun | 27 | 17,5 |
| 11 – 20 Tahun | 45 | 29,2 |
| 21 – 30 Tahun | 59 | 38,3 |
| 31 – 40 Tahun | 23 | 14,9 |
| Total | 154 | 100 |

Berdasarkan Tabel-1 di atas menunjukkan bahwa partisipasi responden sebanyak 154
orang terdiri dari 40,9% responden laki-laki dan 59,1% responden perempuan. Sebanyak 35,1% responden berumur antara 46 – 55 tahun. Responden dengan jumlah anak sebanyak 2 orang sebesar 61,0%. Sebanyak 56,5% responden memiliki anak usia terkecil antara 0 – 13 tahun. Pendidikan responden sebesar 61,0% adalah Sarjana. Masa kerja responden sebesar 38,3% berkisar antara 21 – 30 tahun.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa subyek yang memiliki *employee engagement* kategori rendah tidak ada, kategori sedang sebanyak 28 orang (18,2%) dan pada kategori tinggi sebanyak 126 orang (81,8%). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pada subyek berada pada kategori tinggi. Kondisi *work family* *conflict* menunjukkan bawah *work family conflict* pada subyek dengan kategori rendah sebanyak 55 orang (35,7%), kategori sedang sebanyak 97 orang (63,0%) dan pada kategori tinggi sebanyak 2 orang (1,3%). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *work family conflict* yang dialami subyek berada pada kategori sedang. Budaya organisasi menunjukkan bahwa menurut subyek Budaya Organisasi pada kategori rendah sebanyak 3 orang (1,9%), kategori sedang sebanyak 51 orang (33,1%) dan pada kategori tinggi sebanyak 100 orang (64,9%). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa menurut subyek, Budaya Organisasiberada pada kategori tinggi.

Hasil uji analisis regresi linier sederhana pada variabel *Work Family Conflict* terhadap *Employee Engagemeent* dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana *Work Family Conflict* terhadap *Employee Engagement*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel Dependen | Variabel Independen | F | B | *Adjusted R Square* | *Sig.* |
| *Employee Engagement* | *Work Family Conflict* | 6,891 | - 0,175 | 0,037 | 0,010 |

Hasil pengujian hipotesis pengaruh *Work Family Conflict* terhadap *Employee Engagement* didapatkan nilai F sebesar 6,891, B sebesar – 0,175 dengan nilai *p* sebesar 0,010 (*p*<0,05) maka hipotesis pertama diterima. Nilai ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang negatif dan signifikan antara variabel *Work Family Conflict* terhadap *Employee Engagement* dengan sumbangan efektif sebesar 3,7%.

Hasil uji regresi variable *work family conflict* terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa *work family conflict* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi *work family conflict* maka akan semakin rendah *employee engagement* atau sebaliknya, semakin rendah *work family conflict* maka akan semakin tinggi *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, dimana terdapat pengaruh negatif *work family conflict* terhadap *employee engagement* (Amalia & Ancok, 2013; Bellavia & Frone, 2005; Chandra, Susanti, & Junovandy, 2020; Handini, Haryoko, & Yulianto, 2014; Kesumaningsari & Simarmata, 2014; Martin, 2013; Opie & Henn, 2013; Rahma & Ancok, 2016; Rizkilia & Ancok, 2016; Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh, 2016)

Penelitian ini mendapatkan hasil *work family conflict* memiliki nilai mean hipotetik (45) lebih besar daripada mean empirik (36.82) artinya rata-rata tingkat *work family conflict* tergolong rendah yang tersebar pada kategori rendah sebesar 35,7% (55 orang), pada kategori sedang sebesar 63,0% (97 orang) dan pada kategori tinggi sebesar 1,3% (2 orang). *Work family conflict* pada kategori sedang menunjukkan bahwa pegawai cukup sering mengalami kendala-kendala dalam menjalankan kedua perannya, tetapi masih bisa ditangani dengan baik dan masih bisa beradaptasi dengan baik terhadap konflik yang terjadi antara peran sebagai anggota keluarga dan sebagai pegawai. *Work family conflict* pada kategori rendah berarti pegawai dapat menjalankan kedua perannya sebagai anggota keluarga dan pegawai dengan baik, jarang mengalami kendala yang berarti dalam menjalankan kedua peran tersebut, walaupun kedua peran tersebut harus dijalankan secara bersamaan. Temuan bahwa tingkat *work family conflict* pegawai tergolong sedang dan rendah pada penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik subjek penelitian. Berdasarkan jumlah anak, sebagian besar subyek (61,0%) memiliki 2 orang anak, subyek yang memiliki anak usia 0 – 13 tahun sebesar 56.5%. Hal tersebut disinyalir oleh peneliti menjadi faktor tingkat *work family conflict* yang berada pada kategori sedang dan rendah. Sebagian subyek penelitian yang memiliki anak usia terkecil yang usianya sudah memasuki pada fase remaja pertengahan hingga dewasa awal yang dianggap telah memiliki kemandirian. Pegawai yang masih memiliki tanggungan anak-anak, tekanan yang dimiliki pegawai akan semakin berkurang seiring dengan bertambahnya usia anak mereka (Ahmad, 2008). Sebanyak 35,1% pegawai berusia antara 46 – 55 tahun diduga juga menjadi faktor tingkat *work family conflict* yang sedang, karena pada usia tersebut masuk pada usia dewasa madya, dimana seseorang sudah mengalami penurunan tingkat stress yang bisa menjadi faktor munculnya *work family conflict*. Peningkatan usia seseorang dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan respon positif terhadap *stressor* (Yanto & Rejeki, 2017). Penelitian dari Balogun & Afolabi (2018) dan Balogun, Afolabi, & Ibini (2020) juga menunjukkan bahwa semakin sedikit jumlah anak akan menurunkan *work family conflict* dan semakin bertambah usia juga akan menurunkan *work family conflict*. Faktor lain yang diasumsikan oleh peneliti adalah penerapan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Berbasis Mikro (PKMM) yang mewajibkan instansi untuk menerapkan sistem kerja *Work From Home* dan *Work From Office* sebesar 50% pada saat penelitian data menjadi salah satu faktor *work family conflict* yang sedang dan rendah. Hal tersebut sesuai dengan Bellavia and Frone (2005); Mihelic and Tekavcic, (2014) yang menyatakan bahwa *work family conflict* diantaranya dipengaruhi oleh jumlah anak, usia anak terkecil, jam kerja. Jumlah anak terkecil dan pengaturan jam kerja yang fleksibel berhubungan dengan tingkat *work family conflict* yang rendah (Ahmad, 2008; Lu, Kao, Chang, Wu, & Cooper, 2008). Schieman, Badawy, A. Milkie, & Bierman (2021) juga menyatakan bahwa selama pandemi tingkat *work family conflict* cenderung menurun, terutama pada keluarga yang tidak memiliki anak dan usia anak bungsu/terkecil lebih dari 12 tahun.

Besaran sumbangan efektif pengaruh *work family conflict* terhadap *employee engagement* sebesar 3,7%, sedangkan 96,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel *work family conflict*. Sumbangan efektif yang kecil ini memberikan makna bahwa tingkat *work family conflict* tidak begitu berkontribusi terhadap perubahan tingkat *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Opie and Henn (2013) juga menemukan bahwa hubungan yang terjadi antara *work family conflict* dan *employee engagement* berada pada kategori sangat rendah (r=-0,190). Olabimitan (2019) juga menemukan hubungan yang rendah (r=0,315) pada kedua variable tersebut. Berdasarkan meta analisa dan studi *cross sectional* dibandingkan dengan *job demand*,faktor penentu utama dari *employee engagement* adalah *job resources* (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Mauno et al., 2010).

Hasil uji analisis regresi linier sederhana pada variabel Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 3. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel Dependen | Variabel Independen | F | B | *Adjusted R Square* | *Sig.* |
| *Employee Engagement* | Budaya Organisasi | 16,422 | 0,154 | 0,092 | 0,001 |

Hasil pengujian hipotesis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* didapatkan nilai F sebesar 16,422, B sebesar 0,154 dengan nilai *p* sebesar 0,001 (*p*<0,05) maka hipotesis kedua diterima. Nilai ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan sumbangan efektif sebesar 9,2%.

Hasil uji regresi variable budaya organisasi terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi *employee engagement* atau sebaliknya, semakin rendah budaya organisasimaka akan semakin rendah *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, dimana terdapat pengaruh positif budaya oranisasi terhadap *employee engagement* (Al Shehri, McLaughlin, Al-Ashaab, & Hamad, 2017; Denison, 2009; Denison, Haaland, & Goelzer, 2004; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Hermawan, Purwaningrum, Ramadhan, & Sulistyani, 2017; Kotrba, 2016; Njuguna, 2016; Pepra-mensah & Kyeremeh, 2018; Prahara & Hidayat, 2020; Rahma & Ancok, 2016; Rukmana, 2014; Sarangi & Srivastava, 2012).

Penelitian ini mendapatkan hasil budaya organisasi memiliki nilai mean hipotetik (80) lebih kecil daripada mean empirik (98,28) artinya rata-rata tingkat budaya organisasi tergolong tinggi yang tersebar pada kategori rendah sebesar 1,9% (3 orang), pada kategori sedang sebesar 33,1% (51 orang) dan pada kategori tinggi sebesar 64,9% (100 orang). Budaya organisasi pada kategori tingi menunjukkan bahwa pegawai mempersepsikan budaya organisasi sangat positif, nilai-nilai budaya organisasi dapat diterima, sesuai dengan harapan dan diinternalisasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Budaya organisasi pada kategori sedang menunjukkan bahwa pegawai mempersepsikan budaya organisasi dengan cukup positif, ada nilai-nilai budaya organisasi yang tidak dapat diterima, kurang sesuai dengan harapan, namun nilai-nilai yang sesuai harapan telah dapat diinternalisasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Temuan bahwa tingkat budaya organisasi tergolong sedang dan tinggi pada penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik subjek penelitian. Berdasarkan masa kerja, subyek yang memiliki masa kerja 21 tahun ke atas sebesar 53.1%. Hal tersebut diduga oleh peneliti menjadi faktor tingkat budaya organisasiyang berada pada kategori sedang dan tinggi. Sebagian besar pegawai dengan masa kerja lebih dari 21 tahun tentunya sudah memahami betul kondisi organisasi, sehingga lebih bisa menerima kondisi organiasi. Hal tersebut sesuai dengan Stoll (2018) yang menyatakan bahwa pegawai dengan masa kerja 1 tahun merupakan pegawai dalam kategori kategori *honeymooners* yang masih memiliki semangat yang tinggi dalam memahami organisasi, menerima nilai-nilai budaya organisasi untuk mendorong organisasi bisa berkembang untuk lebih baik, sedangkan pada tahun ke-2 sampai dengan ke-14 akan mengalami penurunan, baru kemudian pada masa kerja tahun ke-15 dan seterusnya mengalami peningkatan kembali.

Besaran sumbangan efektif pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 9,2%, sedangkan 90,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel budaya organisasi. Sumbangan efektif yang kecil ini memberikan makna bahwa perubahan tingkat budaya organisasi tidak begitu berkontribusi terhadap perubahan tingkat *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri (2018) juga menemukan bahwa sumbangan efektif budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 14,2%. Penelitian Brenyah & Darko (2017) juga menemukan sumbangan efektif budaya organiasi terhadap *employee engagement* sebesar 14.4%. penelitian Insan & Masmarulan (2021) juga menemukan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan r=0,266. Penelitian mengenai employee engagement dengan kerangka berpikir menggunakan model JD-R menemukan bahwa employee engagement *s*ecara signifikan diprediksi oleh job resources khususnya ketika job demands tinggi (Hakanen et al., 2008; Rothmann & Jordaan, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Hasil uji analisis regresi linier berganda untuk variable *Work Family Conflict* dan Budaya Oranisasi terhadap *Employee Engagement* yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda *Work Family Conflict* dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| R | *R Square* | *Adjusted R Square* | F | p |
| 0,295 | 0,133 | 0,122 | 11,618 | 0,001 |

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis pengaruh antara *Work Family Conflict* dan Budaya Organisasi secara simultan dengan *Employee Engagement* didapatkan F sebesar 11,618 dan nilai *p* sebesar 0,001 (*p*<0,05), maka hipotesis ketiga diterima. Sumbangan efektif dari *Work Family Conflict* dan Budaya Organisasi secara bersama-sama untuk memprediksi *Employee Engagement* adalah sebesar 12,2% sedangkan sisanya 87,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji regresi variable *work family conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa *work family conflict* dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap *employee engagemen*. *Work family conflict* mempengaruhi employee *engagement* secara negatif, sedangkan budaya organisasi mempengaruhi *employee engagement* secara positif. *Engagement* pegawai akan tinggi pada saat *work family conflict* rendah dan budaya organisasi tinggi, dan sebaliknya, *engagement* pegawai akan rendah pada saat *work family conflict* tinggi dan budaya organisasi rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori *Job Demand Resources*, dimana *work family conflict* yang merupakan *job demand* akan menurunkan *engagement* pegawai melalui proses stress, sedangkan budaya organisasi yang merupakan *job resources* akan meningkatkan *engagement* melalui proses motivasi. Menurut Crawford et al. (2010) dan Schaufeli (2014) *Job Demand Resources Model* memberikan gambaran bahwa *job resources* akan meningkatkan *employee engagement* melalui proses motivasi dan *job demand* akan berpengaruh terhadap *burnout* berupa sindrom kelelahan dengan pekerjaan yang ditandai dengan kepenatan, sinisme, dan *inefficacy* melalui proses penipisan energi. *Burnout* merupakan antithesis dari *engagement*, yang artinya ketika pegawai mengalami *burnout* maka akan menurunkan *engagement*.

Penelitian ini mendapatkan hasil  *employee engagement* memiliki nilai mean hipotetik (27) lebih kecil daripada mean empirik (42.45) artinya rata-rata tingkat *employee engagement* tergolong tinggi yang tersebar pada kategori sedang sebesar 18,2% (28 orang) dan pada kategori tinggi sebesar 81,8% (126 orang) dan tidak ada subyek dalam kategori *employee engagement* yang rendah. *Employee engagement* pada kategori tinggi menunjukkan bahwa pegawai dalam bekerja sehari-hari senantiasa dengan penuh semangat, dedikasi dan menjiwai pekerjaan yang dilakukan. Temuan bahwa tingkat budaya organisasi tergolong sedang dan tinggi pada penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik subjek penelitian. Pegawai dengan masa kerja 21 – 30 tahun sebesar 38,3% dan pegawai berusia antara 46 – 55 tahun sebesar 35,1% diasumsikan menjadi faktor tingginya *employee engagement*. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) yang menyatakan bahwa usia dan masa kerja memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Pri dan Zamralita (2018) juga menjelaskan bahwa pegawai dengan usia 41 – 50 tahun memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi dibandingkan dengan usai dibawahnya, pegawai dengan masa kerja > 10 tahun memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi dibandingkan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun. Hasil survey dari Quantumworkplace (2021) juga menunjukkan bahwa pada pandemi covid-19 ini *employee engagement* pada pegawai di sektor non profit mengalami peningkatan sebesar 15%, sedangkan pada industri seni, hiburan dan pariwisata mengalami penurunan 7%.

Besaran sumbangan efektif *work family conflict* dan budaya organisasi secara bersama-sama untuk memprediksi *employee engagement* adalah sebesar 12,2% sedangkan sisanya 87,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut peneliti, dengan memperhatikan teori JD-R, faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job demand* dan terutama adalah *job resources* termasuk *personal resources*. *Job resources* yang dapat mempengaruhi *employee engagement* antara lain adalah : dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, penghargaan, iklim kerja, dan kepemimpinan transformasional; *personal resources* antara lain : kepribadian, *self efficacy,* dan *optimism*; sedangkan *job demand* yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah : beban kerja dan stress kerja serta kondisi lingkungan kerja (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2018; Demerouti & Bakker, 2011; Rakhim, 2020; Schaufeli & Bakker, 2004)

**PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *work family conflict* terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*, dan terdapat pengaruh *work family conflict* dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini diketahui variabel *work family conflict* dan budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 7,5% terhadap *employee engagement*, artinya masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement*, maka disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini, terutama terkait dengan *job resources* dan *personal resources* seperti : dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, penghargaan, iklim kerja, dan kepemimpinan transformasional, kepribadian, *self efficacy*, dan *optimism*

**DAFTAR RUJUKAN**

Ahmad, A. (2008). Job , Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, *4*(1), 57–65.

Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*, *2017*(January 2018), 1–23. https://doi.org/10.5171/2017.761672

Amalia, N., & Ancok, D. (2013). *Pengaruh Work-Family Conflict dan Karakteristik Pekerjaan Pada Employee Engagement*. Universitas Gadjah Mada.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Wellbeing*: *Vol.* *III* (pp. 1–28). https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1). https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, B. A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands – Resources Theory : Implications for Employee Well-being and Performance. *Handbook of Well-Being*, 1–13. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.coldregions.2015.12.009

Balogun, Anthony G., & Afolabi, O. A. (2018). Examining the moderating roles of job demands and resources on the relation between work engagement and work–family conflict. *South African Journal of Psychology*, *49*(4), 479–490. https://doi.org/10.1177/0081246318818382

Balogun, Anthony Gbenro, Afolabi, O. A., & Ibini, O. D. (2020). Job Demands as Mediators between Work Engagement and Work-Family Conflict. *Nigerian Journal Og Psychological Research*, *16*(1), 30–37.

Bellavia, G. M., & Frone, M. R. (2005). Work-Family Conflict. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *handbook of Work Stress*. California: Sage Publications.

Brenyah, R. S., & Darko, T. O. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*, *05*(03). https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000233

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *56*(2), 249–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Chandra, A., Susanti, ., & Junovandy, D. (2020). Work Family Conflict and Work Engagement on Woman Employees at PT Sumatera Berlian Motors. *Proceedings of the 1st International Conference on Psychology (ICPsy 2019)O*, (ICPsy 2019), 126–130. https://doi.org/10.5220/0009438601260130

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974

Denison. (2009). *Getting started with your Denison organizational culture survey results*.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. In *Corporate culture and organizational effectiveness.* Oxford, England: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational E Dynamics*, *33*(1), 98–109. https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch8

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204–223.

Federman, B. (2009). *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, *16*(December 2014), 686–706. https://doi.org/10.2139/ssrn.577141

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M, L. (1992). Prevalence of workfamily conflict : Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 723–729.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78–91. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003

Handayani, A. (2013). Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja : Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi Universitas Gadjah Mada*, *21*(2), 90–101.

Handini, R. E., Haryoko, S. F., & Yulianto, A. (2014). Hubungan antara Work-Family Conflict dan Keterikatan Kerja pada Ibu Bekerja. *Jurnal NOETIC Psychology*, *4*(2), 169–180.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hartika, L. D., Putu, N., Agustiari, N., Triani, K. R., Ayu, I., Kirana, P., … Viodelfrillia, R. (2019). Pengujian Validitas Dan Analisa. *Jurnal Psikologi MANDALA*, *3*(1), 1–14.

Hermawan, H., Purwaningrum, E. K., Ramadhan, Y. A., & Sulistyani, N. W. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi dan Dukungan Organisasi terhadap Employee Engagement. *Motivasi*, *5*(1). https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.60.677

Insan, A. N., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, *11*, 879–886. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.011

Kesumaningsari, N. P. A., & Simarmata, N. (2014). Konflik kerja keluarga dan work engagement karyawati bali pada bank di bali. *Jurnal Psikologi Udayana Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi*, *1*(3), 493–506.

Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, *5*(12), 89–96. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89

Kotrba, L. (2016). Organizational Culture & Employee Engagement: What’s the Relationship? In *Denison Consulting Research Notes*.

Kristiana, I. F., Fajrianti, & Purwono, U. (2018). ANALISIS RASCH DALAM UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE-9 ( UWES-9 ) VERSI BAHASA INDONESIA. *Jurnal Psikologi*, *17*(2), 204–217.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : HR’s Strategic Role. In *SHRM Research*. https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.324

Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Cooper, C. L. (2008). Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, *15*(1), 1–21. https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.1.1

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engangement : tools for analysis, practice, and competitive advantage*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Martin, A. B. (2013). *Work/family conflict as a predictor of employee work engagement of extension professionals* (University of Tennessee). Retrieved from http://trace.tennessee.edu/utk\_graddiss/2599/

Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice* (p. 461). Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress*, *20*(3), 210–233. https://doi.org/10.1080/02678370600999969

McBain, R. (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, *6*(6), 16–19. https://doi.org/10.1108/14754390780001011

Mihelic, K. K., & Tekavcic, M. (2014). Work-Family Conflict : a review of antecedents and outcomes. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, *18*(1), 15–26. https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i1.8335

Njuguna, R. G. (2016). *Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior*. University of Nairobi.

Olabimitan, B. A. (2019). Influence of Perceived Social Support and Work-Family Conflict on Work Engagement. *AJPSSI*, *22*(2), 127–136.

Opie, T. J., & Henn, C. M. (2013). Work-family conflict and work engagement among mothers: Conscientiousness and neuroticism as moderators. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(1), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1082

Pepra-mensah, J., & Kyeremeh, E. A. (2018). ORGANISATIONAL CULTURE: A CATALYST FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE GHANAIAN PUBLIC SECTOR? Josephine Pepra-Mensah and Emmanuel Addai Kyeremeh Valley View University (Techiman Campus) P. O. Box 183, Ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, *6*(3), 11–28.

Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, Employee engagement and perceived leadership style: A study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, *29*(1), 59–70. https://doi.org/10.1108/JSM-06-2013-0151

Prahara, S. A., & Hidayat, S. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, *10*(2), 232. https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977

Pri, R., & Zamralita, Z. (2018). Gambaran Work Engagement Pada Karyawan Di Pt Eg (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, *1*(2), 295. https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981

Putri, D. (2018). Kontribusi Persepsi Budaya Organisasi Terhadap Work Engagement Pada PNS Mapolda Sumatera Barat. *Jurnal Riset Psikologi*, (3).

Quantumworkplace. (2021). The Impact of Digitalization on Employee Engagement : A Quantum Workplace Benchmark Report and Analysis. In *Quantum Workplace*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9\_20

Rahma, R. A., & Ancok, D. (2016). *Pengaruh Servant Leadership, Persepsi Karyawan Pada Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Employee Engagement Di Perusahaan Bisnis Keluarga (Studi Pada Hasnur Group)*. Universitas Gadjah Mada.

Rakhim, A. F. (2020). Factors That Cause Work Engagement in the Millennial Performance in BUMN: Faktor- Faktor Penyebab Work Engagement pada Angkatan Kerja Millennial di BUMN. *Proceeding of The ICECRS: Educational and Psychological Conference in the 4.0 Era*, *8*, 1–8. Retrieved from https://press.umsida.ac.id/index.php/icecrs/article/view/422/297?download=pdf

Rizkilia, N. A. S., & Ancok, D. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian Conscientiousness Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Konflik Pekerjaan Keluarga sebagai Variabel Intervening*. Universitas Gadjah Mada.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*, 655–684. https://doi.org/10.2307/3094827

Rothmann, S., & Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, *32*(4), 87–96. https://doi.org/10.4102/sajip.v32i4.247

Rukmana, A. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di BPJS Ketenagakerjaan*. Universitas Telkom.

Santosa, T. E. C. (2012). Memahami Dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, *11*(2), 207–216. Retrieved from https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/185

Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of organizational culture and communication on employee engagement : An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, *19*(3), 18–33.

Sayar, S., Jahanpour, F., Maroufi, N., & Avazzadeh, F. (2016). Relationship between work family conflict and employee engagement in female nurses working in intensive care units. *Acta HealthMedica*, *1*(2), 54–59. Retrieved from http://www.actahealthmedica.com/2016/54.pdf

Schaufeli, W. B. (2014). Employee engagement in theory and practice. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (p. 336). New York: Routledge.

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 A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 218). New York: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. Van. (2009). Hoe changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 893–917. https://doi.org/10.1002/job

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92. Retrieved from https://de.statista.com.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/statistik/daten/studie/708566/umfrage/einfluss-von-influencern-auf-kaufentscheidung-nach-alter-in-deutschland/

Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius*, *7*. https://doi.org/10.1177/2378023120982856

Schiemann, W. A. (2011). *Alignment Capability Engagement : Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi* (Setyo Untoro (Penerjemah), Ed.). Jakarta: PPM Manajemen.

Smith, E. (2004). Organizational Culture & Employee Engagement. Retrieved October 4, 2019, from Chron website: https://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html

Stoll, J. (2018). From 6 months to 30 years: How to create a positive culture for employees across tenure. Retrieved from Poppulo website: https://www.poppulo.com/blog/from-6-months-to-30-years-how-to-create-a-positive-culture-for-employees-across-tenure

Sufya, D. H. (2015). *Pengaruh Modal Psikologis, Budaya Organisasi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Vazirani, N. (2007). Employee engagement. In *Employee Engagement*. https://doi.org/10.4324/9780203889015.ch18

Yadnyawati, N. W. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement*. Universitas Indonesia.

Yanto, A., & Rejeki, S. (2017). Faktor-faktor yang berhubungan dengan penurunan stres kerja perawat baru Di Semarang. *Nurscope : Jurnal Penelitian Dan Pemikiran Ilmiah Keperawatan*, *3*(2), 1–10.