

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN MELALUI MEDIASI *THRIVING* DAN *FLOURISHING*

Umi Mahmudah Hani¹, Rostiana², Rita Markus Idulfilastri³

¹Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: umi.707202004@stu.untar.ac.id

²Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: rostiana@fpsi.untar.ac.id

³Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: ritamarkus@fpsi.untar.ac.id

Masuk : 27-01-2023, revisi: 16-06-2023, diterima untuk diterbitkan : 18-07-2023

ABSTRACT

Employees can work well in the company if they have high attachment so it is necessary to study the factors that play a role in the formation of employee attachment. This study aims to determine the effect of organizational culture on employee engagement through the mediation of thriving and flourishing. Organizational culture refers to a system of understanding shared by members of the organization and distinguishes the organization from other organizations. Job attachment is the involvement, satisfaction and enthusiasm of individuals with their work. Thriving is a feeling of development and progress in developing oneself. Flourishing is a combination of life experiences that go well, positive feelings and being able to function optimally. This research uses a non-experimental quantitative method with a sample size of 238 people, whose retrieval is determined by convenience sampling technique. Employee engagement was measured using the Gallup question 12 survey (Q12 survey), organizational culture was measured using the organizational culture scale, 36 items, thriving was measured using the Brief Inventory of Thriving (BIT) of 10 items; and flourishing was measured using Diener's Flourishing Scale of 8 items. The results of hypothesis testing show that organizational culture has a direct effect on employee engagement, thriving plays a mediator role, but flourishing is not proven to play a mediator role between organizational culture and employee engagement.

Keywords: Organizational culture, employee engagement, thriving, flourishing

ABSTRAK

Karyawan dapat bekerja dengan baik di perusahaan apabila mempunyai keterikatan yang tinggi, oleh karena itu perlu dikaji faktor-faktor yang berperan terhadap pembentukan keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan melalui mediasi *thriving* dan *flourishing*. Budaya organisasi merujuk suatu sistem pengertian bersama oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Keterikatan kerja merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individu dengan pekerjaannya. *Thriving* adalah perasaan mengalami perkembangan dan kemajuan dalam mengembangkan diri. *Flourishing* adalah kombinasi antara pengalaman hidup yang berjalan baik, perasaan positif serta mampu berfungsi optimal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif non eksperimen dengan jumlah sampel 238 orang, yang pengambilannya ditentukan dengan teknik *convenience sampling*. Keterikatan karyawan diukur menggunakan *Gallup question 12 survey (Q12 survey)*, budaya organisasi diukur menggunakan skala budaya organisasi, 36 butir, *thriving* diukur menggunakan *Brief Inventory of Thriving (BIT)* sebanyak 10 butir; dan *flourishing* diukur menggunakan *The Flourishing Scale Diener* sebanyak 8 butir. Hasil uji hipotesis menunjukkan budaya organisasi memberikan efek langsung kepada keterikatan karyawan, *thriving* berperan sebagai mediator, namun *flourishing* tidak terbukti berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dengan keterikatan karyawan. Implikasi penelitian ini memperlihatkan karyawan terikat dengan organisasi karena adanya tata nilai dan kebersamaan terutama untuk mengembangkan diri. Namun, kedekatan dan tanggung jawab karyawan tersebut belum membangun perasaan positif karyawan pada organisasinya. Saran penulis untuk penelitian selanjutnya adalah agar dapat meneliti budaya organisasi dan keterikatan karyawan dengan melibatkan level manajerial sehingga didapat hasil yang lebih lengkap dan maksimal.

Kata Kunci: Budaya organisasi, keterikatan karyawan, *thriving*, *flourishing*

1. PENDAHULUAN

Keterikatan karyawan menggambarkan hubungan secara fisik, kognitif dan emosional serta keterikatan yang erat terjadi antara seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja (Kahn dalam Albrecht, 2010). Keterikatan karyawan dipandang sebagai komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut (Federman, 2009). Seorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuan untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilaku saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika diperlukan. Keterikatan karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, keuntungan, kepuasan konsumen, menambah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, menurunkan penipuan dan kecelakaan kerja serta meminimalkan keluhan karyawan. Sedangkan komitmen yang rendah menurunkan produktivitas, keuntungan, semangat kerja, memboroskan waktu kerja dan meningkatkan ketidakhadiran (Marciano, 2010).

Keterikatan karyawan berperan penting dalam efektivitas organisasi. Oleh karena itu perlu dikaji untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap keberadaannya. Penelitian pada PT Unilever Indonesia Tbk - Surabaya (Endang, 2016), bahwa faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan generasi Y meliputi budaya organisasi, *reward* dan *personal resources*. Penelitian Andrew dan Saudah (2012) pada 104 petugas Sumber Daya Manusia (SDM) *Inland Revenue Board of Malaysia* menunjukkan, bahwa faktor individu dari keterikatan karyawan dapat mempengaruhi hasil kerja.

Ketika muncul COVID-19, semangat dan komitmen karyawan cenderung menurun karena cara kerja berubah menjadi *Work From Home (WFH)*, penjualan menurun. Pengeluaran perusahaan dilakukan dengan hati-hati berdampak pada terganggunya kesempatan untuk tumbuh, berkembang yang merupakan pendorong keterikatan karyawan. Ketika karyawan diminta kembali bekerja *Work From Office (WFO)*, mereka lebih memilih *WFH* karena khawatir terpapar COVID-19.

Terkait dengan hal tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan. Penjelasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dibahas berdasarkan penelitian empirik (Rostiana, 2023), yang mengatakan keterikatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selain itu, Federman (2009) menemukan, bahwa keterikatan karyawan di dalam perusahaan dipengaruhi oleh: (a) kebudayaan; (b) indikator sukses; (c) pengertian prioritas; (d) komunikasi; (e) inovasi; (f) penguasaan bakat; (g) peningkatan bakat; (h) insentif dan pengakuan; dan (i) pelanggan.

Penelitian Parent dan Lovelace (2018) menegaskan, organisasi dengan budaya positif mendorong keterikatan karyawan baik keterikatan kerja maupun keterikatan organisasi. Ia memisahkan keterikatan karyawan menjadi keterikatan kerja dan keterikatan organisasi. Keterikatan kerja terkait pekerjaan seseorang, peran dan tugas. Secara konseptual sebagai kehadiran psikologis dengan dua komponen, yaitu perhatian pada tugas seseorang menggunakan kemampuan kognitif dan jumlah waktu seseorang menghabiskan pemikiran tentang peran dan penyerapan dalam tugas seseorang yaitu intensitas fokus seseorang pada peran (Saks, 2006). Keterikatan organisasi memiliki energi yang membuat seseorang terikat pada perusahaan (Maslach et al., 2001), bahkan dikatakan sebagai seseorang fokus dan cocok dengan organisasinya. Namun studi Plett (2019), membuktikan antara budaya organisasi *market culture* dengan keterikatan karyawan ternyata tidak signifikan ($r = .12, p \geq .38$). Budaya organisasi *market culture* dicirikan organisasi dengan ciri pemimpin fokus untuk tetap kompetitif, menekankan produktivitas dan efisiensi (Cameron & Quinn; Heritage et al., 2019), Temuan ini menunjukkan budaya organisasi lebih fokus pada

fleksibilitas daripada kontrol dan hierarki. Penelitian mengukur tingkat budaya organisasi dijelaskan melalui empat jenis budaya adalah *klan*, adhokrasi, hierarki dan *market* (Lee, Idris, & Delfabbro, 2019). Budaya *klan*, para pemimpin fokus secara internal pada orang-orang mereka dan menekankan pembangunan tim kolaboratif yang kuat. Budaya *adhocracy*, para pemimpin menekankan inovasi dan mendorong kreativitas. Budaya hierarki, pemimpin membangun kontrol yang kuat dan memiliki proses pengambilan keputusan yang jelas dan terkoordinasi dengan baik (Heritage et al., 2014).

Dari penelitian Akbar (2013) dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Namun dalam studi Plett (2019), salah satu hasil penelitiannya terbukti tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan. Temuan ini berbeda dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Selain itu Akbar (2013) tidak memperhitungkan variabel lain yang diduga dapat memengaruhi keterikatan karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti dengan memberikan variabel lain sebagai mediator yaitu *thriving* dan *flourishing*.

Hasil penelitian empiris mengungkapkan bahwa mempromosikan konsep *thriving* di tempat kerja mengarah pada hasil positif dari perilaku inovatif. Konsep *thriving* di tempat kerja adalah variabel penting untuk mengaktifkan inovasi terbuka dan meningkatkan kemakmuran perusahaan (Chiaroni, D, 2010). Spreitzer, et al (2005) merumuskan *thriving* sebagai perasaan seseorang yang mengalami kemajuan dalam pengembangan dirinya. Sedangkan keadaan emosi positif dan pandangan positif tentang tempat kerja dan hubungan karyawan dengan organisasinya disebut *flourishing*. Dengan kata lain, *flourishing* sebagai kombinasi antara adanya pengalaman hidup yang berjalan baik, perasaan positif serta yang dapat berfungsi secara optimal (Huppert & So, 2009). Penelitian *flourishing* dalam konteks bekerja adalah ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya dan merasakan emosi positif di lingkungan kerja (Rothmann, 2013). Individu yang *flourish* merasa dapat berfungsi secara optimal melalui dedikasi dan terlibat penuh terhadap pekerjaan, dapat berfungsi baik secara sosial melalui perasaan diterima secara sosial, pertumbuhan sosial dan memberikan kontribusi di lingkungan sosial.

Mengingat masih adanya inkonsistensi pada hubungan budaya organisasi dengan keterikatan karyawan, maka penelitian ini bermaksud menguatkan hubungan kedua variabel tersebut. Penguatan melalui pelibatan dua variabel yaitu *flourishing* dan *thriving* dengan peran sebagai mediator. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk membuktikan peran *thriving* dan *flourishing* sebagai mediator antara budaya organisasi dengan keterikatan karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di *department store* terhadap 238 karyawan laki-laki dan perempuan sebagai sampel dengan masa kerja minimal satu tahun baik di kantor pusat maupun di toko di seluruh divisi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Dilihat dari karakteristik usia, didominasi oleh partisipan pada kelompok usia 19-25 tahun (49,58%); jenis kelamin didominasi oleh perempuan (51,26%); status pernikahan, didominasi oleh subjek belum menikah (59,24%); pendidikan terakhir didominasi berpendidikan terakhir SMA (73,53 %); agama didominasi beragama Islam (92,86%); jabatan didominasi jabatan staf (71,00%); divisi/bagian didominasi oleh bagian *back office support* (50%) dan lama bekerja didominasi yang memiliki masa kerja 1-5 tahun (65,97%).

Pengambilan data dilakukan secara daring melalui tautan *google form* dengan cara menyebarkan *link* kuesioner bekerjasama melalui *HR (Human Resource) Department* di *Department Store*.

Pengukuran keterikatan karyawan menggunakan kuesioner *Gallup question 12 survey (Q12 survey)* dengan reliabilitas sebesar 0,91 (Harter, et al., 2006 dalam Nailul Fajriah, 2016) Adapun butir-butir Q12 pernyataan dari *Gallup Organization* yang memiliki empat aspek: (a) Apa yang saya dapatkan? (b) Apa yang saya berikan (c) Bagaimana saya memiliki; (d) Bagaimana kita bisa tumbuh? Butir-butir tersebut diantaranya: “Saya memiliki peralatan dan perlengkapan yang mendukung pekerjaan saya”. Penilaian diberikan dalam bentuk skala dari 1 – 5 (sangat tidak terikat sampai sangat terikat). Skor tinggi menunjukkan memiliki keterikatan tinggi dan skor rendah menunjukkan memiliki keterikatan rendah. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan sampel terpakai (n= 238) untuk Skala *Employee Engagement* diperoleh nilai reliabilitas 0,824 tanpa ada butir gugur.

Pengukuran budaya organisasi menggunakan skala budaya organisasi, 36 butir dari Tepeci (dalam Mukdaya, 2017). Butir-butir tersebut diantaranya: “Fokus untuk menyelesaikan pekerjaan”. Penilaian diberikan dalam bentuk skala dari 1 – 7 (skala sangat rendah sampai skala sangat tinggi). Skor tinggi menunjukkan memiliki budaya organisasi tinggi dan skor rendah menunjukkan memiliki budaya organisasi rendah. Reliabilitas dari Tepeci (2001) sebesar 0,79 - 0,90 dan reliabilitas 0,765 - 0,895 (Mukdaya, 2017). Hasil pengujian reliabilitas menggunakan sampel terpakai (n= 238) untuk Skala budaya organisasi diperoleh nilai reliabilitas 0,972 tanpa ada butir gugur.

Pengukuran *thriving* menggunakan *Brief Inventory of Thriving (BIT)* dari Ed Diener, Rong Su, and Louis Tay (2014) dengan jumlah 10 butir. Butir-butir diantaranya: “Dalam sebagian besar aktivitas yang saya lakukan saya merasa bersemangat”. Penilaian diberikan dalam bentuk skala dari 1- 5 (sangat kurang sampai dengan sangat baik). Skor tinggi menunjukkan memiliki *thriving* yang tinggi dan skor rendah menunjukkan memiliki *thriving* yang rendah. Hasil pengujian alat ukur *thriving* dilakukan oleh Imran. et. Al (2020) dengan reliabilitas 0,91. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan sampel terpakai (n= 238) untuk Skala *triving* diperoleh nilai reliabilitas 0,878 tanpa ada butir gugur.

Pengukuran *flourishing*, menggunakan *The Flourishing Scale* (Diener, E., et al. (2009) terdiri delapan butir. Butir-butir diantaranya: “Saya optimis dengan masa depan saya”. Penilaian diberikan dalam bentuk skala dari 1-7 (skala sangat kurang sampai skala sangat baik) . Skor tinggi menunjukkan memiliki *flourishing* tinggi dan skor rendah menunjukkan *flourishing* rendah. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan sampel terpakai (n= 238) untuk Skala *flourishing* diperoleh nilai reliabilitas 0,903 tanpa ada butir gugur. Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan aplikasi *Statistical Packagess for Social Sciences (SPSS) version 25* dan *AMOS version 23*. Pengujian analisis *SEM* untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruksya ataupun hubungan antar konstruk.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran variabel dilakukan dengan membandingkan *mean* empiris dengan *mean* hipotetik. Dapat diketahui dari Tabel 1. bahwa semua variabel memiliki *mean* empiris lebih tinggi dibandingkan *mean* hipotetiknya.

Tabel 1

Mean Hipotetik dan Mean Empiris

Variabel	Mean Hipotetik	Mean Empiris	SD	Keterangan
Keterikatan Karyawan	3.00	4.010	0.479	Tinggi
Thriving	3.00	4.189	0.517	Tinggi
Flourishing	4.00	5.688	0.925	Tinggi
Budaya Organisasi	4.00	5.674	0.871	Tinggi

Penulis melakukan uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap nilai residual dari seluruh variabel penelitian. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai residual terdistribusi secara normal, $D(238) = 0.047, p > 0.05$.

Pengujian Model Fit

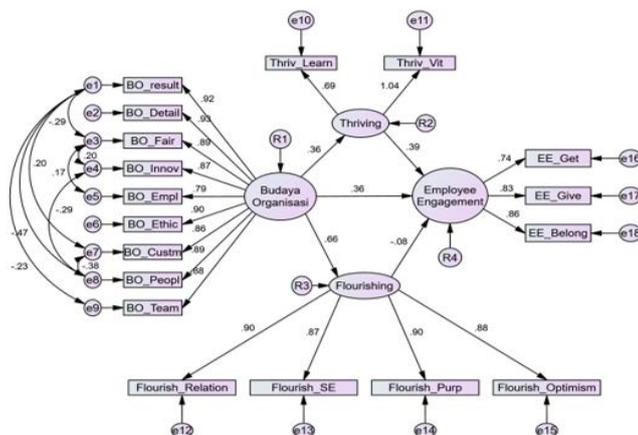
Hasil analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan mengacu pada *Goodness of Fit* terlihat model *fit*, artinya data empiris yang diperoleh mendukung terhadap konsep teori yang dibangun (lihat Tabel 2).

Tabel 2
Hasil Pengujian Goodness of Fit

Goodness of Fit	Kriteria	Hasil	Keterangan
Chi-Square	$p < 0.05$	$P = 0.00$	Tidak Fit
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	0.072	Tidak Fit
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.964	Fit
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.892	Tidak Fit
AGFI	$0.8 \leq AGFI \leq 0.9$	0.849	Fit
TLI	$TLI \geq 0.9$	0.954	Fit
NFI	$NFI \geq 0.9$	0.937	Fit
Cmin/df	< 5	2.23	Fit

Pengujian struktural menggunakan teknik estimasi parameter *maximum likelihood (ML)* karena sudah terbukti data berdistribusi normal. Kegunaan menggunakan estimasi ML karena mempunyai kemampuan menangani variabel laten, membuat persamaan non-linier sesuai dengan data empiris, serta menganalisis model dengan variabel perantara. Hasil pengujian model struktural dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Path Diagram Model Struktural



Berdasarkan hasil pengujian didapatkan Budaya Organisasi mempengaruhi *Thriving*, signifikan ($p < 0,05$). Jadi, ada pengaruh budaya organisasi terhadap *thriving* dengan koefisien estimasi 0,357. Berarti semakin besar skor budaya organisasi maka pengaruhnya semakin kuat terhadap *thriving*. Selanjutnya, *Thriving* mempengaruhi Keterikatan Karyawan, signifikan ($p < 0,5$) yang berarti ada pengaruh *thriving* terhadap keterikatan karyawan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,385. Berarti semakin besar skor *thriving* maka semakin besar pengaruh yang diberikan terhadap keterikatan karyawan. Pada Budaya Organisasi mempengaruhi *Flourishing*, signifikan ($p < 0,05$). Jadi, ada pengaruh budaya organisasi terhadap *flourishing* dengan nilai koefisien estimasi 0,662. Berarti semakin besar skor budaya organisasi maka pengaruhnya semakin kuat terhadap *flourishing*. Namun demikian *Flourishing* terhadap Keterikatan Karyawan didapat hasil tidak signifikan ($p=0,331$; $p > 0,05$) yang berarti *Flourishing* tidak berpengaruh pada keterikatan karyawan dengan nilai estimasi -0,081.

Kemudian Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan, signifikan ($p < 0,05$) yang berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,36. Artinya semakin besar skor budaya organisasi maka semakin besar pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan. Selain itu, pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja sudah mampu berkontribusi sebesar sebesar 33,1%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 3
Hasil Pengujian Model Struktural

<i>Path Diagram</i>	Koefisien Estimasi	<i>P-value</i>	Keterangan
Budaya_Organisasi → <i>Thriving</i>	0.357	***	Signifikan
<i>Thriving</i> → Keterikatan Karyawan	0.385	***	Signifikan
Budaya_Organisasi → <i>Flourishing</i>	0.662	***	Signifikan
<i>Flourishing</i> → Keterikatan Karyawan	-0.081	0.331	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi → Keterikatan Karyawan	0.36	***	Signifikan

Standardized Estimate 0.084, *Lower Bound* -0.06, *Upper Bound* 0.231, *P value* 0.246, tidak signifikan dengan menggunakan LOC (*level of confidence*) 95%. Penjelasan berdasarkan Tabel 3. diatas yaitu *thriving* memediasi budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan *flourishing* tidak memediasi budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan. Dengan demikian total efek yang diperoleh sebesar 0,497 tanpa melibatkan mediator *flourishing*.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi terhadap keterikatan kerja ternyata tidak dapat dimediasi oleh *thriving* dan *flourishing* secara bersama-sama. Penelitian membuktikan hanya *thriving* berperan sebagai mediator, sedangkan *flourishing* tidak berperan sebagai mediator. Besarnya total efek yang diperoleh 0,495 dengan tanpa adanya pengaruh mediator *flourishing* dan sudah dapat mempengaruhi keterikatan karyawan sebesar 33,1%.

Dengan demikian hasil penelitian mendukung penelitian Akbar (2013) yang menyatakan ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka keterikatan dari karyawan akan tinggi dan sebaliknya, ketika budaya perusahaan tidak sesuai harapan dari karyawan, keterikatan karyawan rendah. Penelitian ini juga mendukung Jane D. Parent and Kathi J. Lovelace (2018) yang menegaskan bahwa organisasi dengan budaya positif mendorong keterikatan karyawan baik keterikatan kerja maupun keterikatan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

keterikatan kerja pada karyawan-karyawan di Departemen Store dipengaruhi oleh budaya organisasi yang telah ada (terbukti sebesar 33,1%).

Penelitian ini membuktikan bahwa *thriving* dapat menjadi mediator pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan sejalan dengan konsep Carmeli & Spreitzer (2008) yang menemukan *thriving* dapat memprediksi perilaku kreatif dan inovatif karyawan. *Thriving* juga dapat menjadi prediktor konsep resiliensi (Suclife & Vogus dalam Amir, MT, 2009). Dengan seperti ini, diharapkan *thriving* dapat membuat orang lebih proaktif, memaknai pekerjaan secara berbeda sejalan dengan hubungan bermakna pada konsep *passion* (Amir, M.T, 2009). Dengan merasakan bahwa pekerjaan seseorang itu bermakna akan membuat dirinya memiliki keterikatan karyawan yang tinggi.

Penelitian ini membuktikan bahwa *flourishing* tidak dapat menjadi mediator pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan tidak sejalan dengan konsep *flourishing* yang dikaji dalam bidang pekerjaan oleh Rothmann (2013). *Flourishing* dalam konteks bekerja adalah ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya dan merasakan emosi positif di lingkungan kerja. Individu yang *flourish* merasa dapat berfungsi secara optimal melalui dedikasi dan terlibat penuh terhadap pekerjaan.

Dalam penelitian ini *thriving* terbukti sebagai mediator sementara *flourishing* tidak terbukti. Hal ini dimungkinkan karena *thriving* mengandung muatan *learning* yang mendorong orang untuk terus belajar dan mengaktifkan aspek kognitifnya sehingga mendorong individu untuk beradaptasi dan memudahkan terbentuknya keterikatan terhadap organisasi. Sementara *flourishing* lebih banyak terkait dengan aspek kepuasan dan emosi positif yang pemenuhannya lebih bersifat situasional sehingga kurang ajeg dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi - keterikatan karyawan.

Keterbatasan penelitian adalah hanya meneliti pada level staf dan tidak melibatkan level manajerial. Oleh karena itu tidak dapat dianalisis berdasarkan perbandingan pada level berbeda. Jika ada nilai perbandingan maka dapat dilakukan kebijakan budaya organisasi keseluruhan untuk kemajuan perusahaan.

Saran peneliti terhadap organisasi adalah dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan memperkuat budaya organisasi yang telah ada karena terbukti mempengaruhi keterikatan karyawan, *thriving* dan *flourishing* karyawan. Budaya organisasi diinternalisasikan kepada karyawan melalui struktur organisasi, mekanisme kerja, peraturan-peraturan, *Standard Operation Procedure (SOP)*, perjanjian kerja bersama, sistem pembinaan sumberdaya manusia dan petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang diterapkan kepada karyawan. Saran penulis terhadap penelitian selanjutnya adalah agar dapat meneliti budaya organisasi dan keterikatan karyawan dengan melibatkan level manajerial sehingga didapat hasil yang lebih lengkap dan maksimal.

Ucapan Terima Kasih (Acknowledgement)

Terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dan mendukung penelitian ini, khususnya kepada PT X dan 238 karyawan yang menjadi partisipan penelitian.

REFERENSI

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (Studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of social and industrial psychology*, 2(1).
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>.
- Cassidy, M. (2017). *Peran budaya perusahaan terhadap turn over intention & person organization fit sebagai mediator dan persepsi karyawan terhadap peluang kerja sebagai moderator*. Tesis. Universitas Tarumanagara.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. won, Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>.
- Fajriah, N., & Darokah, M. (2016). Pengaruh efikasi diri dan persepsi iklim organisasi terhadap kinerja dengan employee engagement sebagai variabel mediator pada karyawan bmt bif Yogyakarta. *Humanitas*, 13(1), 37.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. John Wiley & Sons.
- Gallup, L. (2006). Gallup study: Engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward. *The Gallup Management Journal*.
- Idulfilastri, R. M. (2021). *Materi pengujian distribusi normal*. (p. 14). Materi Kuliah. Untar Jakarta.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206-214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work build a culture of employee engagement with the principles of respect*. McGraw Hill.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Plett, C. L. (2019). *A Correlational Study of the Relationships Between the Levels of Organizational Culture Type and Employee Engagement Submitted* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). *Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective*. *Administrative Sciences*, 8(3), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci8030046>.
- Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. *In Well-Being Research in South Africa*, 123–151. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6368-5_7.
- Benjamin, A. M.D. R., Soeharso, S. Y., & Hani, U.,M. (2017). *Developing organizational culture*. Materi Kuliah Psikologi Bisnis III, Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Pancasila.

- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive feeling and positive character. *Authentic Happiness*, 3, 14.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>.
- Spreitzer G.M. & Sucliffe. K. (2007). *Thriving in organization*. In D. Nelson & C. Cooper (Eds) *Positive organizational behavior*. Sage.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. The Pennsylvania State University.