

Pengaruh *fun workplace* dan *work environment* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi

Grace Olivia Wakum*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: grace.21179@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to determine and explain the effect of fun workplace and work environment on work engagement through job satisfaction on educational staff at a public university. This research is classified as quantitative research with a population of 50 university educational staff, and the sampling technique used is a saturated sampling method, resulting in a total sample of 50 respondents. The statistical analysis used in this research was Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS software. The results of this research show that fun workplace has no significant effect on work engagement, work environment has a significant positive effect on work engagement, job satisfaction has a significant positive effect on work engagement, fun workplace has a significant positive effect on job satisfaction, work environment has a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction is able to mediate the effect of a fun workplace on work engagement, and job satisfaction is able to mediate the effect of the work environment on work engagement. The implications of this study suggest that to enhance the effectiveness of the fun workplace program, institutions should incorporate fun into daily routines instead of depending only on occasional major events. This includes morning briefings with ice breakers and informal interaction spaces. These should be aligned with the faculty's formal culture to ensure appropriateness. Furthermore, the study suggests supportive leadership approach including constructive feedback, task rotation, and fair performance evaluations to improve staff well-being and development.

Keywords: *educational staff; fun workplace; job satisfaction; work engagement; work environment.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p115-128>

Received: July 22, 2025; Revised: February 24, 2026; Accepted: March 11, 2026; Available online: March 16, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Institusi perguruan tinggi pada era modern tengah menghadapi dinamika transformasi organisasi yang semakin kompleks dan tidak dapat dihindari, sebagai akibat dari berbagai tekanan seperti standar akreditasi yang semakin tinggi, perkembangan digital yang berlangsung cepat, meningkatnya ekspektasi pelayanan dari mahasiswa, serta persaingan yang semakin kompetitif (Tight, 2019). Transformasi yang berlangsung menuntut terjadinya penyesuaian yang adaptif dan berkelanjutan. Dalam hal ini, keterlibatan tenaga kependidikan menjadi sangat krusial karena berperan langsung dalam penyelenggaraan operasional dan pelayanan institusi.

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi (*engaged*) mampu mendorong perubahan fundamental dalam organisasi, menghidupkan kembali semangat institusi, serta membantu organisasi menghadapi krisis, kompleksitas, dan perubahan secara lebih efektif (Williams, 2024). Dengan demikian, keberhasilan institusi perguruan tinggi tidak semata ditentukan oleh kebijakan maupun teknologi yang diterapkan, melainkan sangat bergantung pada sejauh mana individu-individu di dalamnya mampu terlibat secara penuh, bersemangat, dan bermakna dalam pekerjaannya. Kondisi

iniilah yang dikenal sebagai *work engagement*, yaitu suatu keadaan pikiran yang positif dan memuaskan dalam kaitannya dengan pekerjaan.

Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan psikologis yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Ada beberapa faktor yang *work engagement*, salah satunya adalah *fun workplace*. *fluegg* menjabarkan bahwa *fun workplace* merupakan segala aktivitas sosial, interaksi antar individu dan juga tugas di tempat kerja yang bersifat ceria maupun humoris, yang memberikan individu hiburan, kenikmatan, atau kesenangan. Pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement* dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Tsaur et al. (2019), Muceldili & Erdil (2016), dan Hakim & Soetjipto (2020) yang menyatakan bahwa *fun workplace* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabowo et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *fun workplace* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Selain berpengaruh terhadap *work engagement*, *fun workplace* merupakan salah satu variabel yang dapat memengaruhi *job satisfaction*. Wirawan et al. (2020) menyebutkan bahwa *job satisfaction* merupakan kondisi psikologis di mana individu merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tugas yang diberikan, lingkungan kerja, rekan kerja, dan penghargaan yang diterima. Pengaruh *fun workplace* terhadap *job satisfaction* dipaparkan oleh Ahn & Ryu (2017), Edosomwan (2022), dan Islam & Ahmed (2023), yang menyatakan bahwa *fun workplace* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

Selain *fun workplace*, terdapat variabel lain yang dapat memengaruhi *work engagement*, yaitu *work environment*. *Work environment* atau lingkungan kerja merupakan sesuatu hal yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi kinerja karyawan (Naa, 2017). Pengaruh *work environment* terhadap *work engagement* dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sawir et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Namun, hasil penelitian yang berbeda dikemukakan oleh Nasidi et al. (2019), yang menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Selain berpengaruh terhadap *work engagement*, *work environment* juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Kabir et al. (2019), Assiddiki (2023), dan Jessica et al. (2023) menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulher et al. (2020), Saluy & Bari (2023) dan Nasidi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Tidak hanya *fun workplace* dan *work environment* yang dapat mempengaruhi *work engagement*, tetapi ada variabel lain yaitu *job satisfaction*. Hasil penelitian Thokoa et al. (2023), Natasya & Awaluddin, (2021), Shabane (2022), Tentama et al. (2019) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Akan tetapi, hasil yang berbeda dikemukakan oleh Fairnandha (2021), yang menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Lokasi penelitian ini adalah di sebuah institusi perguruan tinggi, dengan tenaga kependidikan sebagai subjek penelitian. Lingkungan kerja di institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor industri lainnya. Torp et al. (2018) mengungkapkan bahwa staf akademik memiliki tingkat *workaholism* dan konflik kerja-keluarga yang lebih tinggi dibandingkan dengan staf non-akademik. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, terutama beban kerja yang berlebihan, merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kedua aspek tersebut. Maka dari itu, kesejahteraan tenaga kependidikan menjadi krusial dalam organisasi pendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi tersebut, dikatakan bahwa masih ada beberapa pegawai yang masih terlambat datang ke kantor. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai masih kurang bersemangat dalam bekerja. Dengan kata lain,

para pegawai masih kurang memiliki *vigor* (energi) yang merupakan salah satu indikator dari *work engagement*. Tenaga kependidikan menghadapi tekanan yang cukup signifikan. Terutama terkait tugas pekerjaan serta upaya mempertahankan dan meningkatkan status akreditasi. Standar akreditasi yang terus berkembang, menuntut institusi untuk melakukan pembaharuan dalam fasilitas sarana dan prasarana, serta meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan peningkatan terkait lingkungan kerja non-fisik.

Selain itu, ditemukan bahwa masih ada beberapa pegawai yang merasa jenuh dalam bekerja, terlebih pegawai dengan usia yang lebih muda. Hal ini disebabkan oleh tugas yang monoton serta budaya kerja yang masih kaku. Selanjutnya, relasi antar rekan kerja dinilai sudah cukup baik, mulai dari urusan pekerjaan bahkan diluar urusan pekerjaan. Sebaliknya, hubungan dengan atasan dikatakan masih kurang cukup baik dikarenakan kesibukan atasan yang juga bekerja sebagai dokter di rumah sakit. Hal ini menunjukkan kurangnya dukungan dari atasan terhadap pegawai. Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut mengenai pengaruh *fun workplace* dan *work environment* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada tenaga kependidikan universitas. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan keterlibatan tenaga kependidikan.

Kajian Pustaka

Fun Workplace

Fun workplace merupakan segala aktivitas sosial, interaksi antar individu dan juga tugas di tempat kerja yang bersifat ceria maupun humoris, yang memberikan individu hiburan, kenikmatan, atau kesenangan (Fluegge, 2008). Selanjutnya, menurut Ford et al. (2003), *fun workplace* didefinisikan sebagai lingkungan kerja yang secara sengaja dirancang oleh organisasi untuk menginisiasi berbagai aktivitas yang menyenangkan dan memberi kepuasan bagi karyawan, dengan tujuan menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif. Menurut Tews et al. (2014), kesenangan ditempat kerja dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu *fun activities* (aktivitas yang menyenangkan), *coworker socialization* (interaksi sosial dengan rekan kerja), dan *manager support for fun* (dukungan aktif dari manajemen dalam menciptakan suasana menyenangkan).

Work Environment

Gunawan et al. (2019) menjelaskan bahwa segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat berpengaruh pada seberapa efektif karyawan menyelesaikan pekerjaannya itulah yang disebut dengan *work environment*. Menurut Pratama & Wismar'ein (2018), *work environment* secara umum dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu lingkungan kerja fisik yang mencakup segala aspek material di tempat kerja, dan lingkungan kerja non-fisik yang berkaitan dengan interaksi sosial dan psikologis di dalamnya. 2 indikator yang digunakan untuk mengukur *work environment* ialah *physical work environment* (lingkungan kerja fisik) dan *social work environment* (lingkungan kerja sosial) (Gunawan et al., 2019).

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah perasaan yang dapat memunculkan energi positif dalam pekerjaan, kepuasan kerja juga dapat berfungsi sebagai cerminan sikap karyawan terhadap perusahaan (Robbins and Judge, 2016). Menurut Sutrisno (2020), *job satisfaction* mencerminkan respons seorang karyawan terhadap elemen-elemen dalam pekerjaannya, mencakup kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, sistem kompensasi serta faktor lainnya yang berkaitan dengan kondisi fisik maupun psikologis. Menurut Robbins and Judge (2016) *job satisfaction* dapat diukur melalui 6 indikator, yakni rekan kerja, pekerjaan secara keseluruhan/umum, pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan kerja.

Work Engagement

Menurut Bakker & Leiter (2010), *work engagement* adalah keadaan kesejahteraan emosional yang berkaitan dengan pekerjaan, bersifat afektif-motivasi dan merupakan kebalikan dari *job burnout*. *Work engagement* merujuk pada kompetensi serta keterampilan karyawan untuk berkontribusi lebih pada keberhasilan perusahaan, serta kesediaan mereka untuk memberikan yang terbaik, melebihi apa yang dibutuhkan (Vorina *et al.*, 2017). Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *work engagement* yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan).

Pengaruh antar variabel

Pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement* dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Tsaor *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa dengan adanya penerapan *fun workplace* di tempat kerja akan membuat masing-masing individu lebih terikat satu sama lain serta terhadap organisasi, hal inilah yang akan menuntun kepada peningkatan *work engagement*. Emosi positif seperti kegembiraan dan antusiasme yang ditimbulkan oleh penerapan *fun workplace* secara psikologis memperluas kapasitas karyawan untuk berpikir lebih terbuka, berinteraksi lebih aktif, dan terlibat lebih dalam dengan pekerjaannya. Hasil penelitian tersebut juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Hakim & Soetjipto (2020), yang menyatakan bahwa *fun workplace* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. *Fun workplace* berperan sebagai mekanisme pemulihan bagi karyawan dengan memberikan mereka kesempatan untuk beristirahat dari rutinitas pekerjaan dan memulihkan energi. Dengan adanya selingan ini, karyawan dapat mengisi ulang tenaga untuk melaksanakan berbagai tugas dengan penuh semangat dan energi yang baru (Jyoti & Dimple, 2022)

H1: *Fun workplace* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh *work environment* terhadap *work engagement* dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Sawir *et al.* (2021), yang menjelaskan bahwa meningkatnya keterlibatan karyawan dapat disebabkan oleh peningkatan kualitas lingkungan kerja mereka. Hal ini terjadi dikarenakan lingkungan kerja berfungsi sebagai *job resource* yang secara langsung memengaruhi kondisi psikologis karyawan, ketika karyawan merasa nyaman, aman, dan didukung secara sosial maupun fisik, mereka memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat untuk terlibat dengan organisasi. Meidyantia & Frianto (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, baik dari segi fisik maupun sosial, akan menciptakan rasa nyaman bagi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan optimal dan meningkatkan keterlibatan mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Trisnursari & Desiana (2021) yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini berarti memperhatikan kondisi lingkungan kerja, dan perlakuan terhadap karyawan yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat *work engagement* karyawan tersebut (Gunawan *et al.*, 2019).

H2: *Work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Shabane (2022) yang menjelaskan bahwa meningkatnya tingkat *work engagement* dapat disebabkan oleh meningkatnya *job satisfaction* karyawan. Cahyati dan Qomariyah (2019) menerangkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan merasakan dirinya semakin terhubung atau terikat dengan organisasinya. Hal ini merupakan logika timbal balik dimana karyawan yang merasa mendapatkan sesuatu yang bernilai dari pekerjaannya seperti kepuasan, apresiasi, makna akan membalasnya dengan dedikasi dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Thokoa *et al.* (2023), Natasya & Awaluddin (2021), Shabane (2022), dan Tentama *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *job satisfaction* maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan.

H3: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pengaruh *fun workplace* terhadap *job satisfaction* dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Chan dan Mak (2016) yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengalaman karyawan dalam merasakan *fun workplace*, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* karyawan tersebut. *Fun workplace* menciptakan emosi positif di lingkungan kerja. Emosi positif ini secara psikologis memperluas cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka dimana karyawan menjadi lebih menikmati proses bekerja, lebih terhubung dengan rekan kerja, dan akhirnya merasa lebih puas. Sama halnya dengan yang disampaikan oleh Karl & Peluchette (2006) bahwa karyawan yang merasakan kesenangan di tempat kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan hubungan antara *fun workplace* dan *job satisfaction* menjadi lebih signifikan bagi karyawan yang sangat menghargai pentingnya penerapan kesenangan tersebut. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Edosomwan (2022) yang menyatakan bahwa *fun workplace* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *fun workplace* maka semakin tinggi pula *job satisfaction* karyawan.

H4: *Fun workplace* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*.

Kepuasan kerja muncul ketika ada kesesuaian antara kebutuhan karyawan dengan kondisi lingkungan kerjanya. Lingkungan yang kondusif dan suportif mencerminkan keselarasan antara apa yang dibutuhkan karyawan secara psikologis dengan apa yang diberikan oleh organisasi. Karena karyawan yang merasa lingkungannya sesuai dengan kebutuhan mereka maka secara otomatis akan merasa lebih nyaman dan puas. Raziq & Maulabakhsh (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara *work environment* dan *job satisfaction*. Pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* juga dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Kabir et al. (2019) yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Assiddiki (2023) dan Jessica et al. (2023) yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.

H5: *Work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*.

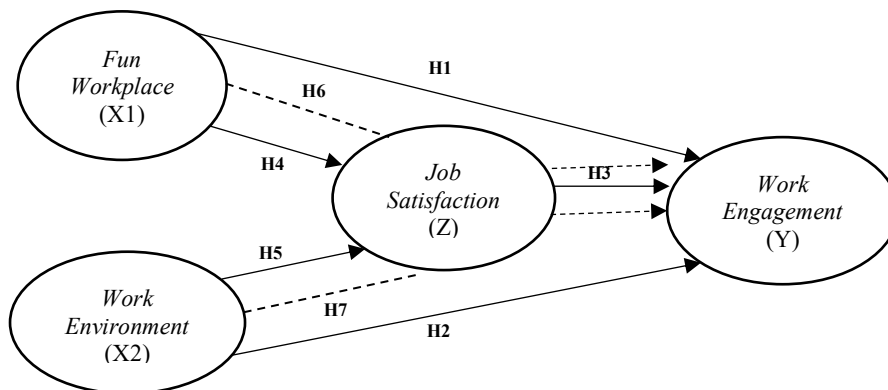
Emosi positif yang ditimbulkan oleh pengalaman menyenangkan di tempat kerja secara bertahap membangun kapasitas psikologis karyawan, mulai dari rasa puas terhadap pekerjaannya, hingga dorongan untuk terlibat lebih penuh dalam organisasi. Dengan kata lain, kesenangan di tempat kerja tidak langsung menghasilkan *engagement*, melainkan bekerja melalui mekanisme psikologis berupa *job satisfaction* yang menjadi jembatan menuju keterlibatan yang lebih tinggi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Riani (2018) yang menjelaskan bahwa *fun workplace* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Selanjutnya, penelitian oleh Thokoa et al. (2023) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Apabila karyawan merasakan kesenangan ketika bekerja, maka hal tersebut akan membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga dampak positifnya karyawan tersebut dapat memenuhi target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat *fun workplace* maka semakin tinggi pula *job satisfaction* karyawan. Tingginya *job satisfaction* ini akan meningkatkan *work engagement* karyawan.

H6: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement*.

Menciptakan *work environment* yang baik dan sehat dapat menimbulkan kesejahteraan bagi karyawan yang bekerja, lingkungan kerja yang mendukung menyediakan *job resources* yang memenuhi kebutuhan karyawan. Hal ini pertama-tama akan menciptakan kepuasan bekerja pada karyawan, dan kepuasan inilah yang nantinya akan memotivasi karyawan untuk menginvestasikan energinya untuk terlibat secara penuh pada pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Simanjuntak, et al. (2023), yang mengungkapkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran mediasi secara positif

signifikan hubungan antara *work environment* dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin optimal sebuah organisasi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* karyawan, maka dengan tingginya *job satisfaction* akan meningkatkan *work engagement* karyawan.

H7: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *work environment* terhadap *work engagement*.



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner *online melalui google form* sebagai metode pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan di salah satu pendidikan tinggi negeri di kota Jayapura, Papua. Populasi penelitian ini yaitu seluruh tenaga kependidikan pada Fakultas Kedokteran yang berjumlah 50 orang. Teknik *sampling* dalam penelitian ini yaitu *sampling* jenuh, dimana keseluruhan populasi menjadi sampel dalam penelitian yaitu berjumlah 50 orang responden, dan menggunakan skala likert 1-5. Pada penelitian ini data yang terkumpul diolah dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi Smartpls 3.2.9. Tahap analisis data diawali dengan menentukan *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, *Cronbach alpha*, dan *rho_A*. Tahap selanjutnya adalah dengan menentukan *inner model* yang meliputi analisis *R-Square*, *Q-Square*, dan uji kausalitas *direct effect* dan *indirect effect*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, masa kerja dan sub-bagian. Berdasarkan kelompok usia, responden berusia 26 – 35 tahun mendominasi dengan jumlah 24 orang (48%), kemudian usia 18 - 25 tahun dengan jumlah 14 orang (28%), usia 36 – 45 tahun berjumlah 8 orang (16%), dan usia 46 – 55 tahun sejumlah 4 orang (8%). Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 26 orang berjenis kelamin laki-laki (52%) dan 24 orang berjenis kelamin perempuan (48%). Dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas responden penelitian ini memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 29 orang (58%), tingkat pendidikan terakhir SMA berjumlah 12 orang (24%), lalu tingkat pendidikan S2 sebanyak 9 orang (18%). Berdasarkan status, responden yang berstatus belum menikah sebanyak 32 orang (64%) sedangkan responden dengan status menikah sebanyak 18 orang (36%). Selanjutnya, berdasarkan masa kerja responden, responden dengan masa kerja 1 - 5 Tahun berjumlah 30 orang (60%), masa kerja 6 – 10 Tahun sebanyak 9 orang (18%), masa kerja > 10 Tahun sebanyak 6 orang (12%), dan masa kerja < 1 Tahun berjumlah 5 orang (10%). Menurut sub-bagian responden, responden yang bekerja pada sub-bagian akademik dan kemahasiswaan adalah sebanyak 17 orang (34%), yang bekerja pada sub-bagian umum dan kepegawaian adalah sebanyak 14 orang (28%), sub-bagian keuangan dan perlengkapan sebanyak 10 orang (20%), sub-bagian laboratorium sebanyak 4 orang (8%), sub-bagian staf dekan sebanyak 2 orang (4%), dan yang bekerja pada sub-bagian pustaka ialah sebanyak 3 orang (6%).

Hasil Outer Model

Tabel 1. Hasil Outer Model

LaTent Variable	Convergent Validity		Discriminant Validity		Internal consistency reliability		
	Outer Loading	AVE	HTMT		Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Rho_A
FW (X1)	$\geq 0,50$	0,535	FW – WEG	0,751	0,851	0,781	0,795
			FW – JS	0,827			
			FW – WEV	0,900			
WEV (X2)	$\geq 0,50$	0,542	WEV – WEG	0,799	0,892	0,859	0,862
			WEV – JS	0,764			
			WEV – FW	0,900			
JS (Z)	$\geq 0,50$	0,539	JS – FW	0,827	0,912	0,892	0,904
			JS – WEV	0,764			
			JS – WEG	0,891			
WEG (Y)	$\geq 0,50$	0,511	WEG – FW	0,751	0,913	0,893	0,894
			WEG – WEV	0,799			
			WEG – JS	0,891			

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2025)

Convergent validity diukur berdasarkan besaran indikator pada *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Ghazali (2021), besar suatu indikator pada *outer loading* dapat dikatakan valid jika hasilnya $\geq 0,50$. Ghazali (2021) menjelaskan bahwa AVE dapat dikatakan valid jika nilainya $\geq 0,50$. Pada Tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa keseluruhan indikator pada variabel *fun workplace* (X1), *work environment* (X2), *job satisfaction* (Z), dan *work engagement* (Y) memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,50$ maka dapat dikatakan seluruh indikator pada variabel laten valid. Selanjutnya, Tabel 1 menjelaskan bahwa variabel *fun workplace* (X1) memiliki nilai AVE 0,535, *work environment* (X2) memiliki nilai AVE 0,542, *job satisfaction* (Z) memiliki nilai AVE 0,539, dan *work engagement* (Y) memiliki nilai AVE 0,511, maka dapat dikatakan keseluruhan variabel laten pada penelitian ini valid.

Discriminant validity dapat diukur dengan menggunakan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Sebuah model dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai $< 0,90$ (Ghozali, 2021). Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai HTMT *work engagement* dengan *fun workplace* (0,751), *work engagement* dengan *job satisfaction* (0,891), *work engagement* dengan *work environment* (0,799) lebih kecil dari nilai kriteria HTMT yang berjumlah 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* variabel *work engagement* terpenuhi. Kemudian nilai HTMT *fun workplace* dengan *work engagement* (0,751), *fun workplace* dengan *job satisfaction* (0,827), *fun workplace* dengan *work environment* (0,900) lebih kecil dari nilai kriteria HTMT yaitu 0,90, maka dapat dikatakan bahwa validitas *discriminant* variabel pada *fun workplace* terpenuhi.

Selanjutnya nilai HTMT *job satisfaction* dengan *work engagement* (0,891), *job satisfaction* dengan *fun workplace* (0,827), *job satisfaction* dengan *work environment* (0,764) lebih kecil dari nilai kriteria HTMT yaitu 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* variabel *job satisfaction* terpenuhi. Kemudian nilai HTMT *work environment* dengan *work engagement* (0,799), *work environment* dengan *fun workplace* (0,900), *work environment* dengan *job satisfaction* (0,764) lebih kecil dari nilai kriteria HTMT yaitu 0,90, maka dapat dikatakan bahwa *discriminant validity* variabel *work environment* terpenuhi.

Internal consistency reliability diukur berdasarkan nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *rho_A*. Ghazali (2021) menyatakan bahwa ketentuan nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *rho_A* harus lebih dari 0,70. Tabel 1. Menunjukkan bahwa nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *rho_A* pada variabel *fun workplace*, *work environment*, *job satisfaction*, dan *work engagement*

lebih dari 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Inner Model

Tabel 2. Hasil Inner Model

Variabel	R-Square	SSO	SSE	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$
<i>Work Engagement</i>	0,702	450.000	293.250	0,348
<i>Job Satisfaction</i>	0,565	500.000	375.589	0,249

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2025)

Tabel 2 menyatakan bahwa variabel *work engagement* memiliki nilai *R-square* sebesar 0,702. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua konstruk eksogen (X1, X2, Z) secara serentak memengaruhi Y sebesar 70,2%, dan selebihnya sebesar 29,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ada pada penelitian ini. Selanjutnya variabel *job satisfaction* memiliki nilai *R-square* sebesar 0,565. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua konstruk eksogen (X1, X2) secara serentak memengaruhi Z sebesar 56,5%, dan selebihnya sebesar 43,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ada pada penelitian ini.

Hasil uji *predictive relevance* (Q^2) dilakukan melalui teknik *blindfolding*, dengan pendekatan *cross-validated redundancy*. Tabel 2 menjelaskan bahwa diperoleh nilai Q^2 untuk variabel *work engagement* yaitu sebesar 0,348 dan sebesar 0,249 untuk variabel *job satisfaction*. Nilai $Q^2 > 0$ menandakan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai Q^2 sebesar 0,15–0,35 dikategorikan sebagai kemampuan prediksi sedang, sedangkan nilai di atas 0,35 dikategorikan tinggi (Hair *et al.*, 2014). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *work engagement* memiliki relevansi prediktif yang tergolong sedang/cukup baik dan relevansi prediktif *job satisfaction* tergolong sedang/cukup baik.

Hasil Uji Kausalitas

Uji hipotesis pertama menghasilkan nilai *original sample* sebesar -0,056 (negatif), serta nilai *t-statistics* 0,365 ($< 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *fun workplace* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini H1 ditolak. Uji hipotesis kedua menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,307 (positif), serta nilai *t-statistics* 2,106 ($> 1,96$). Sehingga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel *work environment* terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini H2 diterima. Uji hipotesis ketiga menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,641 (positif), serta nilai *t-statistics* 4,664 ($> 1,96$). Hal ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini H3 diterima. Uji hipotesis keempat menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,453 (positif), serta nilai *t-statistics* 3,469 ($> 1,96$). Hal ini mengindikasikan bahwa *fun workplace* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini H4 diterima. Uji hipotesis keempat menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,350 (positif), serta nilai *t-statistics* 2,560 ($> 1,96$). Hal ini mengindikasikan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini H5 diterima. Uji hipotesis keenam menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,290 (positif), serta nilai *t-statistics* 2,443 ($> 1,96$). Sehingga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, pada penelitian ini H6 diterima. Uji hipotesis ketujuh menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,224 (positif), serta nilai *t-statistics* 2,618 ($> 1,96$). Sehingga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *work environment* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, pada penelitian ini H7 diterima.

Tabel 3. Uji Kausalitas *Direct Effect* dan *Indirect Effect*

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	T-Tabel	Kesimpulan
H1	<i>Fun Workplace</i> → <i>Work Engagement</i>	-0,056	0,365	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
H2	<i>Work Environment</i> → <i>Work Engagement</i>	0,307	2,106	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H3	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Work Engagement</i>	0,641	4,664	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H4	<i>Fun Workplace</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,453	3,469	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H5	<i>Work Environment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,350	2,560	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H6	<i>Fun Workplace</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Work Engagement</i>	0,290	2,443	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H7	<i>Work Environment</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Work Engagement</i>	0,224	2,618	≥ 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement*

Berdasarkan uji kausalitas, didapatkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *fun workplace* terhadap *work engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan *fun workplace* tidak berkorelasi dengan kenaikan tingkat *work engagement*. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan, dikatakan bahwa para tendik memandang kegiatan yang menyenangkan hanya sebagai tambahan namun bukan merupakan hal inti dalam meningkatkan keterlibatan. Lebih lanjut, temuan ini juga dapat dipahami dalam konteks budaya kerja yang relatif formal pada institusi pendidikan tinggi, di mana orientasi profesionalisme, ketepatan administrasi, dan tanggung jawab akademik menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks tersebut, aktivitas *fun workplace* cenderung dipersepsikan sebagai elemen tambahan yang meningkatkan kenyamanan kerja, namun tidak secara langsung memengaruhi tingkat keterikatan terhadap pekerjaan. Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa *fun workplace* memang penting dan dapat menimbulkan kenyamanan bagi para tendik saat bekerja namun, hal ini saja belum cukup mampu untuk meningkatkan tingkat *work engagement* para tendik. Rasa bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi tendik inilah yang akan meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas para tendik terhadap organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabowo et al. (2019) dan Lathifah, et al. (2021) yang menyatakan bahwa *fun workplace* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur *work engagement* dengan menunjukkan bahwa efektivitas *fun workplace* dalam meningkatkan keterikatan kerja bersifat kontekstual dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik budaya organisasi, khususnya pada lingkungan kerja yang menekankan profesionalisme seperti institusi pendidikan tinggi.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan uji kausalitas, ditemukan bahwa *work environment* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, semakin baik kualitas *work environment* pada area lingkungan kerja perguruan tinggi maka tingkat *work engagement* tenaga kependidikan juga akan semakin tinggi. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa *work environment* atau lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan sosial dapat menciptakan kondisi psikologis positif, seperti rasa aman, nyaman, dan diterima dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan semangat dan keterlibatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Hal inilah yang tentunya mampu membuat para tendik merasakan kenyamanan di area kerja dan kemudian membuat para tendik lebih fokus serta mendalami pekerjaan

mereka, yang pada akhirnya akan menaikkan tingkat engagement mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Trisnursari & Desiana (2021), Padmavathi (2023), Simanjuntak et al. (2023), dan Clarke (2024) yang juga menyatakan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kualitas *work environment* merupakan faktor kontekstual yang penting dalam membentuk *work engagement*. Dalam konteks tenaga kependidikan di perguruan tinggi, lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga dengan suasana kerja sosial yang kondusif yang mampu mendorong keterlibatan individu dalam menjalankan tugas organisasi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan uji kausalitas, ditemukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini memiliki makna bahwa semakin tinggi tingkat *job satisfaction* pada tenaga kependidikan maka *work engagement* juga akan ikut meningkat. Ketika tendik merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari aspek pekerjaan, penghargaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, maupun peluang pengembangan diri, mereka cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Tenaga kependidikan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi tidak hanya memberikan performa yang lebih tinggi, tetapi juga memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, rendahnya niat untuk keluar, dan berkontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thokoa et al. (2023), Natasya & Awaluddin (2021), Shabane (2022), dan Tentama et al. (2019) yang juga menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

Pengaruh *Fun Workplace* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan uji kausalitas, ditemukan bahwa variabel *fun workplace* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan implementasi *fun workplace* akan diikuti dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan besaran pengaruh yang substansial. Temuan ini mengonfirmasikan bahwa meskipun lingkungan kerja di bidang pendidikan tinggi memerlukan tingkat profesionalisme yang tinggi, penciptaan suasana kerja yang menyenangkan tetap dapat meningkatkan kepuasan kerja tanpa mengurangi standar profesionalisme yang diperlukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan, dikatakan bahwa suasana kerja yang menyenangkan membantu mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga akan berdampak positif pada tingkat *job satisfaction* para tendik. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chan dan Mak (2016), Edosomwan (2022), Ahn & Ryu (2017), Permatasari & Riani (2018), Ruangkanjanases & Chen (2019), Al-Bazzal (2021), Edosomwan (2022), dan Islam & Ahmed (2023) yang juga menyatakan bahwa *fun workplace* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, diperoleh temuan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif, meliputi aspek fisik dan non-fisik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendorong tendik merasa puas dengan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan motivasi, dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja tendik. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan, dikatakan bahwa kondisi lingkungan kerja memainkan peranan besar dalam menentukan tingkat kepuasan tendik dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan fungsional. Implementasi lingkungan kerja yang cukup baik seperti suasana serta ruang kerja yang nyaman, akses internet yang stabil, relasi yang baik antar rekan kerja, iklim kerja yang kolaboratif inilah yang berkontribusi dalam meningkatkan rasa kepuasan mereka terhadap organisasi. Namun, meskipun secara umum *work environment* telah memberikan kontribusi positif terhadap *job satisfaction* para tendik, tetap diperlukan perbaikan berkelanjutan dalam aspek sarana prasarana guna mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih optimal. Hasil temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kabir et al. (2019), Assiddiki, (2023),

Jessica et al. (2023) yang juga menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Fun Workplace* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji kausalitas, diketahui bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *fun workplace* mampu meningkatkan *job satisfaction*, yang pada akhirnya mendorong *work engagement* tenaga kependidikan secara lebih mendalam. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan, diketahui bahwa *fun workplace* telah diciptakan melalui berbagai inisiatif, seperti perayaan ulang tahun bersama, perayaan pencapaian karyawan, acara gathering rutin, dan kegiatan senam pagi yang rutin dilakukan setiap hari jumat. Disampaikan juga bahwa aktivitas-aktivitas tersebut tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih rileks dan menyenangkan, tetapi juga mempererat hubungan interpersonal antar rekan kerja. Dalam konteks pekerjaan administratif yang seringkali monoton dan penuh tekanan, adanya elemen "*fun*" dalam lingkungan kerja memberikan efek positif terhadap semangat kerja tenaga kependidikan. Suasana yang menyenangkan membuat beban kerja terasa lebih ringan, komunikasi dengan rekan kerja menjadi lebih lancar, dan motivasi untuk menyelesaikan tugas menjadi lebih tinggi. *Job satisfaction* yang tercipta dari *fun workplace* inilah yang selanjutnya dapat mendorong tendik untuk lebih terlibat aktif dalam pekerjaan, bersedia bekerja ekstra ketika diperlukan, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, atau semakin terlibat.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji kausalitas *indirect effect*, dapat dilihat bahwa *job satisfaction* mampu menjadi variabel mediasi antara pengaruh *work environment* terhadap *work engagement*. Fenomena ini telah terlihat jelas dalam kondisi di Fakultas Kedokteran Universitas Cenderawasih. Berdasarkan dari wawancara dengan tenaga kependidikan, teridentifikasi bahwa lingkungan kerja yang kondusif di area kerja, yang meliputi fasilitas ruang kerja yang ergonomis, sistem informasi akademik yang terintegrasi, serta lingkungan kerja sosial yang sudah terjalin baik antar sesama rekan kerja serta pimpinan, tidak secara langsung meningkatkan *work engagement*. Namun, kondisi *work environment* yang baik tersebut terlebih dahulu menciptakan rasa kepuasan dalam diri para tendik, yang kemudian mendorong mereka untuk lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi. Ketika tenaga kependidikan merasakan kepuasan yang diakibatkan oleh kondisi dan suasana di lingkungan kerja mereka, hal ini yang selanjutnya memotivasi mereka untuk lebih aktif, berdedikasi, dan terlibat penuh dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan akademik.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Kesimpulan pada penelitian ini yaitu *fun workplace* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. *Work environment* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *work engagement*. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. *Fun workplace* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. *Work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *fun workplace* terhadap *work engagement*. *Job satisfaction* mampu menjadi mediasi antara pengaruh *work environment* terhadap *work engagement*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *fun workplace* tidak secara langsung meningkatkan *work engagement*, melainkan bekerja secara tidak langsung melalui *job satisfaction* sebagai mekanisme psikologis utama. Temuan ini menegaskan pentingnya *job satisfaction* dalam menjembatani pengaruh kondisi kerja terhadap keterikatan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini memperluas literatur mengenai *work engagement* pada konteks tenaga kependidikan di perguruan tinggi, sehingga memperkaya pemahaman tentang dinamika keterlibatan kerja dalam sektor pendidikan tinggi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Selain itu, dapat mempertimbangkan penambahan variabel moderator, seperti *job resources* lainnya seperti *organizational support*, *recognition* ataupun *leadership style*. Penelitian selanjutnya juga dapat

melakukan perbandingan lintas institusi guna melihat kemungkinan adanya perbedaan pola hubungan antarvariabel pada konteks organisasi yang berbeda.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ahn, G. S., & Ryu, S. (2017). Effects of Workplace Fun to Job Satisfaction and Work Engagement of Hospital Nurses. *J Health Info Stat*, 42(2), 144–152. <https://doi.org/10.21032/jhis.2017.42.2.144>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research. *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Cahyati, S. (2019). Peran Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pelayanan Kefarmasian Di Rumah Sakit. *Jurnal Psikologi*, 12, 11–21. <https://doi.org/10.35760/psi.2019.v12i1.1912>
- Edosomwan, H. S. (2022). Relationship between Workplace Fun and Job Satisfaction among University Administrative Staff: Does Perceived Organizational Support Matter? *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 9. <https://doi.org/10.20448/ajssms.v9i2.3902>
- Fluegge, E. (2009). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance* [University Of Florida]. <https://ufdc.ufl.edu/UFE0021955/00001/images>
- Ford, R., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26, 18–33.
- Gunawan, R., Senen, S., & Tarmedi, E. (2019). Analisis Kondisi Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Employee Engagement pada Karyawan Bagian Produksi Industri Manufaktur di Cimahi. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 4, 88–99. <https://doi.org/10.17509/jbme.v4i1.21986>
- Hakim, M., & Soetjipto, B. (2020). The Effects of Leader-Member Exchange and Fun at Work on Work Engagement and Deviant Workplace Behavior in Indonesian Telecommunication Company. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6603>
- Islam, T., & Ahmed, I. (2023). Unveiling the mechanism between fun at work and career satisfaction: the roles of organizational inclusion and inclusive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 950–965. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0215>
- Jyoti, J., & Dimple. (2021). Fun at workplace and intention to leave: role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782–807. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0704>
- Karl, Katherine, & Peluchette, Joy. (2006). How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2–13. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020201>

- Meidyntania, V. P., & Frianto, A. (2023). *Volume 12 Nomor 1 Halaman 32-42 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh work environment dan perceived organizational support terhadap employee engagement*. 12, 32–42.
- Mücelandili, B., & Erdil, O. (2016). Finding Fun in Work: The Effect of Workplace Fun on Taking Charge and Job Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 304–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.034>
- Naa, Abner (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni. *Jurnal Renaissance*, 2(02), 167–176.
- Nur Latifa Putri, A. (2022). Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Job Satisfaction Melalui WorkEngagement Pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 358.
- Prabowo, H., Sari, N., Aprilianti, A., & Satrya, A. (2019). *The Impact Of Fun at Work on Creative Performance and Organizational Citizenship Behaviour*. <https://doi.org/10.4108/eai.6-12-2018.2286332>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (n.d.). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Sawir, M., Yasri, & Abror. (2021). *The Effect of Stress, Work Environment and Work Engagement on Employee Performance BT - Proceedings of the Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)*. 606–611. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.093>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Tews, Michael J, Michel, John W, & Allen, David G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Thokoa, R., Naidoo, V., & Herbst, T. (2021). A study of job satisfaction and work engagement at the National Treasury of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1557>
- Tight, M. (2019). Documentary research in the social sciences. In *Documentary research in the social sciences*. (pp. xii, 216–xii, 216). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529716559>
- Torp, S., Lysfjord, L., & Midje, H. H. (2018). Workaholism and work–family conflict among university academics. *Higher Education*, 76(6), 1071–1090. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0247-0>
- Trisnursari, M. R., & Desiana, P. M. (2022). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of millennial generation in Indonesia: The mediating role of work engagement. *Contemporary Research on Management and Business*, 140–143. <https://doi.org/10.1201/9781003295952-36>

- Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Williams, A. (2024). Delivering Effective Student Feedback in Higher Education: An Evaluation of the Challenges and Best Practice. *International Journal of Research in Education and Science*, 10, 473–501. <https://doi.org/10.46328/ijres.3404>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>