

# BAB 1

## Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia adalah sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman sehingga Sumber Daya Manusia dapat dikatakan sebagai aset yang paling penting dalam sebuah organisasi baik skala besar maupun kecil (Susilo & Abdul, 2015). Tanpa adanya Sumber Daya Manusia, perusahaan akan tidak mempunyai arti, meskipun perusahaan tersebut memiliki berbagai sumber daya lainnya seperti mesin baru, modal banyak, energi melimpah, dan lainnya, semua akan menjadi sia-sia jika tidak dikelola dan dijalankan dengan baik oleh SDM (Affini & Surip, 2018). Pada setiap organisasi atau perusahaan akan mempertahankan kompetensi dari sumber daya manusia. Untuk mempertahankan sumber daya manusia yang baik dan kompeten tersebut maka perusahaan perlu meningkatkan hubungan baik dengan sumber daya manusianya. Hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan tentu akan menghasilkan dampak yang positif terhadap tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu, karyawan yang *engaged* atau memiliki keterikatan terhadap organisasi. Memiliki karyawan yang *engaged* akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah tingkat *employee engagement* yang tinggi (Asilah, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya yang baik menjadi kunci dalam menumbuhkan *employee engagement* terhadap organisasinya.

Dilansir dari situs web Bisnis.com, Jakarta (Syarizka, 2018) menyatakan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan iklim dunia bisnis maupun dunia kerja. Dari pernyataan tersebut maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan. Namun berdasarkan fenomena yang terjadi di beberapa negara, *employee engagement* masih sangat rendah. Hal ini dibuktikan pada survey Gallup's Global Workplace Analytics (2017), menyebutkan bahwa dari 155 negara yang telah disurvei, menyatakan bahwa rata-rata karyawan merasa *engaged* pada perusahaan hanya mencapai 15%. Indonesia pun menjadi salah satu negara dengan *employee engagement* yang rendah, hal ini dibuktikan berdasarkan dengan survey Gallup (2017) yang dilakukan di negara - negara asia tenggara. Hasilnya menyatakan bahwa Filipina merupakan negara yang memiliki tingkat *employee engagement* tertinggi dengan nilai 29% karyawan yang *engaged*. Sedangkan Indonesia berada pada posisi ke-5 dimana karyawan yang merasa *engaged* dalam pekerjaan hanya mencapai 8% (Nurwulandari & Suwatno, 2017). Artinya, sebagian besar karyawan di berbagai negara termasuk Indonesia yang tidak memiliki *engagement* terhadap pekerjaan.

**Tabel 1.1.**

**Perbandingan Keterikatan Kerja di Asia Tenggara**

	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapura	9%	76%	15%

Indonesia	8%	77%	15%
-----------	----	-----	-----

Sumber: <https://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-workers.aspx>

Maka dengan adanya fenomena terkait rendahnya *employee engagement* tersebut, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* masih menjadi sesuatu yang harus diperhatikan demi keberlangsungan perusahaan. Manajer human resources harus menjadikan masalah tingkat *engagement* dalam prioritas utama untuk mewujudkan lingkungan kerja yang positif, membuat karyawan *highly engaged*, dan mengubah sifat karyawan menjadi thriving atau mempunyai tekad untuk berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaannya (Azzadina, 2018). *Employee engagement* merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi (Meauthia & Ulfa, 2017). *Employee engagement* berperan penting sebagai bentuk keterikatan individu dan kepuasan kerja sebagai antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Meningkatkan *employee engagement* dalam perusahaan dapat menjadi solusi untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan yang berkompoten (Yulianti et al., 2018). Apabila karyawan memiliki *engagement*, maka karyawan akan mempunyai keyakinan dan selalu berusaha untuk mendukung tujuan organisasi, merasa bangga terhadap oganisasi dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam sebuah organisasi.

Melansir dari situs web Badan Pusat Statistik Kabupaten Pekalongan, dari jumlah seluruh angkatan kerja di Kabupaten Pekalongan tercatat jumlah individu yang bekerja lebih banyak daripada individu yang tidak bekerja. Berikut data yang didapat dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Pekalongan:

**Tabel 1.2.**  
**Hasil Survey Angkatan Kerja**

Kegiatan Utama	Jenis Kelamin			Presentase
	Laki – laki	Perempuan	Total	
Angkatan Kerja	283 462	196 969	480 431	-
Bekerja	260 494	186 428	446 922	93,02%
Pengangguran	22 968	10 541	33 509	6,97%
Bukan Angkatan Kerja	49 184	144 822	194 006	-
Sekolah	22 675	20 726	43 401	22,37%
Mengurus Rumah Tangga	7 563	106 215	113 778	58,64%
Lainnya	18 946	17 881	36 827	18,78%
Jumlah	332 646	341 791	674 437	-
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK)	85,21	57,63	71,23	-
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT)	8,10	5,35	6,97	-

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Pekalongan

Hasil Survey Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) di Kabupaten Pekalongan tahun 2021, menyatakan jumlah individu yang termasuk dalam angkatan kerja sebanyak 480.431 individu dengan rincian sebanyak 446.922 individu didalamnya atau sebesar 93,02% individu dalam angkatan kerja berstatus aktif bekerja. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 33.509 individu atau sebesar 6,97% berstatus tidak bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar penduduk angkatan kerja di Kabupaten Pekalongan berstatus bekerja. Maka, dari banyaknya penduduk yang bekerja tersebut peneliti tertarik untuk meneliti apakah ada *employee engagement* didalamnya.

Untuk mengetahui karyawan bertahan dan engaged terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui presentase keluar masuknya karyawan. Berikut data keluar masuknya karyawan di salah satu perusahaan yang ada di Kabupaten Pekalongan.

**Tabel 1.3.**  
**Turnover Karyawan PT. Watusalam Textile Tahun 2018**

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Presentase Karyawan Keluar
2014	10	24	2,6%
2015	18	12	4,8%
2016	21	24	5,6%
2017	35	22	9,7%

Sumber: Data dari HRD PT. Watusalam Textile 2018 dalam (Purwanto, 2019)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 presentase turnover karyawan mengalami kenaikan. Adanya kenaikan tingkat turnover dapat menimbulkan masalah pada *employee engagement* karena perpindahan atau keluar masuknya karyawan akan membuat karyawan merasa kurangnya sikap antusiasme dalam bekerja.

Wardani dan Fatimah (2020) menyatakan bahwa *engagement* merupakan kunci dalam timbulnya sikap antusiasme, motivasi, dan produktivitas pada karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang hati dan sukarela. Karyawan yang *engaged* akan menganggap bahwa pekerjaannya penting untuk karyawan itu sendiri bukan hanya penting untuk perusahaannya saja (Pri, 2017). Karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya dengan mudah untuk menghasilkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif, yang tentunya akan menguntungkan perusahaan (Aziz & Raharso, 2019). Karyawan yang *engaged* akan menyadari dalam tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Maka dari itu karyawan akan lebih cepat dan lebih banyak menyelesaikan pekerjaannya. *Engagement* yang dimiliki karyawan akan secara otomatis meningkatkan inisiatif karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan (Sari et al., 2020), bahwa karyawan dengan *engagement* tinggi kemudian akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas, bersedia menghadapi tantangan baru, dan merasa bahwa pekerjaannya memiliki nilai tersendiri. Hal tersebut tentu akan memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja karyawan, produktivitas, dan pertumbuhan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* salah satunya yaitu budaya organisasi (Anggraini et al., 2016). Budaya Organisasi atau *Organizational Culture* menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi supaya menghasilkan sumber daya manusia yang engaged dengan organisasi. Menurut Anitha dalam (Yulivan, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan yang dilakukan secara berulang oleh karyawan sehingga menjadi suatu nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh setiap karyawan. Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang kemudian akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Rais & Parmin, 2020). Menurut Luthans dalam (Fajrina & Noer, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan arah dan dapat memperkuat standar perilaku para karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Budaya organisasi diasumsikan mempengaruhi *employee engagement* karena budaya organisasi yang memberikan kenyamanan kepada pegawai yang kemudian akan membuat pegawai merasa *engaged* (Bija, 2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* telah dibuktikan oleh beberapa penelitian. Penelitian terdahulu oleh Zahreni et al., (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi dapat membuat karyawan *engaged* dan memberikan pengaruh bagi organisasi. Begitu juga dengan penelitian

yang dilakukan oleh Rais & Parmin, (2020) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun peneliti masih menemukan *research gap* dalam hubungan antara *organizational culture* dengan *employee engagement* yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Yulivan, (2021), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.

*Employee experience* merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. *Employee experience* dapat berpengaruh positif serta dapat mendorong tingkat *employee engagement* (Tucker, 2020). Menurut Jacob Morgan, untuk mendapatkan *employee experience* yang positif terdapat beberapa indikator yaitu teknologi, lingkungan fisik dan budaya. Menciptakan *employee experience* yang baik dapat mempertahankan karyawan yang kompeten serta menciptakan karyawan yang *engaged* dalam pekerjaan, hal tersebut akan sangat menguntungkan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Durai & King, 2018). Josh Bersin dkk (2017) menyatakan bahwa *employee experience* akan menjadi indikator yang semakin penting dalam persaingan tenaga kerja ditengah perubahan teknologi digital. Beberapa studi telah meneliti hubungan yang erat antara *employee experience* dengan *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Durai dan King (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *employee experience* dengan *employee engagement*.

Salah satu cara efektif lainnya untuk mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement* adalah dengan memberikan apresiasi kepada karyawan. Bentuk apresiasi bermacam – macam, salah satunya yaitu dengan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan salah satu cara efektif untuk mempertahankan karyawan dalam bentuk apresiasi (Khadafi & Lestari, 2022). Menurut survei pada Blessing White (2006), 60% karyawan menginginkan peluang untuk berkembang agar tetap dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Kurangnya bentuk penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan karyawan tidak betah, oleh karena itu penghargaan menjadi salah satu faktor penting dalam *employee engagement*. Hubungan antara *career development* dengan *employee engagement* dapat dibuktikan dalam penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Khadfi dan Lestari (2022) menyatakan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang masih menunjukkan adanya hasil yang berbeda atau terdapat *research gap*, serta memperhatikan pada latar belakang dan fenomena yang dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Organizational Culture, Employee Experience, dan Career Development terhadap Employee Engagement (studi pada karyawan di Kabupaten Pekalongan)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Menurut Luthans dalam (Fajrina & Noer, 2021) budaya organisasi dapat memperkuat standar perilaku para karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk tercapainya tujuan perusahaan yang kemudian akan terciptanya karyawan yang *engaged*. *Employee experience* yang baik juga dapat mempertahankan karyawan yang kompeten yang serta meningkatkan *employee engagement* (Durai & King, 2018). Dan pengembangan karir akan dapat memperkuat rasa percaya diri karyawan untuk semakin berprestasi dan menunjukkan kinerja terbaik yang kemudian membuat karyawan memiliki *engaged* (Asilah, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai pengaruh *organizational culture*, *employee experience*, dan *career development* terhadap *employee engagement*. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana *organizational culture* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di Kabupaten Pekalongan?
2. Bagaimana *employee experience* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di Kabupaten Pekalongan?

3. Bagaimana *career development* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di Kabupaten Pekalongan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagemen*t.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat Teoritis:

1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan wawasan dan penegetahuan tentang pengaruh *organizational culture*, *employee experience*, dan *career development* terhadap *employee engagement*.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan dalam penerapan ilmu manajemen, khususnya dibidang sumber daya manusia.

Manfaat Praktis:

1. Melalui penelitian ini akan diketahui pengaruh *organizational culture*, *employee experience*, dan *career development* terhadap *employee engagement* untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para manajer *human resources* dalam hal melakukan pengelolaan sumber daya manusia dan menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik khususnya melalui *organizational culture*, *employee experience*, dan *career development* sehingga menghasilkan *employee engagement* yang baik.

## BAB 2

### Kajian Pustaka

#### 2.1. *Employee Engagement*

##### 2.1.1. Definisi *Employee Engagement*

*Employee Engagement* merupakan sikap dan perilaku keterikatan kepuasan karyawan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya atau organisasi. Menurut Asilah, (2022) keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah kelekatan emosional terhadap organisasi, pemahaman terhadap tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi, seberapa cocok karyawan di tempat tersebut, serta motivasi dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra.

Pella (2020) dalam (Asilah, 2022) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi keadaan pikiran ketika karyawan benar-benar menginginkan perusahaan berhasil dan karyawan bersedia bekerja melebihi apa yang diminta. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional dengan peran kerja; hubungan pribadi dengan pekerjaan serta lingkungan kerja (Khan dalam Khadafi & Lestari, 2022)). Aspek fisik yaitu peran karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, aspek kognitif yaitu berhubungan dengan kewaspadaan dan keyakinan yang dimiliki karyawan, serta aspek emosional yang berubungan dengan lingkungan pekerjaan dan sesama rekan kerja (Ferrer, 2005). Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Sari et al., (2020), *engagement* merupakan suatu kondisi positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), adanya dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Karyawan yang merasa *engaged* kemudian cenderung ingin organisasinya berhasil karena merasa terhubung baik secara emosional, sosial, dan bahkan spiritual sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi *employee engagement* dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu keadaan sikap positif dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang kemudian mengekspresikan diri dalam pekerjaan baik secara fisik, kognitif, dan emosional yang ditandai dengan beberapa karakteristik yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

##### 2.1.2. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dalam jurnal (Sari et al., 2020), indikator *employee engagement* yaitu:

1. *Vigor* (semangat)

Kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam bekerja, serta kemampuan bertahan dalam menghadapi kesulitan merupakan ciri-ciri yang mencerminkan kesiapan untuk mencurahkan usaha dalam pekerjaan, upaya untuk tetap bersemangat dalam bekerja. dan kecenderungan untuk terus berusaha dalam menghadapi kesulitan atau kegagalan. Mempunyai indikator: (1) semangat kerja, (2) keinginan untuk berusaha, dan (3) gigih dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

2. *Dedication* (dedikasi)

Dimulai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan. Diukur dari indikator: (1) rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, (2) bangga atas pekerjaan yang dilakukan, (3) pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu, dan (4) rasa antusiasme dalam bekerja.

3. *Absorption* (penghayatan)

Dimulai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu

cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Diukur dari indikator: (1) konsentrasi dalam bekerja, (2) sulit melepaskan diri dari pekerjaan, dan (3) senang dan menikmati ketika bekerja.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement**

Menurut beberapa peneliti, terdapat faktor-faktor pendorong adanya *employee engagement* yaitu:

1. Budaya organisasi (*organizational culture*)  
Budaya organisasi meliputi nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan arah dan mempertegas standar perilaku suatu perusahaan untuk mengendalikan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien terhadap organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Fajrina & Noer, 2021).
2. Pengalaman karyawan (*employee experience*)  
Pengalaman karyawan merupakan kumpulan pengalaman yang dirasakan oleh seorang karyawan selama ia terlibat dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Tracy Maylett dan Matthew Wride (2017), perusahaan yang memberikan pengalaman karyawan yang positif akan menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat, hal tersebut kemudian akan menghasilkan karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan (Durai & King, 2018).
3. Kesempatan berkembang (*career development*)  
Karyawan membutuhkan keterampilan yang tepat supaya dapat bekerja dengan baik, memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan posisi. Karyawan yang memiliki keterikatan merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisi mereka, dan berkesempatan menunjukkan kinerja terbaik (Asilah, 2022a)
4. Lingkungan Kerja (*work environment*)  
Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi diri karyawan sendiri dalam pekerjaan. Work environment terdiri dari lokasi fisik dan non fisik seperti prosedur kerja, peraturan, kebijakan, budaya, sumber daya, dan hubungan kerja yang semuanya dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Menurut Harter, et al. (2002) memandang lingkungan kerja sebagai lingkungan yang dapat memikat individu karyawan untuk bekerja di perusahaan, memotivasi karyawan untuk tetap di sana, dan memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan baik dan efektif (Fajrina & Noer, 2021).
5. *Psychological Contract*  
*Psychological Contract* adalah seperangkat harapan karyawan mendapatkan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan dan apa yang perusahaan berikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan. Menurut Rousseau (2004), *psychological contract* merupakan kondisi ketika karyawan yakin bahwa organisasi akan membayar mereka dan menepati janjinya, *psychological contract* dapat mendorong karyawan untuk memenuhi komitmennya kepada perusahaan (Fajrina & Noer, 2021).

## **2.2. Organizational Culture**

### **2.2.1. Definisi Organizational Culture**

Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, serta nilai dan norma yang dikembangkan dan dianut oleh setiap anggota dalam organisasi sehingga membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Chaerudin (2019) dalam (Asilah, 2022a), Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima oleh anggota organisasi sebagai aturan internal perilaku organisasi. Menurut Luthans (2006) budaya

organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Definisi lainnya dinyatakan oleh Sutrisno (2010), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah masalah organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Culture* atau budaya organisasi merupakan norma dan nilai perilaku yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan dijadikan sebagai dasar aturan perilaku organisasi, kemudian menjadi suatu karakteristik dalam organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

### **2.2.2. Indikator *Organizational Culture***

Menurut Edison *et al* (2016) dalam (Asilah, 2022a), *organizational culture* terdiri dari beberapa komponen indikator, antara lain yaitu:

1. Kesadaran diri  
Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan yang tinggi.
2. Keagresifan  
Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang namun realistis. Karyawan menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.
3. Kepribadian  
Anggota organisasi bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kebutuhan organisasi.
4. Performa  
Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim  
Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen.

### **2.3. *Employee Experience***

#### **2.3.1. Definisi *Employee Experience***

Pengalaman karyawan didefinisikan sebagai sebuah organisasi dan seluruh tenaga kerjanya bekerja bersama untuk menciptakan pengalaman kerja yang otentik dan personal untuk menghasilkan semangat, inovasi dan produktivitas untuk meningkatkan kinerja individu, tim dan organisasi. Menurut Pandey & Gupta (2020), *employee experience* didefinisikan sebagai interaksi dan persepsi karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pekerjaannya dan adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi. Sedangkan menurut IBM (*International Business Machines*), menyatakan bahwa *employee experience* merupakan seperangkat persepsi yang dimiliki karyawan mengenai pengalaman mereka berinteraksi di tempat kerja

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *employee experience* merupakan hubungan positif antara karyawan dengan organisasi yang diciptakan untuk menghasilkan semangat, motivasi, dan kesempatan berkembang bagi karyawan.

#### **2.3.2. Indikator *Employee Experience***

Menurut Pandey & Gupta (2020), *employee experience* memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Keterlibatan karyawan



Keterlibatan adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan rasa memiliki.

2. Kelelahan (*burnout*)

*Burnout* mengacu pada kondisi psikologis yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi dan berkurangnya rasa semangat. Kelelahan emosional didefinisikan sebagai keadaan psikologis menipisnya sumber daya emosional. Sedangkan depersonalisasi didefinisikan sebagai perkembangan persaaan negatif dan sikap sinis terhadap pekerjaan dan lingkungan sekitar.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja ditandai dengan keadaan emosional yang positif dan dikembangkan melalui penilaian evaluatif, afektif pengalaman di tempat kerja dan keyakinan tentang pekerjaan ini terdiri dari lima dimensi dan dapat diukur dengan mengukur kepuasan karyawan dengan dimensi-dimensi seperti pengawasan, rekan kerja, gaji, peluang promosi, dan pekerjaan itu sendiri.

4. Pengakuan (*recognition*)

Pengakuan adalah penentuan tentang kontribusi seseorang yang mempertimbangkan kinerja kerja karyawan dan tingkat komitmen dan partisipasi karyawan secara pribadi. Pengakuan (*recognition*) dilakukan secara teratur dan dinyatakan secara formal atau informal, sendiri-sendiri atau berkelompok, secara tertutup atau terbuka.

## **2.4. Career Development**

### **2.4.1. Definisi Career Development**

Busro (2018) dalam (Asilah, 2022a) mendefinisikan pengembangan karir (*career development*) sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan. Menurut Ramli dan Yudhistira dalam Asilah (2022), *career development* merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan masa depan profesionalnya di perusahaan sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan dapat berkembang secara optimal. Sedangkan menurut Setyadi dan Budiyono (2021) dalam (Asilah, 2022a) pengembangan karir (*career development*) adalah aktivitas yang dilakukan terus menerus dan usaha formal dari suatu organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerdayaan sumber daya organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (*career development*) merupakan suatu kegiatan yang meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan dalam perusahaan, kegiatan tersebut dapat membuat baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang secara optimal.

### **2.4.2. Indikator Career Development**

Menurut Busro (2018) dalam (Asilah, 2022a), pengembangan karir (*career development*) memiliki beberapa indikator, yaitu :

1. Kejelasan karir

Karyawan dapat memutuskan pekerjaan mereka saat ini dan jalur karir masa depan dengan menggunakan informasi jalur karir yang jelas dari sistem manajemen, pendidikan karir yang terstruktur, dan penyediaan informasi perencanaan karir yang transparan kepada karyawan. Karyawan dapat lebih efektif melatih untuk peran yang lebih baik karena kejelasan ini.

2. Pengembangan diri

Pengembangan diri meliputi segala yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja.

3. Perbaikan mutu kerja

Perbaikan mutu kinerja adalah sebuah siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau kegiatan. Perbaikan mutu kinerja didasarkan pada pendekatan tim dan membutuhkan tim pengembangan yang terdiri dari staf dari bidang fungsional dan tingkatan yang berbeda dalam organisasi.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Salah satu yang berpereranan penting bagi peneliti dalam melakukan sebuah penelitian adalah kajian mengenai penelitian terdahulu. Temuan - temuan yang ditemukan dalam penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan maupun perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut adalah penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti untuk melakukan penelitian:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1.	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior</i>	(Zahreni et al., 2021)	Y1: <i>Employee Engagement</i> Y2: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> X1: <i>Organizational Culture</i>	- Budaya organisasi berpengaruh positif keterikatan karyawan - Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> )
2.	Pengaruh <i>Entepreneurial Leadership</i> dan Budaya Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Budaya Kerja dan <i>Organizational Trust</i> sebagai Variabel Mediator	(Yulivan, 2021)	Y: <i>Employee Engagement</i> X1: <i>Entepreneurial Leadership</i> M1: <b>Budaya Kerja</b> M2: <i>Organizational Trust</i>	- Budaya Kerja (M) dapat memediasi hubungan <i>Entepreneurial Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> - <i>Organizational Trust</i> (M) dapat memediasi hubungan <i>Entepreneurial Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>
3.	<i>Employee Experience And Its Influence on Employee Engagement</i>	(Durai & King, 2018)	Y: <i>Employee Engagement</i> X: <i>Employee Experince</i>	- <i>Employee experience</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
4.	Pengaruh Penghargaan, Pelatihan dan Pengembangan serta Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan	(Khadafi & Lestari, 2022)	Y: <b>Keterikatan Karyawan</b> X1: Penghargaan X2: Pelatihan dan Pengembangan X3: Kepemimpinan	- Kepemimpinan dan pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan - Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan

5.	Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan	(Asilah, 2022)	Y: <b>Keterikatan Karyawan</b> X1: <b>Pengembangan Karir</b> X2: <b>Budaya Organisasi</b> X3: <b>Kepemimpinan Transformasional</b>	- Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Budaya organisai (*organizational culture*) memiliki peran yang sangat penting untuk mendorong pertumbuhan suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan kepuasan kerja. Apabila karyawan mendapatkan budaya organisasi yang baik, maka karyawan akan merasa nyaman dan kemudian akan meningkatkan engaged terhadap pekerjaannya. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadikan karyawan engaged dengan perusahaan. Budaya organisasi yang baik dan menyenangkan tentunya akan mempengaruhi karyawan dan memberikan kesempatan terbaik bagi karyawan untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zahreni et al., (2021) dinyatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi dapat membuat karyawan engaged dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rais & Parmin, (2020) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee engagement*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif pada *organizational culture* terhadap *employee engagement*.

**H1: *Organizational Culture* berpengaruh Positif terhadap *Employee Engagement***

### 2.6.2. Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Engagement*

*Employee experience* merupakan suatu prioritas utama dalam peningkatan sumber daya manusia. Menciptakan pengalaman karyawan yang baik akan menghasilkan organisasi yang menarik dan akan mempertahankan karyawan yang kompeten. Perusahaan yang memiliki fokus khusus pada *employee experience* akan memiliki budaya yang kuat, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan karyawan akan merasa didukung secara proaktif, lingkungan yang beragam dan inklusif dan tingkat sentuhan yang tinggi sepanjang siklus kehidupan karyawan. *Employee experience* yang baik diyakini dapat mempengaruhi *engagement* karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Durai & King (2018), menyatakan bahwa *employee experience* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Tucker (2020), yang menyatakan bahwa *employee experience* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif pada *employee experience* terhadap *employee engagement*.

**H2: *Employee Experience* berpengaruh Positif terhadap *Employee Engagement***

### 2.6.3. Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement*

Pengembangan karir (*career development*) merupakan peningkatan kemampuan individu karyawan dalam kinerjanya di perusahaan dalam merencanakan karir di masa depan. Karyawan yang mendapatkan pengembangan karir akan merasa termotivasi dan bekerja dengan lebih maksimal untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pengembangan karir dalam suatu perusahaan

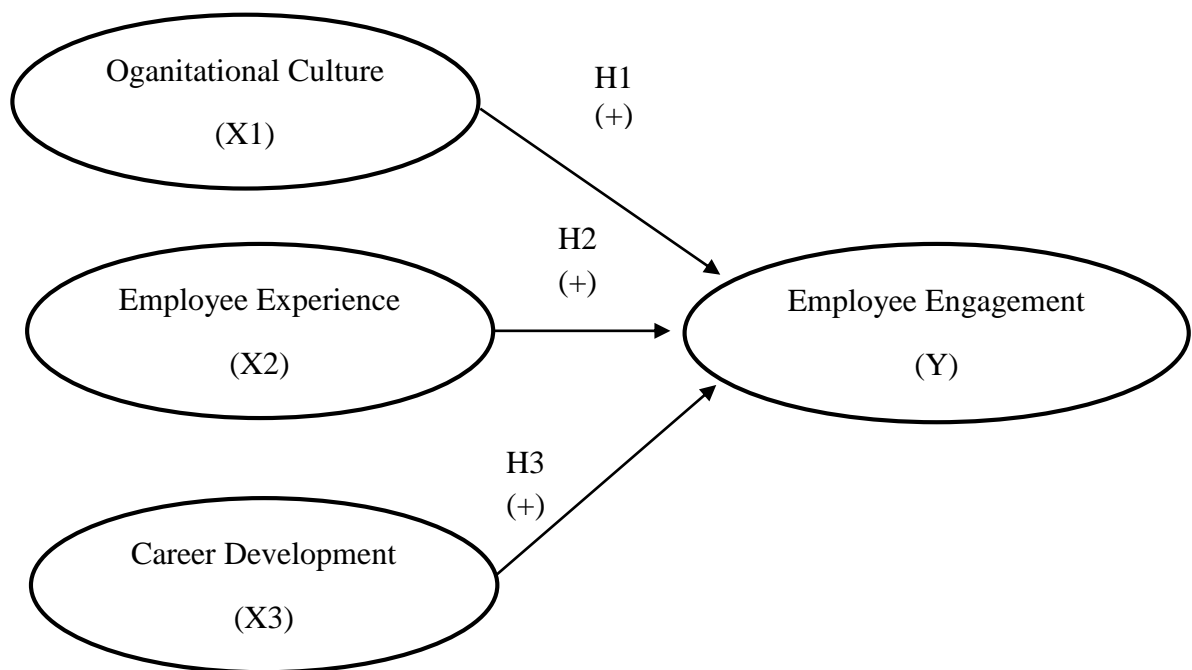
akan menyebabkan semakin meningkatkan kepuasan karyawan, loyalitas, kreativitas, dan meningkatkan engagement karyawan. Pengembangan karir dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga mendapatkan penilaian kinerja yang baik yang dapat memberinya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khadfi dan Lestari (2022) menyatakan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif pada *career development* terhadap *employee engagement*.

**H3: Career Development berpengaruh Positif terhadap Employee Engagement**

## 2.7. Model Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti (2023)

## BAB 3

### Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan untuk dapat dideskripsikan, dibuktikan, dikembangkan dan ditemukan pengetahuan atau teori tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2013).

#### 3.1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang akan dijadikan penelitian dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan oleh peneliti yaitu individu yang bekerja di instansi/perusahaan di Kabupaten Pekalongan. Peneliti tidak dapat mengetahui dan mendapatkan jumlah yang pasti dari populasi yang digunakan karena populasinya yang tidak terbatas.

#### 3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sementara itu, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 100 responden yang berada di Kabupaten Pekalongan.

Pada penelitian ini, peneliti memilih satu teknik sampling yaitu *non probability sampling (incidental sampling)* dimana teknik penentuan sampel ditentukan berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti kemudian dapat digunakan sebagai sampel, apabila data yang diperoleh tersebut cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2013). Menurut Wibisono (2003), rumus dalam menentukan jumlah responden untuk populasi yang tidak dapat diketahui pasti jumlahnya yaitu sebagai berikut:

$$n = \left[ \frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right]^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

Z = Skor z dengan tingkat kepercayaan (95%)

e = Sampel eror (5%)

$\alpha$  = Standart deviasi populasi (pendugaan sampel)  $0.5 \times 0.5 = 0.25$

$$n = \left[ \frac{(1,96)(0,25)}{0,05} \right]^2$$
$$n = 96,04$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, banyaknya sampel responden yang harus diambil adalah 96 responden. Untuk memberikan hasil yang akurat, maka akan diambil jumlah sampel dari responden sebanyak 100 responden

Dalam pemilihan sampel, peneliti membuat beberapa kriteria untuk sampel yang diambil sebagai responden. Adapun beberapa kriteria responden dalam penelitian ini yaitu:

1. Individu yang bekerja di suatu instansi/perusahaan di Kabupaten Pekalongan
2. Individu yang berstatus sebagai seorang karyawan/pegawai

#### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan instrument untuk pengumpulan data, dimana responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti (Sugiyono, 2013). Menurut Sugiyono (2018), kuesioner data berupa pertanyaan atau pernyataan baik tertutup

maupun terbuka dan diberikan kepada responden secara langsung atau tidak langsung seperti dikirim melalui pos, atau internet. Dalam penelitian ini, pengumpulan kuesioner dilakukan secara online melalui media internet (*google form*) yang didalamnya berisi pernyataan – pernyataan yang telah disiapkan oleh peneliti dan ditujukan kepada responden yaitu karyawan di Kabupaten Pekalongan untuk mendapatkan data primer.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan definisi dari masing-masing variabel yang telah dipilih oleh peneliti (Riyantika,2011). Definisi operasional yang ada dalam penelitian ini terdapat empat variable, yang pertama yaitu *Employee Engagement* (Y), adalah rasa keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya meliputi aspek fisik, kognitif dan emosional (Khan dalam Khadafi & Lestari, 2022). Yang kedua, *Organizational Culture* (X1) yang didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah masalah organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Yang ketiga, *Employee Experience* (X2) didefinisikan sebagai interaksi dan persepsi karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pekerjaannya dan adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi (Pandey & Gupta, 2020). Yang keempat, *Career Development* (X3) merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan masa depan profesionalnya di perusahaan sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan dapat berkembang secara optimal (Ramli dan Yudhistira dalam Asilah (2022)).

Berikut tabel definisi operasional variable dalam penelitian ini:

**Tabel 3.1.**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>Employee Engagement</i> , adalah rasa keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya meliputi aspek fisik, kognitif dan emosional (Kahn, 1990)	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> (Schaufeli WB & Salanova M, 2002)
<i>Organizational Culture</i> (X1)	<i>Organizational Culture</i> merupakan perangkat sistem nilai-nilai ( <i>values</i> ), atau norma-norma ( <i>beliefs</i> ), asumsi-asumsi ( <i>assumptions</i> ), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah masalah organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020)	1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi tim (Edison & Yohny, 2020)
<i>Employee Experience</i> (X2)	<i>Employee Experience</i> merupakan interaksi dan persepsi karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pekerjaannya dan adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi (Pandey & Gupta, 2020)	1. Keterlibatan karyawan 2. Kelelahan ( <i>burnout</i> ) 3. Kepuasan kerja 4. Pengakuan ( <i>recognition</i> )

		(Pandey & Gupta, 2020)
<i>Career Development</i> (X3)	<i>Career Development</i> merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan masa depan profesionalnya di perusahaan sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan dapat berkembang secara optimal (Ramli dan Yudhistira dalam Asilah (2022)).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan karir</li> <li>2. Pengembangan diri</li> <li>3. Perbaikan mutu kerja (Busro, 2018)</li> </ol>

### 3.5. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode penelitian berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument, analisis data bersifat kuantitatif/statistik (Sugiyono, 2013). Analisis penelitian ini menggunakan beberapa uji yaitu pengujian validitas dan reabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji kelayakan model, dan pengujian hipotesis. Alat analisis statistik yang digunakan adalah *software* yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 26.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala ordinal atau skala likert. Menurut Ghozali (2018:45) skala likert yaitu skala yang berisikan lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Ragu-ragu atau netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

#### 3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul. Analisis statistik deskriptif dapat memberikan gambaran mengenai suatu data dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis, dan *skewness*. Dalam penelitian ini analisis deskriptif memberikan gambaran mengenai variabel – variabel penelitian yaitu *Organizational Cultur*, *Employee Experience*, *Career Development*, dan *Employee Engagmenet*. Adapun kriteria yang digunakan sebagai dasar interpretasi skor yaitu: 1,00-1,80 = sangat rendah/sangat buruk; 1,81-2,60 = rendah/buruk; 2,61-3,40 = sedang/cukup; 3,41-4,20 = tinggi/baik; 4,21-5,00 = sangat tinggi/sangat baik (Ferdinand, 2014).

#### 3.5.2. Uji Kualitas Data

##### 3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur layak atau tidaknya suatu kuesioner dalam penelitian. Suatu kuesioner dianggap layak atau valid apabila pertanyaan yang ada pada kuesioner dapat menjelaskan apa yang akan diukur pada kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan hasil dari *r* hitung dibandingkan dengan *r* tabel. Apabila *r* hitung lebih besar dan bernilai positif maka dapat dikatakan pertanyaan pada kuesioner tersebut valid (Ghozali, 2018).

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah cara yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang berdasarkan indikator dari variabel yang telah ditentukan (Ghozali, 2018). Suatu data kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban dari responden pada kuesioner tersebut dijawab secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### 3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui layak tidaknya model regresi antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2018) uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

#### 3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal (Ghozali, 2018). Dalam uji normalitas dapat diketahui distribusi data yang normal ataupun tidak normal dalam variabel penelitian.

#### 3.5.3.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel bebas (*independent*). Dalam uji multikolinieritas dapat diukur dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*. Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas (Ghozali, 2018).

#### 3.5.3.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam model regresi. Apabila terdapat kesamaan varian residual maka dapat disebut homogenitas. Sedangkan apabila terdapat perbedaan disebut heterogenitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat heterogenitas. Untuk melihat ada atau tidaknya heterogenitas dengan mengamati ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika tidak ada pola dan titik yang jelas tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat dikatakan tidak terjadi heterogenitas (Ghozali, 2018). Selain melihat grafik *scatterplot*, untuk mengetahui ada atau tidaknya heterogenitas dapat menggunakan uji glejser yaitu dengan melihat nilai signifikansi masing – masing variabel *independent*. Apabila nilai sig > 0,05, maka model regresi dapat dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.5.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan metode untuk menganalisis hubungan antar beberapa variabel *independent* dan satu variabel *dependent* (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini menggunakan analisis model linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara *organizational culture*, *employee experience*, dan *career development* terhadap *employee engagement* menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Menurut Ghozali (2018) model persamaan linier berganda dalam penelitian memiliki rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y	= <i>Employee Engagement</i>
$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien Regresi
X1	= <i>Organizational Culture</i>
X2	= <i>Employee Experience</i>
X3	= <i>Career Development</i>



### **3.5.5. Uji Kelayakan Model**

Uji kelayakan model dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji statistik F, dan uji statistik t (Ghozali, 2018).

#### **3.5.5.1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan dari model yang digunakan dalam menerangkan variabel variabel dependen dalam penelitian (Ghozali, 2018).

#### **3.5.5.2. Uji Statistik F**

Uji statistic F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian, sehingga dapat diketahui koefisien secara bersama-sama variabel-variabel independent terhadap variabel dependent. apabila p-value lebih kecil dari level of signifikan yang telah ditentukan maka uji F menunjukkan bahwa variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent (Ghozali. 2018). Beberapa langkah dalam pengujiannya sebagai berikut:

1. Jika nilai sig  $< 0,05$  atau F hitung  $> F$  tabel maka terdapat pengaruh variabel independent (X) secara simultan terhadap variabel dependent (Y).
2. Jika nilai sig  $> 0,05$  atau F hitung  $< F$  tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel independent (X) secara simultan terhadap variabel dependent (Y).

#### **3.5.5.3. Uji Statistik t**

Uji statistic t atau uji parameter individual digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh satu variabel independent (X) secara individual dalam menerangkankan variasi dari variabel dependen (Y) (Ghozali, 2018). Beberapa langkah dalam pengujiannya sebagai berikut:

1. Jika tingkat signifikan  $< 0,05$  atau t hitung  $> t$  tabel maka terdapat pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y).
2. Jika tingkat signifikan  $> 0,05$  atau t hitung  $< t$  tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y).