

**HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PDAM
TIRTANADI CABANG TUASAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi
Universitas Medan Area

**NURUL FATHIA
17.860.0183**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 14/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)14/6/22

**HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PDAM
TIRTANADI CABANG TUASAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi
Universitas Medan Area

NURUL FATHIA
17.860.0183



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 14/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)14/6/22

SKRIPSI

**HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PDAM TIRTANADI
CABANG TUASAN**

Dipersiapkan dan disusun oleh

Nurul Fathia

178600183

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 07 Februari 2022

Susunan Dewan Penguji

Ketua


(Laifi Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog)

Sekretaris


(Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi)

Pembimbing

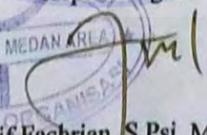

(Babby Hasmayni, S.Psi, M.Psi)

Penguji Tamu


(Azhar Azis, S.Psi, MA)

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Tanggal 07 Februari 2022

Kepala Bagian


Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area


Hidayatuddin, Ph.D


LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nurul Fathia
NPM : 178600183
Tahun Terdaftar : 2017
Program Studi : Psikologi
Fakultas/Sekolah : Psikologi

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh/lembaga lain, kecuali yang secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dengan demikian saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsure-unsur plagiasi dan apabila dokumen ilmiah Skripsi ini di kemudian hari terbukti merupakan plagiasi dari hasil karya penulis lain dan/atau dengan sengaja mengajukan karya atau pendapat yang merupakan hasil karya penulis lain, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik dan/atau sanksi hukum yang berlaku

Medan, 07 Februari 2022



Nurul Fathia

17.860.0183

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

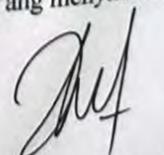
Nama : Nurul Fathia
NPM : 178600183
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan *Employee Engagemet* Pada Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan.

Beserta perangkat yang ada (jika di perlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Medan
Pada Tanggal : 07 Februari 2022
Yang menyatakan


(Nurul Fathia)

MOTTO

Ada yang lebih penting dari HOTSIL yaitu sebuah PROSES

"Jadi nikmati, jalani, hargai dan terima proses itu. Yakinkan apapun hasilnya nanti semua akan indah pada waktunya, jangan pernah mengeluh dan berhenti untuk menghargai dan belajar dari proses yang sudah kamu lewati. Hasil tidak ada apa-apanya dibandingkan dengan proses yang sudah kamu lewati."

So learn to appreciate the process

*Focus On What Helps Your Growth and Makes You Happy, Cut Out The Rest and Do Good
Without Expecting Anything Back*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nurul Fathia

Nomor Pokok Mahasiswa : 17.860.0183

Jurusan : Psikologi

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat, Tanggal Lahir : Pematangsiantar, 01 Desember 1999

Agama : Islam

Anak ke- : 1 dari 2 bersaudara

Status Dalam Keluarga : Anak Kandung

Alamat : Jalan Perak Nomor 12 Pematangsiantar

Hobi : Treveling dan Makan

E-mail : nurulfathiaa@gmail.com

No. Telp/Hp : 085277919156

Nama

1. Ayah : Suyamin S.P
2. Ibu : Yulfa Hanum S.Pd

Pendidikan

1. TK : TK Aisyiyah
2. Sekolah Dasar : SD Negeri 122365
3. Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 5 Pematangsiantar
4. Sekolah Menengah Atas : SMA Swasta Tamansiswa Pematangsiantar

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, puji dan syukur peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya berupa kelancaran, kemudahan, pengalaman, kekuatan, serta kesabaran bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi inidengan judul “Hubungan antara Pengembangan Karir dengan *Employee Engagement* Pada Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan” tepat pada waktunya dan mampu bertahan menghadapi setiap kendala selama penyelesaian skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata 1 Psikologi pada Program Studi Sarjana Psikologi Program Sarjana Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, peneliti membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif dan membangun dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan nilai dari skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia pendidikan. Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam penulisan skripsi ini tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa dukungan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk kesempatan itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih setelusnyadengan segala kerendahan hati kepada

1. Kepada Allah SWT dengan segala rahmat serta karunia-Nya yang telah memberikan kesehatan serta kesempatan dan kekuatan kepada peneliti sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsinya dengan tepat waktu.
2. Bapak Drs. M. Erwin Siregar, MBA selaku ketua Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim
3. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh studi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Hasanuddin, Ph.D selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan izin penelitian dan kelancaran di dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Babby Hasmayni, S.Psi, M.Sis selaku dosen pembimbing yang sangat baik hati telah meluangkan waktu, memberikan motivasi, dan sangat sabar dalam membimbing peneliti sehingga skripsi ini selesai.
6. Ibu Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog selaku ketua dalam sidang meja hijau peneliti dan wakil dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang sangat baik dan selalu memberikan saran-saran untuk skripsi peneliti lebih baik lagi.
7. Bapak Azhar Aziz, S.Psi, MA selaku dosen penguji tamu dalam sidang meja hijau peneliti yang sangat baik dan selalu memberikan saran-saran untuk skripsi peneliti lebih baik lagi.
8. Bapak Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi, selaku sekretaris dalam sidang meja hijau peneliti dan kepala jurusan Psikologi Industri dan Organisasi yang

telah membantu dalam mempermudah berkas-berkas peneliti selama skripsi ini berlangsung.

9. Seluruh karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan yang telah memberikan izin dan membantu peneliti dalam proses pengambilan datadengan lancar.
10. Teruntuk kedua orang tua saya, Kepada ayahanda Suyamin, S.P danIbunda Yulfa Hanum S.Pd terima kasih atas doa, semangat, kasih sayang dandukungan yang tiada henti-hentinya kepada tia. Kalian tau, tia sangat-sangat mencintai dan menyayangi kalian.
11. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan waktu dan ilmu pengetahuan untuk peneliti selama ini.
12. Seluruh staf Tata Usaha dan staf biro Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
13. Adikku Fahrur Hamzah, terima kasih atas doa, semangat dan dukungannya.
14. Kepada kakak sepupu saya Riska Amanda yang selalu mensupport dan memberikan motivasi untuk bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
15. Teman saya Melisa Veriana, Husri Marliani Mawaddah Sihombing, Sindy Syafira Ginting dan Nurmala Dewi yang sudah mau berjuang bersama sama dari awal masuk kuliah sampe saat ini, mau direpotkan untuk segala sesuatunya serta bersedia meluangkan waktunya untuk menemani peneliti mencari buku untuk bahan referensi dan menyebar

angket untuk mendapatkan data penelitian dan bersedia mendengarkan segala cerita baik suka dan duka yang peneliti rasakan selama proses pembuatan skripsi ini.

16. Terimakasih kepada Leptop saya yang sudah mau bertahan dan menemani saya berjuang bersama-sama untuk menyelesaikan skripsi ini.
17. Terimakasih kepada teman-teman saya kak Astri, Dila, Tallar, Afri, Rendi, Frandika, Christin, Adit, Iqbal, Odniel, Jose dan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan warna dalam hidup peneliti agar peneliti tidak terlalu stress memikirkan skripsi ini serta mensupport peneliti terus yang tidak bisa dilupakan peneliti selamanya.
18. And the last, I really want to thanks for my self. Terima kasih tetap bertahan dan semangat untuk mengerjakan skripsi ini agar dapat mewujudkan salah satu goals yang terpenting dalam hidup dan terimakasih tetap bertahan melewati segala suka dan duka yang telah terjadi dan bertahan sampai saat ini.

Medan, 07 Februari 2022



Nurul Fathia

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	iii
MOTTO	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah.....	12
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Karyawan	14
1. Pengertian Karyawan	14
B. <i>Employee Engagement</i>	15
1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	15
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	17
3. Ciri-Ciri <i>Employee Engagement</i>	20
4. Aspek-Aspek <i>Employee Engagement</i>	22

C. Pengembangan Karir	24
1. Pengertian Pengembangan Karir	24
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan karir	25
3. Manfaat Pengembangan Karir	30
4. Aspek-Aspek Pengembangan Karir	33
D. Hubungan Antara Pengembangan Karir dengan <i>Employee Engagement</i>	38
E. Kerangka Konseptual	41
F. Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Tipe Penelitian	43
B. Identifikasi Variabel Penelitian	43
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	44
D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	46
E. Metode Pengumpulan Data	47
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	48
G. Metode Analisis Data	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
A. Orientasi Kacah Penelitian	52
B. Persiapan Penelitian	54
C. Uji Coba Alat Ukur	57
D. Pelaksanaan Penelitian	61
E. Analisis Data dan Hasil Penelitian	62
F. Uji Asumsi	62
1. Uji Normalitas	62
2. Uji Linearitas	63
G. Hasil Analisis Korelasional	64
H. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	66
1. Mean Hipotetik	66
2. Mean Empirik	66
3. Kriteria	66

I. Pembahasan.....	69
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76



DAFTAR TABEL

Tabel 4 1 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Pengembangan Karir sebelum Uji Coba	55
Tabel 4 2 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Employee Engagement sebelum Uji Coba	57
Tabel 4 3 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Pengembangan Karir setelah Uji Coba	58
Tabel 4 4 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Employee Engagement setelah Uji Coba.....	60
Tabel 4 5 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	63
Tabel 4 6 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas	64
Tabel 4 7 Rangkuman Hasil Perhitungan r Product Moment	64
Tabel 4 8 Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4 1 Kurva Normal Pengembangan Karir.....	68
Gambar 4 2 Kurva Normal Employee Engagement	68



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A.Skala Penelitian	81
Lampiran B.Data Penelitian	88
Lampiran C.Uji Validitas dan Reliabilitas	91
Lampiran D.Uji Asumsi	101
Lampiran E.Surat Keterangan Penelitian	110



ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN PDAM TIRTANADI CABANG TUASAN

Oleh:
NURUL FATHIA
17.860.0183

Employee engagement adalah keterikatan karyawan baik secara fisik, kognitif dan emosional dimana membuat karyawan tersebut memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris dan mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Hipotesis dari penelitian ini adalah ada hubungan positif antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Subjek yang dipakai dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan yang berjumlah 64 orang. Sedangkan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik Total Sampling. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah skala yang terdiri dari skala pengembangan karir dan skala *employee engagement* yang nantinya diolah dengan bantuan program SPSS versi 21 for windows. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi product moment dari Karl Pearson. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa hipotesis penelitian yang diterima ($R_{xy} = 0.396$; $p = 0.001 < 0.050$). Artinya semakin baik pengembangan karir maka semakin baik pula *employee engagement* karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Sebaliknya semakin buruk pengembangan karir maka semakin buruk pula *employee engagement* karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Kontribusi pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 15,6% ($R^2 = 0,156$ sedangkan sisanya (84,4%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Employee Engagement, Karyawan

ABSTRACT

THE CORRELATION OF BETWEEN CAREER DEVELOPMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN PDAM TIRTANADI EMPLOYEES TUASAN BRANCH

Oleh:
NURUL FATHIA
17.860.0183

Employee engagement is an employee's physical, cognitive and emotional attachment which makes the employee have a high sense of loyalty to his work. The purpose of this study was to empirically test and determine the correlation between career development and *employee engagement* for the employees of PDAM Tirtanadi, Tuasan Branch. The hypothesis of this study is that there is a positive correlation between career development and *employee engagement* for PDAM Tirtanadi employees, Tuasan Branch. The subjects used in this study were employees of PDAM Tirtanadi, Tuasan Branch, totaling 64 people. While the sampling is done by Total Sampling technique. The method used in data collection is a scale consisting of a career development scale and an *employee engagement* scale which will be processed with the help of the SPSS version 21 program for windows. The data analysis method used in this research is the product moment correlation technique of Karl Pearson. From the results of the analysis, it can be seen that the research hypothesis is accepted ($R_{xy} = 0.396$; $p = 0.001 < 0.050$). This means that the better the career development, the better the *employee engagement* of PDAM Tirtanadi Tuasan Branch employees. On the other hand, the worse the career development, the worse the *employee engagement* of PDAM Tirtanadi Tuasan Branch employees. The contribution of career development to *employee engagement* is 15.6% ($R^2 = 0.156$) while the rest (84.4%) is influenced by other factors not examined in this study. So it can be concluded that there is a significant relationship between career development and *employee engagement* at PDAM Tirtanadi Tuasan employees.

Keywords: Career Development, Employee Engagement, Employee

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masih banyak perusahaan yang tidak menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam sebuah perusahaan, dimana dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang berfungsi sebagai modal non-material dalam perusahaan yang dapat diwujudkan menjadi potensi yang nyata sebagai penggerak organisasi. Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif dapat dilihat dari tindakannya yang konstruktif, percaya diri, mempunyai pandangan jauh ke depan dan mampu menyelesaikan persoalan.

Setiap perusahaan berusaha mendapatkan sumber daya manusia yang produktif agar dapat mendukung efektivitas suatu perusahaan yang lebih baik, dengan begitu dibutuhkan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang mampu meningkatkan perilaku karyawan dan bisa membawa dampak positif bagi perusahaan untuk mencapai dan mewujudkan target atau tujuan dari suatu perusahaan. Efektivitas organisasi adalah tingkat dimana sebuah organisasi dapat berhasil memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin. Sumber daya dalam suatu perusahaan adalah karyawan, dimana karyawan merupakan seseorang yang bekerja di bawah kontrak secara tersirat maupun tersurat, lisan maupun tulisan, dimana atasan memiliki kekuasaan atau hak

untuk mengendalikan dan mengarahkannya dalam pekerjaan yang harus dilakukan. Karyawan juga merupakan individu yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan atau orang lain dan mendapatkan upah atau kompensasi atas hasil kerjanya.

Pada sebuah organisasi, keterikatan pegawai lebih dari inisiatif dan merupakan dorongan untuk mengendalikan kinerja serta fondasi strategik yang bisa mengarah pada tujuan organisasi. Keterikatan sendiri adalah sebuah komitmen emosional yang dimiliki oleh karyawan pada organisasinya dan tujuannya. Komitmen emosional sendiri berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji dan promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat Risher dalam (Zakhri, 2019) yang menjelaskan bahwa keterikatan adalah hubungan emosional yang tinggi yang dirasakan seorang karyawan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan segala usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya.

Setiap perusahaan memiliki target yang ingin dicapai dan dalam mewujudkan target atau pencapaian tersebut dibutuhkan karyawan yang berkualitas dan memiliki perilaku yang *engaged*, perilaku *engaged* sendiri dapat diartikan bahwa seorang karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaannya sehingga dia dapat bekerja secara antusias dan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Karyawan yang *engaged* akan sangat berenergi dan memiliki sikap dan level aktivitas yang positif serta mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan efek positif bagi dirinya.

Perilaku tersebut merupakan perilaku yang sangat diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai targetnya. Seperti yang dikatakan Bakker & Leiter (dalam Nurdin, 2014) jika perusahaan membutuhkan karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan tersebut akan memunculkan komitmen, keinginan berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan organisasinya, termasuk pula di dalamnya muncul rasa saling percaya (*trust*), rasa loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi, serta kebanggaan terhadap organisasi dan semangat bekerjasama.

Menurut Federman (dalam Sarah, 2018) memandang *employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana sikap seseorang dalam berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut. Sedangkan menurut Marciano (dalam Sarah, 2018) seorang pekerja yang engaged akan berkomitmen terhadap tujuannya, menjaga perilakunya saat bekerja serta memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah evaluasi jika memang diperlukan. Sesuai dengan Bekker dan Demerouti (dalam Lewiuci, 2016) yang mengatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja lebih keras dan menggunakan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat dalam menyelesaikan hal-hal serta permasalahan yang ada di tempat kerjanya.

Banyak manfaat dan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan jika memiliki karyawan yang engagementnya tinggi. Menurut Anitha (dalam

Suryaningrum, 2018) Ketika karyawan merasa *engaged*, mereka sadar akan tanggung jawabnya dan termotivasi dengan rekannya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Keuntungan tersebut bisa kita lihat dari pendapat Siddhanta dan Roy (dalam Handoyo, 2017) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan, meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kehadiran dan retensi, meningkatkan kepuasan pelanggan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi penipuan, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Survey yang dilakukan oleh Towers Watson (dalam Zulfa, 2014) menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan. *Employee engagement* yang baik membantu perusahaan menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki *employee engagement* yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat *engaged* akan berusaha untuk memberikan yang terbaik dari dirinya dalam bekerja sehingga kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen akan lebih baik. Sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang bisa memberikan performa lebih agar mampu melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Namun kenyataannya performa yang dimiliki karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan masih dikatakan cenderung kurang atau belum cukup baik, dimana karyawan yang bekerja disana tidak semua memiliki *engaged* yang baik. Seperti hasil wawancara interpersonal yang telah

dilakukan peneliti dengan salah satu ketua bagian di PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan tersebut.

“...Disini ada beberapa karyawan yang saya lihat tidak bersemangat saat bekerja itu biasanya bisa dilihat dari performa mereka yang lambat jika menyelesaikan tugas yang diberikan. Terus ada juga yang masih kurang patuh pada peraturan yang ada diperusahaan seperti tingkat disiplinnya dimana ada beberapa karyawan yang kedapatan sering datang terlambat. Kadang juga kalau sedang rapat baik rapat bulanan atau mingguan ada aja itu karyawan yang gak fokus. Fokusnya tah kemana mana tah main hp atau lain-lain, pokoknya ada ajalah yang buat mereka itu tidak menyimak rapat secara baik” (Wawancara Interpersonal, Senin 14 September 2020 pukul 10.00 WIB).

Berdasarkan wawancara di atas, ditemukan bahwa masih ada beberapa karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan yang kurang memiliki aspek *absorption*, dimana karyawan masih sering telat masuk kantor, masih banyak karyawan yang meninggalkan kantor selama jam kerja. Sesuai dengan pendapat Schaufeli dan Bakker (2004) yang mengatakan bahwa jika seseorang memiliki aspek *absorption*, individu tersebut akan tenggelam dalam pekerjaannya dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya bukan malah sebaliknya yang telat masuk kantor dan meninggalkan kantor selama jam kerja.

Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan juga kurang memiliki aspek *vigor* dimana masih ada karyawan yang tidak bersemangat pada saat bekerja dan itu dapat dilihat dari performa mereka yang lambat jika menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Sesuai dengan pendapat Schaufeli dan Bakker (2004) yang menjelaskan bahwa jika seseorang

memiliki aspek *vigor* dalam dirinya, individu tersebut akan memiliki tingkat resiliensi mental yang baik dan akan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya dan bukan sebaliknya. Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan juga kurang memiliki aspek *dedication* dimana masih kurangnya antusias, itu dapat dilihat dari fokusnya karyawan yang kemana mana dan tidak menyimak rapat secara serius. Sesuai dengan pendapat Schaufeli dan Bakker (2004) yang mengatakan bahwa jika seorang individu memiliki aspek *dedication*, individu tersebut akan merasa bangga dan antusias terhadap pekerjaannya.

PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan Sumatera Utara sendiri adalah perusahaan daerah pengelola air minum dan air limbah. Tujuan pokok dari PDAM Tirtanadi adalah untuk mengelola pelayanan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan dan untuk mengembangkan perekonomian daerah, meningkatkan pendapatan daerah serta meningkatkan kualitas lingkungan dengan memberikan pelayanan pengumpulan dan penyaluran air limbah melalui sistem perpipaan dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan masyarakat.

Anitha (dalam Suryaningrum, 2018) menyebutkan banyak faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu seperti pelatihan dan pengembangan karir, lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, kompensasi, kesejahteraan di tempat kerja, kebijakan, prosedur, struktur dan sistem organisasi.

Menurut Martoyo (dalam Wahyuni, 2014) pengembangan karir merupakan perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama bekerja dalam suatu organisasi. Pengembangan karir merupakan sebuah alat yang sangat penting dimana dapat meningkatkan produktivitas karyawan, memperbaiki sikap karyawan dalam pekerjaan dan mengembangkan kepuasan karyawan yang semakin besar. Setiap karyawan menginginkan karirnya berkembang agar mereka dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pribadinya. Karir juga dapat menjadi penyebab seorang karyawan meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan yang lebih baik di masa depan, sehingga pengelolaan sistem karir yang baik dapat mempertahankan karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan mengelola dan memperhatikan mereka dengan baik, membuat mereka merasa perlu membalas sesuatu kepada perusahaan yang ditunjukkan melalui *engagement*, dimana karyawan dengan sukarela bekerja dan bersungguh-sungguh untuk membantu perusahaan mencapai sasaran dan tujuan dari perusahaan tersebut. Salah satu cara pengembangan karir karyawan adalah dengan menerapkan program pelaksanaan promosi jabatan. Program pelaksanaan promosi jabatan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia, meningkatkan moral dan partisipasi karyawan dan membantu kegiatan pemeliharaan karyawan yang berpotensi.

Pernyataan di atas didukung dengan teori Hedger dalam jurnal Nurdin (2014) yang mengatakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah dengan memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi.

Namun berbeda dengan fenomena yang ada dilapangan, dimana pengembangan karir karyawan di PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan cenderung masih kurang, yang terlihat dari ada beberapa karyawan yang mengatakan bahwa pengembangan karir di perusahaan tersebut sangat susah dan lama. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan sebagai berikut:

“...Kalau kerja disini sih sebenarnya gak bisa berharap lebih apalagi mengenai naik jabatan atau promosi jabatan itu agak sulit. Saya saja yang sudah bekerja lebih dari 8 tahun belum tentu pangkat saya bisa naik. Kalau masalah pengangkatan gitu paling nunggu ada yang keluar atau pas memang lagi butuh aja baru ada pengangkatan itupun pengangkatannya terbuka untuk umum jadi semua bisa daftar untuk seleksi. Jadi mau bekerja selama apapun belum tentu setiap tahunnya itu ada pengangkatan dan bisa naik jabatan. Makanya saya pun kerjanya ya gitu gitu saja dan seadanya saja apalagi saya tamat SMK jadi ya gak bisa berharap lebih juga” (Wawancara Interpersonal, Rabu 16 September 2020 pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka dapat dilihat bahwasannya karyawan tersebut tidak memiliki aspek *job performance* dimana karyawan tersebut hanya bekerja dengan seadanya dan tidak mencoba meningkatkan prestasi kerjanya ke tingkat yang lebih tinggi. Sesuai dengan pendapat Yani (2012) yang mengatakan bahwa jika seseorang mendapatkan

job performance maka individu tersebut akan merasa bahwasannya pekerjaan mereka selama ini diapresiasi dan membuat mereka mengevaluasi hasil kerja yang sudah dilakukannya selama ini. Serta karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan tersebut tidak memiliki aspek *organization loyalty* dimana itu dapat dilihat dari mereka yang tidak memiliki pendidikan tinggi dan jenjang karirnya tidak naik sehingga membuat mereka tidak mempunyai rasa loyal terhadap perusahaan. Sesuai dengan pendapat Yani (2012) yang mengatakan jika individu mendapatkan gaji dan tunjangan yang tinggi serta mendapatkan perencanaan pengembangan karir yang baik itu akan menumbuhkan aspek *organization loyalty* yang ada di dalam diri individu tersebut.

Perusahaan harus melakukan program pengembangan karir dengan baik dan benar agar bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui bahwa mereka telah memiliki karyawan yang berpotensi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan atau tidak. Adapun pengembangan karir yang bagus merupakan nilai tambah bagi karyawan dan memberikan dampak positif dimana karyawan lebih merasa dihargai atas prestasi kerjanya serta memperbaiki hubungan perusahaan dan karyawan tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dikemukakan diatas, maka peneliti ingin mengetahui hubungan pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada karyawan di PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara

Pengembangan Karir Dengan *Employee Engagement* Pada Karayawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada di PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan maka dapat diidentifikasi masalah yang terjadi pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan adalah sebagai berikut dimana seseorang yang bekerja di dalam suatu perusahaan harus memiliki performa yang baik untuk mencapai target yang dimiliki oleh perusahaan, memiliki rasa loyalitas yang tinggi, berdedikasi untuk perusahaan dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Namun yang terjadi adalah karyawan yang bekerja di PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan masih kurang memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan, itu ditandai dengan telat datang ke kantor, kurangnya tanggung jawab yang dimiliki dengan bekerja bermalas malasan dan tidak fokus pada tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut menandakan bahwa rendahnya *employee engagement* pada karyawan dimana jika karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi pada sebuah organisasi akan memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan unit kerja atau organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Akan tetapi, para karyawan belum mampu melakukan hal tersebut.

Employee engagement adalah keterikatan karyawan baik secara fisik, kognitif dan emosional dimana keterikatan secara fisik berarti mengerahkan segala usahanya secara fisik dan menghadirkan jiwanya ketika

bekerja atau suatu bentuk perilaku adaptif. Keterikatan kognitif dan emosional tergambar dari yang mereka rasakan dan percaya terhadap organisasi, pemimpin organisasi, kondisi pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya termasuk sikap positif dan negatif karyawan terhadap organisasi dan pimpinannya serta perasaan yang terhubung secara emosi dengan organisasi sehingga membuat karyawan tersebut memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini layak dilakukan karena dengan karyawan mengetahui pentingnya *employee engagement* bagi dirinya, diharapkan bisa meningkatkan *employee engagement* mereka. Adanya *employee engagement* membuat seseorang akan terlibat langsung secara psikologi dengan pekerjaannya, bisa mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya *employee engagement* yaitu salah satunya faktor pelatihan dan pengembangan karir, dimana pengembangan karir yang baik dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Pengembangan karir merupakan faktor yang penting untuk karyawan. Adanya pengembangan karir membuat karyawan merasa diapresiasi, bisa mengembangkan kemampuan dalam dirinya dan meningkatkan rasa tanggung jawab yang ada pada dirinya. Adapun faktor-faktor lainnya yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, kompensasi, kesejahteraan di tempat kerja, prosedur, struktur dan sistem organisasi.

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti akan membatasi masalah yang akan diteliti agar penelitian menjadi lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Maka, batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan bahwa masalah yang akan diteliti adalah “Apakah ada hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan?”

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris dan mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini secara umum diharapkan memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi yang terkait mengenai hubungan pengembangan karir dengan *employee engagement* dan diharapkan dapat menjadikan bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang terkait dengan pengembangan karir dan *employee engagement*.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi kepada perusahaan dan pimpinan tentang pengembangan karir yang dapat berguna untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan agar perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan maksimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Muhl (2002) karyawan adalah seseorang yang bekerja untuk orang lain dengan mendapatkan imbalan kompensasi finansial dan lainnya. Selain itu karyawan merupakan seseorang yang bekerja di bawah kontrak secara tersirat maupun tersurat, lisan maupun tulisan, dimana atasan memiliki kekuasaan atau hak untuk mengendalikan dan mengarahkannya dalam rincian mengenai bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan.

Menurut Hasibuan (2005) karyawan adalah individu yang bekerja dengan menjual tenaganya dalam bentuk fisik dan pikiran kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Menurut undang-undang tahun 1969 tentang ketentuan-ketentuan pokok mengenai tenaga kerja dalam pasal 1 menyatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada perusahaan atau organisasi yang mempekerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencahariannya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah individu yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan atau orang lain untuk mendapatkan upah atau kompensasi atas hasil kerjanya.

B. *Employee Engagement*

1. Pengertian *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli (dalam Saks, 2006) *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. *Employee engagement* didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja atau organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen.

Towers Perrin (dalam Schaufeli & Bakker, 2010) mengatakan bahwa *engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi pegawai dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu instansi. *Engagement* mengarah pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

Menurut Federman (dalam Akbar, 2013) memandang *employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut. Kahn (dalam Anggraini, 2016) menyatakan bahwa *employee engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran

kerja ditempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka.

Sedangkan menurut Albrecht (dalam Sumadhinata, 2017) mengemukakan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan karyawan dimana mereka terlibat langsung secara psikologi dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja. Sedangkan menurut Robbins (dalam Sumadhinata, 2017) *employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan karyawan baik secara fisik, kognitif dan emosional dimana keterikatan secara fisik berarti mengerahkan segala usahanya secara fisik dan menghadirkan jiwanya ketika bekerja atau suatu bentuk perilaku adaptif. Sementara keterikatan kognitif tergambar dalam kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin organisasi, dan kondisi pekerjaan. Sedangkan keterikatan secara emosional sendiri adalah suatu perasaan yang menggambarkan apa yang dirasakan karyawan tentang organisasi, pimpinan organisasi, dan lingkungan pekerjaannya termasuk sikap positif dan negatif karyawan terhadap organisasi dan pimpinannya serta perasaan yang terhubung secara emosi dengan organisasi atau dengan sesuatu dan seseorang yang berada di dalam organisasi tersebut sehingga membuat karyawan tersebut memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Anitha (dalam Suryaningrum, 2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu :

- a. Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dimensi penting dalam proses keterlibatan karyawan karena membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada dimensi kerja yang terfokus. Pelatihan meningkatkan akurasi layanan sehingga berdampak pada kinerja dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menjalani program pengembangan pelatihan dan pembelajaran, keyakinannya terbangun dibidang pelatihan yang memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
- b. Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterlibatan seorang karyawan. Manajemen yang menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif dan mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan mereka, untuk mengembangkan ketrampilan baru dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Kepemimpinan merupakan kriteria utama kedua yang diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk menginformasikan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang efektif adalah konstruksi multidimensi tingkat tinggi yang terdiri dari kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, transparansi relasional, dan standar moral yang diinternalisasi. Keterlibatan terjadi secara alami saat pata pemimpin memberi inspirasi.

Faktor kepemimpinan yang diukur terdiri dari indikator kepemimpinan yang efektif dan dukungan pemimpin yang dirasakan.

- d. Hubungan tim dan rekan kerja secara eksplisit menekankan aspek harmoni interpersonal dari keterlibatan karyawan. Menurut Kahn bahwa hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung, mempromosikan keterlibatan karyawan. Lingkungan yang terbuka dan mendukung sangat penting bagi karyawan untuk merasa aman dan nyaman di tempat kerja dan terlibat sepenuhnya dengan tanggung jawab mereka. Locke dan Taylor berfokus pada kebutuhan keterkaitan yang dimiliki individu, dan berpendapat bahwa individu yang memiliki interaksi interpersonal positif dengan rekan kerja mereka juga harus mengalami makna yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.
- e. Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non-finansial seperti skema liburan dan voucher ekstra. Pada studi Saks dan Rotman bahwa pengakuan dan penghargaan merupakan antecedent signifikan dari keterlibatan karyawan.
- f. Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan holistik yang meningkatkan keterlibatan karyawan.
- g. Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi. Sudah terbukti dari penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang

ramah sangat penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis secara akhirnya. Kebijakan dan prosedur mencakup rekrutmen dan seleksi yang adil, *flexi-timing* (waktu luang), bantuan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan, dan kebijakan promosi yang adil.

Amstrong (dalam Anggraini dkk, 2016) menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Bakker dan Demerouti (dalam Anggraini dkk, 2016) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Wyman (dalam Anggraini dkk, 2016) menyebutkan ada enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta reward and recognition.

Berdasarkan faktor-faktor diatas disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu yang mempengaruhi *employee engagement*. Disamping itu ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, kompensasi, kebijakan, prosedur, struktur, sistem organisasi

dan kesejahteraan di tempat kerja menurut Anitha (dalam Suryaningrum, 2018).

3. Ciri-Ciri *Employee Engagement*

Albrecht (2010) merangkum beberapa ciri-ciri *engagement* pada seorang karyawan antara lain:

- a. Karyawan akan mengerahkan dan menunjukkan semua usaha baik fisik, pemikiran maupun perasaan dalam melakukan pekerjaannya.
- b. Karyawan mengerahkan seluruh tenaga, antusiasme, dan menunjukkan semangat, dedikasi dan dirinya larut dalam pekerjaan, muncul perasaan mengasikkan pada saat melaksanakan tugasnya.
- c. Karyawan menginternalisasi semua tujuan dan aspirasi perusahaan sebagai tujuan dan aspirasi miliknya sendiri. Karyawan merasa memiliki ikatan emosi antara dirinya dan perusahaan.

Menurut Finney (dalam Sarah, 2018) ciri-ciri karyawan yang memiliki *engagement* sebagai berikut :

- a. Mempercayai misi organisasi mereka
- b. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- c. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
- d. Selalu meningkatkan kebenaran ketrampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain

- f. Menghormati atasan mereka
- g. Mengetahui bahwa atasan mereka menghormati mereka
- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- i. Memberikan yang terbaik kepada organisasi

Menurut Hirschfeld (dalam Purnami, 2019) ciri-ciri karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan usaha yang lebih
- b. Melakukan tugas karena keinginan bukan karena sebagai keharusan
- c. Bekerja melebihi harapan
- d. Mengambil tanggung jawab yang lebih dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi
- e. Mendapatkan penilaian pelayanan terhadap pelanggan yang lebih baik
- f. Lebih banyak memberikan ide untuk kemajuan dan inovasi
- g. Meningkatkan dan mendorong kerja sama tim
- h. Secara sukarela melaksanakan lebih banyak tugas dan kewajiban
- i. Mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan dan memfasilitasi perubahan
- j. Menolak perubahan yang dapat membahayakan organisasi
- k. Mampu bertahan pada saat mengerjakan pekerjaan yang sulit
- l. Mampu mentoleransi keadaan saat kepuasan kerja menurun
- m. Membicarakan hal-hal baik tentang organisasi kepada teman dan keluarga
- n. Bersedia bertahan lebih lama di organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri *employee engagement* adalah antusias terhadap pekerjaannya dan tugasnya serta adanya ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan.

4. Aspek-Aspek *Employee Engagement*

Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga aspek (Schaufeli dan Bakker, 2004) yaitu:

a. Aspek *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya dan menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaannya.

c. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaannya dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki *absorption* yang tinggi biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa

tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (dalam Mujiasih, 2015) *employee engagement* mencakup dua aspek, yaitu *engagement* sebagai energi psikis dan *engagement* sebagai energi tingkah laku. Hal itu dapat diartikan bahwa pegawai merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan.

Sementara itu, menurut *Development Dimensions International* (DDI) dalam Bakker & Leiter (dalam Mujiasih, 2015) terdapat 3 aspek dalam *employee engagement*, aspek tersebut antara lain kognitif, afektif, dan keperilakuan (*behavioral*). Artinya individu memiliki keyakinan dan mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi, memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi dimana ia bekerja, serta memiliki keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dalam *employee engagement* ada 3 yaitu aspek *vigor*, aspek *dedication* dan aspek *absorption* yang mengacu dari pendapat Schaufeli dan Bakker (2004).

C. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Adekola (dalam Dayona, 2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan. Menurut Mondy (2008) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Menurut Ardana (dalam Montori, 2019) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut Robbins (dalam Nurdin dan Soeling, 2014) pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Aswandi (dalam Sumadhinata, 2017) mengungkapkan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan menurut Samsudin (dalam Hamali, 2018) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi atau pengembangan karir juga bisa

disebutkan sebagai usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas ditemukan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas seorang karyawan serta peningkatan status individu dalam suatu organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan karir

Menurut Badriyah (2015) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu:

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalitas Pegawai

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. Faktor Eksternal

Seringkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan mati apabila faktor lain seperti intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karier seseorang dibandingkan dengan prestasi kerjanya.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai, semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah perusahaan sangat memengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola dan jika jumlah pegawai banyak maka manajemen karier menjadi rumit dan akan sulit dikelola.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah anggota karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan. Semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan

manajemen karier pegawai. Akan tetapi, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, perusahaan mempunyai kultur dan kebiasaan. Ada perusahaan yang cenderung berkultur feodalistik, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan ada pula yang lebih menghargai senioritas daripada hal-hal lain. Oleh karena itu, meskipun perusahaan sudah memiliki sistem manajemen karier yang baik dan mapan secara tertulis, pelaksanaannya masih sangat bergantung pada kultur perusahaan tersebut.

i. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama di dunia ini. Akan tetapi dalam implementasinya manajemen suatu perusahaan bisa berbeda dengan manajemen di perusahaan lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisasi, tertutup dan tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka dan demokratis.

Sedangkan menurut Gouzali Saaydam (dalam Egota, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

- a. Kebijakan Perusahaan, merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan.
- b. Latar Belakang Pendidikan, merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

- c. Pelatihan, merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.
- d. Pengalaman Kerja, merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi diberbagai pengembangan.
- e. Kesetiaan pada Organisasi, merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi *turn over* karyawan.
- f. Keluwesan Bergaul dan Hubungan Antar Manusia, merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

Ada pula pendapat Sutrisno (dalam Hamali, 2018), yang menjelaskan ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan, yaitu :

- a. Sikap atasan

Seorang karyawan yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan kerja, maka karyawan yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Seorang karyawan yang ingin kariernya berjalan dengan baik, maka karyawan tersebut harus menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di dalam perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun teman kerja. Seorang karyawan yang ingin meniti karirnya dengan baik, maka

selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu membackup diri dengan tingkah laku atau moral yang baik.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan. Apakah seseorang yang berpengalaman atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar daripada junior. Promosi jabatan bagi para senior sebaiknya bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga pada kemampuan dan keahliannya.

c. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan dan faktor pendidikan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya ditemukan fenomena sebaliknya, yang tentunya hal ini disebabkan adanya kesalahan dalam proses pembelajaran dan penilaian.

d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu.

e. Faktor nasib

Faktor nasib juga menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.

Berdasarkan faktor-faktor pengembangan karir diatas, dapat disimpulkan bahwa ada 9 faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seseorang yaitu hubungan pegawai dan organisasi, personalitas pegawai, faktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi dan tipe manajemen yang mengacu pada pendapat Badriyah (2015).

3. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Ardana, dkk (2012), pengembangan karir memiliki dua manfaat utama, yaitu:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan latihan, akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.
- b. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang kemampuannya lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai

karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

Menurut Martoyo (dalam Hartatik, 2020) berikut adalah manfaat dari pengembangan karir:

- a. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*potensial*). Ini berarti pengembangan karir membantu pengembangan karyawan secara internal, terutama mereka yang memiliki potensial.
- b. Menurunkan perputaran karyawan (*turnover*). Perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang ditetapkan dapat meningkatkan loyalitas pada sebuah organisasi. Dengan demikian, memungkinkan menurunkan *turnover* atau perputaran karyawan di dalam organisasi bersangkutan.
- c. Mengungkap potensi karyawan. Dengan adanya pengembangan karir yang jelas dan mantap, dapat mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk menggali kemampuan potensial masing-masing dalam mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.
- d. Mendorong pertumbuhan. Pengembangan karir yang baik dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk berkembang. Dengan demikian, motivasi karyawan dapat dipelihara.
- e. Mengurangi penimbunan. Ini berarti, pengembangan karir dapat mengangkat kembali para karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga tidak “tertimbun” tanpa harapan.

- f. Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan adanya pengembangan karir berarti ada penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula ada pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu. Hal inilah yang akan memuaskan karyawan. Sebab, pada dasarnya hal semacam itu adalah kebutuhan karyawan.
- g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Pengembangan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan lebih penting. Persiapan ini membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Menurut Nurmasari (2015) pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan, yaitu:

- a. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas, Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir, mengurangi frustrasi karyawan, mendorong adanya keaneka-ragaman budaya dalam sebuah organisasi, meningkatkan nama baik organisasi
- b. Bagi pegawai atau karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, menambah tantangan dalam bekerja, meningkatkan otonomi, meningkatkan tanggung jawab.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki kemampuan.

4. Aspek-Aspek Pengembangan Karir

Menurut Yani (2012) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

a. Prestasi kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

b. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini melalui kinerja, prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

c. Pengunduran diri (*resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri dan mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

d. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan untuk profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji dan tunjangan yang tinggi serta melakukan perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak non kompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

e. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya.

Pembimbing berasal dari internal perusahaan sedangkan mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

f. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka untuk mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

g. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Sedangkan menurut Flippo (dalam budiari bawa 2009) ada beberapa aspek-aspek pengembangan karir yang terdiri dari :

a. Tanggung jawab

Tanggung jawab memuaskan fungsi manajemen sumber daya manusia pada cara-cara untuk membuat karyawan lebih produktif dalam peningkatan keahlian pekerjaan karyawan, meningkatkan motivasi, kualitas kehidupan kerja.

b. Status Jabatan

Status jabatan adalah kedudukan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi di sebuah perusahaan.

c. Wewenang

Wewenang adalah hak dan kekuasaan seseorang untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh berdasarkan jabatan seseorang pada suatu perusahaan.

d. Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk pengembalian finansial berdasarkan jasa-jasa dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

Menurut Haryani (2013) kesempatan pengembangan karir memiliki 4 indikator, yaitu:

- a. Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.
- b. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar.
- c. Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.

- d. Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pengembangan karir menurut Menurut Yani (2012) ada 7 yaitu adalah Prestasi kerja (*Job Performance*), Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*), Pengunduran diri (*Resignation*), Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization Loyalty*), Pembimbing dan sponsor (*Mentors and Sponsors*), Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*) dan Peluang untuk tumbuh (*Growth Opportunities*).



D. Hubungan Antara Pengembangan Karir dengan *Employee Engagement*

Menurut Gallup (dalam Handayani, 2017), karyawan yang terikat (*engaged*) merupakan karyawan yang produktif. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. *Employee engagement* juga dapat diartikan sebagai keterikatan karyawan baik secara fisik, kognitif dan emosional dimana membuat karyawan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* merupakan faktor paling penting di perusahaan karena karyawan yang *engaged* akan berdedikasi tinggi untuk perusahaan.

Aon Hewitt (dalam Zulfa, 2014) menyebutkan bahwa beban kerja, gaji, kualitas hidup karyawan dan kebijakan perusahaan yang mencakup kebijakan sumber daya manusia, komunikasi dan citra perusahaan menjadi faktor-faktor yang secara potensial dapat mempengaruhi *employee engagement* dan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah pengembangan karir dimana pengembangan karir bagi karyawan sangat penting, dengan adanya pengembangan karir tersebut karyawan merasa hasil kerja keras mereka dihargai dan diakui.

Hal itu sesuai dengan teori Hedger (dalam Nurdin dan Soeling, 2014) mengatakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah dengan memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi. Salah satunya dengan memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk mengembangkan karirnya. Saks (2006)

menambahkan kurangnya penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan karyawan tidak betah, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan merupakan faktor penting bagi *engagement*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sumadhinata (2017) dengan judul pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada 72 karyawan darat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) terdapat hubungan positif antara pengembangan karir dengan *employee engagement*. Dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan darat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebesar 46,9% dan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan senilai 0,685. Artinya, semakin baik pengembangan karir di dalam perusahaan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* pada karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurdin (2014) dengan judul penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada 49 karyawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan terdapat hubungan positif antara pengembangan karir dengan *employee engagement*. Dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa tingkat pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* yang tidak terlalu tinggi mengindikasikan jika adanya pengaruh engagement karyawan berdasarkan faktor lain. Merujuk pada teori sebelumnya yang mengatakan jika terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan perilaku *engaged* karyawan sehingga dapat disimpulkan jika faktor lain yang dapat berpengaruh pada

perilaku *engaged* karyawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan yaitu terdiri dari lingkungan kerja yang menarik dan menantang, bekerja dengan orang-orang baik dan tepat, gaji yang adil serta atasan yang mendukung.

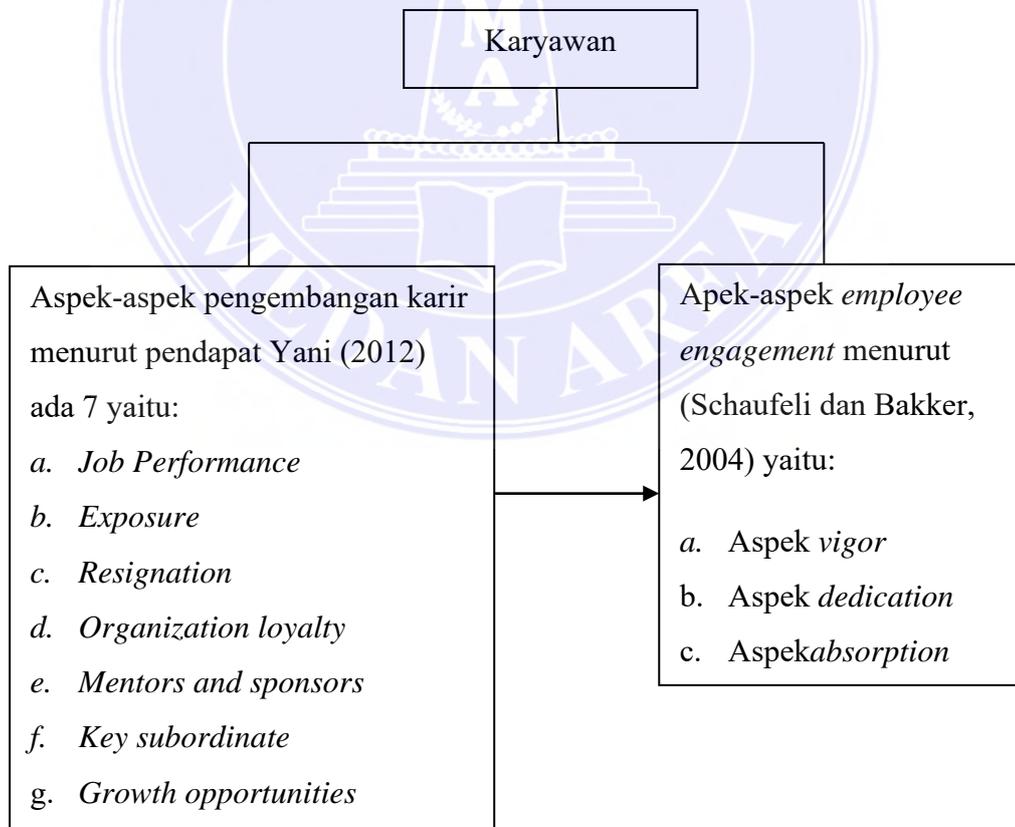
Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dayona (2016) dengan judul pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada 215 karyawan PT Andalan Finance Indonesia menjelaskan bahwasannya pelatihan dan pengembangan karir karyawan pada PT Andalan Finance Indonesia masuk dalam katagori baik dan *employee engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia berada dalam katagori baik juga. Pelatihan dan pengembangan karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia, yang ditunjukkan dari analisis data bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $(81,827 > 3,112)$ dan berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 67,4 %, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 32,6 % yang tidak disebut dalam penelitian ini. Serta variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh lebih besar terhadap *employee engagement* dibandingkan dengan variabel pelatihan sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan karir dengan *employee engagement*.

Berdasarkan beberapa peneliti terdahulu dapat dilihat bahwa *employee engagement* dan pengembangan karir menjadi salah satu poin penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Dapat disimpulkan bahwa untuk

meningkatkan *employee engagement* sebuah organisasi, karyawan dan perusahaan perlu mengembangkan karir karyawannya agar karyawan tersebut menjadi loyal dan semangat untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

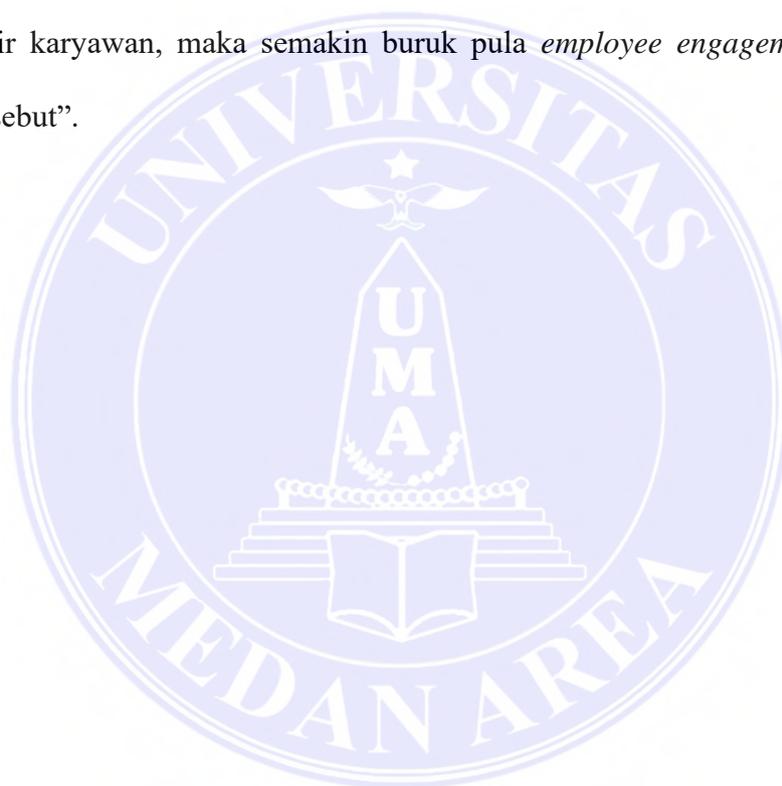
E. Kerangka Konseptual

Penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Adapun teori yang digunakan untuk mengungkap hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* adalah teori dari Schaufeli dan Bakker untuk aspek *employee engagement* dan teori dari Yani untuk aspek pengembangan karir. Lebih lanjut, dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah: “Ada hubungan positif antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan dengan asumsi bahwa semakin baik pengembangan karir karyawan, maka semakin baik pula *employee engagement* karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin buruk pengembangan karir karyawan, maka semakin buruk pula *employee engagement* karyawan tersebut”.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tipe penelitian kuantitatif. Metode ini disebut kuantitatif karena merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Definisi lain menyebutkan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Demikian pula pada tahap kesimpulan penelitian akan lebih baik bila disertai dengan gambar, table, grafik, atau tampilan lainnya (Siyoto dan Sodik, 2015). Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif korelasional. Penelitian korelasional adalah jenis penelitian dengan metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan hubungan dari satu gejala atau peristiwa dengan peristiwa lainnya.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Identifikasi variabel penelitian merupakan langkah utama dalam

penelitian dan penentu dari fungsi masing-masing variabelnya. Variabel dalam penelitian ini ada 2 yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent*) : Pengembangan Karir(X)
2. Variabel Terikat (*Dependent*) : *Employee Engagement* (Y)

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah suatu definisi dari variabel yang dirumuskan dan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati. Suatu penelitian harus memilih dan menentukan definisi operasional yang paling relevan terhadap variabel penelitiannya. Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah:

1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas seorang karyawan serta peningkatan status individu dalam suatu organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Pengembangan karir diukur melalui skala yang dibuat peneliti berdasarkan aspek-aspek dari pendapat Yani (2012) yaitu: *Job Performance, Exposure, Resignation, Organization loyalty, Mentors and sponsors, Key subordinate dan Growth opportunities*. Dimana jika semakin tinggi skor pengembangan karir maka semakin baik pengembangan karir, begitupun sebaliknya jika semakin rendah skor pengembangan karir maka semakin buruk pengembangan karir.

2. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah keterikatan karyawan baik secara fisik, kognitif dan emosional dimana keterikatan secara fisik berarti mengerahkan segala usahanya secara fisik dan menghadirkan jiwanya ketika bekerja atau suatu bentuk perilaku adaptif. Keterikatan kognitif dan emosional tergambar dari yang mereka rasakan dan percaya terhadap organisasi, pemimpin organisasi, kondisi pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya termasuk sikap positif dan negatif karyawan terhadap organisasi dan pimpinannya serta perasaan yang terhubung secara emosi dengan organisasi sehingga membuat karyawan tersebut memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* diukur melalui skala yang dibuat peneliti berdasarkan aspek-aspek dari teori Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu; Aspek *Vigor*, Aspek *Dedication* dan Aspek *Absorption*. Dimana jika semakin tinggi skor *employee engagement* maka semakin baik *employee engagement*, begitupun sebaliknya jika semakin rendah skor *employee engagement* maka semakin buruk *employee engagement*.

D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Menurut Siyoto dan Sodik (2015) Populasi adalah merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan yang berjumlah 64 orang.

2. Sampel

Menurut Siyoto dan Sodik (2015) Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Sampel yang akan digunakan dari populasi haruslah benar-benar dapat mewakili populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan yang berjumlah 64 orang.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah total sampling yang artinya adalah teknik yang menjadikan seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2018) jika jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Adapun jumlah sampel yang akan diteliti adalah sebanyak 64 orang, karena itu jumlah tersebut akan diteliti seluruhnya.

E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu unsur yang penting dalam suatu penelitian. Tujuan untuk mengetahui (*goal of knowing*) haruslah dicapai dengan menggunakan metode atau cara-cara yang efisien dan akurat (Azwar, 2015). Metode skala merupakan metode yang paling tepat karena menggunakan daftar pertanyaan secara langsung dan terarah. Dalam penelitian ini, skala yang digunakan adalah skala pengembangan karir dan *employee engagement*.

1. Pengembangan Karir

Skala yang dipakai dalam mengukur pengembangan karir pada subjek penelitian adalah skala yang disusun berdasarkan aspek pengembangan karir menurut Yani (2012) yaitu: *Job Performance, Exposure, Resignation, Organization loyalty, Mentors and sponsors, Key subordinate dan Growth opportunities*.

2. *Employee Engagement*

Skala yang dipakai dalam mengukur *employee engagement* pada subjek penelitian adalah skala yang disusun berdasarkan aspek *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu aspek *vigor*, aspek *dedication* dan aspek *absorption*.

Dalam mengukur skala pengembangan karir dan *employee engagement* menggunakan skala likert yang terdiri atas aitem *favorabel* dan aitem *unfavorabel* yang masing-masing terdiri atas empat alternatif jawaban untuk *favorabel* yaitu Sangat Sesuai (SS) dengan skor 4, Sesuai (S) dengan

skor 3, Tidak sesuai (TS) dengan skor 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1 sedangkan pada aitem *unfavorabel* diberlakukan sebaliknya yaitu Sangat Sesuai (SS) = 1, Sesuai (S) = 2, Tidak sesuai (TS) = 3, dan Sangat tidak Sesuai (STS) = 4

F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Skala dapat digunakan jika memenuhi reliabilitas dan validitas. Reliabilitas dan validitas berfungsi untuk melihat skala konsisten dan dapat mengukur apa yang ingin diukur atau tidak. Jika skala memenuhi keduanya, maka skala dapat digunakan.

1. Validitas

Validitas menurut Dixon (dalam Siyoto, 2015) adalah Sebuah tes dikatakan valid apabila tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Alat ukur dapat dikatakan valid apabila kemampuan alat ukur itu mampu mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur, dalam hal ini angket diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisa Product Moment rumus angka kasar dari pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antar tiap butir dengan skor total. Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek setiap item) dengan variabel y (total skor dari seluruh item)
- $\sum xy$: Jumlah dari hasil perkalian antara V_x dan V_y
- $\sum x$: Jumlah skor keseluruhan subjek setiap item
- $\sum y$: Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
- $\sum x^2$: Jumlah kuadrat skor
- $\sum y^2$: Jumlah skor kuadrat Y
- N : Jumlah subjek

2. Reliabilitas

Menurut Azwar (dalam Siyoto, 2015) reliabilitas berhubungan dengan akurasi instrumen dalam mengukur apa yang diukur, kecermatan hasil ukur dan seberapa akurat seandainya dilakukan pengukuran ulang. Azwar juga menyatakan reliabilitas sebagai konsistensi pengamatan yang diperoleh dari pencatatan berulang baik pada satu subjek maupun sejumlah subjek. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur belum

berubah. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS (*Statistic Packages For Social Science*) Versi 21 for Windows. Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] - \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma 1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma$: Jumlah varian butir

$\sigma 1^2$: Varian total

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi product moment dari Karl Pearson. Alasan digunakannya teknik korelasi ini disebabkan karena pada penelitian ini memiliki tujuan ingin melihat hubungan antara satu variabel bebas (Pengembangan Karir) dengan satu variabel terikat (Employee Engagement). Rumusnya yaitu:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek setiap item) dengan variabel y (total skor dari seluruh item)

$\sum xy$: Jumlah dari hasil perkalian antara V_x dan V_y

$\sum x$: Jumlah skor keseluruhan subjek setiap item

$\sum y$: Jumlah skor keseluruhan item pada subjek

$\sum x^2$: Jumlah kuadrat skor

$\sum y^2$: Jumlah skor kuadrat Y

N : Jumlah subjek

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis Product Moment, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data penelitian yang meliputi:

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal. Uji normalitas digunakan untuk mengkaji apakah data sampel dari populasi mengikuti suatu distribusi normal statistik atau tidak (Santoso, 2010)
2. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel terikat. Uji linearitas

merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linear atau tidaknya suatu distribusi dari data penelitian (Riadi, 2006)



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan kesimpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi product moment diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,396$ dengan $P = 0,001 < 0,050$ dengan artian semakin positif pengembangan karir maka semakin baik *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan. Kontribusi yang diberikan pengembangan karir terhadap *employee engagement* adalah sebesar 15,6%.
2. Pada penelitian ini pengembangan karir karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan dikategorikan tinggi, dilihat dari nilai rata-rata empirik yang diperoleh (118,66) lebih besar dari nilai rata-rata hipotetik (95). Selanjutnya diketahui bahwa *employee engagement* karyawan

PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan juga dikategorikan tinggi, dilihat dari nilai rata-



rata empirik yang diperoleh (75,82) lebih besar dari nilai rata-rata hipotetik (60).

B. Saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran diantaranya:

1. Bagi Pihak Perusahaan

Berpedoman pada hasil penelitian di atas yang menyatakan bahwa para karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan mempunyai pengembangan karir dan *employee engagement* yang dikategorikan tinggi. Oleh sebab itu, diharapkan kepada pihak perusahaan dapat terus meningkatkan dan mempertahankan pengembangan karir agar dapat memperoleh *employee engagement* yang tinggi. Dimana *employee engagement* yang tinggi akan membuat karyawan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dan berdedikasi untuk perusahaan sehingga pihak perusahaan dapat mencapai visi dan misinya.

Adapun hal yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan untuk mempertahankan *employee engagement* karyawan adalah dengan cara mengapresiasi apapun yang dilakukan oleh karyawan walaupun hal-hal kecil seperti diberikan pujian atau dikasih bonus jika karyawan tersebut bisa bekerja dengan baik atau bahkan menaikkan jabatan karyawannya jika sudah bekerja lama dan selalu memuaskan perusahaan. Dengan demikian itu akan memunculkan rasa *employee engagement* pada diri karyawan

2. Bagi Karyawan atau Subjek Penelitian

Berpedoman dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa para karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan mempunyai pengembangan karir dan *employee engagement* yang dikategorikan tinggi. Oleh sebab itu, diharapkan kepada karyawan agar mempertahankannya dengan cara bekerja dengan ikhlas, semangat serta loyal, tidak mengeluh dan mengerahkan segala yang ada di dalam dirinya untuk perusahaan agar perusahaan bisa mencapai targetnya dan dengan perusahaan mencapai targetnya, kesejahteraan karyawan juga akan terpenuhi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian di tempat lain dengan karakteristik subjek yang berbeda atau di PDAM Tirtanadi Cabang yang lainnya agar bisa mengetahui bagaimana hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PDAM Tirtanadi di Cabang yang lainnya.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan juga untuk melakukan penyebaran skala secara langsung dan sekaligus peneliti dapat melakukan observasi. Sehingga peneliti nantinya tahu apakah subjek mengisi skalanya dengan sungguh-sungguh atau tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M.R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi pada karyawan PT.Primatexco Indonesia di Batang).*Journal of Social and Industrial Psychology*.Vol.2 No.1 , 10-18.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues,Research And Practice*. USA
- Anggraini, L., Astuti, E.S., dan Prasetya, A. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk- Surabaya).*Jurnal Administrasi Bisnis*. No. 2 Vol 37. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ardana, I.K., Mujiati,N.W., Utama, W.M.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, S. (2015).*Dasar-Dasar Psikometrika*.Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Badriyah, M. (2015).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Budiaribawa, I. (2009). *Motivasi Kerja Karyawan Outsourcing Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Pengembangan Karir*.Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijarpranata Semarang.
- Dayona, G., dan Rinawati, N. (2016).Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia.*Jurnal Indonesia Membangun*.Universitas Indonesia Membangun.
- Egota, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK Cabang Pekanbaru.*Jurnal Fisip*. Riau: Universitas Riau.
- Hamali, A.Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Handayani, D. (2017). *Hubungan antara Employee Engagement dengan Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bubut PT. Paloh Singkwang Stabat*.Skripsi.Medan : Universitas Medan Area.
- Handoyo, A.W dan Setiawan, R. (2017).Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata.*Jurnal AGORA*.Vol.5. Universitas Kristen Petra.
- Hartatik, I.P. (2020). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana

- Haryani, P.Y. (2013). Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 18, No. 2, 183-190.
- Hasibuan, H.M. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasmayni, B. (2020). The Difference of Academic Procrastination between Students Who Are Active and Not Active in Organizations Student Activity Units in the Faculty of Psychology, University of Medan Area. *Britain International of Linguistics Arts and Education (BIO LAE) Journal*, 2(1), 411-421.
- Hasmayni, B. Relationship between Service Quality and the Students' Loyalty in Using Railway Services of Sribilah Medan in Indonesia.
- Hasmayni, B. (2019). Prediction of Junior High School National Examination Score on the Learning Achievement In High School Students In Medan. *Prosiding Seminar International. NICCT. In Proceedings of the First Nommensen International Conference on Creativity & Technology, NICCT. Jilid (Vol. 1, pp. 2-19).*
- Hasmayni, B., Siregar, F. H., & Aziz, A. (2019, December). Establishment of Character Through Boarding School Education in Students in Pondok Pesantren. *In 4th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2019)* (pp. 318-321).
- Hasmayni, B. (2014). Hubungan antara kepercayaan diri dengan penyesuaian diri remaja. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 6(2), 98-104.
- Hasmayni, B., & Lumbanbatu, J. S. (2019). GAMBARAN LIFELIFESTYLE PADA MAHASISWA FAKULTAS PSIKOLOGI PENGGUNA IPHONE DI UNIVERSITAS MEDAN AREA. *JURNAL TEKNOLOGI KESEHATAN DAN ILMU SOSIAL (TEKESNOS)*, 1(1), 9-16.
- Lewiuci, P.G dan Mustamu, R.H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Jurnal AGORA*. Vol. 4
- Muhl, C.J. (2002). *What is an Employee- The Answer Depends on the Federal Law*. *Monthly Lab. Rev.* 125, 3
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*. Vol. 4. No. 1.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen sumberdaya Manusia*. Erlangga: Jakarta.

- Montori, M., Adolfina., dan Dotulong. L.O.H. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA*. Manado: Universitas Sam Ratulangi .
- Nurdin, R.R.T., & Soeling, P.D. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan. *Jurnal Administrasi Niaga*. Universitas Indonesia.
- Nurmasari. (2015). Peranan penting perencanaan dan pengembangan Karier. *Jurnal Administrasi Publik FISIPOL UIR*.
- Purnami, R.S. (2019). Peningkatan Employee Engagement Melalui Peran Kepemimpinan, Spiritualitas di Tempat Kerja dan Penciptaan Lingkungan Kerja. *Jurnal Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akutansi. LPKIA Bandung*.
- Riadi, E. (2006). *Statistika penelitian, analisis manual dan IBM SPSS*. CV. Andi Offset.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarah, A.D. (2018). *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Employee Engagement Pada Karyawan Hotel Grand Inna Medan*. Skripsi. Medan : Universitas Medan Area.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. Netherlands: Utrecht University
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*. A handbook of essential theory and research. New York, NY, US: Psychology Press.
- Siyoto, S., Sodik, M.A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sumadhinata, Y.E., dan Murtisari, M. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat PT ASDP Indonesia Ferry*. Conference on Management and Behavioral Studies. NO: 2541-3406. Jakarta: Universitas Tarumanegara.

- Suryaningrum, A. Geovani dan Silvianita, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Tenaga Keperawatan dan Penunjang Medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Jurnal. Universitas Telkom*. Vol. 20.No. 1.
- Wahyuni, D., Utami, H.N., Ruhana, I. (2014). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.8. Universitas Brawijaya Malang.
- Yani, H.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Zakhri, M. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Barista Di Kota Medan*. Skripsi. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Zulfa, F.N. (2014). *Efektivitas Sistem Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Employee Engagement Pada PT Pupuk Kaltim*. Skripsi. Bogor : Institut Pertanian Bogor.







SKALA A**IDENTITAS RESPONDEN**

NAMA/INISIAL	
--------------	--

PETUNJUK PENGISIAN

1. Dalam menjawab skala ini tidak perlu takut salah karena setiap jawaban yang anda berikan dapat diterima
2. Identitas dan jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaan
3. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan diri anda bukan dengan apa yang seharusnya atau karena pengaruh orang lain
4. Pilihan jawaban terdiri dari:
 - SS : Apabila anda sangat setuju dengan isi pernyataan tersebut
 - S : Apabila anda setuju dengan isi pernyataan tersebut
 - TS : Apabila anda tidak setuju dengan isi pernyataan tersebut
 - STS : Apabila anda sangat tidak setuju dengan isi pernyataan tersebut
5. Jangan ada pertanyaan yang terlewatkan

Contoh pengisian skala:

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya	✓			

~ SELAMAT MENGERJAKAN ~

SKALA PENGEMBANGAN KARIR

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya mengetahui dan memahami tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan baik				
2	Saya mampu mengatasi masalah dalam mengerjakan tugas yang diberikan				
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan				
4	Saya merasa kewalahan mengerjakan tugas dengan jumlah yang ditargetkan				
5	Saat ada masalah dalam tugas yang diberikan, saya tidak mampu mengatasinya				
6	Saya kurang mampu mengatur waktu dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya				
7	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan				
8	Kerjasama antar karyawan di perusahaan ini berjalan dengan baik				
9	Kami selalu membangun komunikasi yang baik antar sesamarekan kerja				
10	Saya jarang berkomunikasi antar sesama rekan kerja				
11	Saya merasa tidak perlu kenal dan akrab dengan para senior				
12	Hubungan saya dengan atasan hanya sebatas rekan kerja				
13	Saya sudah nyaman bekerja disini				
14	Saya merasa tempat kerja saya adalah rumah kedua saya				
15	Kerja disini adalah impian saya				
16	Saya ingin mencari peningkatan kerja di tempat lain				
17	Kalau ada peluang lebih baik lagi, saya akan melepas pekerjaan saya disini				
18	Jika hasil yang saya dapatkan tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan, saya akan melepaskan pekerjaan saya				
19	Saya rela kerja lembur demi menyelesaikan kewajiban kerja di kantor				
20	Saya bersedia maju atau melaksanakan pekerjaan atas kemauan atau inisiatif saya sendiri				

21	Saya ingin mengabdikan diri sepenuhnya pada pekerjaan				
22	Saya malas melakukan kerja lembur dan memilih untuk cepat pulang				
23	Saya selalu hadir dan pulang kerja tepat waktu				
24	Menurut saya, pengabdian yang terbesar bukanlah pada pekerjaan				
25	Senior selalu memberikan arahan-arahan mengenai jenjang jabatan yang ada diperusahaan				
26	Saya banyak dibimbing selama bekerja disini				
27	Rekan kerja saya banyak membantu saya selama saya bekerja disini				
28	Saya tidak pernah mendapatkan informasi tentang kesempatan yang tersedia dari rekan kerja				
29	Atasan tidak pernah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilannya				
30	Kecil kemungkinan bagi saya untuk mendapatkan kesempatan promosi				
31	Saya cepat memahami keinginan atasan terhadap pekerjaan saya				
32	Atasan saya meminta saya untuk mengumpulkan segala informasi yang dibutuhkannya				
33	Saya membantu atasan saya jika dia butuh bantuan saya				
34	Atasan saya tidak pernah meminta bantuan saya				
35	Saya bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan				
36	Saya tidak pernah membantu atasan saya dalam mengerjakan pekerjaannya				
37	Di perusahaan ini saya diberikan kesempatan untuk tumbuh lebih baik				
38	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya				

39	Perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan				
40	Saya tidak pernah memberikan yang terbaik untuk perusahaan maka dari itu saya merasa tidak memiliki kesempatan untuk maju				
41	Kesempatan-kesempatan berkarir hanya terbuka untuk karyawan yang berprestasi				
42	Saya tidak memiliki peluang dan kesempatan dalam mengembangkan kemampuan saya				



SKALA EMPLOYEE ENGAGEMENT

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya bersedia menerima segala macam tugas yang diberikan agar perusahaan berjalan dengan baik				
2	Jika saya sedang bekerja maka saya akan melakukannya dengan totalitas				
3	Saya bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu				
4	Setiap ada hal baru dalam pekerjaan, membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya				
5	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja				
6	Saya mudah merasa lelah ketika bekerja				
7	Saya mengerjakan pekerjaan hanya semampu saya saja				
8	Saya bekerja hanya sebatas mencari gaji				
9	Saya merasa terbebani dengan pekerjaan ini				
10	Saya tidak tertarik dengan hal-hal baru yang terjadi dalam pekerjaan saya				
11	Meskipun saya sedang tidak di tempat kerja, seringkali saya memikirkan tugas-tugas kantor				
12	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di perusahaan ini				
13	Saya bersemangat mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan				
14	Saya mengerahkan seluruh tenaga untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya				
15	Bagi diri saya, pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya				
16	Ada perasaan malu bekerja di perusahaan ini				
17	Saya tidak bertenaga lagi ketika saya harus bekerja di jam tambahan				
18	Saya kurang tertarik dengan tugas yang sama setiap harinya				
19	Saya sering tidak bersemangat lagi bila mengalami kesulitan dalam pekerjaan saya				

20	Saya bosan dengan tugas yang saya hadapi setiap hari				
21	Saya tidak keberatan mundur setengah jam dari jam pulang kantor, jika saya dapat menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan				
22	Saat bekerja, saya lupa dengan segala sesuatu di sekitar saya				
23	Ketika saya bekerja, saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya				
24	Saya dapat bekerja dalam waktu yang lama				
25	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan tugas saya				
26	Saya sulit untuk berkonsentrasi pada pekerjaan				
27	Saat bekerja, saya tidak sabar menunggu waktu pulang kerja				
28	Ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja, saya menyerahkannya kepada orang lain				
29	Waktu berjalan dengan lambat ketika bekerja				
30	Saya tidak suka waktu saya hanya dihabiskan untuk menyelesaikan tugas				



SKALA PENGEMBANGAN KARIR

Subjek/ Aitem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42						
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	2						
2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3					
3	3	3	3	1	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3					
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3				
5	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4			
6	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	1	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	2	3	2	3				
7	3	3	2	1	3	2	3	3	3	4	2	4	4	4	2	2	3	2	2	1	2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3			
8	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3			
9	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4			
11	3	4	2	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	2	2	2	4	1	4	4	1	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	4	4	4	2	3	4	2	3			
12	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
13	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3		
14	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4		
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
16	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	1	3	3	2	1	1	2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4			
17	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	1	2	3	3	3	2	4	1	4		
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
19	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	1	3	1	2	2	2	3	4	2	2	3	1	1	2	4	4	3	2	3	2	2	2	2				
20	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3		
22	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	1	1	3	3	2	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
23	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3		
24	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
25	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	2	4	1	4	1	4	
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3		
28	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	1	1	3	3	3	1	2	3	3	4	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2		
29	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	1	3	4	4	4	3	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	1	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	3	3	3	4	3		
30	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3			
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1
33	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	4	3	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
35	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2		
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	2			
38	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
39	3	3	3	1	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	1	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	1	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
40	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	
42	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	1	2	3	3	4	3	2	3	4	4																						

SKALA EMPLOYEE ENGAGEMENT

Subjek/ Aitem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	2	
2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2	
5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	1	2	2	4	3	3	3	4	
8	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
9	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	
10	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	1	2	2	1	3	2	4	
11	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	1	4	2	3	1	4	3	2	4	2	3	
12	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	
13	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
14	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	
15	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	1	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
17	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	
19	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	1	3	2	1	2	4	4	4	4	4	1	3	
20	4	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	
21	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	
23	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
24	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
25	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	
26	3	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	1	1	3	2	4	
27	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
28	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	
29	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	
30	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	
31	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
32	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	1	3	4	
33	2	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
35	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	
36	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	
37	4	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	
38	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	
39	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	
41	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
42	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
43	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	1	2	2	4	3	3	3	3	4	
44	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
45	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	
46	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	1	2	2	1	3	2	4	
47	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	1	4	2	3	1	4	3	2	4	2	3	3	
48	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	
49	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
50	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
51	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
52	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	1	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
53	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	
55	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	1	3	2	1	2	4	3	4	4	1	3	
56	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
57	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	
58	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
59	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
60	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2
61	3	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	4	1	1	3	2	4	
62	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
63	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3																				



Reliability

Scale: Skala Pengembangan Karier

Case Processing Summary

	N	%
Valid	64	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	42

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pk1	3,45	,502	64
pk2	3,34	,479	64
pk3	3,20	,568	64
pk4	2,70	,683	64
pk5	3,20	,477	64

pk6	3,03	,590	64
pk7	3,33	,592	64
pk8	3,38	,549	64
pk9	3,42	,558	64
pk10	3,11	,567	64
pk11	3,45	,502	64
pk12	3,34	,479	64
pk13	3,20	,568	64
pk14	2,70	,683	64
pk15	3,20	,477	64
pk16	3,03	,590	64
pk17	3,33	,592	64
pk18	3,38	,549	64
pk19	3,42	,558	64
pk20	3,11	,567	64
pk21	2,72	,723	64
pk22	2,75	,756	64
pk23	1,83	,551	64
pk24	2,25	,735	64
pk25	3,00	,591	64
pk26	3,22	,453	64
pk27	3,22	,487	64
pk28	2,94	,588	64
pk29	3,05	,785	64

pk30	2,97	,835	64
pk31	3,45	,502	64
pk32	3,34	,479	64
pk33	3,20	,568	64
pk34	2,70	,683	64
pk35	3,20	,477	64
pk36	3,03	,590	64
pk37	3,33	,592	64
pk38	3,38	,549	64
pk39	3,42	,558	64
pk40	3,11	,567	64
pk41	2,58	,773	64
pk42	3,00	,690	64

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pk1	126,58	146,406	,659	,923
pk2	126,69	146,440	,690	,923
pk3	126,83	144,906	,689	,922
pk4	127,33	145,780	,511	,924
pk5	126,83	147,700	,581	,923

pk6	127,00	145,746	,602	,923
pk7	126,70	149,387	,340	,925
pk8	126,66	147,086	,546	,924
pk9	126,61	146,750	,563	,923
pk10	126,92	148,962	,389	,925
pk11	126,58	146,406	,659	,923
pk12	126,69	146,440	,690	,923
pk13	126,83	144,906	,689	,922
pk14	127,33	145,780	,511	,924
pk15	126,83	147,700	,581	,923
pk16	127,00	145,746	,602	,923
pk17	126,70	149,387	,340	,925
pk18	126,66	147,086	,546	,924
pk19	126,61	146,750	,563	,923
pk20	126,92	148,962	,389	,925
pk21	127,31	148,694	,309	,926
pk22	127,28	144,936	,503	,924
pk23	128,20	155,307	-,069	,929
pk24	127,78	148,682	,304	,926
pk25	127,03	151,142	,218	,927
pk26	126,81	150,599	,347	,925
pk27	126,81	149,266	,434	,925
pk28	127,09	148,658	,395	,925
pk29	126,98	145,190	,468	,924

pk30	127,06	144,282	,483	,924
pk31	126,58	146,406	,659	,923
pk32	126,69	146,440	,690	,923
pk33	126,83	144,906	,689	,922
pk34	127,33	145,780	,511	,924
pk35	126,83	147,700	,581	,923
pk36	127,00	145,746	,602	,923
pk37	126,70	149,387	,340	,925
pk38	126,66	147,086	,546	,924
pk39	126,61	146,750	,563	,923
pk40	126,92	148,962	,389	,925
pk41	127,45	153,077	,052	,930
pk42	127,03	154,158	,002	,929

mean hipotetik : $(38 \times 1) + (38 \times 4) : 2 = 95$

Reliability

Scale: Skala Employee Engagement

Case Processing Summary

	N	%
Valid	64	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ee1	3,11	,620	64
ee2	3,31	,560	64
ee3	3,48	,504	64
ee4	3,27	,512	64
ee5	3,19	,588	64

ee6	2,84	,479	64
ee7	2,78	,629	64
ee8	3,08	,650	64
ee9	3,31	,639	64
ee10	3,05	,517	64
ee11	2,66	,648	64
ee12	3,00	,617	64
ee13	3,17	,579	64
ee14	3,11	,538	64
ee15	3,19	,560	64
ee16	3,13	,766	64
ee17	2,80	,540	64
ee18	2,88	,766	64
ee19	2,78	,701	64
ee20	2,88	,826	64
ee21	2,97	,642	64
ee22	2,38	,701	64
ee23	2,42	,773	64
ee24	2,72	,786	64
ee25	3,05	,547	64
ee26	3,06	,687	64
ee27	2,81	,710	64
ee28	3,17	,631	64
ee29	2,63	,701	64

ee30	2,86	,814	64
------	------	------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ee1	85,95	61,855	,326	,831
ee2	85,75	60,317	,551	,825
ee3	85,58	63,073	,262	,833
ee4	85,80	61,815	,416	,829
ee5	85,88	59,635	,600	,823
ee6	86,22	61,412	,504	,827
ee7	86,28	59,761	,542	,824
ee8	85,98	59,285	,571	,823
ee9	85,75	59,524	,557	,823
ee10	86,02	59,762	,675	,822
ee11	86,41	66,499	-,141	,846
ee12	86,06	61,329	,384	,829
ee13	85,89	59,908	,578	,824
ee14	85,95	61,696	,407	,829
ee15	85,88	60,524	,527	,825
ee16	85,94	59,202	,478	,825
ee17	86,27	60,039	,609	,823

ee18	86,19	59,361	,464	,826
ee19	86,28	61,761	,388	,833
ee20	86,19	59,742	,392	,829
ee21	86,09	66,023	-,097	,844
ee22	86,69	65,933	-,088	,845
ee23	86,64	64,393	,035	,843
ee24	86,34	61,023	,308	,832
ee25	86,02	65,603	-,054	,841
ee26	86,00	59,778	,487	,825
ee27	86,25	61,778	,382	,833
ee28	85,89	62,734	,329	,834
ee29	86,44	59,298	,522	,824
ee30	86,20	61,434	,361	,834

mean hipotetik $(24 \times 1) + (24 \times 4) : 2 = 60$





D-1
Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Pengembangan Karier	EmployeeEngag ement
N		64	64
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	118,66	75,82
	Std. Deviation	12,631	8,261
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,096
	Positive	,145	,096
	Negative	-,071	-,073
Kolmogorov-Smirnov Z		1,161	,765
Asymp. Sig. (2-tailed)		,135	,602

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



D-2

Uji Linieritas

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
EmployeeEngagement * PengembanganKarier	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

Report

EmployeeEngagement

PengembanganKarier	Mean	N	Std. Deviation
102	83,00	2	,000
106	80,33	3	4,041
108	67,00	2	11,314
110	82,50	2	6,364
111	76,50	2	4,950
112	77,67	3	8,327
113	75,00	5	5,745
115	75,00	1	.
116	74,50	2	2,121
117	77,00	2	5,657

118	78,50	2	9,192
119	72,75	4	8,382
121	74,50	4	11,387
122	74,00	2	,000
123	79,50	2	2,121
125	76,38	8	8,417
128	82,00	1	.
129	79,50	4	9,815
132	66,00	1	.
136	93,00	2	11,314
138	83,50	2	12,021
139	80,00	2	,000
148	80,67	3	7,506
150	81,00	2	,000
156	101,00	1	.
Total	75,02	64	8,261

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			1907,359	24	79,473	2,296	,031
EmployeeEngagement * PengembanganKarier	Between Groups	Linearity	375,763	1	375,763	8,128	,001
		Deviation from Linearity	1531,596	23	66,591	3,086	,040
	Within Groups		2391,625	39	61,324		
	Total		4298,984	63			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
EmployeeEngagement * PengembanganKarier	,396	,156	,666	,444



D-3
Uji Korelasi

Correlations

Correlations

		PengembanganKarier	EmployeeEngagement
PengembanganKarier	Pearson Correlation	1	,396*
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	64	64
EmployeeEngagement	Pearson Correlation	,396*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II : Jalan Sellaubudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 4449/FPSI/01.10/IV/2021 Medan, 28 April 2021
 Lampiran : -
 Hal : Pengambilan Data

Yth. Pimpinan PDAM. Tirtanadi Cabang Tuasan
 Di
 Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : Nurul Fathia
 NPM : 178600183
 Program Studi : Ilmu Psikologi
 Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di PDAM. Tirtanadi Cabang Tuasan, Jl. Tuasan No.61, Sidorejo Hilir, Kec. Medan Tembung, Kota Medan, Sumatera Utara 20222 guna penyusunan skripsi yang berjudul **"Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Employee Engagement Pada Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan"**.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, dan apabila telah selesai melakukan penelitian maka kami harapkan Bapak/Ibu dapat mengeluarkan **Surat Keterangan** yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di **Perusahaan** yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan Bidang Akademik,
Enaili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip
-





