

PENGARUH *JOB EMBADEDDNES, EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

DAFFA REZA ANFASA

NIM: 30401800064

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2023

# SKRIPSI

**PENGARUH *JOB EMBADDEDNES, EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
( Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang )**

Disusun Oleh:

Daffa Reza Anfasa 30401800064

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Januari 2024

Pembimbing,



Dr. Drs. H. Marno Nugroho. MM

NIK. 210491025

**PENGARUH *JOB EMBADDEDNES, EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)**

Disusun Oleh :

**Daffa Reza Anfasa**

**30401800064**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 30 Januari 2024

Susunan Dewan Penguji

**Pembimbing**

**Penguji**

Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK. 210491028

Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

NIK. 0623036901

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen Tanggal

**Ketua Program Studi Manajemen**

Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

NIK. 0623036901

Kepada Yth : Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Unissula

Di Semarang

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Dengan ini saya :

- |               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| 1. Nama Dosen | : Dr. Drs. H. Marno Nugroho. MM   |
| Jabatan       | : Dosen Pembimbing                |
| 2. Nama Dosen | : Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si |
| Jabatan       | : Dosen Penguji                   |
| 3. Nama Dosen | : Dr. Lutfi Nurcholis. ST.,SE.,MM |
| Jabatan       | : Dosen Penguji                   |

Pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang  
Memberitahukan bahwa peserta ujian Proposal/Pra Skripsi pada tanggal 30 Januari 2024

Nama : Daffa Reza Anfasa NIM :  
NIM : 30401800064

Telah merevisi Proposal/Pra Skripsi:

1. Tambahkan kalimat penghubung yang jelas apabila ingin memulai paragraf baru pada latar belakang
2. Memperbaiki penulisan nama variabel yang terbalik pada model penelitian
3. Memperbaiki uji hipotesis yang akan digunakan nantinya

Sesuai dengan perintah dosen penguji

Demikian atas perhatiannya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*

Mengetahui, Semarang 30 Januari 2024

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I

Dr. Drs. H. Marno Nugroho. MM

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

Dosen Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis. ST.,SE.,MM

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Daffa Reza Anfasa  
NIM : 30401800064  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul  
“PENGARUH JOB EMBADDEDNES, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA (Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)” merupakan  
karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai  
etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari  
ditemukan pelanggaran etika akademik dalam proposal penelitian ini

Semarang, 30 Januari 2024

Yang menyatakan,



Daffa Reza Anfasa  
NIM. 30401800064

PENGARUH *JOB EMBEDDEDNES*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA (Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)

Daffa Reza Anfasa

NIM : 30401800064

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung,  
Semarang, Indonesia

ABSTRAK

Dalam dunia moderen yang memasuki era globalisasi dan revolusi Industri yang dihadapi bangsa Indonesia masa kini bukanlah masa yang harus ditakuti ataupun dikhawatirkan karena merupakan tantangan zaman. Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin mutakhir, bangsa Indonesia dituntut untuk selalu belajar dan hati-hati. Globalisasi datang membawa pengaruh yang besar terhadap tatanan dunia politik, sosial dan ekonomi, baik pada sektor pemerintahan maupun sektor bisnis. Sehingga menjadikan Kinerja SDM pada karyawan perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Karyawan yang merasa nyaman akan terikat dan mempunyai rasa ikatan pada lembaganya yang dinamakan Job embeddedness dapat menyebabkan karyawan akan merasa melekat pada partner kerjanya, pekerjaan dan organisasi serta dapat bebas berkrasi. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan perusahaannya cenderung memiliki perilaku yang positif dan mendukung adanya kemajuan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih efisien dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan dirinya dengan perusahaan. Dalam menciptakan kenyamanan di tempat kerja sangat diperlukan Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penyebaran kuesioner dengan paper pencil terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan

pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Manfaat untuk audiensi hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Pengaruh Job Embadedddness, Employee Engagement dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. dan bagi rujukan penelitian selanjutnya.

Kata Kunci: Job Embadedddness, Employee Engagement, Pengembangan Karir, Kinerja SDM



PENGARUH *JOB EMBEDDEDNES*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA (Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)

Daffa Reza Anfasa

NIM: 30401800064

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Sultan Agung,  
Semarang, Indonesia

ABSTRACT

In the modern world, which is entering the era of globalization and the industrial revolution, what the Indonesian nation is currently facing is not a time to be feared or worried about because it is a challenge of the times. With the development of information and communication technology that is increasingly up-to-date, the Indonesian people are required to always learn and be careful. Globalization has come to bring a major influence on the political, social and economic world order, both in the government sector and the business sector. So that it is necessary to pay attention to the HR performance of employees to improve business performance. Employees who feel comfortable will be bound and have a sense of attachment to their institution which is called Job embeddedness which can cause employees to feel attached to their work partners, work and organization and can be free to create. Individuals who feel there is a strong bond (embedded) between themselves and their work and company tend to have positive behavior and support progress at work so that the attainment of organizational goals is more efficient than individuals who feel less attached to the company. In creating comfort in the workplace, employee engagement is the emotional feelings of employees towards the organization and the actions they take to ensure the organization is successful; employees who are already committed to the company show care, dedication, passion, accountability, and a focus on results. employee engagement is employee involvement, individual involvement, satisfaction, and enthusiasm for the work they do. Researchers used data collection methods by distributing questionnaires. The questionnaire is a data collection technique that is carried out by giving a set of written questions or questions to the respondent to answer. The distribution of the questionnaire with a paper pencil consists of closed and open questions. Closed questions are questions where the answers have been limited by the researcher.



While open questions are questions that give freedom to respondents to answer questions according to their way of thinking. It is hoped that the results of this research will be used to hear the audience of the results of this research. It is expected that this research will add information and become a guide for the development of knowledge related to the influence of Job Embeddedness, Employee Engagement and Career Development on the Performance of HR Employees at RSI Sultan Agung Semarang. and for further research references.

Keywords: Job Embeddedness, Employee Engagement, Career Development, HR Performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II .....	13
KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1 Variabel-variabel Penelitian .....	13
2.1.1 Job Embeddedness .....	13
2.1.2 Employee Engagement .....	15
2.1.3 Pengembangan Karir .....	18
2.1.4 Kinerja SDM .....	20
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	22
2.2.1 Hubungan Job Embeddedness dan Employee Engagement .....	22
2.2.2 Hubungan Pengembangan Karir dan Employee Engagement .....	23
2.2.3 Hubungan Job Embeddedness dan Kinerja SDM .....	24
2.2.4 Hubungan Employee Engagement dan Kinerja SDM.....	25
2.2.5 Hubungan Pengembangan Karir dan Kinerja SDM.....	26
2.3 Model Empirik .....	28
BAB III.....	29
METODE PENELITIAN .....	29

<b>3.1</b>	<b>Jenis Penelitian.....</b>	<b>29</b>
3.1.1	<b>Data Primer .....</b>	<b>29</b>
3.1.2	<b>Data Sekunder .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>31</b>
3.3.1	<b>Populasi .....</b>	<b>31</b>
3.3.2	<b>Sampel .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4</b>	<b>Definisi Oprasional dan Indikator .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>35</b>
<b>BAB IV</b>	<b>.....</b>	<b>41</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Hasil Penelitian .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Karakteristik Responden .....</b>	<b>41</b>
4.2.1	<b>Jenis Kelamin .....</b>	<b>41</b>
4.2.2	<b>Masa Kerja .....</b>	<b>43</b>
4.2.3	<b>Posisi Jabatan .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3</b>	<b>Analisis Kualitatif .....</b>	<b>45</b>
4.3.1	<b>Analisis Deskriptif Variabel Job Embeddedness .....</b>	<b>46</b>
4.3.2	<b>Analisis Deskriptiv Variabel Pengembangan Karir .....</b>	<b>48</b>
4.3.3	<b>Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement .....</b>	<b>50</b>
4.3.4	<b>Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4</b>	<b>Analisis Kuantitatif.....</b>	<b>55</b>
4.4.1	<b>Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>55</b>
4.4.2	<b>Hasil Uji Reliabilitas .....</b>	<b>56</b>
4.4.3	<b>Uji Normalitas .....</b>	<b>57</b>
4.4.4	<b>Uji Kolmogorov Smirnov .....</b>	<b>58</b>
4.4.5	<b>Uji Multikolonieritas.....</b>	<b>59</b>
4.4.6	<b>Uji Heteroskedastisitas .....</b>	<b>60</b>
4.4.7	<b>Pengujian Regresi Linier Berganda .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5</b>	<b>Analisis Jalur Regresi Linier Berganda.....</b>	<b>62</b>

4.6 Uji T .....	66
4.7 Uji Sobel Test .....	69
4.8 Pembahasan.....	72
<b>BAB V .....</b>	<b>84</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.1 Agenda Peneliti Mendatang .....</b>	<b>87</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>92</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam dunia moderen yang memasuki era globalisasi dan revolusi Industri yang dihadapi bangsa Indonesia masa kini bukanlah masa yang harus ditakuti ataupun dikhawatirkan karena merupakan tantangan zaman. Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin mutakhir, bangsa Indonesia dituntut untuk selalu belajar dan hati-hati. Globalisasi datang membawa pengaruh yang besar terhadap tatanan dunia politik, sosial dan ekonomi, baik pada sektor pemerintahan maupun sektor bisnis. Sehingga menjadikan Kinerja SDM pada karyawan perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Menurut pengertian (Hasibuan, Melayu 2002) Kinerja Karyawan adalah suatu prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya didasarkan atas pengalaman, keahlian, kecakapan, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut (Issalillah, 2019) Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang sudah terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta perusahaan yang bersangkutan.

Kemuadian menurut (Bryan Johannes, 2014) employee performance merupakan hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang sudah dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan

kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya (Mankunegara, 2013). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2019).

Karyawan yang merasa nyaman akan terikat dan mempunyai rasa ikatan pada lembaganya yang dinamakan Job embeddedness dapat menyebabkan karyawan akan merasa melekat pada partner kerjanya, pekerjaan dan organisasi serta dapat bebas berkrasi. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan perusahaannya cenderung memiliki perilaku yang positif dan mendukung adanya kemajuan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih efisien dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan dirinya dengan perusahaan (Fitriyani, 2013). Job embeddedness berfokus pada sebab dan alasan dan mempunyai ikatan yang kuat atau hal apa yang menyebabkan individu tetap berada pada pekerjaannya. Dengan adanya ikatan yang kuat maka akan meningkatkan kinerja pada sumberdayanya diakrenakan Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya (Mankunegara, 2013). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang

secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2019).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hunja, 2014) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan pada sektor industri pertambangan pada negara Pakistan hal ini dikarenakan job embeddedness mampu untuk membangun kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan yang mampu untuk meningkatkan Kinerja Karyawan karena Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat. Hal ini juga didukung oleh peneliti (Koopmans, 2014) dan (Takawira, 2014) yang juga menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan.

Karyawan adalah makhluk sosial yang memerlukan tantangan dan pengembangan baru, Kaseger (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Budiyanayah (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Sehingga hal tersebut mampu meningkatkan Kinerja Karyawan karena

Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya . Dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian (Wahyuni, 2016) yang menjelaskan ada pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan yang bekerja pada instansi pemerintah Dinas Pendidikan Kota Gowa Sulawesi Selatan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mulyadi, 2016) dan (Sofyan, 2019) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Dikarenakan adanya pengembangan karir yang bagus dapat membentuk kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan

Dalam menciptakan kenyamanan di tempat kerja sangat diperlukan Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya (Bocciardi, 2017). Sehingga akan meningkatkan Kinerja SDM dengan keterikatan yang ada dikarenakan Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang sudah terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta perusahaan yang bersangkutan.



Kemudian menurut (Bryan Johannes, 2014) employee performance merupakan hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang sudah dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Anitha, 2014) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM dalam sektor industri tebu. Karena adanya keterikatan mampu membangun semangat dalam bekerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Guest, 2016) dan (Indayati, 2018) menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM. Selain pengawasan dan lingkungan kerja fisik, disiplin kerja juga banyak karyawan yang kurang didisiplin dalam hal kinerja disektor absensi diantaranya yaitu dalam hal absensi yang jarang masuk kerja dan keterlambatan dalam bekerja kurang tepat waktu. Berikut ini merupakan data absensi karyawan pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang

Tabel 1.1  
Data absensi karyawan di RSI Sultan Agung Semarang

Bulan	Tidak Hadir			
	Ijin	Sakit	Cuti	Jumlah
Januari 2022	8	4	0	12
Februari 2022	6	6	0	12
Maret 2022	7	8	1	16
April 2022	8	8	0	16
Mei 2022	10	6	2	18
Juni 2022	8	6	1	15
Juli 2022	9	3	1	13
Agustus 2022	11	2	0	13
September 2022	8	4	0	12
Oktober 2022	7	4	3	14
November 2022	8	3	1	12

Sumber: Data SDI RSI Sultan Agung Semarang, 2023

Absensi di RSI Sultan Agung Semarang dalam satu tahun terakhir dari bulan Januari 2022 sampai November 2022 menunjukkan naik turunnya secara fluktuatif kinerja sumber daya manusia karyawan. Berdasarkan data diatas dapat dilihat dibulan Maret sampai Mei terdapat karyawan yang tidak

berangkat kerja dengan berbagai alasan tertentu sebanyak 50 karyawan, ini merupakan masalah penting yang harus segera ditindak lanjuti dan harus diselesaikan. Keterikatan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, semakin baik disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan.

Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung Semarang merupakan rumah sakit syariah yang memberikan kelebihan melalui pendekatan spiritual kepada pasiennya yaitu berupa bimbingan rohani dengan mengedepankan nilai-nilai Islam. Karyawan berperilaku secara ekstra di Rumah Sakit Islam sangat diperlukan guna memberikan terbaik bagi organisasinya serta karyawan mampu berperan aktif dalam kegiatan pekerjaan. Hal ini bisa dilakukan melalui hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan seperti pemberian saran dari karyawan ke rumah sakit, memberikan pelayanan lebih sebagai sebuah bagian dari rumah sakit, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sebuah organisasi. Rumah Sakit Islam dalam kompetisi global diharapkan bisa dan mampu untuk bersaing dengan rumah sakit lainnya yang berbasis konvensional dengan memberikan berbagai pelayanan yang mampu memberikan kepuasan kepada para pasien yang kemudian dapat berdampak pada nilai rumah sakit sendiri. Kemudian terdapat perbedaan penelitian (Research Gap) yang membuat peneliti menarik untuk mengkaji lebih lanjut yaitu Hunja (2014) yang menyatakan bahwa Job Embeddedness yang efektif akan mempengaruhi Kinerja SDM secara signifikan, namun Tlandinyane

(2016) mengungkapkan bahwa Job Embeddedness tidak berpengaruh secara signifikan kepada peningkatan Kinerja SDM di organisasi.

Tabel 1.2  
Ringkasan Research GAP

No	Pengaruh	Pengaruh	Peneliti & Tahun
1	Job Embaddenedness terhadap Kinerja SDM	Positif & Signifikan	(Hunja , 2014), (Koopmans, 2014) dan  (Takawira, 2014)
		Tidak Signifikan	Tlandinyane (2016)

Sumber: Data yang diolah, 2023

Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa dalam usaha untuk menyelesaikan masalah yang dialami oleh rumah sakit dengan mengedepankan motivasi intrinsik karyawanya pada Rumah Sakit Islam tersebut, belum sesuai dengan ekspektasi masyarakat, seperti dijelaskan dalam kotak saran kinerja layanan sebagai berikut:

Tabel 1.3  
Kotak Saran Kinerja Layanan  
RSI Sultan Agung Semarang Tahun 2018–2020

No	Keluhan	Kotak Saran
1.	Kurang ramahnya karyawan dalam memberikan layanan	2021 dan 2022
2.	Kurang sabarnya karyawan	2021
3.	Karyawan kurang menyenangkan dalam memberikan pelayanan	2021 – 2022
4.	Masih rendahnya respon tenaga medis dan karyawan dalam memberikan informasi	2021
5.	Kelalaian dokter terhadap standar profesional dan pelanggaran	2021 dan 2022
6.	Sikap membedakan dari kelas social	2021 dan 2022
7.	Pasien menunggu terlalu lama dikarenakan dokter atau petugas belum ada atau datang terlambat	2022

Sumber : SDI RSI Sultan Agung Semarang , 2023

Dari kotak layanan tersebut dapat dijelaskan bahwa masih terdapat beberapa keluhan yang dirasakan pasien akan layanan yang diberikan, karena pelayanan yang diberikan merupakan bukti nyata kinerja RSI Sultan Agung Semarang dalam menjalankan organisasi. Berdasarkan kotak saran selama tahun 2021 hingga 2022 tersebut menunjukkan bahwa masih banyak keluhan yang dilakukan para pasien terhadap layanan yang diberikan para karyawan, baik melalui staf, perawat hingga dokter. Dengan terjadinya keluhan dari para

pasien selama menggunakan jasa Rumah sakit Islam Sultan Agung tersebut memberikan indikasi bahwa perilaku karyawan dalam memberikan kinerja layanan harus ditambah lagi agar maksimal dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia pada karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan maka penulis mengambil judul penelitian sebagai berikut “Pengaruh Job Embeddedness, Employee Engagement dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana Pengaruh Job Embeddedness, Employee Engagement dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang” Kemudian pertanyaan penelitian (question research) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Job Embeddedness terhadap Employee Engagement pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
3. Bagaimana pengaruh Job Embeddedness terhadap Kinerja SDM pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
4. Bagaimana pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja SDM pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
5. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM pada

Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Job Embeddedness terhadap Employee Engagement pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Job Embeddedness terhadap Kinerja SDM pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja SDM pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan diatas, manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Manfaat untuk peneliti hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Pengaruh Job Embadeddness, Employee Engagement dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
2. Manfaat untuk audiensi hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Pengaruh Job Embadeddness, Employee Engagement dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. dan bagi rujukan penelitian selanjutnya.
3. Manfaat untuk perusahaan Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama di masa yang akan datang agar dapat memajukan organisasi dan lini bisnis dalam perusahaan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian berupa Job Embadeddness, Employee Engagement, Pengembangan Karir, dan Kinerja SDM dari beberapa Vairiabel masing-masing menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

#### **2.1 Variabel-variabel Penelitian**

##### **2.1.1 Job Embeddedness**

Menurut Sun (2011) mendefinisikan job embeddedness sebagai istilah untuk mewakili sesuatu hal dan alasan yang kompleks sehingga dapat membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi secara nyaman. Job embeddedness diartikan sebagai salah satu ikatan yang membentuk jaringan sehingga akan berdampak mendorong individu untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi, dimana jaringan ikatan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan lingkaran komunitas di dalamnya (Nostra, 2011). Kemudian definisi lain job embeddedness juga dapat didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya minat dan tumbuhnya keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan ikatan organisasinya (Bergiel, dkk, 2012). Konsep job embeddedness menjelaskan cara bagaimana karyawan memiliki rasa sukarela terikat dengan pekerjaan serta perusahaan dimana tempat bekerja karena

adanya suatu ikatan aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan maupun dari luar pekerjaan yang membuat mereka merasa nyaman secara intuitif.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa job embeddedness dapat diartikan sebagai seorang karyawan yang memiliki rasa terikat dalam lubuk hatinya dengan pekerjaan maupun dengan perusahaan maupun organisasi tempat mereka bekerja dengan cara mempertahankan keterlibatannya dalam perusahaan. Job embeddedness dapat menyebabkan karyawan akan merasa melekat pada partner kerjanya, pekerjaan dan organisasi serta dapat bebas berkrasi. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan perusahaannya cenderung memiliki perilaku yang positif dan mendukung adanya kemajuan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih efisien dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan dirinya dengan perusahaan (Fitriyani, 2013). Job embeddedness berfokus pada sebab dan alasan dan mempunyai ikatan yang kuat atau hal apa yang menyebabkan individu tetap berada pada pekerjaannya. Keterikatan kerja menyebabkan karyawan setia dan tetap berkontribusi pada perusahaannya. Karyawan akan bersedia secara sukarela dan totalitas untuk mencurahkan tenaganya dan sadar bahwa perusahaan membutuhkannya. Bergiel, dkk (2012) menyatakan bahwa terdapat 3 aspek indikator utama dari job embeddedness yaitu antara lain :

1. Links, dijelaskan sebagai koneksi formal atau informal diantara individu dan institusi atau orang lain dimana karyawan memiliki

jaringan tertentu atau hubungan dengan orang atau aktivitas lain .Links adalah hubungan formal atau informal yang ada diantara pekerja dengan orang lain atau kelompok pada organisasi.

2. Fit, dijelaskan sebagai aktivitas kecocokan atau kenyamanan dengan organisasi dengan lingkungan yang ada di lingkup organisasi. Fit merupakan dimensi yang memperlihatkan performa individu pada organisasi.
3. Sacrifice, dijelaskan sebagai suatu aktivitas berpikir akan biaya material atau keuntungan sisi kemanusiaan yang mungkin hilang akibat seseorang meninggalkan pekerjaannya.

### **2.1.2 Employee Engagement**

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya (Bocciardi, 2017). Pada konsep keterikatan karyawan ditekankan kepada karyawan apakah mereka memiliki akses ke sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan mereka penting dan bermakna, dan apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan dihargai.

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Bocciardi, 2017). Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawanpun butuh untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka. Employee engagement muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka (Coetzee, 2017).

Rasa keterikatan karyawan/employee engagement meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan (Rossier, 2017) sehingga kepuasan maksimum haruslah sebanding dengan kontribusi maksimum. Stephen Young yang

adalah direktur pelaksana Tower Perrin mengatakan bahwa employee engagement lah yang menjadi penentu kinerja organisasi, bukanlah kepuasan kerja. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan employee engagement para karyawannya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan outcome bisnis penting seperti: kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut (Klehe, 2017). Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. Kemudian Indikator Employee Engagement menurut (Tladinyane, 2016) adalah:

1. Lingkungan kerja
2. Kepemimpinan
3. Tim dan hubungan rekan kerja
4. Pelatihan dan pengembangan karir
5. Kompensasi

### 2.1.3 Pengembangan Karir

Kaseger (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Budiyanasyah (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya.

Pegawai dalam upaya mengembangkan karir harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Distyawati (2017) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Armawati (2016) menyatakan bahwa karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusankeputusan, dan inteprestasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatankegiatan selama masa kerja. Shaputra (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan

manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.

(Mangkunegara, 2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir pegawai seyogyanya dapat memberikan jalur

pengembangan karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan . Kaseger (2017) menyatakan bahwa berbagai

indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir
2. Kepedulian para atasan langsung
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
4. Adanya minat untuk dipromosikan
5. Tingkat kepuasan

#### **2.1.4 Kinerja SDM**

Menurut pengertian (Hasibuan, Melayu, 2002) Kinerja Karyawan adalah suatu prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya didasarkan atas pengalaman, keahlian, kecakapan, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut (Issalillah, 2019) Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang sudah terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta perusahaan yang bersangkutan. Kemudian menurut (Bryan Johannes, 2014) employee performance merupakan hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang sudah dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya . (Mankunegara, 2013). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan



adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2019).

Kemudian Kinerja Karyawan juga dapat diartikan sebagai sebuah output akhir yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dan organisasi dari segi kuantitatif dan kualitatif sesuai porsi dan tugas masing masing dalam pencapaian tujuan yang ada dalam organisasi secara sah dan tidak melanggar hukum (Moeheriono, 2009). Selain itu menurut Nawawi (2016) kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja atau output akhir yang dapat dicapai dalam lingkup tingkat strata jabatan yang dibebankan sebagai amanah dan tanggung jawab seseorang di sebuah organisasi. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan hasil olah pekerjaan yang dibebankan sebagai tanggung jawab baik segi jumlah dan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan seberapa banyak kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan juga merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah usaha karena hal tersebut sangat mempengaruhi tujuan dan hasil suatu usaha yang diharapkan karena semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan maka semakin sukses juga perusahaan tersebut. Maka pelaku usaha harus

memaksimalkan kinerja karyawan tersebut. Kemudian indikator yang digunakan dalam Kinerja

Karyawan menurut (Thomas Stefanus Kaihatu et al., 2015) dan (Napitupulu, 2017) yaitu meliputi:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tingkat inisiatif karyawan
3. Kemampuan karyawan dalam bekerja sama
4. Hasil kerja
5. Pengetahuan pekerjaan
6. Sikap rajin
7. Disiplin waktu dan absensi

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Job Embeddedness dan Employee Engagement**

Menurut Sun (2011) mendefinisikan job embeddedness sebagai istilah untuk mewakili sesuatu hal dan alasan yang kompleks sehingga dapat membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi secara nyaman. Job embeddedness diartikan sebagai salah satu ikatan yang membentuk jaringan sehingga akan berdampak mendorong individu untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi, dimana jaringan ikatan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan lingkaran komunitas di dalamnya (Nostra, 2011). Sehingga akan mampu meningkatkan employee engagement yang merupakan Rasa keterikatan karyawan/employee

engagement meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan (Rossier, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian (Rossier, 2017) dan (Cotzee, 2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan job embeddedness terhadap employee engagement. Oleh karena itu hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini adalah:

H1: Job Embeddedness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

### **2.2.2 Hubungan Pengembangan Karir dan Employee Engagement**

Pegawai dalam upaya pengembangan karir harus memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Distyawati (2017) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Armawati (2016) menyatakan bahwa karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusankeputusan, dan inteprestasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatankegiatan selama masa kerja. Sehingga akan meningkatkan employee engagaement yang merupakan Rasa keterikatan karyawan/employee engagement meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong

kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan (Rossier, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian (Distyawati, 2017) dan (Fitriyani, 2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap employee engagement.

Oleh karena itu hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini adalah :

H2: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

### **2.2.3 Hubungan Job Embeddedness dan Kinerja SDM**

Job embeddedness dapat menyebabkan karyawan akan merasa melekat pada partner kerjanya, pekerjaan dan organisasi serta dapat bebas berkrasi. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan perusahaannya cenderung memiliki perilaku yang positif dan mendukung adanya kemajuan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih efisien dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan dirinya dengan perusahaan (Fitriyani, 2013). Job embeddedness berfokus pada sebab dan alasan dan mempunyai ikatan yang kuat atau hal apa yang menyebabkan individu tetap berada pada pekerjaannya. Dengan adanya ikatan yang kuat maka akan meningkatkan kinerja pada sumberdayanya diakrenakan Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya . (Mankunegara, 2013). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode

tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2019).

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hunja, 2014) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan pada sektor industri pertambangan pada negara Pakistan hal ini dikarenakan job embeddedness mampu untuk membangun kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan yang mampu untuk meningkatkan Kinerja Karyawan karena Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat. Hal ini juga didukung oleh peneliti (Koopmans, 2014) dan (Takawira, 2014) yang juga menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini adalah :

H3: Job Embeddedness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

#### **2.2.4 Hubungan Employee Engagement dan Kinerja SDM**

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya (Bocciardi,

2017). Sehingga akan meningkatkan Kinerja SDM dengan keterikatan yang ada dikarenakan Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang sudah terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta perusahaan yang bersangkutan. Kemudian menurut (Bryan Johannes, 2014) employee performance merupakan hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang sudah dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Anitha, 2014) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM dalam sektor industri tebu. Karena adanya keterikatan mampu membangun semangat dalam bekerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Guest, 2016) dan (Indayati, 2018) menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM. Oleh karena itu hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini adalah :

H4: Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

### **2.2.5 Hubungan Pengembangan Karir dan Kinerja SDM**

Kaseger (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan

lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Budiyanayah (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Sehingga hal tersebut mampu meningkatkan Kinerja Karyawan karena Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya .

Dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian (Wahyuni, 2016) yang menjelaskan ada pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan yang bekerja pada instansi pemerintah Dinas Pendidikan Kota Gowa Sulawesi Selatan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mulyadi, 2016) dan (Sofyan, 2019) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Dikarenakan adanya pengembangan karir yang bagus dapat membentuk kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini adalah:

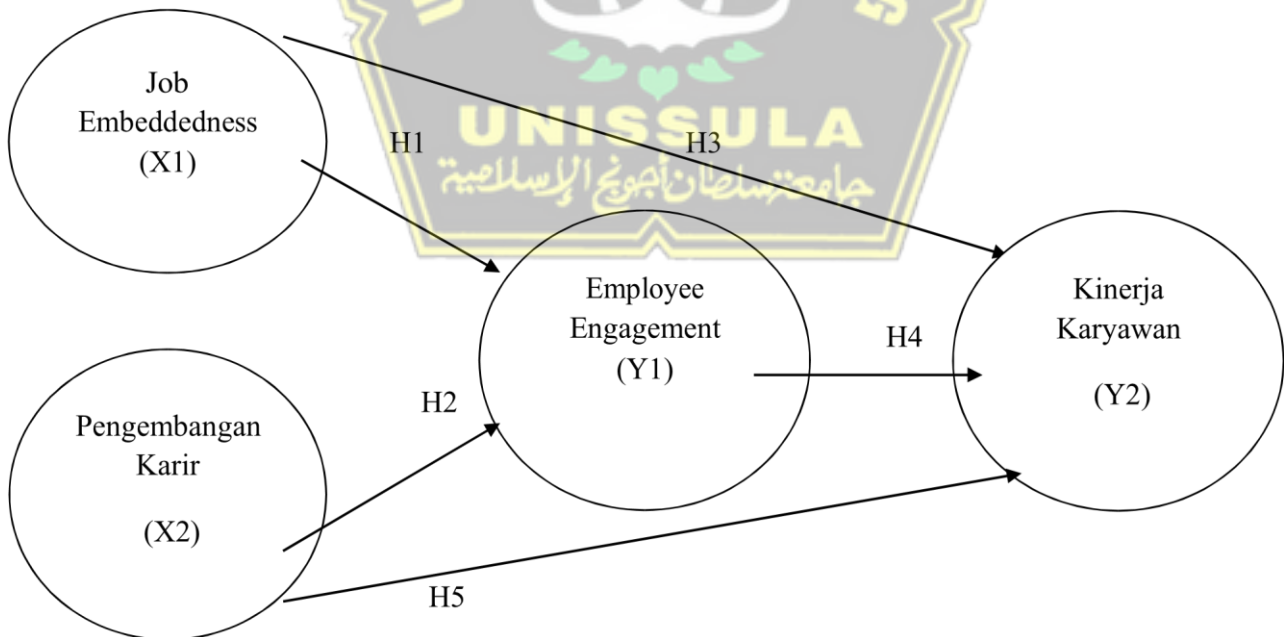
H5: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### 2.3 Model Empirik

Model empirik yang peneliti gunakan di bagi menjadi tigavariabel, yaitu variabel independen , intervening dan variabel dependen. Variabel dependen ditandai dengan tanda Y merupakan variabel independen ditandai dengan X1, X2 dan X3 Dalam model empirik tersebut, peneliti tertarik untuk mencari hubungan atau pengaruh Job Embeddedness, Employee Engagement dan

Pengembangan Karir terhadap peningkatan Kinerja SDM pada RSI Sultan Agung Semarang. Maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian





## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “Explanatory research” atau penelitian bersifat menjelaskan, dengan demikian penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 2012).

#### **3.1.1 Data Primer**

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Nasution, 2011). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survey

menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu Job Embadedddness, Employee Engagement, Pengembangan Karir, dan Kinerja SDM Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

### **3.1.2 Data Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2010). Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010). Penyebaran kuesioner dengan paper pencil terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk

menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2013).

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (2012), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan tetap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebanyak 972 orang, yang terdiri dari dokter sebesar 33 orang, perawat sebesar 526, bidan sebesar 30, penunjang medis sebesar 245 orang dan non medis sebesar 137 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga. Mengingat keterbatasan peneliti untuk mendapatkan jumlah populasi, maka untuk memberikan hasil yang akurat dalam menentukan jumlah sampel yang diambil mengacu dengan menggunakan rumus

Slovin (Umar, 2012):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

N= Jumlah Sampel

n= Jumlah populasi

$N_e^2$  = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Banyaknya populasi diketahui sebesar 972 karyawan. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah:


$$\frac{972}{\frac{972 \times 0,1^2 + 1}{10,72}} = \frac{972}{(972) \times (0,01) + 1} = 91 \quad (\text{Dibulatkan menjadi } 100)$$

Berdasarkan kondisi lapangan, maka sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebanyak 100 orang yang terdiri dari Perawat berjumlah 25 orang, Dokter 14 orang Bidan 3 orang, Penunjang medis 54 orang dan penunjang non medis 3 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2012). Adapun pertimbangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hanya dikhususkan pada karyawan tetap

RSI Sultan Agung Semarang yang mempunyai masa kerja minimal 3 tahun ke atas, dengan pertimbangan memenuhi persyaratan dalam menentukan kinerjanya.

### 3.4 Definisi Oprasional dan Indikator

Definisi oprasional dalam penelitian ini Job Embadedddness , Employee Engagement , Pengembangan Karir, dan Kinerja SDM dengan definisi masingmasing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
1.	<p>Job Embadedddness</p> <p>Adaah sebab dan alasan dan mempunyai ikatan yang kuat atau hal apa yang menyebabkan individu tetap berada pada pekerjaannya. Keterikatan kerja menyebabkan karyawan setia dan tetap berkontribusi pada perusahaannya. Karyawan akan bersedia secara sukarela dan totalitas untuk mencurahkan tenaganya dan sadar bahwa perusahaan membutuhkannya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Links, dijelaskan sebagai koneksi formal atau informal diantara individu dan institusi atau orang lain dimana karyawan memiliki jaringan tertentu atau hubungan dengan orang atau aktivitas lain .Links adalah hubungan formal atau informal yang ada diantara pekerja dengan orang lain atau kelompok pada organisasi.</li> <li>• Fit, dijelaskan sebagai aktivitas kecocokan atau kenyamanan dengan organisasi dengan lingkungan yang ada di lingkup organisasi. Fit merupakan dimensi yang memperlihatkan performa individu pada organisasi.</li> </ul>	Skala Likert 5 Point

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrifice, dijelaskan sebagai suatu aktivitas berpikir akan biaya material atau keuntungan sisi kemanusiaan yang mungkin hilang akibat seseorang meninggalkan pekerjaannya. (Bergiel, 2012)</li> </ul>	
2.	<p><b>Employee Engagement</b> Adalah adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Tim dan hubungan rekan kerja</li> <li>• Pelatihan dan pengembangan karir</li> <li>• Kompensasi</li> </ul> <p>(Tandiyane, 2016)</p>	Skala Likert 5 Point
3.	<p><b>Pengembangan Karir</b> Adalah sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlakuan yang adil dalam berkarir</li> <li>• Kepedulian para atasan langsung</li> <li>• Informasi tentang berbagai peluang promosi</li> <li>• Adanya minat untuk dipromosikan</li> <li>• Tingkat kepuasan</li> </ul> <p>(Kaseger, 2017)</p>	
4.	<p><b>Kinerja Karyawan</b> Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Tingkat inisiatif karyawan</li> <li>• Kemampuan karyawan dalam bekerja sama</li> <li>• Hasil kerja</li> </ul>	Skala Likert 5 Point

	oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan pekerjaan</li> <li>• Sikap rajin</li> <li>• Disiplin waktu dan absensi</li> </ul> <p>(Napitupulu, 2017)</p>	
--	---	--	--

Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan

negatif dan 5 untuk nilai positif seperti :

1. Sangat setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Ragu-ragu = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat setuju = 5

### 3.5 Teknik Analisis Data

#### 1. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2014) bahwa analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Menurut Sugiyono (2014)

persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_1Y_1 + e$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- a). X1 = Job Embaddedness
- b). X2 = Employee Engagement
- c). Y1 = Pengembangan arir
- d). Y2 = Kinerja SDM
- e). a = Konstanta
- f). b = Besarnya kenaikan atau penurunan
- g). e = Nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata validity, yang memiliki arti sejauh manaketepatan atau kecermatan instrumen pengukur dalam melakukan fungsinya. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampumengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, di mana:

- Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapatdikatakan kuesioner valid.
- Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapatdikatakan kuesioner tidak valid.



#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu variabel, dilakukan uji statistik dengan melihat Cronbach's Alpha. Kriteria yang digunakan adalah:

- Jika nilai Alpha  $>0,6$  maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah reliable.
- Jika nilai Alpha  $<0,6$  maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak reliable.

#### 3. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis grafik histogram dan normal probably plot of standardized residual dan menggunakan analisis statistik non-parametrik.

##### b. Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai nilai VIF di bawah 10
2. Mempunyai nilai tolerance di atas 0,10

Untuk melihat variabel bebas mana saja yang saling berkorelasi adalah dengan menganalisis matriks korelasi antar variabel bebas. Korelasi yang kurang dari 0,05 menandakan bahwa variabel bebas tidak terdapat multikolinieritas yang serius (Ghozali, 2011).

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah path analysis (analisis jalur) yang digunakan untuk melihat model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi. Analisis jalur sebenarnya merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda. Alat analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

##### a. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ .

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1).  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

2).  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima

Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa  $R^2$  berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dan analisis study, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan bantuan program SPSS 18. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran objek penelitian yang meliputi karakteristik responden. Analisis ini bertujuan untuk mendukung dan menjabarkan pembahasan secara rinci. Sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel – variabel yang telah diteliti dan untuk uji hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya.

### 4.2 Karakteristik Responden

#### 4.2.1 Jenis Kelamin

TABEL 4.1  
JENIS KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	35	35,0	35,0	35,0
Perempuan	65	65,0	65,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dikemukakan bahwa jenis kelamin responden paling banyak adalah wanita yaitu dengan presentasi sebesar 65 %, kemudian jumlah responden paling sedikit yaitu ada pada kaum pria sebesar 35%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian banyak karyawan yang bekerja di RSI Sultab Agung Semarang di dominasi oleh kaum Wanita, dikarenakan pekerjaan dibidang kesehatan memang lebih banyak menggunakan jasa – jasa pelayanan kaum wanita dalam bidang perbankan memang sangat dibutuhkan karena mereka cenderung untuk memiliki ketelitian dan kesabaran dalam pelayanannya.

Kemudian presentase yang paling sedikit ada pada karyawan pria dengan jumlah 35% hal ini dikarenakan di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang membutuhkan tenaga pria untuk pekerjaan tanggap darurat dan type kesehatan medis teknis. Sehingga jumlah mereka dalam survei yang dilakukan oleh peneliti cenderung lebih sedikit.

#### 4.2.2 Masa Kerja

TABEL 4.2  
MASA KERJA KARYAWAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	57	57,0	57,0	57,0
5 Tahun Ke atas	43	43,0	43,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden lama bekerja di RSI Sultan Agung Semarang yaitu satu sampai lima tahun dengan presentase sebesar 57 %. Kemudian jumlah presentase yang paling seikit yaitu ada pada responden dengan masa kerja di RSI Sultan dengan jangka lebih dari lima tahun. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden dalam gambaran penelitian terhitung tepat karena sebagian besar responden memiliki frekuensi lebih dari satu tahun yang cocok untuk menjadi objek penelitian pengaruhnya dengan kinerja karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan yang ada di RSI Sultan Agung Semarang.

### 4.2.3 Posisi Jabatan

TABEL 4.3  
POSISI JABATAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perawat	40	40,0	40,0	40,0
Penunjang_Medis	30	30,0	30,0	70,0
Dokter	15	15,0	15,0	85,0
Penunjang_NonMedis	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang paling banyak dijadikan penelitian adalah dalam posisi perawat yaitu sebesar 40% dikarenakan jumlah perawat memang sangat banyak di RSI Sultan Agung Semarang sangat diperlukan jasa perawat untuk merawat seluruh kegiatan oprasional orang yang sedang sakit. Kemudian jumlah presentase paling sedikit ada pada Dokter dan Penunjang Non Medis sebesar 15%. Karena di RSI Sultan Agung penyebaran kuesioner kepada dokter dan penunjang non medis sangat sulit dikarenakan pekerjaan mereka yang terlalu sibuk dan menuntut untuk tetap siap siaga. Sehingga peneliti mampu mengumpulkan responden sebanyak 15% untuk dokter dan penunjang medis yang ada di RSI Sultan Agung Semarang.



### 4.3 Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang pengaruh Motivasi Instrinsik, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dengan kategori rendah, sedang dan tinggi sebagai berikut, menurut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

$$RS = \frac{5-1}{5}$$

$$RS = 0,8$$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 1,80	Sangat Rendah
2	Interval 1,81 – 2,60	Rendah
3	Interval 2,61 – 3,40	Sedang
4	Interval 3,41 – 4,20	Tinggi
5	Interval 4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

### 4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Job Embeddedness

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap Job Embeddedness (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Job Embeddedness (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.4  
DESKRIPTIF VARIABEL JOB EMBEDDEDNESS

Indikator	Indeks										Ratarata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Links, dijelaskan sebagai koneksi formal atau informal diantara individu dan institusi atau orang lain	48	240	50	200	2	8	0	0	0	0	4,48
Fit, dijelaskan sebagai aktivitas kecocokan atau kenyamanan dengan organisasi	38	190	58	232	4	12	0	0	0	0	4,64
Sacrifice, dijelaskan sebagai suatu aktivitas berpikir akan biaya material atau keuntungan sisi kemanusiaan	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Nilai rata-rata											4,45

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,45 yang berarti respon responden tergolong sangat tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa Job Embeddedness yang baik sangat diperlukan

bagi Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Dengan nilai rata-rata tertinggi 4,48 % diperoleh pada indikator Links, dijelaskan sebagai koneksi formal atau informal, hal ini dikarenakan karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki rasa saling menghubungkan satu sama lain sehingga dalam peningkatan kinerja yang diinginkan, seorang pimpinan melakukan komunikasi mengenai target-target kerja yang ingin dicapai. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan, karyawan juga melakukan komunikasi dengan atasannya. Semua komunikasi dalam pelaksanaan kerja ini ditunjukkan agar target kinerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Koneksi antar karyawan pada RSI Sultan Agung Semarang juga membentuk kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik.

Kemudian indikator terendah ada pada Sacrifice, dijelaskan sebagai suatu aktivitas berpikir akan biaya material atau keuntungan sisi kemanusiaan dengan presentase sebesar 4,24%. Hal ini menunjukkan karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki rasa semangat dalam mewujudkan rasa kemanusiaan sehingga Sumber daya manusia adalah aset yang mempunyai peran penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan dituntut untuk selalu melakukan banyak perubahan di berbagai bidang khususnya sumber daya manusia. Salah satu hal terpenting yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah permasalahan kinerja. Dalam mewujudkan keberhasilan sebuah perusahaan, setiap karyawan

dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Hubungan antar manusia adalah suatu hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama.

#### 4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap Pengembangan Karir (X2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Pengembangan Karir (X2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.5  
DESKRIPTIF VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

Indikator	Indeks										Ratarata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Perlakuan yang adil dalam berkarir	24	96	70	280	6	18	0	0	0	0	3,94
Keperdulian para atasan langsung	24	120	70	280	6	18	0	0	0	0	4,18
Informasi tentang berbagai peluang promosi	48	240	50	200	2	8	0	0	0	0	4,48
Adanya minat untuk dipromosikan	18	90	76	304	6	18	0	0	0	0	4,12
Tingkat kepuasan	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Nilai rata-rata											4,19

Sumber : data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,19% yang berarti respon responden tergolong tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan Karir yang baik sangat diperlukan bagi Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Dengan jumlah rata –rata indikator terbanyak yaitu ada pada indikator Informasi tentang berbagai peluang promosi sebesar 4,48% hal ini menunjukkan bahwa Karyawan RSI Sultan Agung Semarang mempunyai peluang Perencanaan Karier dalam suatu perencanaan tentang kemungkinankemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Perencanaan karir pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhannya, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi.

Kemudian indikator terendah ada pada Perlakuan yang adil dalam berkarir sebesar 3,94% yang tergolong tinggi, hal ini menunjukkan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan- pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai sehingga membantu dalam

pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

#### **4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement**

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap Employee Engagement (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Employee Engagement (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :



TABEL 4.6  
DESKRIPTIF VARIABEL EMPLOYEE ENGAGEMENT

Indikator	Indeks										Ratarata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Lingkungan kerja	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Kepemimpinan	32	160	66	264	2	6	0	0	0	0	4,30
Tim dan hubungan rekan kerja	32	160	68	272	0	0	0	0	0	0	4,32
Pelatihan dan pengembangan karir	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Kompensasi	28	140	60	240	10	30	2	4	0	0	4,10
Nilai rata-rata											4,24

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,24 yang berarti respon responden tergolong sangat tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa Employee Engagement yang baik sangat diperlukan bagi Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Dengan jumlah rata-rata indikator terbanyak yaitu ada pada indikator Adanya rasa kerjasama Tim dan hubungan rekan kerja sebesar 4,32% hal ini menunjukkan bahwa Karyawan RSI Sultan Agung Semarang mempunyai kerjasama yang baik antar karyawan sehingga organisasi atau perusahaan tentulah sangat mengutamakan hasil kerja yang maksimal, bermutu dan berprestasi untuk memberikan hasil pendapatan yang memuaskan. Tapi untuk mencapai hasil kerja yang

diharapkan itu tentu tidak dapat jadi dengan sendirinya, perlu faktor pendukung yang melengkapi sampai pada proses keberhasilannya atau pencapaian hasil yang diharapkan. Antara lain adalah faktor kinerja karyawan yang dapat menjadi ukuran dari pencapaian kerja. Karyawan yang berkinerja dalam bekerja adalah modal utama sebuah perusahaan dalam menjalankan usaha. Artinya, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sebagai tenaga-tenaga terampil sangat diandalkan untuk dapat memajukan mutu pelayanan.

Kemudian indikator terendah ada pada Kompensasi sebesar 4,10% yang tergolong tinggi hal ini menunjukkan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang mempunyai Budaya kompensasi kerja yang baik pada suatu perusahaan dipandang sebagai kemampuan karyawan dalam menerapkan nilai budaya kompensasi dalam bekerja. Kompensasi sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, citacita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Perusahaan yang telah lama berdiri dan berusaha menjaga kelangsungan hidupnya akan berusaha menggali pemberian kompensasi yang spesifik yang menjadi ciri perusahaan tersebut dalam menghadapi tajamnya tingkat persaingan dan perkembangan dimasa yang akan datang. Kompensasi yang kuat sangat berpengaruh dalam meningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku.



#### 4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap Kinerja Krayawan (Y2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.7  
DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Indikator	Indeks										Ratarata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	24	96	70	280	6	18	0	0	0	0	3,94
Tingkat inisiatif karyawan	24	120	70	280	6	18	0	0	0	0	4,18
Kemampuan karyawan dalam bekerja sama	48	240	50	200	2	8	0	0	0	0	4,48
Hasil kerja	18	90	76	304	6	18	0	0	0	0	4,12
Pengetahuan pekerjaan	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Sikap Rajin	32	160	68	272	0	0	0	0	0	0	4,32
Disiplin waktu dan absensi	28	140	60	240	10	30	2	4	0	0	4,10
Nilai rata-rata											4,19

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,19% yang berarti respon responden tergolong tinggi, atau dapat

ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Karyawan yang baik sangat diperlukan bagi Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Dengan jumlah rata –rata indikator terbanyak yaitu ada pada indikator Kemampuan karyawan dalam bekerjasama sebesar 4,48% hal ini menunjukkan bahwa Karyawan RSI Sultan Agung Semarang mempunyai rasa gotong royong dalam menyusun pekerjaan sehingga menyebabkan rasa semangat pekerjaan itu sendiri menjadi optimal yang ada dalam diri karyawan. Dengan menghasilkan pekerjaan dengan karya yang baik dan sesuai maka karyawan akan dinilai puas dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak saja diperlukan pekerja yang handal, melainkan juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya pekerja yang produktif sesuai dengan yang diharapkan. Seperti pada penetapan jaminan kerja sesuai dengan harapan pegawai juga akan meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga kualitas kerja pegawai sesuai harapan meningkatkan kinerja.

Kemudian indikator terendah ada pada Hasil kerja sebesar 4,12% yang masih tergolong tinggi,hal ini menandakan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki hasil kerja yang didasarkan pada memiliki karyawan memiliki peran dan fungsi masing-masing. Peran dan fungsi ini diharapkan dapat berjalan dengan optimal sesuai aturan dalam SOP dalam pekerjaannya. Dengan naiknya pertumbuhan dan pengembangan karyawan setelah mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki RSI Sultan

Agung Semarang, maka setiap karyawan akan memiliki pengetahuan lebih baik akan perannya bagi organisasi dan bisa berkontribusi lebih untuk RSI Sultan Agung Semarang. Pengembangan sumber daya manusia di RSI Sultan Agung Semarang juga diharapkan mampu memberikan gambaran pada karyawan tentang perannya di masa yang akan datang untuk perusahaan.

#### 4.4 Analisis Kuantitatif

##### 4.4.1 Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

TABEL 4.8  
HASIL UJI VALIDITAS

Variabel	No. Item	R hitung	R table 5%	Sign	Keterangan
Job Embeddedness (X1)	X1.1	0,638	0.2732	0,000	Valid
	X1.2	0,846		0,000	Valid
	X1.3	0,813		0,000	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,754	0.2732	0,000	Valid
	X2.2	0,657		0,000	Valid
	X2.3	0,746		0,000	Valid
	X2.4	0,742		0,000	Valid
	X2.5	0,632		0,000	Valid
Employee Engagement (Y1)	Y1.1	0,742	0.2732	0,000	Valid
	Y1.2	0,748		0,000	Valid
	Y1.3	0,735		0,000	Valid
	Y1.4	0,711		0,000	Valid
	Y1.5	0,665		0,000	Valid

Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,861	0.2732	0,000	Valid
	Y2.2	0,790		0,000	Valid
	Y2.3	0,587		0,000	Valid
	Y2.4	0,603		0,000	Valid
	Y2.5	0,619		0,000	Valid
	Y2.6	0,565			Valid
	Y2.7	0,692			Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2023

Dari hasil uji validitas variabel Job Embeddedness, Pengembangan Karir, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan dapat dikatakan bahwa keseluruhan pernyataan yang diajukan oleh peneliti terhadap responden valid karena nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

#### 4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

TABEL 4.9  
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standar Reliabel	Kriteria
Job Embeddedness (X1)	0,722	0,60	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,660	0,60	Reliabel
Employee Engagement (Y1)	0,626	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0,684	0,60	Reliabel

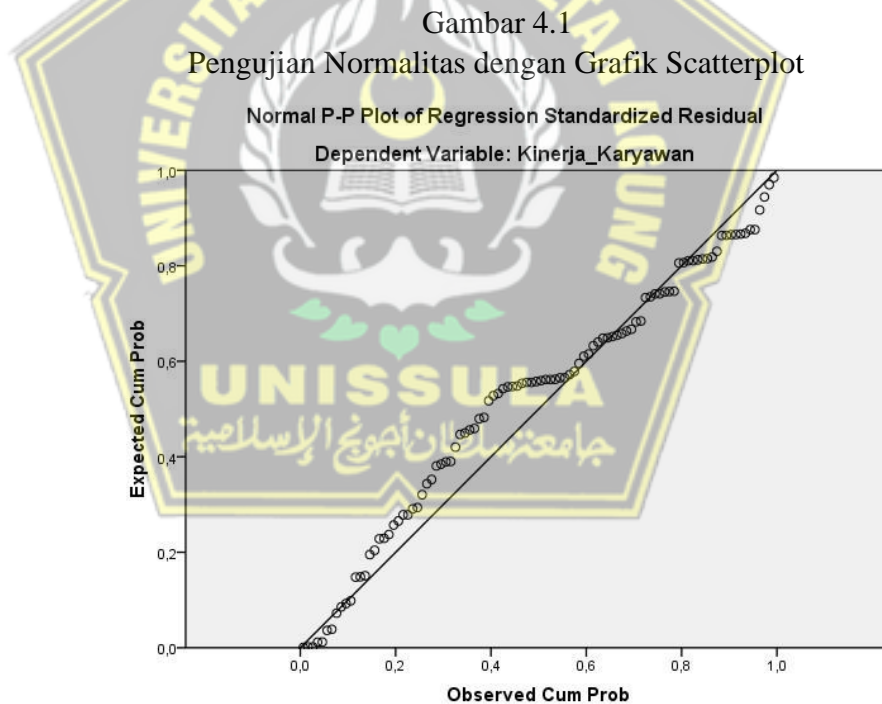
Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2023

Berdasarkan tabel koefisien 4.9 semua variabel tersebut dikatakan reliabel sehingga layak diuji ke tahap selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel Job Embeddedness, Pengembangan Karir,

Employee Engagement ,dan Kinerja Karyawan telah memenuhi persyaratan, artinya bahwa variabel memiliki nilai alpha diatas 0,60 sehingga keseluruhan variabel adalah reliabel.

#### 4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji normal probability plot. Jika data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali,2006).



Berdasarkan gambar diatas hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan model regresi variabel Job Embeddedness, Pengembangan

Karir, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4.4 Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05

TABEL 4.10 HASIL UJI KOLMOGOROV- SMIRNOV  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	,0000000
Mean	2,36050828
Std. Deviation	,090
Most Extreme Differences	,055
Absolute	,055
Positive	-,090
Negative	,904
Kolmogorov-Smirnov Z	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,887

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel uji Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan angka nilai signifikansi 0,887 berarti telah melebihi diatas nilai signifikansi yaitu 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

#### 4.4.5 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas = 0. Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian multikolonieritas dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 4.11  
HASIL UJI MULTIKOLONERITAS

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Job Embeddedness	0,991	1,009
Employee Engagement	0,994	1,006
Pengembangan Karir	0,997	1,005

Sumber: Data Primer yang diolah,2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian tolerance variabel Job Embeddedness, Pengembangan Karir, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF kurang dari 10.

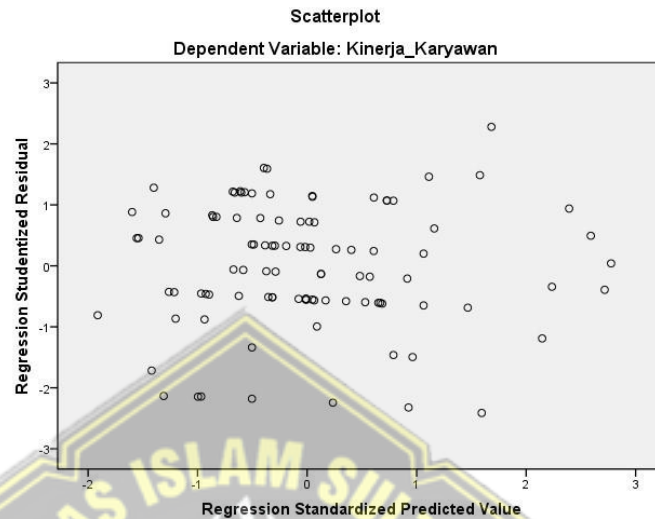
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

#### 4.4.6 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel teikat (dependen) yaitu ZPERD dengan residualnya SRESID. Kriteria yang digunakan adalah jika terjadi pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1  
Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot



Berdasarkan hasil pengamatan Gambar 4.2 variabel Job Embeddedness, Pengembangan Karir, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan diatas dapat terlihat grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik yang menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa model tidak terdapat problem heteroskedastisitas.

#### 4.4.7 Pengujian Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer spss for windows versi 16.0. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1 sampai H5 yaitu pengaruh variabel bebas (Job Embeddedness, Pengembangan Karir,dan Employee Engagement) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan) Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut:

## 4.5 Analisis Jalur Regresi Linier Berganda

### A. Analisis Jalur Tahap 1

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

TABEL 4.12  
TABEL PERSAMAAN REGRESI LINEAR

**Model Summary<sup>t</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	,580 <sup>e</sup>	,506	,614	3,72308

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karir, Job\_Emeddedness

b. Dependent Variable: Employee\_Engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,083	4,879		3,297	,001
	Job_Emeddedness	,187	,036	,580	3,791	,001
	Pengembangan_Karir	,202	,087	,601	2,013	,003

a. Dependent Variable: Employee\_Engagement

Model persamaan adalah sebagai berikut :  $Y_1 = 0,580X_1 + 0,601X_2 + E$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien Job Embeddedness memiliki arah positif terhadap Employee Engagement yang berarti bahwa Job Embeddedness yang lebih baik akan meningkatkan Employee Engagement. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- b. Koefisien Pengembangan Karir memiliki arah positif terhadap Employee Engagement yang berarti bahwa Pengembangan Karir yang lebih baik akan meningkatkan Employee Engagement. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.12 ditunjukkan nilai  $R^2$  pada model regresi satu sebesar 0,614 yang artinya 61,4% variasi dari Employee Engagement dapat dijelaskan oleh variabel independen Job Embeddedness dan Pengembangan Karir, sedangkan sisanya 26,6% Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

## B. Analisis Jalur Regresi Linear Tahap 2

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut:

TABEL 4.13  
TABEL PERSAMAAN REGRESI LINEAR 2

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 <sup>b</sup>	,609	,622	2,39711

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karir, Employee\_Engagement, Job\_Emeddedness

b. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,281	3,312		9,142	,000
	Job_Emeddedness	,242	,052	,328	3,374	,001
	Employee_Engagement	,355	,065	,486	4,844	,021

a. Dependent Variable:	Pengembangan_Karir	,124	,021	,420	4,401	,003
------------------------	--------------------	------	------	------	-------	------

Kinerja\_Karyawan

Model persamaan adalah sebagai berikut :  $Y_2 = 0,328X_1 + 0,486X_2 + 420X_3 + E$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- d. Koefisien Job Embeddedness memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa Job Embeddedness yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- e. Koefisien Employee Engagement memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa Employee Engagement yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- f. Koefisien Pengembangan Karir memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa Pengembangan Karir yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

### C. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.12 ditunjukkan nilai  $R^2$  pada model regresi satu sebesar 0,622 yang artinya 62,2% variasi dari Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen Job Embeddedness Pengembangan Karir dan Employee Engagement sedangkan sisanya 35,6% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

### 4.6 Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan  $H_a$  ditolak.  
Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan  $H_a$  diterima.

Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Job Embeddedness terhadap Employee Engagement

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Job Embeddedness sebesar 0,580 dengan nilai probabilitasnya 0,001 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan hasil tersebut maka Job Embeddedness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan Job Embeddedness berpengaruh positif terhadap Employee Engagement diterima.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Pengembangan Karir sebesar 0,601 dengan nilai probabilitasnya 0,003 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan hasil tersebut maka Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Employee Engagement diterima.

3. Pengaruh Job Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Job Embeddedness sebesar 0,328 dengan nilai probabilitasnya 0,001 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan

hasil tersebut maka Job Embeddedness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga dugaan yang menyatakan Job Embeddedness berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.

#### 4. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Employee Engagement sebesar 0,486 dengan nilai probabilitasnya 0,021 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan hasil tersebut maka Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.

#### 5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Pengembangan Karir sebesar 0,420 dengan nilai probabilitasnya 0,003 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan hasil tersebut maka Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.



#### 4.7 Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Job Embeddedness, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan, maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobeltest dengan analisis jika p-value < taraf signifikan 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Dengan menggunakan rumus sobel.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

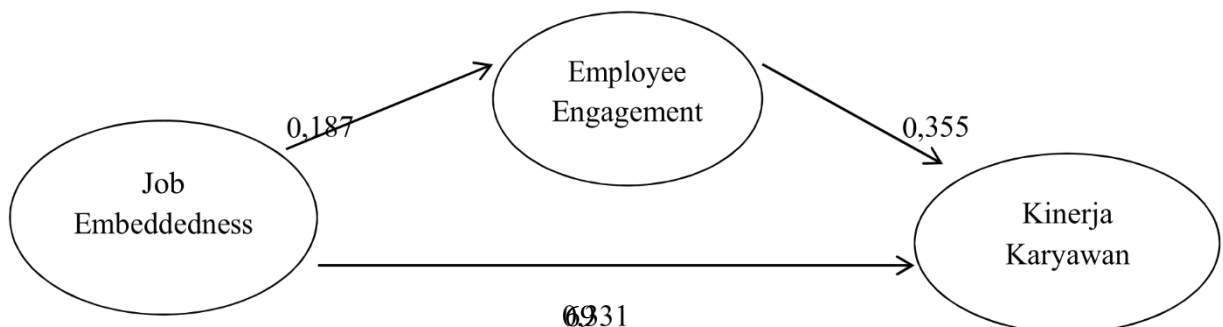
a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

$SE_a$  = standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

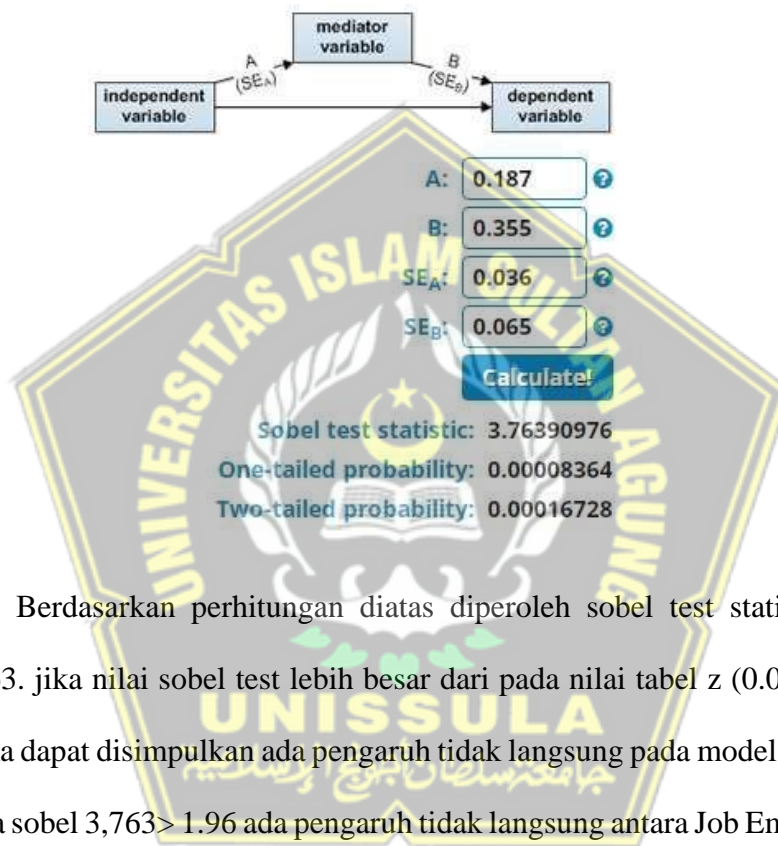
$SE_b$  = standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Berikut ini adalah model pengujian sobel test Employee Engagement menjadi variabel Intervening antara Job Embeddedness dan Kinerja Karyawan:



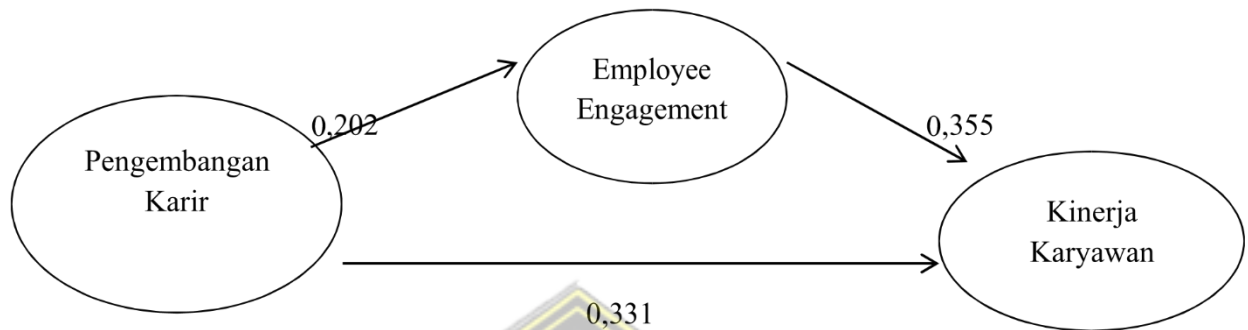
Gambar 4.3

Hasil Uji Sobel Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement



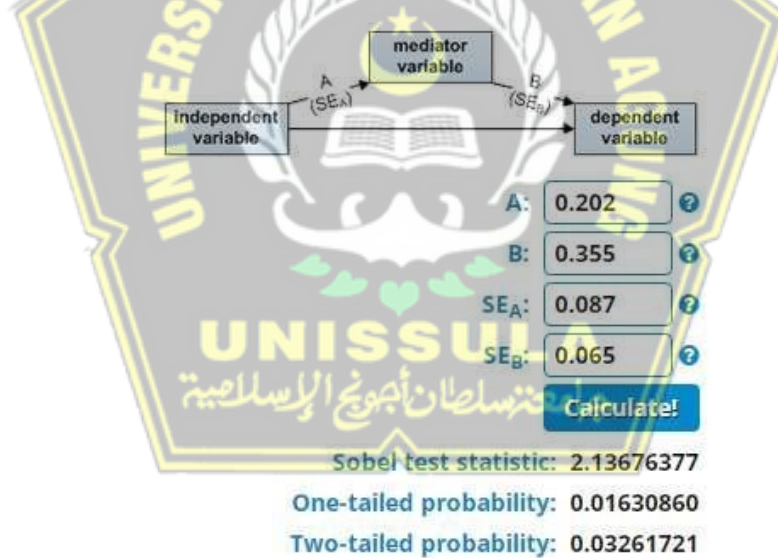
Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 3,763. jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel  $3,763 > 1.96$  ada pengaruh tidak langsung antara Job Embeddedness terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Job Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan.

Berikut ini adalah model pengujian sobel test Employee Engagement menjadi variabel Intervening antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan



Gambar 4.4

Hasil Uji Sobel Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement



Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 2,136. jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test 2,136. > 1.96 ada pengaruh tidak langsung antara

Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4.8 Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Job Embeddedness efektif untuk membangun Employee Engagement. Artinya semakin tinggi Job Embeddedness yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Employee Engagement yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Job Embeddedness yang tertinggi yaitu pada indikator Links, dijelaskan sebagai koneksi formal atau informal, hal ini dikarenakan karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki rasa saling menghubungkan satu sama lain sehingga dalam peningkatan kinerja yang diinginkan, seorang pimpinan melakukan komunikasi mengenai target-target kerja yang ingin dicapai. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan, karyawan juga melakukan komunikasi dengan atasannya. Semua komunikasi dalam pelaksanaan kerja ini ditunjukkan agar target kinerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Koneksi antar karyawan pada RSI Sultan Agung Semarang juga membentuk kompetensi komunikasi yang baik akan mampu

memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik.

Menurut Sun (2011) mendefinisikan job embeddedness sebagai istilah untuk mewakili sesuatu hal dan alasan yang kompleks sehingga dapat membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi secara nyaman Job embeddedness diartikan sebagai salah satu ikatan yang membentuk jaringan sehingga akan berdampak mendorong individu untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi, dimana jaringan ikatan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan lingkaran komunitas di dalamnya (Nostra, 2011). Sehingga akan mampu meningkatkan employee engagement merupakan Rasa keterikatan karyawan/employee yang engagement meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan. (Rossier, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian (Rossier, 2017) dan (Cotzee, 2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan job embeddedness terhadap employee engagement.

## 2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Pengembangan Karir efektif untuk membangun Employee Engagement. Artinya semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Employee Engagement yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian

responden tentang salah satu variabel Pengembangan Karir yang tertinggi yaitu pada indikator Informasi tentang berbagai peluang promosi hal ini menunjukkan bahwa Karyawan RSI Sultan Agung Semarang mempunyai peluang Perencanaan Karier dalam suatu perencanaan tentang kemungkinankemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Perencanaan karir pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhankebutuhannya, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi. Pegawai dalam upaya mengembangkan karir harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Distyawati (2017) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Armawati (2016) menyatakan bahwa karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusankeputusan, dan inteprestasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatankegiatan selama masa kerja. Sehingga akan meningkatkan employee engagaement yang merupakan Rasa keterikatan

karyawan/employee engagement meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan, dan hal ini tidaklah sama dengan kepuasan karyawan (Rossier, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian (Distyawati, 2017) dan (Fitriyani, 2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap employee engagement.

### 3. Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Job Embeddedness efektif untuk membangun Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Job Embeddedness yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Job Embeddedness yaitu pada indikator Sacrifice, dijelaskan sebagai suatu aktivitas berpikir akan biaya material atau keuntungan sisi kemanusiaan. Hal ini menunjukkan karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki rasa semangat dalam mewujudkan rasa kemanusiaan sehingga Sumber daya manusia adalah aset yang mempunyai peran penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan dituntut untuk selalu melakukan banyak perubahan di berbagai bidang khususnya sumber daya manusia. Salah satu hal terpenting yang

berkaitan dengan sumber daya manusia adalah permasalahan kinerja. Dalam mewujudkan keberhasilan sebuah perusahaan, setiap karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Hubungan antar manusia adalah suatu hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama.

Job embeddedness dapat menyebabkan karyawan akan merasa melekat pada partner kerjanya, pekerjaan dan organisasi serta dapat bebas berkrasi. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan perusahaannya cenderung memiliki perilaku yang positif dan mendukung adanya kemajuan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih efisien dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan dirinya dengan perusahaan (Fitriyani, 2013). Job embeddedness berfokus pada sebab dan alasan dan mempunyai ikatan yang kuat atau hal apa yang menyebabkan individu tetap berada pada pekerjaannya. Dengan adanya ikatan yang kuat maka akan meningkatkan kinerja pada sumberdayanya diakrenakan Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya . (Mankunegara, 2013). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan adalah hasil perolehan kerja



seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2019). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hunja, 2014) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan pada sektor industri pertambangan pada negara Pakistan hal ini dikarenakan job embeddedness mampu untuk membangun kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan yang mampu untuk meningkatkan Kinerja Karyawan karena Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat. Hal ini juga didukung oleh peneliti (Koopmans, 2014) dan (Takawira, 2014) yang juga menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara job embeddedness terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Employee Engagement efektif untuk membangun Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Employee Engagement yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Employee Engagement yaitu pada indikator Adanya rasa kerjasama Tim dan hubungan rekan kerja hal ini menunjukkan bahwa Karyawan RSI Sultan Agung Semarang

mempunyai kerjasama yang baik anatar karyawan sehingga Organisasi atau perusahaan tentulah sangat mengutamakan hasil kerja yang maksimal, bermutu dan berprestasi untuk memberikan hasil pendapatan yang memuaskan. Tapi untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan itu tentu tidak dapat jadi dengan sendirinya, perlu faktor pendukung yang melengkapi sampai pada proses keberhasilannya atau pencapaian hasil yang diharapkan. Antara lain adalah faktor kinerja karyawan yang dapat menjadi ukuran dari pencapaian kerja. Karyawan yang berkinerja dalam bekerja adalah modal utama sebuah perusahaan dalam menjalankan usaha. Artinya, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sebagai tenaga-tenaga terampil sangat diandalkan untuk dapat memajukan mutu pelayanan.

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya (Bocciardi, 2017). Sehingga akan meningkatkan Kinerja SDM dengan keterikatan yang ada dikarenakan Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang sudah terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta perusahaan yang bersangkutan.

Kemudian menurut (Bryan Johannes, 2014) employee performance merupakan hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang sudah dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Anitha, 2014) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM dalam sektor industri tebu. Karena adanya keterikatan mampu membangun semangat dalam bekerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Guest, 2016) dan (Indayati,2018) menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM.

5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Hasil penelitian ini terbukti bahwa Pengembangan Karir efektif untuk membangun Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Pengembangan Karir yaitu pada indikator Perlakuan yang adil dalam berkarir, hal ini menunjukkan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki Perlakuan yang adil

dalam berkarir. Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan- pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai sehingga membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

Kaseger (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Budiyansyah (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Sehingga hal tersebut mampu meningkatkan Kinerja Karyawan karena Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya .

Dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian (Wahyuni, 2016) yang menjelaskan ada pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan yang bekerja pada instansi pemerintah Dinas Pendidikan Kota Gowa Sulawesi Selatan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mulyadi, 2016) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Dikarenakan adanya pengembangan karir yang bagus dapat membentuk kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan.

6. Pengaruh Employee Engagement sebagai Variabel Intervening Job

Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan diperoleh sobel test statistic sebesar 3,763. jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test  $3,763 > 1.96$  ada pengaruh tidak langsung antara Job Embeddedness terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Job Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan. Sumber daya manusia adalah aset yang mempunyai peran penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan

dituntut untuk selalu melakukan banyak perubahan di berbagai bidang khususnya sumber daya manusia. Salah satu hal terpenting yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah permasalahan kinerja. Dalam mewujudkan keberhasilan sebuah perusahaan, setiap karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Hubungan antar manusia adalah suatu hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama.

#### 7. Pengaruh Employee Engagement sebagai Variabel Intervening

Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan diperoleh sobel test statistic sebesar 2,136. jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test  $2,136. > 1.96$  ada pengaruh tidak langsung antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan, karyawan juga melakukan komunikasi dengan atasannya. Semua komunikasi dalam pelaksanaan kerja ini ditunjukkan agar target kinerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Koneksi antar karyawan pada RSI Sultan Agung Semarang

juga membentuk kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik.



## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Job Embeddedness mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat Job Embeddedness yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Employee Engagement pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
2. Pengembangan Karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat Pengembangan Karir yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Employee Engagement pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
3. Job Embeddedness mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat Job Embeddedness yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
4. Employee Engagement mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat Employee Engagement yang tinggi memiliki



pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

5. Pengembangan Karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat Pengembangan Karir yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja Karyawan ada karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
6. Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Job Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan. Sumber daya manusia adalah aset yang mempunyai peran penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan dituntut untuk selalu melakukan banyak perubahan di berbagai bidang khususnya sumber daya manusia.
7. Employee Engagement mampu menjadi variabel intervening antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan, karyawan juga melakukan komunikasi dengan atasannya.

## **5.2 Saran**

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi manajerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil tersebut adalah:

1. Dilihat dari nilai koefisien beta tertinggi pada penelitian ini ada pada variabel Pengembangan Karir sebesar 0,601 hal ini menandakan

dari keempat variable yang ada variabel Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang paling besar sehingga saran untuk implikasi menejerial adalah diharapkan RSI Sultan Agung Semarang diharapkan mempunyai peluang Perencanaan Karier dalam suatu perencanaan tentang kemungkinankemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Perencanaan karir pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhan kebutuhannya, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi.

2. Diharapkan RSI Sultan Agung Semarang mengembangkan rasa gotong royong dalam menyusun pekerjaan sehingga menyebabkan rasa semangat pekerjaan itu sendiri menjadi optimal yang ada dalam diri karyawan. Dengan menghasilkan pekerjaan dengan karya yang baik dan sesuai maka karyawan akan dinilai puas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak saja diperlukan pekerja yang handal, melainkan juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya pekerja yang produktif sesuai dengan yang diharapkan. Seperti pada

penetapan jaminan kerja sesuai dengan harapan pegawai juga akan meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga kualitas kerja pegawai sesuai harapan meningkatkan kinerja.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Menggunakan objek kurang luas, yaitu hanya sebatas karyawan pada RSI Sultan Agung di Semarang saja yang terdiri dari sebanyak 100 responden. Variabel penelitian ini hanya sebatas empat variabel saja yaitu Job Embeddedness, Pengembangan Karir, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan sehingga kurang memenuhi kondisi sesungguhnya dilapangan.

#### **5.3.1 Agenda Peneliti Mendatang**

Penelitian yang akan mendatang harus lebih banyak lagi variabel yang digunakan contohnya, Organizational Citizenship Behaviour, Workplace Spirituality, dan Employee Empowerment sehingga mampu memperkuat suatu penelitian, permasalahan lebih lengkap dan kemungkinan berdampak pada penemuan konsep baru yang dapat Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam yang beroperasi di Kota Semarang dan sekitarnya Jumlah responden yang digunakan lebih bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat dari berbagai wilayah dapat tersampaikan. Serta memperluas populasi dan sampel yang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya, hal

ini dilakukan supaya hasil penelitian lebih spesifik dan menarik untuk dikaji.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anitha. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63. No. 3. pp. 308-323. Emerald Insight.
- Armawati, D. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Kasus Karyawan Pt. Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru. *JOM FISIP*, 3(1), 1–15.
- Bergiel. E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., Taylor, G.S. (2012). *Management Research News*, VI. 32, No.3, pp. 205-219
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2016-0049>
- Budiansyah, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional Pada UPT B2PTTG - LIPI Subang. *SMART – Study & Management Research*, XIV(3), 10–14.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C. (2017). Psychological career resources, career adaptability and work engagement of generational cohorts in the media industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.868>
- Distyawaty. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *E Jurnal Katalogis*, 5(4), 56–68. <https://doi.org/ISSN: 2302-2019>
- Fitriyani, Windri. (2013). Pengaruh Kepribadian, Job Embeddedness dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Hadji Kalla Makassar. *Jurnal Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin*.p: 17.
- Guest, David. (2016). "Employee engagement: a sceptical analysis". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 1.No. 2. pp. 141 – 156. Emerald Insight
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunja, A.I., Raza, H., & Munir, I.U. (2014). The role of employee retention, job embeddedness and employee productivity on the performance of oil and gas sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 2(11), 449 – 453

- Indayati, Nurul, dkk. (2018). “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10. No. 2. Juni 2012. Hal. 344-356. Malang: Universitas Brawijaya.
- Issalillah, F. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. 2. <https://doi.org/10.31227/osf.io/9frzy>
- Kaseger, R.G. (2017). “ Pengembangan Karir dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square”. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 906-916.
- Klehe, U., Zikic, J., Vianen, A. E. M. Van, & Pater, I. E. De. (2017). Career adaptability , turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Van der Beek, A.J., & de Vet, C.H. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 331 – 337.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In Remaja Rosdakarya. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mulyadi. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Teknik Ibnu Sina (JTIBSI)*, 4(1), hal. 81-93.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Nostra, Natalia Stella. (2011). Hubungan Antara Job Embeddedness dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 3 No: 11
- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., & Dauwalder, J. (2012). Career adapt-abilities scale in a french-speaking swiss sample : Psychometric properties and relationships to personality and work engagement . *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 734–743. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.004>

- Shaputra, A. R., & Hendriani, S. (2015). Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pt. Bank rakyat indonesia (persero) kantor wilayah pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(1).
- Sofyan, Muhammad, Abdul Rahman M, Muh.Jobhar Bima, dan Syamsu. (2016). The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(3), pp. 51-57.
- Sun, T. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurse : A structural equation approach. *Journal of Advance Nursing*, 61
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: an exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1 – 10.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 524534.doi:10.4102
- Thomas Stefanus Kaihatu, Dharmayanti, D., Juwaeni, H., Ekonomi, J. I., Universitas, P., Kuala, S., Wahyu, R., Nurmalina, R., Pascasarjana, P., Muhammadiyah, U., Yani, J. A., Di, P., Nusantara, P. T., Makmur, I., Hapsari, P., Kerja, S., Pt, D. I., Pratama, C., Adi, D., ... Downey, A. B. (2015). Dan Pengembangan Fasilitas Wisata Agro ( Studi Kasus Di Kebun Wisata Pasirmukti , Bogor ). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 41–59. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Tladinyane, R., & Merwe, M. van der. (2016). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.752>
- Wahyuni, Nur. (2016). Effect of Education and Training, Career Development and Job Satisfaction of Employee Performance at the Department of Education Office of Gowa. *Journal of Education and Vocational Research*, 7(1), pp.14-20.