

Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan *Employee Engagement* Di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur

Relationship Between Organizational Culture and Employee Engagement at the East Java Regional Staffing Agency

Aprilifia Ulin Nuha

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: aprilifia.19005@mhs.unesa.ac.id

Satiningsih

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: satiningsih@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian memiliki tujuan mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. Metode pada penelitian ialah kuantitatif dengan analisis korelasional untuk mengetahui hubungan. Subjek penelitian yaitu pegawai negeri sipil sejumlah 65 orang dengan jabatan pengawas, fungsional, dan pelaksana yang dipilih dengan teknik sampling jenuh. Instrumen penelitian yaitu skala budaya organisasi dan skala *employee engagement* yang dibagian menggunakan dua metode yaitu secara online dan offline. Analisis *pearson correlation product moment* digunakan untuk analisis data dengan bantuan SPSS 25. Penelitian memberikan hasil yaitu terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* yang bersifat positif dibuktikan dengan hasil dari nilai signifikansi 0,000. Antar variabel yang berhubungan positif menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi semakin tinggi, maka *employee engagement* juga akan semakin tinggi, dan begitupun sebaliknya. Hasil nilai *coefficient correlation* pada penelitian didapatkan *coefficient* sebesar 0,772. Berdasarkan nilai tersebut berarti adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* dalam kategori yang kuat antar variabel.

Kata kunci : Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, Pegawai Negeri Sipil.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between organizational culture and employee engagement at the East Java Regional Employment Agency. The research method is quantitative with correlational analysis to find out the relationship. The research subjects were 65 civil servants with supervisory, functional and executive positions who were selected by saturated sampling technique. The research instruments were the organizational culture scale and the employee engagement scale which were divided using two methods, namely online and offline. Pearson correlation product moment analysis was used for data analysis with the help of SPSS 25. The research gave the result that there is a positive relationship between organizational culture and employee engagement as evidenced by the result of a significance value of 0.000. Between variables that are positively related indicate that the higher the organizational culture, the higher employee engagement will also be, and vice versa. The results of the coefficient correlation value in the study obtained a coefficient of 0.772. Based on this value, it means that there is a relationship between organizational culture and employee engagement in a strong category between variables.

Key word : *Organizational Culture, Employee Engagement, Civil Servants.*

Article History	
Submitted : 03-07-2023	
Final Revised : 04-07-2023	
Accepted : 04-07-2023	<i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i>
	<i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i>

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pegawai pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan publik, melaksanakan kebijakan, mempererat serta mempersatukan bangsa secara profesional, bersih dari nepotisme, kolusi, dan korupsi, serta bebas politik (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2014). ASN menjadi unsur utama bagi kekuatan daya saing bangsa Indonesia (Sedarmayanti, 2020). ASN pada realitanya dinilai masih kurang dalam kinerja birokrasi. *The Global Competitiveness Report* menunjukkan kinerja ASN di Indonesia berada diperingkat 22 dari 37 negara (Schwab & Zahidi, 2020). Laporan *the world bank* (2021) melalui *Worldwide Governance Indicators* terkait efektivitas pemerintah Indonesia yang memuat kualitas pelayanan publik, pelayanan sipil, implementasi kebijakan, dan komitmen pemerintah terhadap aturan termasuk kategori sangat rendah. Hal tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada ASN di Indonesia.

Gallup (2022) melakukan survei terkait *employee engagement* setiap tahunnya di 160 negara dunia. Penelitian Gallup (2022) menggunakan sampel warga negara sipil yang dipilih secara acak. Pada tahun 2022, hasil dari survei Gallup (2022) menunjukkan *employee engagement* yang dimiliki seluruh pegawai di Asia Tenggara, termasuk negara Indonesia hanya sebesar 24%. Hasil tersebut menunjukkan mayoritas pegawai Indonesia masih banyak yang tidak ingin terhubung penuh dengan pekerjaan. Organisasi di negara Indonesia belum maksimal dalam memberikan perhatian terhadap *employee engagement*. Permasalahan mengenai rendahnya *employee engagement* perlu menjadi perhatian bagi organisasi.

Organisasi dan pemerintah di seluruh dunia mencari cara untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja pegawai (Turner, 2020). Perbaikan terhadap manajemen yang lebih baik lagi diperlukan untuk mencapai penyelenggaraan birokrasi yang efisien dan efektif (Nanuru, Jabid, & Hidayanti., 2021). Keefektifan manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci keberhasilan organisasi, didalamnya memuat integrasi pegawai yang mendorong adanya keterlibatan semua anggota untuk mencapai tujuan (Sedarmayanti, 2020). SDM yang dikelola dengan baik akan mampu meningkatkan kualitas performa organisasi karena pegawai akan memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaannya, sehingga mampu menumbuhkan *employee engagement* (Bantam, 2022). Organisasi yang memiliki manajemen SDM yang efektif mampu mendorong pegawai merasakan sikap *employee engagement* (Shuck, Nimon, & Zigarmi., 2016).

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki perhatian terhadap *employee engagement* dengan mengusahakan manajemen SDM ASN secara sistematis adalah Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur (BKD Jawa Timur). Adapun tanggung jawab BKD Jawa Timur yaitu menyusun, melaksanakan, memantau, dan membina kebijakan teknis terkait bidang kepegawaian serta membantu Gubernur melaksanakan tugas penunjang pemerintahan. Berdasarkan data kepegawaian BKD Jawa Timur (2022) bertanggung jawab atas pemberian pelayanan kepegawaian kepada ASN di Jawa Timur sejumlah 53.579 orang. Pegawai terikat secara aktif dalam sikap dan perilaku positif, ditunjukkan dari perolehan penghargaan tahun 2022 yaitu “Manajemen ASN Terbaik” saat BKN Awards, peringkat 2 “Penilaian Kompetensi”, dan saat Jatim Awards 2022 menjadi juara 1 “Satu Data Jawa Timur” (BKD Jawa Timur, 2022).

BKD Jawa Timur dengan berbagai prestasi yang didapatkan memiliki kepentingan untuk mempertahankan pencapaian tersebut dan melindungi talenta dengan keahlian yang dimiliki pegawai. Instansi pemerintahan dituntut untuk mampu mengembangkan potensi pegawai dan mempertahankan produktivitas tinggi pegawai agar mampu berkontribusi maksimal pada instansi (Sedarmayanti, 2020). Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar pegawai senantiasa mengoptimalkan peran dan kemampuannya, serta merasa terikat saat pelaksanaan pekerjaan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi atau PANRB menyatakan bahwa adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas ASN. Dibuktikan dengan adanya artikel Kementerian PANRB (2022) yang menyatakan bahwa pemerintah perlu mengetahui tingkat *employee engagement* untuk mempertahankan talenta ASN dan meningkatkan komitmen ASN. Artikel tersebut menyiratkan adanya kebutuhan untuk mengetahui informasi pegawai secara mendalam terkait aspek spesifik mengenai *employee engagement*. Definisi *employee engagement* menurut Schaufeli, Salanova, & Bakker (2002) ialah sikap pandang fikiran yang positif serta adanya rasa memuaskan pada karyawan yang ditandai dengan *absorption*, *vigor*, dan *dedication*. *Employee engagement* adalah upaya pegawai berupa komitmen, diskresioner, penyaluran bakat, dan dedikasi yang mampu memberikan manfaat bagi organisasi dan dirinya sendiri (Turner, 2020).

Employee engagement penting untuk menjadi perhatian bagi instansi, apabila instansi tidak memperhatikan *employee engagement* maka akan menimbulkan dampak signifikan yang dirasakan oleh organisasi. *Employee engagement* memiliki dampak positif pada kualitas pelayanan dan mengurangi kesalahan saat memberikan pelayanan (Turner, 2020). *Employee engagement* menurut Imperatori (2017) mampu memberikan dampak terhadap organisasi yaitu absensi rendah, meningkatkan produktivitas dan kualitas pegawai, retensi pegawai, komitmen afektif, kinerja pekerjaan, kreativitas pegawai, dan meningkatkan inovasi tim. Dampak *employee engagement* jika ditinjau dari perspektif pegawai yaitu mampu meningkatkan kesehatan psikologis dan fisik, kesejahteraan pegawai, ketahanan mental, kepuasan kerja, merasakan adanya kebahagiaan dan kesenangan, optimis, dan merasa adanya energi (Imperatori, 2017). Nowack (2006, dalam Febriansyah & Ginting, 2020) menyatakan bahwa *employee engagement* yang rendah memberikan pengaruh terhadap penurunan kinerja, produktivitas, dan kelangsungan hidup organisasi.

Employee engagement memiliki dampak positif terhadap kinerja yang diyakini mampu menciptakan performasi yang tinggi (Handoyo & Setiawan, 2017; Sucahyowati & Hendrawan, 2020). Penelitian lain membuktikan bahwa *employee engagement* yang tinggi mampu membuat pegawai memiliki *work life balance* yang baik (Malasari, 2022). *Employee engagement* dapat mengurangi kecenderungan pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya atau menurunkan intensitas *turnover* dan meningkatkan kualitas kerja pegawai (Fauzia & Marwansyah, 2020; Umihastanti & Frianto, 2022).

Employee engagement pada pegawai dapat dikategorikan baik dapat ditinjau dari ciri-ciri pegawai dalam bekerja. Schaufeli, et al. (2002) menyatakan, *employee engagement* dapat ditandai oleh 3 hal yaitu *absorption* atau penyerapan, *dedication* atau dedikasi, dan *vigor* atau semangat. Pegawai yang memiliki *employee engagement* memiliki ciri-ciri yaitu sangat bersinergi, berinisiatif terhadap pekerjaan, kemauan untuk beraktivitas pada level positif, dan mampu memberikan *feedback* positif dalam dirinya (Febriansyah & Ginting, 2020). Pegawai dikatakan *engaged* ditunjukkan pegawai dengan lebih sadar terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, memotivasi rekan kerja untuk mencapai tujuan, dan memiliki inisiatif tinggi saat bekerja. (Saks, 2019). Pegawai yang *engaged* mampu menunjukkan keterikatan secara kognitif, fisik, dan emosional yang mampu memberikan dorongan kepada pegawai untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dengan diikuti oleh perasaan antusias dan merasakan kepuasan (Yulivan, 2021).

Pegawai yang *disengaged* atau memiliki *employee engagement* yang rendah menurut Khan (1990, dalam Imperatori, 2017) ditandai dengan sikap pegawai yang tidak berperan dalam pekerjaan, individu hanya bertindak tanpa adanya inovasi dan kreativitas tanpa menunjukkan adanya keterikatan terkait fikiran (kognitif) dan perasaan (emosional) yang dirasakan pegawai. *Employee engagement* yang rendah pegawai akan memiliki sikap dan mindset melakukan pekerjaan hanya sekedar memenuhi kewajiban (Febriansyah & Ginting, 2020)

Studi pendahuluan terkait *employee engagement* dilakukan peneliti, ditemukan fenomena yang mengacu pada teori aspek dari Schaufeli, et al. (2002). Wawancara dilakukan dengan salah satu kepala sub bidang dan 10 orang pegawai dari 5 bidang. Berdasarkan hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa adanya aspek *dedication* dalam diri pegawai BKD Jawa Timur yang mengatakan tugas adalah amanah yang diselesaikan tepat waktu sebelum *deadline*. Pegawai mengatakan bahwa pekerjaan harus segera diselesaikan karena akan ada tugas lain yang akan datang. Sebanyak 9 dari 10 pegawai mengungkapkan adanya perasaan bangga menjadi bagian dari instansi pemerintahan provinsi yang merupakan lembaga prestisius yang tidak semua orang mendapatkan kesempatan menjadi bagian di dalamnya. Salah satu pegawai menyayangkan masih banyak masyarakat yang skeptis tentang ASN. Pegawai merasa pekerjaannya memberikan dampak positif bagi banyak orang. Pegawai merasa perlu adanya sebuah tantangan agar lebih bersemangat dan tidak mudah bosan dengan pekerjaan rutin yang dijalankan.

Terkait *absorption*, 9 orang pegawai sepakat bekerja dengan penuh konsentrasi dan sebanyak 7 orang mengatakan bahwa tidak merasa waktu berlalu lambat. Pegawai rata-rata mengatakan merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan karena mereka mencintai pekerjaannya, merasa lingkungan kerja yang kondusif, dan tupoksi pekerjaan telah sesuai dengan pengalaman studi. Kepala sub bidang menambahkan bahwa pegawai yang meninggalkan instansi atas dasar kemauan sendiri tergolong sangat rendah, terkecuali dimutasi akibat hukuman disiplin.

Pegawai menunjukkan adanya *vigor*, 9 orang mengatakan bahwa pegawai merasa bersemangat saat bekerja yang ditunjukkan dengan datang lebih pagi dan memanfaatkan waktu luang untuk melakukan kegiatan bermanfaat. Salah satu pegawai menyatakan bahwa ada kalanya merasa tidak bersemangat karena memiliki permasalahan pribadi namun tetap berusaha sekuat tenaga mengerjakan tugas dengan detail. Pegawai berusaha mengerjakan tugas dengan detail untuk meminimalisir sebuah kesalahan dan mendapatkan hasil yang maksimal. Bahkan pegawai mengaku rela lembur untuk menyelesaikan tugas. Hasil kesimpulan penelitian awal terkait *employee engagement* menunjukkan bahwa adanya perasaan penuh makna pada pegawai terhadap pekerjaan, semangat, dan larut dalam pekerjaan.

Bagi instansi penting untuk melihat hal-hal yang berhubungan untuk mempertahankan *employee engagement*. McBain (2007) merumuskan tiga hal yang melatarbelakangi pegawai untuk mampu memiliki *employee engagement* yaitu organisasi, manajemen kepemimpinan, dan kehidupan kerja. Organisasi meliputi budaya organisasi, nilai visi, dan merek organisasi atau produk (MCBain, 2007). Budaya organisasi ialah bagian dari organisasi yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Hasil dari penelitian Al Shehri, et al. (2017) menunjukkan *organizational culture* berkorelasi dengan *employee engagement*. Hal yang lebih memungkinkan pegawai memiliki *employee engagement* ialah lingkungan kerja yang ramah dan mendukung pegawai, terlebih ketika pegawai difasilitasi dengan tunjangan dan kompensasi yang sesuai (Al Shehri et al., 2017). Sebuah organisasi yang memiliki budaya dengan pernyataan visi dan misi organisasi yang selaras, kebijakan yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja pegawai, dan perlakuan yang positif dapat meningkatkan *employee engagement* (Al Shehri et al., 2017).

Febriansyah dan Ginting (2020) menyatakan, budaya di organisasi mampu berperan untuk menciptakan rasa bangga pegawai. Hal ini berkaitan dengan identitas dari instansi.

Pegawai akan memiliki kepercayaan diri saat diasosiasikan dengan instansi tempat pegawai bekerja dan dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga efisiensi dan efektivitas pegawai saat bekerja tetap stabil.

Robbins & Judge (2013) menyatakan, budaya organisasi memiliki peran untuk menjadi pembatas dalam menciptakan perbedaan, mampu menunjukkan identitas organisasi, serta mampu menyatukan individu-individu di dalam organisasi dengan menyediakan suatu standar terkait apa yang harus dilakukan dan dikatakan pegawai. Hal tersebut akan mampu menumbuhkan suatu kontrol yang memberikan panduan terhadap perilaku maupun sikap. Budaya dalam sebuah organisasi mampu mengatasi suatu permasalahan adaptasi dengan lingkungan luar atau eksternal serta mengatasi permasalahan terkait integrasi internal (Yunus & Nawawi, 2013). Budaya organisasi mampu memberikan definisi mengenai aturan main yang diterapkan oleh suatu organisasi, salah satunya instansi.

Budaya organisasi ialah seperangkat sistem yang ditatati oleh anggota organisasi yang mampu menjadi ciri khas organisasi (Robbins, 2007, dalam Yunus & Nawawi, 2013). Budaya organisasi adalah sekumpulan prinsip-prinsip dan keyakinan, serta nilai dasar yang digunakan sebagai landasan organisasi beroperasi, memuat praktik perilaku dalam sebuah organisasi yang digunakan sebagai contoh dan dasar prinsip (Denison & Neale, 2019). Denison dan Neale (2019) membagi 4 aspek dari *organizational culture* atau budaya organisasi, diantaranya *consistency* atau konsistensi, *adaptability* atau adaptabilitas, *mission* atau misi dan *involvement* atau keterlibatan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan berdasarkan wawancara ditemukan budaya organisasi di BKD Jawa Timur, diantaranya mengacu pada aspek *consistency* yaitu pegawai secara konsisten mentaati *core values* ASN berAKHLAK (akuntabel, berorientasi layanan, adaptif kompeten, harmoni, kolaboratif, dan loyal). Instansi ini memiliki kegiatan rutin yang dilakukan seperti apel setiap hari senin dan senam pagi dihari jumat. Selain itu, ada kegiatan kedinasan secara rutin yang melibatkan semua pegawai seperti rapat koordinasi. Pegawai juga secara rutin melakukan absen kedatangan dan absen pulang. Terdapat kegiatan rutin untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan seperti *outbond*, lomba 17 Agustus, *employee gathering*, dan dharma wanita. Kegiatan yang menjadikan ciri khas di BKD Jawa Timur yaitu adanya program buddy sebagai *coach* untuk PNS.

BKD Jawa Timur melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan. Budaya yang mengacu pada aspek *adaptability* dapat dilihat dari BKD Jawa Timur memberikan pelayanan kepegawaian terhadap ASN dengan memanfaatkan teknologi, media dan konsep yang informatif, aktual, dan menarik sesuai dengan perkembangan zaman. Pegawai mengatakan bahwa proses digitalisasi dilakukan dan selalu adaptif dengan perubahan kebijakan pusat sehingga BKD Jawa Timur mampu menjadi role model bagi instansi pusat maupun daerah. Pegawai menyatakan, adanya keleluasaan menyampaikan pendapat dan menampung ide secara terbuka asalkan tidak menyalahi peraturan oleh pegawai kepada atasan. Ide pegawai dapat disampaikan saat diadakannya rapat bulanan ataupun menyampaikannya dengan menemui atasan secara langsung.

Fenomena yang ditemukan mengacu pada aspek *involvement* yaitu pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti bimbingan teknologi, pengembangan kompetensi, dan pembinaan pegawai sebagai wujud untuk melakukan pengembangan terhadap keterampilan pegawai. Terkait pembagian tugas, pegawai mengatakan sudah ada arahan sehingga masing-masing pegawai memiliki peran. Pegawai mampu melakukan kerja sama tim yang baik dalam satu bidang, namun kerja sama dengan bidang lain masih minim.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa pembagian tugas telah sesuai dengan tupoksi pegawai dan pembagian tugas dilakukan secara merata sesuai dengan indikator kerja masing-masing dan pohon kinerja yang disusun secara terstruktur. Budaya organisasi tersebut diterapkan oleh pegawai dan telah menjadi ketetapan bagi instansi. Pegawai dalam menjalankan

pekerjaan akan terbentuk sebuah kelompok kerja yang di dalamnya terdapat ketua kelompok untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang ditangani. Pernyataan yang disampaikan pegawai membuktikan adanya aspek *mission* dalam organisasi.

Berdasarkan pada uraian latar belakang, menunjukkan dugaan terkait adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Adanya ketertarikan untuk melakukan identifikasi penelitian lebih lanjut, sehingga tujuan penelitian untuk mengetahui mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur.

Metode

Sampel dan populasi

Populasi menurut Jannah (2018) adalah wilayah dari generalisasi calon subjek penelitian yang memiliki kesamaan terkait karakteristik sesuai ketentuan peneliti. Populasi penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Jawa Timur sejumlah 101 orang. Sampel yaitu bagian dari populasi yang dijadikan subjek (Jannah, 2018). Teknik sampling jenuh digunakan untuk memilih subjek. Sampling jenuh yaitu seluruh populasi digunakan untuk subjek penelitian (Sugiyono, 2019). Berkaitan dengan kode etik instansi bahwa pengambilan data penelitian diperbolehkan, kecuali kepada PNS yang menjabat sebagai kepala badan instansi, sekretaris, dan empat orang kepala bidang. Total pengecualian pegawai sebagai sampel ialah 6 orang pegawai. Sampel penelitian yaitu seluruh PNS di BKD Jawa Timur sejumlah 30 orang untuk sampel uji coba, sisanya untuk sampel penelitian sejumlah 65 orang.

Pengumpulan data

Tenik pengumpulan data ialah cara untuk mengumpulkan sebuah data guna menjawab hipotesis (Jannah, 2018). Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan skala psikologis yang disebarluaskan menggunakan dua cara. Pertama, skala psikologis dibagikan secara online *platform WhatsApp* untuk menyebarkan link oleh masing-masing PIC disetiap bidang. Kedua, subjek memilih menggunakan *hard copy* yang dibagikan secara offline disetiap bidang. Hal tersebut dilakukan agar pengumpulan data lebih efektif, dengan pertimbangan terkait kesibukan pegawai dan mempermudah pegawai usia dewasa akhir yang mendekasi masa pensiun untuk mengisi skala psikologis. Pada skala psikologis di dalamnya memuat pernyataan-pernyataan yang telah disusun oleh peneliti berdasarkan teori, selanjutnya subjek penelitian memberikan respon berupa jawaban.

Pada penelitian, menggunakan modifikasi instrumen skala likert yang di dalamnya memuat 4 pilihan jawaban yaitu “sangat setuju” (SS), “setuju” (S), “tidak setuju” (TS), dan “sangat tidak setuju” (STS). Pernyataan dalam kuesioner menggunakan jenis pertanyaan yang berisi pernyataan mendukung atau *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable* yang berisi pernyataan tidak mendukung. Instrumen pada penelitian menggunakan dua jenis skala. Skala *employee engagement* disusun berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli, et al. (2002) yang memuat 3 aspek yaitu *absroption* (penyerapan), *dedication* (dedikasi), dan *vigor* (semangat). Skala budaya organisasi disusun berdasarkan aspek-aspek pada teori Denison dan Neale (2019) aspek tersebut yaitu *mission* (misi), *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsisten), dan *adaptability* (adaptabilitas).

Analisis data

Analisis statistik dilakukan pada penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Terdapat dua tahapan yang dilalui yaitu uji asumsi klasik yang memuat uji normalitas dan uji linearitas, kemudian dilanjutkan dengan uji hipotesis. Pada uji normalitas pada penelitian dengan subjek lebih dari 50 orang maka menggunakan *kolmogorov smirnov* (Norfai, 2020). Uji linearitas menggunakan *anova* guna mengetahui apakah variabel membentuk hubungan linear (Norfai, 2020).

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antar variabel, yang dinyatakan dalam *coefficient correlation* melalui teknik korelasi *Pearson Product Moment* (Azwar, 2017). Teknik korelasi *Pearson Product Moment* memberikan informasi mengenai besarnya kontribusi dalam bentuk angka pada rentang 0 sampai 1, dan koefisien korelasi mampu mengetahui arah hubungan positif atau negatif pada penelitian (Azwar, 2017).

Hasil

Uji validitas pada skala *employee engagement* menampilkan sebanyak 36 aitem untuk dilakukan uji coba. Analisis dilakukan dan diperoleh hasil sebanyak 32 aitem yang memenuhi persyaratan yang memiliki skor $\geq 0,30$ yaitu diantara rentang 0,305-0,783, sehingga aitem tersebut dapat digunakan untuk penelitian. Sebanyak 4 aitem dinyatakan gugur karena tergolong tidak memenuhi persyaratan yang memiliki skor $\leq 0,30$, sehingga dalam penelitian aitem tidak dapat digunakan. Uji validitas skala budaya organisasi menampilkan sejumlah 48 aitem untuk dilakukan uji coba. Data yang diperoleh dilakukan analisis dan memperoleh hasil sebanyak 39 aitem yang dinyatakan valid dengan memiliki skor $\geq 0,30$ yaitu diantara rentang 0,311-0,727, sehingga aitem tersebut layak digunakan dalam penelitian. Sebanyak 9 aitem tergolong tidak memenuhi persyaratan yang memiliki skor $\leq 0,30$, sehingga dalam penelitian aitem digugurkan dan tidak dapat digunakan.

Reliabilitas yaitu konsistensi dari hasil pengukuran yang mampu melihat tingkat kecermatan pada alat ukur (Azwar, 2017). Reliabilitas instrumen dapat dilihat menggunakan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPPS 25.00. Rentang dari *coefficient reliability* dimulai dari angka 0 sampai 1,00. Instrumen semakin reliabel apabila nilai *coefficient reliability* yang didapatkan mendekati 1 (Azwar, 2017). Berdasarkan uji hasil reliabilitas diperoleh hasil nilai *Alpha Cronbach* pada variabel *employee engagement* yaitu 0,938 dan pada variabel budaya organisasi yaitu 0,935. Berdasarkan nilai tersebut kategori reliabilitas yaitu sangat reliabel yang berada dalam rentang korelasi reliabilitas >800 .

Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil sejumlah 65 orang pegawai yang memiliki jabatan sebagai pelaksana, fungsional, dan pengawas di BKD Jawa Timur. Hasil statistik deskriptif pada penelitian dapat ditunjukkan melalui tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif Data Penelitian

	N	Range	Min	Max	Mean	Std.Dev
<i>Employee Engagement</i>	65	44	98	153	127,5	13,12
Budaya Organisasi	65	55	84	128	106,2	9,6

Berdasarkan hasil pengukuran statistik deskriptif diperoleh hasil bahwa subjek penelitian berjumlah 65 orang subjek. Range skor total *employee engagement* yaitu 44 dengan nilai minimum 98 dan nilai maksimum 153. Range skor total budaya organisasi yaitu 55, nilai minimum 84 sedangkan nilai maksimum 128. Mean *employee engagement* sebesar 127,5 sedangkan pada budaya organisasi sebesar 106,2. Tabel menunjukkan nilai standart deviasi sebesar 13,12 pada *employee engagement* dan sebesar 9,6 pada budaya organisasi.

Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas ialah untuk memastikan bahwa data terdistribusi normal atau tidak pada variabel *employee engagement* dan budaya organisasi dalam penelitian. Data terdistribusi normal apabila memenuhi persyaratan yaitu hasil signifikansi $> 0,05$ (Norfai, 2020). Hasil uji normalitas dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Sig.	Ket
<i>Employee Engagement</i>	.188 ^c	Berdistribusi Normal
Budaya Organisasi	.200 ^{c,d}	Berdistribusi Normal

Tabel menunjukkan nilai signifikansi pada variabel *employee engagement* sebesar 0,188 dan pada variabel budaya organisasi sebesar .200. Berdasarkan hasil tersebut nilai Asym.sig $> 0,05$, artinya kedua variabel berdistribusi normal.

Uji Linearitas

Uji linearitas ialah cara mengetahui antara variabel *employee engagement* dan budaya organisasi terdapat hubungan linear atau tidak. Adanya hubungan linear atau tidak pada data penelitian jika nilai yang dihasilkan memenuhi syarat. Uji linearitas dapat dilakukan menggunakan *anova* pada *test for linearity* dan *deviation from linearity* (Norfai, 2020). Pada *test for linearity* jika *Sig* $< 0,05$ maka data linear, sedangkan pada *test deviation from linearity* jika *Sig* $> 0,05$ artinya data linear (Norfai, 2020).

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

	Nilai Sig.	Keterangan
<i>Linearity</i>	.000	Linear
<i>Deviation from Linearity</i>	.278	Linear

Pada *linearity* signifikansi sebesar 0,000 atau nilai signifikansi $< 0,05$. Pada *Deviation from Linearity*, memuat nilai signifikansi $> 0,05$ yaitu sebesar 0,278. Hasil uji linearitas pada dua metode tersebut dinyatakan data linear antara variabel budaya organisasi dan variabel *employee engagement*.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan membuktikan suatu kebenaran dari hipotesis yang dapat diterima atau ditolak. Hipotesis penelitian yang dibuktikan yaitu apakah terdapat hubungan atau tidak antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di BKD Jawa Timur. Teknik dalam uji hipotesis yaitu dengan *Pearson Product Moment* menggunakan bantuan SPSS 25.00. Pedoman

yang digunakan untuk melihat besaran tingkat *coeficiency correllation* antar dua variabel pada penelitian menggunakan pedoman dari Sugiyono (2019), yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Pedoman Kriteria Koefisien Korelasi

Interfal Koefisien Pearson <i>Correlation</i>	Interpretasi
<0,199	Sangat Lemah
0,20-0,399	Lemah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
>0,80	Sangat Kuat

Hasil analisis data, uji hipotesis pada *Pearson Product Moment* dalam penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

		<i>Employee Engagement</i>	Budaya Organisasi
<i>Employee Engagement</i>	Pearson Correlation	1	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000
Budaya Organisasi	N	65	65
	Pearson Correlation	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Data penelitian dapat dinyatakan memiliki korelasi atau hubungan jika signifikansi $<0,05$ dan jika signifikansi yang didapatkan $>0,05$, maka dalam penelitian dinyatakan antar variabel tidak ada hubungan (Sugiyono, 2019). Hasil perhitungan *correlation* menunjukkan signifikansi (p) sebesar 0,000. Hasil tersebut memberikan pengertian bahwa terkait hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa “Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur” dinyatakan diterima.

Pada tabel menunjukkan hasil nilai koefisiensi *pearson correlation* antara budaya organisasi dengan *employee engagement* sebesar 0,772. Apabila disesuaikan dengan pedoman kriteria *coefficient correlation* menunjukkan bahwa tingkat hubungan termasuk ke dalam rentang interfal 0,60-0,799. Rentang tersebut menginterpretasikan antar variabel memiliki hubungan yang kuat.

Nilai *coefficient correlation* yang diperoleh mampu menjelaskan arah hubungan yang dimiliki antar variabel. Arah korelasi pada hasil penelitian ditunjukkan dengan tanda positif atau negatif pada *coefficient correlation* (Azwar, 2017a). Pada penelitian, nilai *pearson correlation* bersifat positif dan menunjukkan korelasi yang searah antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada pegawai. Naiknya nilai skor pada variabel bebas akan diikuti oleh naiknya nilai skor variabel terikat, namun apabila nilai skor variabel bebas mengalami penurunan maka akan diikuti oleh turunnya nilai skor pada variabel terikat (Azwar, 2017a). Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula *employee engagement* pada pegawai, begitupun sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah pula *employee engagement* pada pegawai.

Pembahasan

Tujuan penelitian yaitu mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di BKD Jawa Timur. Uji hipotesis menggunakan uji *Pearson Product Moment* dengan bantuan SPSS 25.00 untuk menghitung *coefficient correlation*. Hasil yang diperoleh menunjukkan nilai signifikansi yaitu 0,000 ($Sig < 0,05$) pada budaya organisasi dengan *employee engagement*. Nilai Sig kurang dari 0,05 memiliki makna bahwa antara kedua variabel dalam penelitian memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_1 yang diajukan yaitu “Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur” dinyatakan diterima.

Proses uji hipotesis memperoleh hasil nilai *Pearson Correlation* (r) sebesar 0,772. Berdasarkan panduan, rentang nilai *coefficient correlation* antara 0,60-0,799 tergolong kuat. Hasil nilai *Pearson Correlation* pada penelitian apabila disesuaikan dengan pedoman, maka memiliki makna budaya organisasi berkorelasi kuat dengan *employee engagement* di BKD Jawa Timur.

Nilai dari *Pearson Correlation* bernilai positif, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka *employee engagement* juga semakin tinggi, begitu pula sebaliknya ketika budaya organisasi semakin rendah maka *employee engagement* juga semakin rendah. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi instansi yang menjadikan pegawai memiliki motivasi dan misi instansi secara jelas, memiliki keterlibatan secara penuh, konsistensi dalam dunia kerja yang ditekuni, dan memiliki kemampuan beradaptasi atas berbagai perubahan dalam dunia kerja yang bersifat dinamis. Hal tersebut mendorong adanya keterikatan yang kuat antara pegawai dengan instansi. Apabila budaya organisasi buruk, maka tidak akan mampu mendukung adanya keterikatan secara penuh pada pegawai.

Employee engagement merupakan keadaan fikiran pada individu yang bersifat positif serta adanya perasaan yang memuaskan terhadap pekerjaan yang dapat dilihat dari ciri-ciri adanya *absorption*, *vigor*, dan *dedication* (Schaufeli dkk., 2002). Pegawai yang memiliki *employee engagement* dapat ditunjukkan melalui pegawai yang bersemangat untuk melakukan pekerjaan, adanya kemauan untuk berusaha ketika bekerja, ketika menghadapi situasi sulit akan bertahan, pegawai antusias ketika bekerja, tertantang dengan hal-hal mengenai pekerjaan, merasa berharga dengan pekerjaannya saat ini, pegawai ketika bekerja memiliki konsentrasi penuh, serta pegawai kesulitas melepaskan diri dari pekerjaannya hingga jam bekerja berlalu dengan cepat.

Organisasi tempat individu bergabung mampu menjadi penggerak pegawai memiliki *employee engagement* (MCBain, 2007). Kebudayaan atau *culture* didalamnya terdapat nilai yang dianut oleh individu, apabila terdapat perbedaan yang besar hal ini tentu mampu memberikan dampak negatif terhadap individu (Federman, 2009). Budaya organisasi ialah sekumpulan prinsip, nilai, serta keyakinan yang dimiliki suatu organisasi, digunakan oleh individu didalamnya sebagai dasar untuk berperilaku dan praktik organisasi (Denison & Neale, 2019). Budaya organisasi terbagi menjadi empat aspek, yaitu *mission*, *involvement*, *consistency*, dan *adaptability* (Denison & Neale, 2019).

Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Akbar dan Budiani (2021) yaitu antara budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki *coefficient correlation* positif senilai 0,837. Pada penelitian Akbar dan Budiani (2021)

menggunakan subjek karyawan industri sebanyak 32 orang sebagai subjek penelitian, sedangkan subjek penelitian ini adalah PNS sejumlah 65 orang. Kontribusi yang diberikan oleh budaya organisasi terhadap *employee engagement* yaitu sebesar 70% (Akbar & Budiani, 2021), sedangkan pada penelitian ini sebesar 59,5%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan jika budaya organisasi sebagai variabel indepent meningkat, maka kualitas *employee engagement* sebagai variabel dependen juga akan meningkat.

Penelitian Hasan et. al., (2020) menunjukkan variabel budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*. Hasan et al., (2020) melakukan penelitian pada pegawai bank sejumlah 251 orang. Nilai *coefficient regretion* yang didapatkan senilai 0,297. Berbeda dengan hasil penelitian ini yang mendapatkan nilai *coefficient regretion* 0,595. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa secara positif budaya organisasi berpengaruh dalam menciptakan *employee engagement*, meskipun peranannya relatif rendah. Budaya organisasi yang mampu memberikan rasa nyaman pada pegawai di dalamnya akan dapat mempengaruhi *employee engagement* (Hasan et al., 2020). Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan identitas sosial yang positif dan kuat, sehingga mendorong individu untuk bergabung dan menumbuhkan *employee engagement* (Hasan et al., 2020).

Humairoh dan Wardoyo (2017) pada penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap variabel *employee engagement* pada karyawan PT KBS Cilegon sebesar 0,862. Hal ini berarti ketika budaya organisasi meningkat maka akan diikuti meningkatnya *employee engagement* di PT KBS. Nilai R Square pada penelitian Humairoh dan Wardoyo (2017) yaitu sebesar 0,514 atau sebesar 51,4%. Hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini berbeda dikarenakan adanya perbedaan subjek, tempat penelitian, dan adanya variabel bebas lainnya yaitu kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Penelitian Dwitiantiny dan Wijono (2021) pada karyawan perusahaan Credit Union menunjukkan budaya organisasi dengan *employee engagement* berhubungan positif. Penelitian tersebut memperoleh signifikan sebesar 0,000 dan *coefficient correlation* 0,706, sedangkan hasil penelitian ini yang mendapatkan nilai *coefficient correlation* 0,772 dan signifikansi senilai 0,000. Sumbangan yang diberikan oleh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada penelitian tersebut sebesar 49,84%, sedangkan penelitian ini sebesar 59,5%. Budaya organisasi yang semakin tinggi dapat menciptakan *employee engagement* yang semakin tinggi pula (Dwitiantiny & Wijono, 2021). Budaya organisasi yang efisien membuat pegawai merasa dirinya diberdayakan sehingga pegawai memiliki *employee engagement* (Dwitiantiny & Wijono, 2021).

Penelitian di PT Pelindo III dilakukan oleh Widyaswendra (2020), menyatakan secara signifikan *organizational culture* mempengaruhi *employee engagement*. Ketika *organizational culture* meningkat maka *employee engagement* yang dimiliki karyawan akan meningkat (Widyaswendra, 2020). Budaya perusahaan yang saling menghormati mampu menjaga individu di dalamnya memiliki *employee engagement* dan saling menularkan semangat kerja antar sesama karyawan. Karyawan Pelindo III telah menunjukkan sikap saling bekerja sama, saling membantu, dan adanya kesempatan belajar bagi karyawan dengan diberikannya beasiswa. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dapat menjadi alasan karyawan meningkatkan *employee engagement* terhadap pekerjaannya (Widyaswendra, 2020).

Pada dasarnya budaya organisasi mampu berhubungan kuat dengan *employee engagement* ketika PNS BKD Jawa Timur memiliki sikap mental birokrasi yang terus

dikembangkan dan dipupuk sesuai dengan prinsip *good governance*. Pegawai memiliki pemahaman yang baik saat bekerja, memiliki sikap positif baik saat bekerja terhadap etos kerja, waktu, dan alat. Budaya organisasi yang ada di instansi BKD Jawa Timur baik, diikuti dengan pegawai di dalamnya menganut nilai-nilai budaya positif yang mampu memberikan dampak pada tingkat *employee engagement*.

Hasil penelitian pada analisis regresi linear sederhana menunjukkan besaran pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Hasil *model summary* menunjukkan nilai *R Square* 0,595. Hasil tersebut bermakna sebesar 59,5% budaya organisasi mempengaruhi *employee engagement*. Sebesar 40,5% *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian Humairoh dan Wardoyo (2017) membuktikan bahwa selain budaya organisasi, *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor lain yaitu kepuasan kerja. *Employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh indikator kesuksesan yang ditetapkan organisasi, prioritas, akusisi bakat, pengembangan bakat, inovasi, insentif, penghargaan, dan *customer centered* (Federman, 2009). Kondisi lingkungan kerja dan manajemen kepemimpinan juga mampu memberikan pengaruh terhadap *employee engagement* (Hadi & Prasetya, 2023; MCBain, 2007).

Kesimpulan

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa H_1 pada penelitian diterima, sehingga bermakna bahwa adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur yang signifikan. Dibuktikan dengan adanya nilai signifikansi yang diperoleh $p < 0,05$ yaitu 0,000. Nilai *coefficient correlation* pada hasil perhitungan menunjukkan $p > 0,05$ yaitu 0,772, artinya ada korelasi yang kuat dan bernilai positif antar variabel.

Nilai *coefficient correlation* menunjukkan angka positif, memiliki makna apabila budaya organisasi di BKD Jawa Timur tinggi, maka *employee engagement* di BKD Jawa Timur juga akan tinggi dan begitupun sebaliknya. Apabila budaya organisasi di BKD Jawa Timur rendah, maka *employee engagement* di BKD Jawa Timur juga akan rendah. Variabel budaya organisasi berpengaruh sebesar 59,5% pada *employee engagement*. Sebesar 40,5% variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

Saran

Penelitian berfokus hanya pada variabel budaya organisasi saja yang tidak memberikan penjelasan lebih luas terkait dengan faktor lainnya yang juga memiliki kontribusi terhadap *employee engagement*. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel bebas lain seperti persepsi dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, insentif, dan lain-lain. Penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan dalam jumlah subjek yaitu 65 orang pegawai, peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengambil data dengan subjek yang lebih besar, sehingga data penelitian mampu digeneralisasikan.

Peneliti mengharapkan instansi mampu meningkatkan dan mempertahankan *employee engagement* pada pegawai. Instansi diharapkan mampu melakukan upaya untuk memperkuat budaya organisasi, khususnya pada aspek *involvement* atau keterlibatan. Cara yang dapat

dilakukan instansi yaitu mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan seperti *cross functional training*, *skill training*, *creativity training*, ataupun *team training* agar pegawai mampu untuk lebih terlibat dalam pekerjaan. Pelatihan yang diberikan dapat membuat pegawai memiliki keterlibatan penuh dengan pekerjaan. Upaya tersebut apabila berhasil dilakukan akan meningkatkan budaya organisasi, sehingga mendorong peningkatan *employee engagement* pada pegawai di BKD Jawa Timur.

Daftar Pustaka

- Akbar, R. A., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Laksmi Muslimah. *Character: Jurnal Penelitian PSikologi*, Vol 8 No 6, 1–12. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/41429>
- Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*, 2017, 1–23. <https://doi.org/10.5171/2017.761672>
- Azwar, S. (2017a). *Metode Penelitian Psikologi* (Edisi II). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2017b). *Penyusunan Skala Psikologi* (Edisi 2). Pustaka Belajar.
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. (2022). *Kepegawaian Dalam Angka 2020 BKD Provinsi Jawa Timur*. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Bantam, D. J. (2022). Perbedaan Work Engagement Antara Pegawai Negeri Sipil, Karyawan Swasta, Tentara Nasional Indonesia dan Karyawan di Bawah Yayasan Militer. *Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 11(April), 3–11. <https://doi.org/http://doi.org/10.21009/JPPP.111.02>
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2019). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. In *Denison Consulting, LLC*. http://scholar.google.de/scholar?q=Denison+organizational+culture+survey&hl=en&as_sdt=0,5&as_ylo=1996&as_yhi=1996#0
- Dwitiantiny, S., & Wijono, S. (2021). Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Credit Union (CU) Pancur Solidaritas Kebupaten Ketapang, Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmiah PSYCHE*, Vol.15 No., 13–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.33557/jpsyche.v16i01.1748>
- Fauzia, N. K., & Marwansyah. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.35313/jrbi.v6i1.1873>
- Febriansyah, H., & Ginting, H. (2020). *Dimensi Employee Engagement* (Pertama). Prenada.
- Federman, B. (2009). Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty. In *Jossey-Bass A Wiley Imprint* (Vol. 4, Issue 1). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace 2022 Report The Voice Of The World's Employees. In *Others*. Others. <https://news.gallup.com/businessjournal/1078/bringing-work-problems-home.aspx>
- Hadi, S. N., & Prasetya, E. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee

- Engagement Pada Karyawan Muhammadiyah Bantul. *Jamasy: Jurnal Akutansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.32699/jamasy.v3i1.4173>
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/5264/4849>
- Hasan, H., Astuti, S., Tri, W. A., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana*, 23(4), 235–247.
- Humairoh, & Wardoyo. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan). *Ultima Management*, 9(1), 1–21. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=940667&val=14583&title=Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening>
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Springer.
- Jannah, M. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi. In *UNESA University Press*. UNESA University Press.
- Malasari, E. P. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work-Life Balance Saat Melaksanakan Work From Home. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 212–219. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.32832>
- MCBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Nanuru, T., W.Jabid, A., & Hidayanti, I. (2021). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 04(September), 473–481. <https://doi.org/https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.198>
- Norfai. (2020). Buku Manajemen Data Menggunakan SPSS. In A. S. Noor (Ed.), *Universitas Islam Kalimantan*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia tentang Aparatur Sipil Negara (Nomor 5 tahun 2014). In *Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia* (pp. 1–104). Lembaga Sekretariat Negara. [sc.syekhnurjati.ac.id/esscamp/aturan/APARATUR_SIPIL_NEGARA_\(ASN\).pdf](http://sc.syekhnurjati.ac.id/esscamp/aturan/APARATUR_SIPIL_NEGARA_(ASN).pdf) %5Cn
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed., Vol. 21, Issue 1). Pearson Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, V. G.-R. a, & B., A. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic

- Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *The Global Competitiveness Report How Countries are Performing on the Road to Recovery*. World Economic Forum.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi Keli). PT Refika Aditama.
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2016). Untangling the Predictive Nomological Validity of Employee Engagement: Decomposing Variance in Employee Engagement Using Job Attitude Measures. *Group and Organization Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1177/1059601116642364>
- Sucayahowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15. <https://doi.org/10.51578/j.sitektransmar.v2i2.21>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); Edisi II). Alfabeta.
- The World Bank. (2021). *Worldwide Governance Indicators*. <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/preview/on#>
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 1Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 10(1), 219–232. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16687/7694>
- Widyaswendra, R. K. A. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Engagement dengan Job Satisfaction sebagai Variable Intervening pada Karyawan PT Pelindo III (Persero). *Business and Finance Journal*, 5(1), 5((1)), 65–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.33086/bfj.v5i1.1476>
- Yulivan, I. (2021). Pengaruh Entepreneurial Leadership dan Budaya Kerja terhadap Employee Engagement Dengan Budaya Kerja dan Organizational Trust sebagai Variabel Mediator Pada Pegawai di Kementerian Agama RI. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(2), 953–962. <https://doi.org/10.22437/jssh.v5i2.16473>
- Yunus, & Nawawi, W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Pengelola Unit Penerbitan Universitas Majalengka.