

Dampak Pengalaman Karyawan bagi Kinerja Organisasi

Heri Hermansyah¹ Suca Rusdian²

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yasa Anggana, Garut

Korespondensi Penulis:

Email: heri.aceng1980@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Submission: 20th May 2025

Accepted: 28th May 2025

Published: 31th May 2025

Keywords:

Employee Experience;

Work Engagement;

Organizational Performance



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

ABSTRACT

This study aims to determine that organizational change is an inevitable reality in the modern business world and demands active employee involvement. Employee work experience is an important aspect that influences how they respond to change and contribute to organizational performance. This study aims to examine the relationship between employee experience and organizational performance through a literature review approach. The study was conducted by reviewing various scientific journals, academic books, and relevant research reports, published in the last ten years. Literature searches and selection were carried out systematically with a thematic approach to identify conceptual linkages and empirical findings. The results of this study found that positive employee experience—including the work environment, social relationships, career development, and perceptions of change—plays an important role in increasing work engagement and has an impact on organizational performance. These findings support the Job Demands-Resources theory and the Employee Experience approach as relevant conceptual frameworks.

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang tak terelakkan dalam dinamika dunia usaha modern. Organisasi yang gagal menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis berisiko kehilangan daya saing dan relevansinya di tengah kompetisi global yang semakin ketat Rusdian & Rismayani (2020). Dalam konteks ini, peran karyawan menjadi sangat penting, terutama terkait pengalaman mereka dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi. Pengalaman ini mencakup persepsi, emosi, dan sikap terhadap perubahan yang dapat membentuk pola adaptasi serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi Rusdian & Akmaludin (2023). Oleh karena itu, kajian terhadap pengalaman karyawan menjadi sangat mendesak guna memperkuat strategi manajemen perubahan yang berorientasi pada aspek humanistik dan keberlanjutan (Lines, 2005; Armenakis & Bedeian, 1999; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).

Dalam kajian ini, objek yang menjadi fokus utama adalah pengalaman karyawan dalam konteks perubahan organisasi. Objek ini dipilih karena memiliki kompleksitas yang tinggi dan bersifat multidimensi, mencakup aspek teknis, emosional, hingga relasional. Berbeda dengan studi yang hanya menyoroti aspek struktural perubahan, kajian ini memusatkan perhatian pada dimensi subjektif pengalaman kerja, yang seringkali terabaikan dalam pendekatan konvensional. Fokus pada pengalaman karyawan memberikan kontribusi yang lebih kaya dan kontekstual terhadap pemahaman dinamika organisasi dibandingkan dengan studi yang hanya menekankan pada output kinerja atau strategi perusahaan secara umum.

Variabel utama dalam kajian ini adalah pengalaman karyawan dan kinerja organisasi. Pengalaman karyawan didefinisikan sebagai akumulasi persepsi dan respons



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

individu terhadap situasi kerja yang membentuk sikap, motivasi, serta keterlibatan mereka dalam organisasi (Kupperschmidt, 2006). Variabel ini memiliki keterkaitan langsung dengan kinerja organisasi karena karyawan yang mengalami proses kerja yang positif dan mendukung cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas kerja yang lebih tinggi (Albrecht et al., 2015). Pengalaman kerja yang membangun persepsi positif akan mendorong kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji perubahan organisasi dan dampaknya terhadap perilaku karyawan, masih terdapat kesenjangan dalam literatur yang secara eksplisit menyoroti pengalaman subjektif karyawan sebagai variabel utama. Sebagai contoh, penelitian Bakker & Demerouti (2018) menitikberatkan pada stres kerja dalam model Job Demands-Resources, sementara Rofcanin et al. (2020) mengkaji peran kepemimpinan dalam proses perubahan. Namun, pendekatan yang mengangkat suara dan makna pengalaman karyawan secara langsung, terutama di konteks kerja Indonesia, masih sangat terbatas. Penelitian terbaru oleh Wulandari, Setyawan, & Prabowo (2023) juga menegaskan bahwa faktor non-struktural seperti persepsi dan pengalaman individu terhadap perubahan memiliki pengaruh signifikan namun belum banyak dikaji secara komprehensif.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan dalam hal pendekatan dan konteks. Kebaruan terletak pada eksplorasi sistematis terhadap pengalaman karyawan sebagai sumber daya psikologis dalam kerangka peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini tidak hanya menambah khasanah teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menawarkan manfaat praktis bagi organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Tujuan dari kajian ini adalah untuk memahami bagaimana pengalaman kerja yang dialami oleh karyawan dapat menjadi faktor pendorong utama dalam pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan, khususnya dalam menghadapi tantangan perubahan yang kompleks.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengalaman Karyawan

Pengalaman karyawan (*employee experience*) merupakan dimensi penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap berbagai aspek lingkungan kerja yang mereka alami secara langsung. Menurut Morgan (2017), *employee experience* adalah totalitas persepsi karyawan terhadap interaksi mereka dengan organisasi, yang mencakup budaya, teknologi, dan lingkungan fisik. Pendekatan ini menekankan pentingnya desain pengalaman yang holistik guna menciptakan keterlibatan yang mendalam. Dhingra dan Mittal (2019) menjelaskan bahwa pengalaman karyawan terbentuk dari proses yang berlangsung secara berkelanjutan sejak perekrutan hingga masa kerja berakhir. Pengalaman yang positif berkorelasi dengan kepuasan kerja, keterlibatan emosional, dan loyalitas terhadap organisasi. Ini menjadi semakin penting dalam era perubahan organisasi yang dinamis, di mana persepsi karyawan terhadap proses perubahan sangat menentukan keberhasilan adaptasi. Studi oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang dirasakan secara positif meningkatkan keterlibatan karyawan, yang merupakan komponen penting dalam mendorong kontribusi terhadap tujuan organisasi. Pengalaman ini mencakup aspek komunikasi, pengakuan, kejelasan peran, serta dukungan manajerial yang konsisten. Lebih lanjut, menurut Harvard Business Review (Gartner, 2021), organisasi yang



menginvestasikan sumber daya untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan – melalui umpan balik rutin, fleksibilitas kerja, dan teknologi yang mendukung – cenderung memiliki karyawan yang lebih adaptif terhadap perubahan, inovatif, dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja bukan hanya faktor internal personal, tetapi juga strategi organisasi yang berdampak luas terhadap keberlanjutan.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merujuk pada efektivitas suatu organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya. Lebih dari sekadar hasil akhir, kinerja organisasi juga mencerminkan proses kerja, budaya organisasi, dan kontribusi sumber daya manusia yang ada. Menurut Richard et al. (2009), kinerja organisasi dapat dilihat dari tiga perspektif utama: kinerja keuangan, kinerja pasar, dan hasil operasional internal seperti efisiensi proses dan inovasi. Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) dalam meta-analisis terhadap berbagai unit bisnis menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan indikator kinerja organisasi, termasuk produktivitas, profitabilitas, dan retensi pelanggan. Hal ini memperkuat gagasan bahwa kualitas pengalaman kerja karyawan memberikan dampak langsung terhadap hasil organisasi. Selanjutnya, penelitian oleh Saks (2006) menyatakan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi, dukungan supervisor, dan kejelasan ekspektasi kerja – faktor-faktor yang melekat dalam pengalaman kerja sehari-hari. Lebih lanjut, menurut Schneider, Ehrhart, dan Macey (2013), organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan dan perkembangan karyawan menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja tinggi secara berkelanjutan. Kinerja tidak hanya dipandang dari sudut produktivitas kuantitatif, tetapi juga dari penciptaan nilai jangka panjang bagi stakeholder. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengalaman karyawan dan kinerja organisasi merupakan dua variabel yang saling terkait secara sistematis dan strategis. Kualitas pengalaman kerja yang diberikan oleh organisasi akan tercermin dalam motivasi, loyalitas, dan capaian kinerja kolektif yang lebih tinggi.

METODA PENELITIAN

Kajian ini dilakukan dengan pendekatan studi literatur sistematis, yaitu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis literatur atau sumber informasi yang telah tersedia sebelumnya secara terstruktur dan kritis. Metode ini digunakan untuk meneliti topik pengalaman karyawan dan kinerja organisasi dengan mengandalkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, seperti jurnal bereputasi, buku akademik, dan laporan penelitian relevan (Yakin et al., 2023). Literatur yang dikaji dipilih berdasarkan beberapa kriteria: (1) kesesuaian dan relevansi topik dengan fokus kajian, (2) tahun publikasi yang tidak lebih dari 10 tahun terakhir guna menjamin aktualitas informasi, serta (3) kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Proses identifikasi sumber dilakukan melalui penelusuran database ilmiah seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar.

Hasil literatur yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis secara tematik. Analisis tematik dilakukan dengan mengelompokkan temuan-temuan dalam literatur ke dalam tema-tema utama yang mencerminkan keterkaitan antara pengalaman karyawan dan kinerja organisasi. Prosedur ini mencakup identifikasi kesamaan dan perbedaan antar penelitian, serta penemuan celah penelitian (*research gap*) yang dapat memberikan landasan untuk rekomendasi penelitian selanjutnya. Penekanan dalam analisis diberikan pada studi



yang menjelaskan hubungan pengalaman karyawan dengan kinerja organisasi melalui dimensi keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi intrinsik, serta adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, metode kajian literatur ini tidak hanya memberikan pemetaan konseptual, tetapi juga mendukung pemahaman teoritis yang mendalam terhadap topik yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman Karyawan dan Budaya Organisasi

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengalaman kerja memainkan peran krusial dalam membentuk keterlibatan dan kinerja karyawan. Beberapa studi menegaskan bahwa pengalaman karyawan yang positif dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif, kolaboratif, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Plaskoff (2017) mendefinisikan *employee experience* sebagai gabungan dari budaya organisasi, lingkungan kerja, dan teknologi yang secara langsung dirasakan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Jika pengalaman ini dikelola dengan baik, maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut, Albrecht et al. (2015) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dirasakan. Karyawan yang merasa didukung secara psikologis dan profesional cenderung lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh teori Job Demands-Resources (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2018), yang menekankan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat bertindak sebagai sumber daya psikologis yang menjaga energi kerja dan mengurangi kelelahan, sehingga menghasilkan performa kerja yang optimal.

Dampak Pengalaman Karyawan dan Kinerja Organisasi

Pengalaman karyawan merupakan konstruksi multidimensi yang mencakup persepsi, interaksi, dan penilaian terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja, seperti relasi sosial, kejelasan peran, peluang pengembangan diri, serta partisipasi dalam proses organisasi. Kajian literatur menunjukkan bahwa pengalaman yang positif akan meningkatkan keterlibatan emosional dan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Penelitian Albrecht et al. (2015) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang baik menjadi fondasi penting bagi keterlibatan karyawan, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) oleh Bakker & Demerouti (2018), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja dapat menjadi sumber daya psikologis yang memperkuat energi kerja dan mengurangi kelelahan. Dalam konteks ini, pengalaman positif berfungsi sebagai penyangga terhadap tekanan kerja dan dapat meningkatkan keberdayaan karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh studi Wulandari, Setyawan, & Prabowo (2023) yang menemukan bahwa faktor non-struktural seperti persepsi individu terhadap perubahan organisasi sangat berpengaruh terhadap performa kerja, terutama dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman subjektif memiliki daya prediksi terhadap kinerja yang lebih kuat dibandingkan dengan faktor struktural seperti prosedur kerja atau hierarki organisasi. Namun, tidak semua penelitian mendukung sepenuhnya hubungan positif antara pengalaman karyawan dan kinerja organisasi. Misalnya, studi oleh Wang et al. (2020) menemukan bahwa dalam beberapa



kasus, pengalaman kerja yang terlalu panjang atau terlalu terbentuk dalam satu budaya organisasi tertentu dapat menyebabkan resistensi terhadap inovasi, yang justru berdampak negatif terhadap adaptabilitas dan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena pengalaman tersebut menciptakan zona nyaman yang sulit ditinggalkan oleh karyawan ketika perubahan organisasi dibutuhkan.

Perbedaan utama antara kajian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus eksploratif terhadap pengalaman subjektif karyawan dalam konteks perubahan organisasi secara spesifik. Sementara sebagian besar penelitian terdahulu, seperti milik Bakker & Demerouti (2018) atau Wang et al. (2020), lebih menekankan pada hubungan antara variabel keterlibatan atau motivasi dengan hasil kerja secara umum, kajian ini menempatkan pengalaman kerja sebagai titik tolak utama dalam memahami kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, pengalaman kerja karyawan tidak bisa dipandang sebagai faktor yang netral atau sekadar pendukung administratif. Ia merupakan elemen strategis yang perlu dipahami dan dikelola secara sadar oleh organisasi. Ketika pengalaman kerja diciptakan secara positif melalui dukungan manajerial, partisipasi aktif, dan lingkungan kerja yang sehat, maka dampaknya akan langsung tercermin dalam peningkatan kinerja kolektif organisasi.

Kajian ini juga menggarisbawahi bahwa dalam kondisi organisasi yang sedang mengalami perubahan, peran pengalaman menjadi semakin penting. Dalam konteks seperti itu, pengalaman kerja menjadi tolak ukur apakah perubahan dipersepsi sebagai ancaman atau peluang oleh karyawan. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan perlu mempertimbangkan aspek pengalaman kerja sebagai salah satu indikator kesiapan dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal dan internal. Studi ini memperluas literatur dengan mengintegrasikan temuan dari berbagai penelitian dan menekankan pentingnya pendekatan humanistik dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, memahami pengalaman karyawan bukan hanya penting secara teoritis, tetapi juga sangat relevan secara praktis untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan.

SIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengalaman kerja yang dialami oleh karyawan dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam konteks perubahan. Berdasarkan analisis literatur, disimpulkan bahwa pengalaman karyawan memainkan peran penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan keterlibatan kerja yang secara kolektif berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Pengalaman kerja yang positif—yang mencakup hubungan sosial, pengembangan karier, persepsi terhadap perubahan, serta lingkungan kerja yang mendukung—berpotensi meningkatkan kontribusi karyawan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, pengalaman kerja bukan hanya aspek personal, tetapi juga faktor strategis dalam manajemen organisasi. Secara teoretis, kajian ini memperkuat relevansi pendekatan Employee Experience dan model Job Demands-Resources dalam menjelaskan kontribusi pengalaman karyawan terhadap performa organisasi. Temuan ini mendukung pandangan bahwa pengalaman kerja merupakan sumber daya psikologis yang dapat memengaruhi keterlibatan dan kinerja. Secara praktis, hasil kajian ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk mengelola pengalaman kerja karyawan secara proaktif. Strategi manajerial seperti pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penciptaan lingkungan kerja yang positif, serta pemberian pengakuan atas kontribusi kerja menjadi



langkah krusial untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan, terutama dalam konteks perubahan.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan. Pertama, sebagai kajian literatur, analisis dilakukan berdasarkan studi yang telah diterbitkan sehingga tidak melibatkan pengumpulan data empiris secara langsung. *Kedua*, literatur yang digunakan dibatasi pada publikasi dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir dan mungkin belum sepenuhnya mencerminkan dinamika terkini dalam organisasi. *Ketiga*, kajian ini lebih menekankan pada hubungan umum antara pengalaman kerja dan kinerja organisasi tanpa mengeksplorasi perbedaan sektor industri atau konteks budaya secara spesifik. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan studi empiris guna menguji secara langsung hubungan antara pengalaman karyawan dan kinerja organisasi dalam berbagai sektor industri. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) juga direkomendasikan agar dapat menangkap aspek kuantitatif dan kualitatif dari pengalaman kerja secara lebih komprehensif. Selain itu, perlu dilakukan eksplorasi terhadap variabel-variabel mediasi atau moderasi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan, yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh pengalaman terhadap kinerja.

REFERENSI

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Noba Scholar Handbook Series. <https://www.nobascholar.com/books/handbook-of-well-being>
- Dhingra, M., & Mittal, A. (2019). Employee experience: The emerging human resource management imperative. *International Journal of Management Studies*, 6(3), 70–79.
- Gartner. (2021). *The future of employee experience*. Harvard Business Review Analytic Services.
- 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>
- Kupperschmidt, B. R. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. *Nursing Forum*, 41(1), 16–24. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2006.00041.x>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>



- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bakker, A. B., & van Veldhoven, M. (2020). Wellbeing-oriented leadership and its antecedents, mechanisms, and consequences: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 665–678. <https://doi.org/10.1002/job.2463>
- Rusdian, S., & Diandra, P. N. (2024). The Influence Of Leadership On Employee Performance (Study On Perumda Bpr Garut). *JHSS (Journal Of Humanities And Social Studies)*, 8(2), 282–285. DOI: [10.33751/jhss.v8i2.9143](https://doi.org/10.33751/jhss.v8i2.9143)
- Rusdian, S., & Rismayani, N. (2020). Pengaruh Insentif Terhadap Employee Engagement (Studi Pada CV. Asstro Tarogong Garut). *Ekonomi Bisnis*, 26(2), 398–410. <https://doi.org/10.33592/jeb.v26i2>
- Rusdian, S., & Akmaludin, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Riset Dan Inovasi Nasional). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2). <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5657>
- Rustandi, D., Junaedi, J., & Rusdian, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen yang Dimoderasi oleh Penerapan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Tik). *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 179–194. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i1.3740>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Wang, Y., Liu, H., Parker, S. K., & Wang, G. (2020). Understanding employee resistance to innovation: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1360–1390. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1111>
- Wulandari, A., Setyawan, R., & Prabowo, A. (2023). Individual perception and organizational transformation: A study of subjective experience in Indonesian companies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 115–128. <https://doi.org/10.21009/JMBI.092.04>
- Yakin, I. H., Supriatna, U., Rusdian, S., & Global Akademia, M. (2023). Metodologi Penelitian (Kuantitatif & Kualitatif). *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents*.