

Occupational Stress dan Religiosity: Peran Mediasi Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Generasi Millennial dan Generasi Z

Bernardus Aris Ferdinan¹, Leonardus Gugun Gunardi², Ignatius Reynal³

^{1,2,3} Universitas Katolik Darma Cendika, Indonesia
Jl. Dr. Ir. H. Soekarno, No. 201, Surabaya

e-mail: ¹bernardus.aris@ukdc.ac.id, ²leonardus.gunardi@student.ukdc.ac.id, ³ignatius.reynal@student.ukdc.ac.id

Informasi Artikel

Diterima: 20-04-2023

Direvisi: 25-05-2023

Disetujui: 09-07-2023

Abstrak

Artikel ini memiliki tujuan untuk mengkaji *occupational stress* dan *religiosity* terhadap *employee engagement* melalui *work life balance* di kalangan para pekerja generasi millennial dan generasi Z. Sampel penelitian berjumlah 318 orang, yang adalah karyawan non-managerial di Kota Surabaya. Data dibagikan melalui *google form* dan diolah menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan program LISREL. Hasil olah data menyatakan bahwa *occupational stress* berpengaruh signifikan positif terhadap *work life balance*, *religiosity* memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *work life balance*, *work life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*, *occupational stress* memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *employee engagement*, *religiosity* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*, *occupational stress* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*, dan *religiosity* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*. Implikasi praktis dari penelitian ini terkait perlunya pengelolaan sumber daya manusia dengan konsep *family life friendly*. Konsep tersebut akan membantu dalam membangun suasana nyaman dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada *engagement* dari para pekerja generasi millennial dan generasi Z.

Kata Kunci: *occupational stress*; *employee engagement*; generasi millennial dan generasi Z

Abstract

This article aims to examine work stress and religiosity on employee engagement through work life balance among millennial and generation Z workers. The study sample consisted of 318 people, who are non-managerial employees in the city of Surabaya. Data was shared via google form and processed using a structural equation model (SEM) with the LISREL program. The results of data processing stated that work stress had a significant positive effect on work life balance, religiosity had a significant and negative effect on work life balance, work life balance had no effect on employee engagement, work stress had a significant and negative effect on employee engagement, religiosity had an influence significant and positive on employee engagement, work stress has no effect on employee engagement through work life balance, and religiosity has no effect on employee engagement through work life balance. The practical implications of this research are related to the need for human resource management with the concept of family-friendly. This concept will help build a comfortable atmosphere at work, which will ultimately have an impact on the engagement of millennial and generation Z workers.

Keywords : *occupational stress*; *employee engagement*; millennial generations and Z generations.

1. Pendahuluan

Era *volatility, uncertainty, complexity*, dan *ambiguity* (VUCA), dan pasca *covid-19*, merupakan era kursial, karena menantang setiap bisnis modern untuk dapat beradaptasi. Adaptasi diperlukan, pertama-tama untuk membuat organisasi berkembang dalam keberlanjutan dan mempertahankan *competitive advantage* di pasar dengan mengelola kreativitas pekerja (Asif et al., 2019; Tse et al., 2018). Strategi untuk memfasilitasi kreativitas adalah isu kunci bagi manajemen dan pimpinan organisasi (Zhu et al., 2018), apa lagi jika dikaitkan dengan para pekerja generasi millennial dan generasi Z. Data yang

diperoleh pada tahun 2020, menyatakan bahwa 25,52% penduduk Kota Surabaya adalah generasi millennial dan 24,7% penduduk Kota Surabaya adalah generasi Z (katadata.co.id). Data ini menunjukkan bahwa, generasi millennial dan generasi Z adalah angkatan kerja baru yang menjanjikan, yang pada akhirnya akan membantu organisasi dalam mencapai inovasi dan daya saing (Asif et al., 2019; Tan et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa, para manajer ditantang untuk dapat mengelola pekerja millennial dan Z karena akan mendukung posisi kompetitif organisasi (Hui et al., 2020).



Proses mengelola pekerja millennial dan Z, bukanlah hal yang mudah. Kedua generasi ini memiliki tuntutan yang berbeda dari generasi sebelumnya terhadap perusahaan, seperti: fleksibilitas di tempat kerja, kesempatan untuk berkembang, mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, atasan yang tidak hanya memerintah dan mengontrol melainkan juga terlibat, tuntutan kerja yang wajar, keseimbangan hidup, dan pemberian otonomi (Adiawaty, 2019; Rahayu et al., 2021). Oleh karena itu, ketika apa yang diharapkan tidak terwujud, para pekerja dari dua generasi ini akan mengalami stress kerja dan frustrasi (Rahayu et al., 2021). Stress kerja merupakan ketidakmampuan pekerja untuk menghadapi tuntutan tugas dengan akibat suatu ketidaknyamanan dalam bekerja (Medelson, 1990). Hal tersebut terjadi, karena stress merupakan suatu beban kerja yang berlebihan, perasaan susah dan ketegangan emosional yang menghambat kinerja individu (Robbins & Judge, 2011). Maka dari itu, pekerja yang mengalami stress kerja akan berdampak pada penurunan kinerja, dan memungkinkan munculnya *counterproductive work behavior*. Stress kerja yang terjadi dalam waktu yang relatif lama, dan terjadi secara terus menerus dalam intensitas yang tinggi akan berdampak pada kelelahan fisik, dan mental atau disebut *burn out*.

Di era ini, tampaknya tuntutan kerja merupakan hal yang pasti akan dirasakan oleh setiap pekerja, karena dampak dari globalisasi, perubahan teknologi, dinamika tempat kerja, dan perubahan demografi (Kinnunen et al., 2014; Beauregard & Henry, 2009; Gregory & Milner, 2009; Vu, 2020) serta keberagaman tempat kerja (Dulk & Groeneveld, 2012; Vu, 2020), yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kehidupan pekerja. Robbins dan Judge (2013) mengartikan tuntutan kerja sebagai tanggung jawab, kewajiban, dan ketidakpastian yang akan dialami oleh pekerja. Griffin dan Moorhead (2014) mengelompokkan tuntutan kerja menjadi 4, yaitu tuntutan tugas, fisik, interpersonal, dan peran. Tuntutan kerja inilah, yang pada akhirnya akan membuat pekerja dihadapkan pada pilihan yang sama pentingnya, yaitu antara dunia kerja dan kehidupan pribadi (Vu et al., 2020).

Ketika pekerja dihadapkan pada tuntutan kerja yang semakin tinggi, berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, akan mengakibatkan stress kerja. Stress kerja, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keseimbangan hidup pekerja (Prayogi, Koto, & Arif, 2019). Keseimbangan hidup atau *work life balance* adalah suatu konsep terkait keseimbangan yang melibatkan karir atau ambisi dengan kebahagiaan, keluarga, waktu luang, dan pengembangan spiritual (Weckstein, 2008:10). Selain itu, *work life balance* dapat dipahami sebagai hal yang dilakukan oleh individu dalam membagi waktu antara di tempat kerja dan waktu di luar tempat kerja yang didalamnya terkandung *individual behavior* yang menjadi sumber dari konflik pribadi dan

menjadi sumber energi untuk diri sendiri (Fisher et al., 2003). Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, maka dapat dikatakan bahwa, stress kerja, dapat menjadi salah satu penyebab dari terganggunya keseimbangan hidup.

Colquitt et.al. (2019) berpendapat bahwa stress adalah respon psikologis yang muncul akibat tuntutan yang melewati kapasitas individu. Mondy & Martocchio (2016) stress adalah reaksi tubuh yang tidak spesifik terkait setiap permintaan yang disusun oleh individu. Griffin & Moorhead (2014) menjelaskan bahwa stress dapat dibagi menjadi tiga komponen, yaitu: adaptasi (bagaimana seseorang mampu beradaptasi dalam setiap cara terkait keadaan stress; peran stimulus yang disebut stresor (berbagai hal yang memengaruhi stress); stresor dapat bersifat fisik atau psikologis. Tuntutan yang muncul dari stresor terhadap individu harus berlebihan agar stress dapat terjadi.

Konsep *work life balance* yang terkait dengan *individual behavior*, dan stress kerja yang terkait dengan kelelahan emosional dapat terbantu dengan *religiosity*. Di Indonesia, *religiosity* merupakan salah satu hal yang perlu dimiliki oleh setiap warga negara. *Religiosity* tidak hanya sekadar identitas bagi seseorang, melainkan lebih dari pada itu, yaitu sebagai sumber kekuatan spiritual, yang akhirnya dapat menjadi sumber penyemangat hidup. *Religiosity* dapat dipahami sebagai keadaan, pemahaman, dan pengukuran ketaatan seseorang dalam meyakini suatu agama yang diwujudkan dalam pengalaman, aturan, nilai, kewajiban untuk mendorong seseorang bersikap dan bertindak sesuai dengan ajaran agama yang dianut dalam kehidupan sehari-hari (Saleh et al., 2020). Selain itu, *religiosity* adalah pandangan terhadap berbagai hal suci yang diungkapkan dalam hidup nyata setiap hari (Hutagalung et al., 2020). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, *religiosity* dapat menjadi sumber kekuatan spiritual ketika menghadapi berbagai masalah dalam kehidupan, termasuk dalam menyeimbangkan kehidupan.

Work life balance merupakan hal yang penting untuk mencapai stabilitas psikologis, emosional, dan pada akhirnya akan meningkatkan *employee engagement* (Wijayanto, Suharti, Chaniago, 2022). Ketika pekerja merasa puas dalam dua peran, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka dapat berpotensi dalam meningkatkan kontribusi serta rasa keterikatan yang lebih tinggi dengan perusahaan (Whitener, 2001; Colakoglu et al., 2010). Beardwell & Thompson (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah berbagai hal terkait bagaimana individu memediasi tuntutan yang saling bertolak belakang yang pada akhir berdampak pada tekanan hidup. Selain itu, menurut Dikshit & Acharya (2017) *work-life balance* dapat dipahami sebagai situasi seimbang antara tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan individu.

Employee engagement adalah keterikatan pekerja terhadap organisasi atau perusahaan yang ditunjukkan dengan energi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan keterlibatan diri untuk meningkatkan kinerja (Maslach et al., 2003). Selain itu, *employee engagement* dapat dipahami sebagai rasa keterikatan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaan (Suharti & Suliyanto, 2012), yang terkait dengan kondisi mental positif, memuaskan dan berkaitan dengan satu pekerjaan yang mempunyai karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, perhatian terhadap *work life balance* dan *employee engagement* menjadi penting, karena pekerja generasi millennial dan generasi Z tidak segan untuk berpindah pekerjaan atau berhenti dari perusahaan ketika kebutuhannya tidak terpenuhi (Hassan et al., 2019). Selain itu, pekerja generasi millennial dan generasi Z tidak segan berpindah perusahaan untuk memperoleh hal baru atau tantangan baru di perusahaan lain (Wijayanto, Suharti, Chaniago, 2022).

Penelitian ini didasarkan pada *gap research* dari *inconsistensi* antara *occupational stress* dan *employee engagement*. Hasil penelitian (Vandiya & Etikarena, 2018; Anaya & Desiana, 2023) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *occupational stress* dan *employee engagement*. Penelitian lebih lanjut (Breugh, 2021; Cordiola et al, 2019; Darydzaky & Desiana, 2023; Agustina et al, 2022), menyatakan bahwa ada relasi positif antara *occupational stress* dan *employee engagement*. Peneliti lain (Breugh, 2021; Diab & Nagar's, 2019; Klein et al, 2020) menyatakan bahwa ada relasi negatif antara *occupational stress* dan *employee engagement*. *Inconsistency* yang telah ditemukan inilah yang membuat penelitian terhadap *occupational stress* dan *employee engagement* layak untuk dilakukan.

Inconsistency yang ada membuat penelitian ini menambahkan peran *work life balance* dan *religiosity*. Perbedaan dari penelitian terdahulu dan kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan peran *work life balance* dan *religiosity*. Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, penelitian ini, pada akhirnya berusaha untuk mengetahui pengaruh *occupational stress*, dan *religiosity* terhadap *employee engagement* pekerja millennial dan Z melalui *work life balance* di Kota Surabaya. Penelitian ini penting dilakukan karena, akan memberikan kontribusi bagi para pelaku usaha terkait pengelolaan dan pemberdayaan tenaga kerja generasi millennial dan generasi Z di Kota Surabaya. Selain itu, hasil penelitian akan membantu dalam memperkaya kasanah ilmu pengetahuan dalam hal pengelolaan Sumber Daya Manusia. Kebaruan dalam penelitian ini terkait dengan penelitian pengaruh variabel *religiosity* terhadap *work life balance* dan *employee engagement* di kalangan pekerja generasi millennial dan generasi Z.

2. Metode Penelitian

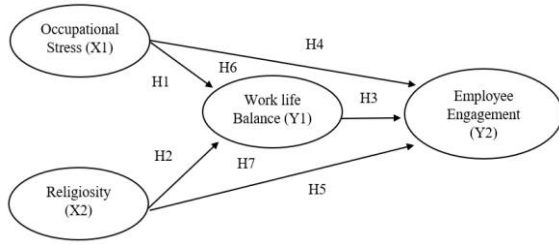
Desain dari penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory*, yaitu penelitian yang secara khusus menjelaskan relasi antar variabel dari penelitian melalui pengujian hipotesis. Relasi antar variabel terjadi karena korelasi dari satu variabel ke variabel lainnya, yang mengakibatkan relasi sebab-akibat atau kausalitas. Pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan salah satu pendekatan yang memiliki kekhasan sistematis, terencana, dan terstruktur sejak awal sampai dengan pembuatan desain penelitian, yaitu terkait dengan tujuan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data, dan metodologi (Saunders, et al. 2016:165).

Jenis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. jenis data kuantitatif adalah pendekatan yang dipergunakan untuk menguji teori dengan memeriksa hubungan antar variabel (Creswell, 2014:32). Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer merupakan data yang didapatkan peneliti secara langsung dari objek penelitiannya. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada tenaga kerja non managerial yang tergolong dalam kelompok millennial dan generasi Y di Kota Surabaya.

Metode yang dipergunakan pada penelitian ini adalah metode survei. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam menguji pengaruh variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Program SEM yang dipergunakan adalah LISREL (*Linear Structural Relationship*) versi 8.80

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah disampaikan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. *Occupational stress* berpengaruh terhadap *work life balance* tenaga kerja millennial dan generasi Z di Kota Surabaya;
2. *Religiosity* berpengaruh terhadap *work life balance* tenaga kerja millennial dan generasi Z di Kota Surabaya;
3. *Work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* tenaga kerja millennial dan generasi Z di Kota Surabaya;
4. *Occupational stress* berpengaruh terhadap *employee engagement* tenaga kerja millennial dan generasi Z di Kota Surabaya;
5. *Religiosity* berpengaruh terhadap *employee engagement* tenaga kerja millennial dan generasi Z di Kota Surabaya;
6. *Occupational stress* berpengaruh terhadap *employee engagement* tenaga kerja millennial dan generasi Z melalui *work life balance*;
7. *Religiosity* berpengaruh terhadap *employee engagement* tenaga kerja millennial dan generasi Z melalui *work life balance*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	160	50.3
	b. Perempuan	158	49.7
2	Usia		
	a. 20-25 Tahun	183	57.5
	b. 26-30 Tahun	66	20.8
	c. 31-35 Tahun	53	16.7
	d. 36-40 Tahun	16	5.0
3	Pendidikan Terakhir		
	a. SMA/SMK	71	22.3
	b. Diploma	31	9.7
	c. S1	176	55.3
	d. S2	36	11.3
	e. S3	4	1.3
4	Tempat Kerja		
	a. Perusahaan BUMN	24	7.5
	b. Perusahaan Swasta	294	92.5
5	Lama Bekerja		
	a. <1 Tahun	100	31.4
	b. 1-2 Tahun	91	28.6
	c. 3-4 Tahun	63	19.8
	d. 5-6 Tahun	29	9.1
	e. >6 Tahun	35	11.0
6	Wilayah Bekerja		
	a. Surabaya Barat	79	24.8
	b. Surabaya Pusat	92	28.9
	c. Surabaya Selatan	30	9.4
	d. Surabaya Timur	89	28.0
	e. Surabaya Utara	28	8.8

Sumber: Data Diolah (2023)

Jumlah responden yang didapatkan dalam penelitian ini adalah 318 responden. Berdasarkan Tabel 1. dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (50,3%), rentang usia 20-25 tahun (57,5%), pendidikan terakhir S1 (55,3%), tempat bekerja di perusahaan swasta (92,5%), lama bekerja < 1 tahun (31,4%), dan wilayah bekerja di Surabaya Pusat (28,9%).

3.2. Uji Normalitas

Tabel 2. Uji Normalitas

Skewness		Kurtosis			Skewness & Kurtosis		
Valu e	Z- Sco	P- Val	Valu e	Z- Sco	P- Val	Chi- squar	P- Val

Skewness		Kurtosis			Skewness & Kurtosis		
re	ue	re	ue	e	ue		
344.	52.	0,0	1783.	20.	0,0	3292.	0,0
733	682	00	845	769	00	842	00

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 2. dapat dikatakan bahwa data yang didapatkan berdistribusi tidak normal, karena nilai P Value < 0,05. Haryono (2016:282) menyatakan bahwa data memiliki distribusi *multivariate normality* ketika *p-value* dari *skewness*, *kurtosis*, dan *chi-kuadrat* > 0,05. Namun, olah data dapat dilanjutkan dengan *asymptotic covariance matrix/acm* (Yamin & Kurniawan, 2009:131).

3.3. Uji Validitas

Tabel 3. Uji Validitas

Indikator	Standardized		Keterangan
	Loading Factor	T- Values	
OS1	0.58	Acuan	Valid
OS2	0.63	12.63	Valid
OS3	0.64	10.97	Valid
OS4	0.65	10.38	Valid
OS5	0.71	9.82	Valid
OS6	0.73	9.73	Valid
OS7	0.72	9.52	Valid
OS8	0.63	8.25	Valid
OS9	0.66	8.11	Valid
OS10	0.69	8.89	Valid
OS11	0.72	9.69	Valid
OS12	0.64	8.22	Valid
OS13	0.72	9.92	Valid
OS14	0.70	8.93	Valid
R1	0.67	Acuan	Valid
R2	0.79	13.35	Valid
R3	0.81	14.97	Valid
R4	0.84	15.03	Valid
R5	0.64	11.43	Valid
R6	0.72	11.80	Valid
WLB1	0.85	Acuan	Valid
WLB2	0.88	20.34	Valid
WLB3	0.84	20.05	Valid
WLB4	0.57	7.83	Valid
WLB5	0.57	8.35	Valid
WLB6	0.45	6.21	Valid
EE1	0.58	Acuan	Valid
EE2	0.77	11.24	Valid
EE3	0.82	11.14	Valid
EE4	0.79	10.57	Valid
EE5	0.79	11.00	Valid
EE6	0.74	11.80	Valid
EE7	0.75	10.44	Valid
EE8	0.81	11.12	Valid
EE9	0.67	9.19	Valid
EE10	0.84	11.43	Valid
EE11	0.71	9.88	Valid

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 3. merupakan hasil dari uji validitas. Uji validitas dapat dipahami sebagai uji untuk mengukur kehandalan instrument penelitian (Haryono, 2016:40). Suatu indikator memiliki nilai validitas yang baik ketika t dari *factor loading* >1,96 atau >2,00 dan nilai *standardized factor loading* $\geq 0,7$ (Yamin dan Kurniawan, 2009:36). Namun, Wijayanto (2008:139) menyatakan bahwa nilai *standardized factor loading* 0,30 – 0,50, masih dapat dipertimbangkan agar indikatornya tidak dihilangkan. Maka, berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, semua indikator dalam Tabel 3 adalah valid.

3.4. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	CR	Cut off	VE	Cutt off	Keterangan
OS	0,92	0,7	0,5	0,5	Reliabel
R	0,88	0,7	0,56	0,5	Reliabel
WLB	0,85	0,7	0,5	0,5	Reliabel
EE	0,93	0,7	0,57	0,5	Reliabel

OS: *Occupational Stress*; R: *Religiosity*; WLB: *Work Life Balance*; EE: *Employee Engagement*
Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 4. Merupakan hasil uji reliabilitas yang menyatakan bahwa semua variabel memiliki nilai *construct reliability* (CR) >0,7 dan nilai *variance extracted* (VE) >0,5. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliable. Reliabilitas diuji menggunakan uji *construct reliability* (CR) dan uji *variance extracted* (VE) (Ghozali & Fuad, 2005:321-322).

3.5. Uji Kecocokan Model

Tabel 5. Uji Kecocokan Model

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
NNFI	$\geq 0,95$	0,95	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,069	Good fit
CFI	$\geq 0,90$	0,95	Good fit
NFI	$\geq 0,90$	0,93	Good fit
RFI	$\geq 0,90$	0,92	Good fit
IFI	$\geq 0,90$	0,95	Good fit

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 5. merupakan hasil dari uji kecocokan model yang menyatakan bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Enam uji yang diajukan memiliki nilai di atas *cut off value*, sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki nilai kecocokan yang baik.

3.6. Uji Hipotesis

Tabel 6. Uji Hipotesis

hipotesis	Hubungan variabel	T-Value	Cutt off	Kesimpulan
H1	OS \rightarrow WLB	10,87	1,96	Diterima
H2	R \rightarrow WLB	-2,42	1,96	Diterima
H3	WLB \rightarrow EE	0,72	1,96	Ditolak
H4	OS \rightarrow EE	-2,44	1,96	Diterima
H5	R \rightarrow EE	6,47	1,96	Diterima
H6	OS \rightarrow WLB \rightarrow EE	0,72	1,96	Ditolak
H7	R \rightarrow WLB \rightarrow EE	-0,64	1,96	Ditolak

Sumber: Data Diolah (2023)

Pengaruh *Occupational Stress* Terhadap *Work Life Balance*

Hasil olah data menyatakan bahwa *occupational stress* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *work life balance*. Hal ini ingin menyatakan bahwa, ketika *occupational stress* meningkat, maka *work life balance* akan meningkat. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa, stress tidak selalu berpengaruh negatif (Sullivan, 2011). Stress memiliki 2 istilah yang memiliki makna berbeda, yaitu *eustress* dan *distress*. *Eustress* memiliki pengaruh positif, karena individu yang mengalami tuntutan kerja tinggi justru merasa lebih tertantang, dan melihat tuntutan sebagai kesempatan untuk lebih mengembangkan diri (Ferdinan, 2022; Anjum & Zhao, 2022). Sebaliknya, *distress* merupakan faktor negatif dalam diri yang muncul akibat ketidakmampuan dalam menghadapi tantangan (Anjum & Zhao, 2022). Dampak lain dikemukakan oleh Mondy & Martocchio (2016) bahwa dampak stres tidak selalu negatif. Stres ringan sebenarnya dapat meningkatkan produktivitas serta dapat membantu dalam mengembangkan ide kreatif. Namun efek stres yang berlebihan dapat mengakibatkan efek sebaliknya.

Fisher et al (2009), secara khusus mendefinisikan *work life balance* sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Berdasarkan pengertian dari Fisher et al (2009); Anaya & Desiana (2023), *occupational stress* memiliki pengaruh positif karena para pekerja generasi millennial dan Z selalu berupaya untuk mencari keseimbangan dalam hidup. Ketika pekerjaan semakin mengarah pada stress, para pekerja berupaya untuk mencari keseimbangan. Hidup yang seimbang adalah hidup yang tidak hanya tenang damai, tetapi juga hidup yang ada tantangan. Stress kerja merupakan tantangan dalam hidup yang justru membuat hidup menjadi seimbang (*eustress*).

Pengaruh *Religiosity* Terhadap *Work Life Balance*

Hasil olah data menyatakan bahwa *religiosity* memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *work life balance*. Hal ini ingin menyatakan bahwa, ketika *religiosity* ditingkatkan, maka *work life balance* akan menurun. Temuan ini memberikan pemahaman

bahwa *religiosity* dapat memiliki pengaruh negatif. *Value* dalam *religiosity* di satu sisi dapat memberikan pengaruh positif, karena identik dengan ketenangan, damai, dan kekuatan ketika menghadapi tantangan. Namun, di lain sisi tuntutan praktik *religiosity* yang tinggi dapat memberikan efek negatif.

Religiosity memberikan efek negatif karena dapat meningkatkan rasa bersalah dan mengarah pada keputusan yang disebabkan kesulitan dalam memenuhi standar tinggi dari tradisi agama (Bonelli et al., 2012). Tuntutan praktik keagamaan dapat menjadi penyebab dari pengaruh negatif *religiosity* terhadap *work life balance*. Selain itu, dimungkinkan adanya persepsi dari para pekerja yang menyatakan bahwa *religiosity* hanya sekadar praktik keagamaan dan belum masuk pada inti mendasar dari *religiosity*. Ketika *religiosity* hanya dipandang sebagai serangkaian ritual yang harus diselesaikan dan anggapan hanya akan menghabiskan waktu, maka *religiosity* akan berpengaruh negatif pada *work life balance*. *Religiosity* hanya merupakan tuntutan ritual yang ketika tidak dijalani, akan memberikan beban moral dan pada akhirnya mengganggu keseimbangan hidup.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil olah data menyatakan bahwa, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menyatakan bahwa, *work life balance* tidak memiliki pengaruh apa pun terhadap *employee engagement*. Tampak bahwa, *work life balance* tidak cukup untuk menyatakan *employee engagement*. *Work life balance* hanya merupakan salah satu dari sekian banyak faktor sosial yang memiliki pengaruh terhadap pekerjaan, tampak ada faktor lain yang dapat memengaruhi *employee engagement* (Noerehoidah & Indriyani, 2022).

Penelitian ini menyatakan bahwa, *work life balance* tidak dapat dikaitkan langsung dengan *employee engagement* dari para pekerja generasi millennial dan generasi Z. *Work life balance* merupakan faktor yang tidak dapat berdiri sendiri untuk dapat memberikan pengaruh signifikan, oleh karena itu, diperlukan faktor pendukung lain yang dapat meningkatkan pengaruh (Noerehoidah & Indriyani, 2022). Konsep *family life friendly* dapat membantu dalam meningkatkan *work life balance* yang berdampak positif pada *employee engagement*. Selain itu, aspek lingkungan dari pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri dapat memengaruhi *work life balance* yang berdampak pada peningkatan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh pada *employee engagement* (Chandani et al., 2016).

Pengaruh *Occupational Stress* Terhadap *Employee Engagemenet*

Hasil olah data menyatakan bahwa, *occupational stress* memiliki pengaruh signifikan dan

negatif terhadap *employee engagement*. Hal ini menyatakan bahwa, ketika *occupational stress* ditingkatkan maka *employee engagement* akan menurun. Temuan ini menyatakan, stress yang dialami oleh para pekerja millennial dan Z dapat menurunkan *engagement*.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi di satu sisi dapat memberikan tantangan bagi para pekerja. Namun, di sisi lain justru dapat menurunkan *engagement* para pekerja (Breugh, 2020). Stress yang dialami oleh para pekerja tidak hanya memiliki dampak buruk terhadap individu, melainkan juga berdampak negatif bagi organisasi. Stress yang terus meningkat karena tuntutan kerja tinggi membuat pekerja menarik diri dari pekerjaan (Subiantoro & Lataruva, 2022). Pekerja yang mulai menarik diri dan memiliki *engagement* yang rendah, akan berdampak pada penurunan produktivitas organisasi, dan akan memiliki niat yang besar untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi (Ferdinan, 2021; Moshoue & Geldenhuys, 2019).

Pengaruh *Religiosity* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil olah data menyatakan bahwa, *religiosity* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hal ini menyatakan bahwa, ketika *religiosity* meningkat, maka *employee engagement* akan meningkat. Temuan ini memberikan pemahaman, terkait pengaruh *religiosity*. *Religiosity* memiliki 3 dimensi, yaitu pengalaman, pengetahuan, dan keyakinan yang dapat terwujud dalam perilaku. Ketika pekerja merasa dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan selaras dengan *value religiosity* dan *religiosity* memiliki pengaruh terhadap makna kerja (pekerjaan memiliki makna panggilan), akan berdampak positif pada pekerjaan (Sikorska, 2005).

Value religiosity yang dipegang oleh pekerja memungkinkan untuk menemukan makna yang mendalam pada pekerjaan. Broaden dan Build Theory (Fredrickson, 2001) menyatakan perasaan positif dalam diri akan meningkatkan sumber daya individu. Lebih lanjut, *religiosity* dinilai mampu menciptakan suasana hati yang positif dan optimism (Hamza, 2010; Clayton & Gladden, 1974; Brien et al., 2021). *Religiosity* merupakan sumber daya pribadi dari individu. Model *job demand resources* (JD-R) secara khusus membedakan sumber daya pekerjaan menjadi sumber daya pribadi terkait pekerjaan, dan tuntutan pekerjaan (Nikolova et al., 2019). Model tersebut menyatakan bahwa, sumber daya individu akan mampu memberikan energi untuk meningkatkan keterlibatan yang pada akhirnya berdampak positif bagi kinerja (Schaufeli, 2014). Tuntutan pekerjaan, akan memberikan dampak negatif (Ferdinan & Lindawati, 2021). Namun, individu yang memiliki sumber daya individu tinggi, akan mampu mengatasi tuntutan sehingga memungkinkan individu untuk menyelesaikan pekerjaan (Suhartanto & Brien, 2018). Berdasarkan penjelasan, dapat dikatakan bahwa *religiosity* merupakan salah satu sumber daya pribadi yang

memiliki pengaruh positif pada pekerjaan yang turut berdampak positif pada *employee engagement*.

Pengaruh *Occupational Stress* Terhadap *Employee Engagement* Melalui *Work Life Balance*

Hasil olah data menyatakan bahwa, *occupational stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*. Hal ini mau menyatakan bahwa, *occupational stress* tidak memiliki pengaruh apa pun terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*. Tingkat stress yang berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* menjadi tidak ada pengaruh ketika melalui *work life balance*. Tampaknya, ada lebih banyak faktor lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap *employee engagement* (Noerehoidah & Indriyani, 2022). Temuan ini memberikan pemahaman bahwa, diperlukan upaya lain yang dapat meningkatkan *employee engagement*. Stress kerja yang tinggi dapat memengaruhi *work life balance* yang pada akhirnya membuat pekerja secara perlahan mengurangi keterlibatan terhadap pekerjaan.

Pengaruh *Religiosity* Terhadap *Employee Engagement* Melalui *Work Life Balance*

Hasil olah data menyatakan bahwa, *religiosity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*. Hal ini mau menyatakan bahwa, *religiosity* tidak memiliki pengaruh apa pun terhadap *employee engagement* melalui *work life balance*. Temuan ini menyatakan, *work life balance* tidak memiliki peran sebagai mediasi antara *occupational stress* dan *religiosity* terhadap *employee engagement*. Tampaknya, ada faktor lain yang dapat dikatakan lebih memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (Noerehoidah & Indriyani, 2022). Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk dapat menemukan faktor yang lebih memengaruhi *employee engagement* di kalangan pekerja generasi millennial dan generasi Z.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data dan pembahasan, diketahui bahwa, ada permasalahan terkait konsep *work life balance* dan *employee engagement*. Secara teoritis, temuan menyatakan bahwa *occupational stress* tidak selalu berdampak negatif terhadap *work life balance*, selain itu *religiosity* tidak selalu berdampak positif terhadap *work life balance*. Oleh karena itu, temuan memberikan pengetahuan tambahan terkait dampak efek negatif dari *religiosity* dan efek positif dari *occupational stress*. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya upaya agar para pekerja generasi millennial dan generasi Z tetap memiliki kehidupan yang seimbang. Konsep *family life friendly* dapat membantu dalam upaya menjaga keseimbangan hidup para pekerja. Ketika pekerja merasa nyaman dalam bekerja, produktivitas kerja akan turut berpengaruh. Para pemimpin ditantang

untuk dapat membangun suasana kerja yang nyaman, kesempatan untuk rekreasi dan pengembangan diri, sehingga para pekerja merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan. Pekerja yang merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi, akan memberikan dampak positif pada *employee engagement*.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis dan implikasi teoritis. Implikasi teoritis terkait dengan tambahan wawasan dari pengaruh *occupational stress* terhadap *employee engagement*. Implikasi praktis terkait pentingnya para manajer untuk mengelola SDM dengan membangun kenyamanan dalam bekerja. Keterbatasan dari penelitian ini terkait dengan penggunaan pendekatan *cross sectional*, penelitian masa depan dapat menggunakan pendekatan *longitudinal*. Selain itu, keterbatasan pada penelitian terkait subjek penelitian yang adalah generasi milenial dan generasi Z yang ada di Kota Surabaya. Penelitian masa depan dapat melakukan penelitian dengan subjek penelitian yang lebih luas agar tingkat generalisasi dapat lebih baik. Penelitian masa depan dapat memanfaatkan pengembangan model, agar temuan terhadap *engagement* dapat lebih memperkaya pengetahuan.

Referensi

- Adiawaty, S. (2019). Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 376-382.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspective, Issues, Research and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Anaya, A., & Desiana, P.M. (2023). Pengaruh Work From Home Terhadap Work Engagement pada Karyawan yang Memiliki Anak: Peran Mediasi Work Life Balance dan Work Stress. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 14(1):1-14.
- Anjum, A., & Zhao, Y. (2022). The Impact of Stress on Innovative Work Behavior Among Medical Healthcare Professionals. *Behavioral Sciences*, 12: 1-17.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. and Shi, H. (2019), "Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: testing a multiple mediation approach", *Sustainability*, Vol. 11 No. 6, p. 4489.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 265-269.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (8th ed.). Harlow: Pearson.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices

- and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Bonelli, R., Dew, R.E., Koenig, H.G., Rosmarin, D.H., & Vasegh, S. (2012). Religious dan Spiritual Factors in Depression: Review and Integration of the Research. *Depression Research and Treatment*. 1-9.
- Breaugh, J. (2020). Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement. *Public Personnel Management*, 1-25.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
<https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Clayton, R. R., & Gladden, J. W. (1974). The Five Dimensions of Religiosity: Toward Demythologizing a Sacred Artifact. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 13(2), 135-143. doi: 10.2307/1384375
- Colakoglu, Iker, Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
<https://doi.org/10.20867/thm.16.2.1>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Creswell, Jhon W. (2014). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Jakarta: KIK Press.
- Dikshit, S., & Acharya, S. K. (2017). Impact of Occupational Stress on the Work Life Balance of Teaching Professionals in Higher Education with Special Reference to Bhubaneswar City, Odisha. *Advances in ISSN: 2355-9357 e-Proceeding of Management: Vol.8, No.4 Agustus 2021 | Page 3279 5 Economics and Business Management (AEBM)*, 4(6), 357-361.
- Dulk, L., & Groeneveld, S. (2012). Work life balance support in the public sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 384-405.
- Ferdinan, B. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Dosen Melalui Perilaku Kerja Inovatif di Universitas Katolik Darma Cendika. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, (3)2, 548-560
- Ferdinan, B. A. (2021). Human Resources as Agents of Change in Organizations. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(3), 1-8.
- Ferdinan, B. A., & Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 113-123.
<https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1106>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modeling the relationship between work-life balance and organizational outcomes. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*. 1-26.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Ghozali, Imam., dan Fuad. (2005). *Structural Equation Modelling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life balance: A matter of choice? *Gender, Work and Organization*, 16(1), 1-13.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.)*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.)*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hamza, K. (2010). Measuring Religiosity in Consumer Research from an Islamic Perspective. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 26(1), 52-78. doi: 10.1108/10264116201000003
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M. N., & Islam, S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of Generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20Th to 21St century. *International Journal of Entrepreneurship*, 23.
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M.A. and Khadim, S. (2021), "Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values", *European Journal of Innovation*

- Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 1653-1678. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>
- Hutagalung, D. et al. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Psychology and Counseling*, 2(2), 311-326.
- Kerlinger, Fred N. & Howard B. Lee. 2000. *Foundations of Behavioral Research*. 4th Edition. Florida: Harcourt Inc.
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S., & Peeters, M.C.W. (2014). Work-family interaction. In: M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 267-289). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, pp. 397-422). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mendelson, G. (1990). Occupational Stress. *Journal of Occupational Health and Safety*, 6(3), 175-180.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th ed.)*. Harlow: Pearson
- Moshoeu, A N, & Geldenhuys, D. J. (2019). Job insecurity, organizational commitment, and work engagement among staff in an open distance learning institution. *Southern African Business Review*, 19(1), 22-43. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/5832>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. doi: 10.1016/j.emj.2019.02.004
- Noerchoidah & Indriyani, R. (2022). Hasil Work Engagement dari Work Life Balance Karyawan Peran Mediasi Job Crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(3): 264-281.
- Prayogi, M.A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work Life Balance* dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 39-51.
- Rahayu, P.P., Irsyadiah, A.U., Fitriyatunur, Q., & Indiarti, P.T. (2021). Pemberian Edukasi Kepada Masyarakat Tentang Generasi Z dan Keunikannya. *Jurnal Pengabdian Sosial Indonesia*, 1(1), 43-53.
- Riadi, Edi. (2013). *Aplikasi Lisrel untuk Penelitian Analisis Jalur*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior (14th ed.)*. USA: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organization (14th ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W. (2014). What is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz & S. E (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Saleh, C., Hayat, H., Sumartono, S., & Pratiwi, N. R (2020). Moderating of Religiosity on Reward and Engagement: Empirical study in Indonesia Public Service. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 287-296.
- Saunders, Mark N.K., Lewis, Philip., dan Thornhill, Adrian. (2016). *Research Methods for Business Students (Eight Edition)*. USA: Pearson.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Religiosity and Work-Related Attitudes Among Paraprofessional and Professional Staff in Assisted Living. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 18(1), 65-82. doi:10.1300/J496v18n01_05
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sitinjak, Tumpal JR., dan Sugiarto. (2006). *LISREL*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subiantoro, S.A., & Lataruva, E. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Job Stress Terhadap Work Life Engagement dengan Self Efficacy sebagai Variabel Moderating. *Diponegoro Journal of Management*, 11(3): 1-14.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartanto, D., & Brien, A. (2018). Multidimensional engagement and store performance: The perspective of frontline retail employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 809-824. doi:10.1108/IJPPM-03-2017-0065
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139. <http://www.wbiaus.org/10.Lieli.pdf>
- Sullivan, G. (2011). The relationship between hope, eustress, self-efficacy, and life satisfaction among undergraduates. *Soc. Indic. Res.*, 101, 155-172.
- Tan, C.S., Lau, X.S., Kung, Y.T. and Kailsan, R.A. (2019), "Openness to experience enhances creativity: the mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 53 No. 1, pp. 109-119.
- Tse, H.H.M., To, M.L. and Chiu, W.C.K. (2018), "When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative

- personality”, *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 145-157.
- VU, H.M. (2020). Relationship Between Work Life Balance, Religiosity, and Employee Engagement: A Proposed Moderated Mediation Model. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 339-345.
- Weckstein, Stacey Hoffer. 2008. *How to Practice the Art of Life Balance*. E-book. Copyright: Stacey Weckstein Hoffer.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Wijaya, P., & Soeharto, T.N.E.D. (2021). Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Jurnal Psikologi*. 10(3), 266-272. DOI: 10.30872/psikostudia.
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* dan Dampaknya Terhadap *Turn Over Intentions* dengan *Job Characteristics* sebagai Pemoderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(1), 83-98.
- Wijayanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yamin, Sofyan., dan Kurniawan, Heri. (2009). *Structural Equation Modelling*. Jakarta: Salemba.
- Zhu, Y.-Q., Gardner, D.G. and Chen, H.-G. (2018), Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 5, pp. 2094-2115.