

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, CAREER DEVELOPMENT, AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AMONG MILLENNIAL EMPLOYEES AT PT NINDYA KARYA***

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI PT NINDYA KARYA**

**Yudi Juanda<sup>1</sup>, Suryono Efendi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional  
di.juanda@gmail.com<sup>1</sup>, suryono.efendi@yahoo.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to reveal the complexity of the relationships between organizational culture, career development, and work-life balance on employee engagement, with organizational commitment as an intervening variable among millennial employees at PT. Nindya Karya. The findings indicate that organizational culture has a direct and significant impact on employee engagement, with a positive culture enhancing millennial employees' engagement. Meanwhile, career development and work-life balance do not show a direct impact on employee engagement in this study's context. Career development and organizational culture have a direct and significant impact on organizational commitment, which in turn affects employee engagement. Work-life balance does not have a direct impact on organizational commitment and therefore does not mediate the relationship between work-life balance and employee engagement. The study concludes that organizational commitment plays a crucial role in mediating the influence of organizational culture and career development on employee engagement, while work-life balance policies need further evaluation to improve their effectiveness.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Career Development and Work-Life Balance, Employee Engagement, Organizational Commitment, Millennial Generation Employees, PT. Nindya Karya.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kompleksitas hubungan antara budaya organisasi, pengembangan karir, dan *work-life balance* terhadap *employee engagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan generasi milenial di PT. Nindya Karya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan budaya yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan generasi milenial. Sementara itu, pengembangan karir dan *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap *employee engagement* dalam konteks penelitian ini. Pengembangan karir dan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi *employee engagement*. *Work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, sehingga tidak memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap *employee engagement*, sementara kebijakan *work-life balance* perlu dievaluasi lebih lanjut untuk meningkatkan efektivitasnya.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Work-Life Balance, Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Karyawan Generasi Milenial, PT. Nindya Karya.*

**PENDAHULUAN**

Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas di dalam organisasi

dapat menjadi katalisator potensial untuk pertumbuhan dan perkembangan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan

organisasi, khususnya dalam konteks bisnis yang penuh dinamika dan persaingan, penting untuk melihat sumber\*daya manusia\*bukan sebagai beban, melainkan sebagai aset berharga yang dapat memberikan\*kontribusi positif. Dengan menyadari hal ini, perencanaan\*dan pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis, rasional, dan terkendali, yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Sumber daya manusia\*terbesar yang dimiliki perusahaan saat ini salah satunya yaitu karyawan milenial. Meier, Austin, dan Crocker (2010) mendefinisikan generasi milenial sebagai individu yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000. Menurut artikel dari KPMG International (2017), generasi milenial adalah kelompok yang sesuai dengan namanya, lahir selama periode milenial, yakni antara tahun 1980 hingga 2000, dan diharapkan mengalami masa dewasanya pada abad ke-21. Generasi ini sering disebut juga sebagai Generasi Y. Sementara menurut Frey (2018), generasi milenial didefinisikan sebagai kelompok yang lahir antara tahun 1981 hingga 1997. Menurut Ali dan Purwandi (2016) dalam buku "Indonesia 2020: The Urban Middle-Class Millennials", generasi milenial merujuk pada individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000, yang saat itu berusia antara 15 hingga 34 tahun, dan pada tahun 2020, usia generasi milenial berkisar antara 20 hingga 40 tahun (Jatmika & Puspitasari, 2019).

Hal ini juga terlihat di PT Nindya Karya. PT Nindya Karya adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor General Contractor, EPC, dan Investasi, memiliki lima pilar bisnis utama, yaitu Konstruksi, Energi, Manufaktur, Properti, dan Badan Usaha Jalan Tol. Sebagai entitas konstruksi, Nindya Karya telah berhasil mengeksekusi beragam proyek pembangunan di berbagai lokasi di Indonesia. Proyek-proyek ini mencakup konstruksi, irigasi dan bendungan,

dermaga, gedung-gedung industri, EPC, bandara, rumah sakit, apartemen dan hotel, bangunan komersial, jalan raya dan tol, jembatan dan flyover, fasilitas olahraga, institusi pendidikan, serta berbagai bangunan komersial lainnya. Melalui keterlibatan dalam proyek-proyek tersebut, PT Nindya Karya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian negara, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai perusahaan konstruksi dengan sejarah panjang, Nindya Karya telah menciptakan sejumlah bangunan ikonik yang menjadi landmark di Indonesia, termasuk pembangunan Stadion Gelora Bung Karno yang terkenal sebagai salah satu stadion kebanggaan Indonesia.

Karyawan yang bekerja di perusahaan diharapkan memiliki keterikatan terhadap perusahaan atau *employee engagement*. *Employee engagement* adalah sebuah konsep yang unik, mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku yang saling terkait dan berhubungan dengan kinerja individu (Saks, 2006). Dalam perspektif Mey dan rekan-rekannya (sebagaimana dikutip dalam Saks, 2006), *employee engagement* didefinisikan sebagai hasil dari pemikiran kognitif yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang tercermin dalam pekerjaan, yang pada akhirnya tercermin dalam diri individu (Soeharso & Nurika, 2020).

Survey engagement yang dilakukan oleh PT Nindya Karya tahun 2022 menghasilkan *engagement score* sebesar 64% turun dibandingkan tahun sebelumnya, Dari hasil survei tersebut, diketahui bahwa karyawan generasi milenial dengan usia rata-rata di bawah 25 hingga 30 tahun mencatatkan tingkat keterlibatan rata-rata sebesar 51,5%. Survei tersebut menyoroti adanya sejumlah karyawan, terutama dari generasi milenial, yang belum sepenuhnya memiliki tingkat engagement yang optimal. Hal ini juga diperkuat dengan data dari survey engagement tersebut bahwa, di antara karyawan yang berusia di bawah 30 tahun yang mayoritas dari mereka adalah generasi milenial, hanya 39% yang jarang

berpikir untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan generasi milenial perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut (PT Nindya Karya & Departemen Human Capital, 2022).

Hofstede (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan bersama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai suatu peraturan yang mengatur perilaku karyawan di lingkungan kerja, sehingga dapat dianggap sebagai suatu panduan yang memandu pelaksanaan aktivitas kinerja di dalam suatu organisasi (Soeharso & Nurika, 2020). Budaya organisasi yang positif dalam sebuah perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola dan membimbing perilaku serta sikap karyawan yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian, secara teoritis, terdapat korelasi antara budaya organisasi dan tingkat *employee engagement* (Brenyah & Darko, 2017).

Kebutuhan karyawan dan organisasi menjadi faktor utama dalam proses pengembangan karir (Muir, 2014). Oleh karena itu, pengembangan karir dapat dilihat sebagai platform atau rencana kerja yang membantu karyawan meningkatkan karir mereka dan menyiapkan diri untuk posisi masa depan yang lebih baik di dalam organisasi (Shuck, Reio, & Rocco, 2011). Kesadaran karyawan akan kebutuhan akan pengembangan karir ini dapat meningkatkan keterlibatan mereka (De Alwis & Bombuwela, 2013). Ketika perusahaan dapat menyelaraskan tujuan karir individu dengan visi dan kebutuhan organisasi, ini dapat membantu memperkuat keterlibatan karyawan (Tentama & Ermawati, 2021).

Survey *engagement* yang dilakukan oleh PT Nindya Karya pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa salah satu dimensi dengan nilai *engagement* terendah selain pengembangan karir adalah *work-life balance*, yakni sebesar 58%. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek *work-life*

*balance* menjadi tantangan dalam mencapai tingkat keterlibatan karyawan yang optimal di PT Nindya Karya. Rendahnya nilai *engagement* pada dimensi ini dapat mencerminkan potensi dampak negatif terhadap komitmen karyawan, serta menunjukkan perlunya perusahaan untuk mengambil langkah-langkah konkret dalam meningkatkan kondisi *work-life balance* bagi para karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik mengangkat dan membahasnya dalam bentuk jurnal yang berjudul: **Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT Nindya Karya.**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Data yang dikumpulkan dari sampel penelitian kemudian dianalisis menggunakan metode statistik dan diinterpretasikan. Menurut Sugiyono (2003), penelitian deskriptif bertujuan untuk memahami nilai variabel independen, baik satu variabel maupun beberapa variabel, tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Penelitian kuantitatif, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2003), mengumpulkan data dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diubah menjadi angka.

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh dari budaya organisasi, pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi pada generasi milenial di PT Nindya Karya.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang memiliki bentuk berupa angka atau bilangan (Mulyadi, 2019: 155). Dalam kerangka penelitian ini, jenis & pengumpulan data melibatkan dua jenis, yakni:

1. Data Primer

Data primer, yang merupakan informasi yang diperoleh langsung dari responden (Sugiyono, 2016: 139), akan dikumpulkan melalui penerapan teknik kuesioner. Responden, karyawan generasi milenial di PT Nindya Karya, akan diminta untuk menilai aspek-aspek tertentu, termasuk budaya organisasi, pengembangan karir, *work-life balance*, *employee engagement*, dan komitmen organisasi. Skala Likert akan digunakan untuk mengevaluasi setiap pernyataan dalam kuesioner. Selain itu, observasi juga akan dilakukan untuk mengamati perilaku dan kinerja pejabat fungsional peneliti terkait tugas penelitian di PT Nindya Karya.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder, yang merujuk pada informasi yang diperoleh dari sumber selain responden (Sugiyono, 2016: 141), akan dikumpulkan melalui teknik dokumentasi. Dokumen-dokumen seperti hasil survey engagement, struktur organisasi dan tupoksi di PT Nindya Karya akan dianalisis untuk memberikan konteks tambahan dan mendukung temuan penelitian. Penggabungan hal tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang holistik dalam mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan *work-life balance* terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial di PT Nindya Karya.

Populasi dan sampel penelitian pada penelitian di PT Nindya Karya dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Populasi

Menurut Hair et al., (2018), populasi dapat diartikan sebagai sekelompok individu. Mulyadi (2019: 115) menyebutkan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, populasi penelitian ini merujuk pada karyawan PT Nindya Karya generasi milenial yang berjumlah 587 orang. Rinciannya mencakup Pejabat BOD-1 (8 orang), Pejabat BOD-2 (30 orang), Project Manager (54 orang), Site Operation Manager (18 orang), Site Engineering Manager (42 orang), Site Administration Manager (30 orang), Office Engineer (30 orang), dan Staff (375 orang). Dengan mengambil seluruh populasi sebagai fokus penelitian, tujuan utamanya adalah untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan *work-life balance* terhadap *employee engagement* melalui *komitmen organisasi* pada karyawan generasi milenial di PT Nindya Karya. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan representativitas dan keseluruhan perspektif dari berbagai lapisan karyawan perusahaan.

### 2. Sampel

Ferdinand (2014: 171) mengemukakan bahwa sampel merupakan bagian kecil dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi, dan bagian ini mencerminkan populasi secara keseluruhan. Menurut Roscoe seperti yang dikutip oleh Sugiyono (2011), ukuran sampel yang sesuai untuk penelitian berkisar antara 30 hingga 500. Ferdinand (2014: 173) menyatakan bahwa ukuran sampel yang tepat berada dalam rentang 100 hingga 200 responden. Untuk setiap parameter yang diestimasi, ukuran sampel disarankan minimal 5 dan maksimal 10. Jumlah sampel yang dianggap ideal dan representatif diperoleh dengan mengalikan jumlah indikator penelitian dengan angka 5 hingga 10.

Dalam penelitian ini, indikator yang diteliti adalah sebanyak 25 indikator yaitu: variabel budaya organisasi sebanyak 4 indikator, pengembangan karir 4 indikator, *work life-balanced* 4 indikator, *employee engagement* 6 indikator dan komitmen organisasi 7

indikator. Selanjutnya, dari rentang ukuran sampel 5-10, ukuran sampel yang dipilih adalah 5 dengan pertimbangan agar jumlah sampel sesuai pendapat Ferdinand (2014: 173) bahwa untuk SEM, jumlah sampel adalah antara 100-200. Berdasarkan penjelasan di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan melalui formula: jumlah indikator x 5 yaitu  $25 \times 5 = 125$ .

Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini telah ditetapkan sebanyak 125 karyawan. Sampel ini terdiri dari karyawan PT Nindya Karya yang termasuk dalam kategori Generasi Milenial, yang mencakup individu yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000. Untuk menentukan sampel, digunakan *teknik non-probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sample yang tidak memberikan peluang yang sama atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, khususnya teknik purposive sampling yaitu

teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sampel didasarkan pada pertimbangan tertentu, dengan kriteria responden yang harus menjadi karyawan di PT Nindya Karya dan termasuk dalam Generasi Milenial. Hal ini dilakukan agar sampel yang diambil dapat memberikan representasi yang relevan untuk tujuan penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan AMOS 25.0. Hasil pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan pada lima variabel utama dalam penelitian ini yaitu *Employee Engagement*, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, *Work-life Balance* dan Komitmen Organisasi. Uji Validitas dilakukan untuk menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan akurat dalam mengukur variable penelitian.

**Tabel 1.** Hasil Faktor Analisis Uji Validitas Instrumen

Variable	Item	Nilai	Ket.
Employee Engagement	Y1.1	0,727	Valid
	Y1.2	0,709	Valid
	Y1.3	0,712	Valid
	Y1.4	0,707	Valid
	Y1.5	0,759	Valid
	Y1.6	0,758	Valid
	Y1.7	0,795	Valid
	Y1.8	0,763	Valid
	Y1.9	0,722	Valid
	Y1.10	0,703	Valid
	Y1.11	0,702	Valid
	Y1.12	0,778	Valid
Budaya Organisasi	X1.1	0,697	Valid
	X1.2	0,795	Valid
	X1.3	0,615	Valid
	X1.4	0,684	Valid
	X1.5	0,656	Valid
	X1.6	0,743	Valid

Variable	Item	Nilai	Ket.
	X1.7	0,778	Valid
	X1.8	0,686	Valid
Pengembangan Karir	X2.1	0,672	Valid
	X2.2	0,632	Valid
	X2.3	0,719	Valid
	X2.4	0,765	Valid
	X2.5	0,689	Valid
	X2.6	0,666	Valid
Pengembangan Karir	X2.7	0,679	Valid
	X2.8	0,684	Valid
<i>Work-life Balance</i>	X3.1	0,664	Valid
	X3.2	0,686	Valid
	X3.3	0,665	Valid
	X3.4	0,667	Valid
	X3.5	0,627	Valid
	X3.6	0,621	Valid
	X3.7	0,834	Valid
	X3.8	0,822	Valid
Komitmen Organisasi	Z1.1	0,768	Valid
	Z1.2	0,805	Valid
	Z1.3	0,804	Valid
	Z1.4	0,612	Valid
	Z1.5	0,611	Valid
	Z1.6	0,741	Valid
	Z1.7	0,806	Valid
	Z1.8	0,664	Valid
	Z1.9	0,604	Valid
	Z1.10	0,608	Valid
	Z1.11	0,631	Valid
	Z1.12	0,772	Valid
	Z1.13	0,821	Valid
	Z1.14	0,746	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada AMOS 25.0 terhadap 125 responden, terlihat bahwa pada nilai Estimate di Standardized Regression Weights, semua item valid karena terekstrak sempurna dan memiliki nilai faktor loading lebih dari 0,55. Jika nilai  $\lambda$  (factor loading)  $\geq 0,55$  maka indikator tersebut sudah valid dalam menjelaskan

atau mengukur konstruk yang diukurnya (Ferdinand, 2005). Dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini sudah valid.

#### Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, tahap berikutnya adalah pengujian reliabilitas untuk menentukan konsistensi item-item pernyataan yang digunakan. Hasil reliabilitas yang tinggi memberikan

keyakinan bahwa setiap indikator secara konsisten mengukur variabel yang dimaksud. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum adalah *Construct Reliability* (CR) lebih dari 0,70. Selain CR, ukuran reliabilitas lainnya adalah *Average Variance Extracted* (AVE), yang digunakan sebagai pelengkap

untuk mengukur construct reliability. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,50 (Junaidi, 2021).

Berikut ini rumus untuk menghitung *Construct Reliability* dan *Average Variance Extracted*:

$$\text{Construct} = \frac{(\sum \text{factor loading})^2}{(\sum \text{factor loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{factor loading}^2}{\sum \text{factor loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas Instrumen

Variable	Item	Standard Loading (SL)	SL <sup>2</sup>	Error
1	Y1.1	0,727	0,529	0,267
2	Y1.2	0,709	0,503	0,305
3	Y1.3	0,712	0,507	0,28
4	Y1.4	0,707	0,500	0,469
5	Y1.5	0,759	0,576	0,183
6	Y1.6	0,758	0,575	0,188
7	Y1.7	0,795	0,632	0,133
8	Y1.8	0,763	0,582	0,204
9	Y1.9	0,722	0,521	0,165
10	Y1.10	0,703	0,494	0,15
11	Y1.11	0,702	0,493	0,345
12	Y1.12	0,778	0,605	0,164
<b>Total Y</b>		<b>8,835</b>	<b>6,516</b>	<b>2,853</b>
14	X1.1	0,697	0,486	0,181
15	X1.2	0,795	0,632	0,134
16	X1.3	0,615	0,378	0,260
17	X1.4	0,684	0,468	0,236
18	X1.5	0,656	0,430	0,193
19	X1.6	0,743	0,552	0,152
20	X1.7	0,778	0,605	0,211
21	X1.8	0,686	0,471	0,253
<b>Total X1</b>		<b>5,654</b>	<b>4,022</b>	<b>1,620</b>
23	X2.1	0,672	0,452	0,396
24	X2.2	0,632	0,399	0,539
25	X2.3	0,719	0,517	0,275
26	X2.4	0,765	0,585	0,195
27	X2.5	0,689	0,475	0,319

Variable	Item	Standard Loading (SL)	SL <sup>2</sup>	Error
28	X2.6	0,666	0,444	0,315
29	X2.7	0,679	0,461	0,388
30	X2.8	0,684	0,468	0,405
<b>Total X2</b>		<b>5,506</b>	<b>3,800</b>	<b>2,832</b>
32	X3.1	0,664	0,441	0,617
33	X3.2	0,686	0,471	0,758
34	X3.3	0,665	0,442	0,513
35	X3.4	0,667	0,445	1,018
36	X3.5	0,627	0,393	0,312
37	X3.6	0,621	0,386	0,343
38	X3.7	0,834	0,696	0,169
39	X3.8	0,822	0,676	0,184
<b>Total X3</b>		<b>5,586</b>	<b>3,949</b>	<b>3,914</b>
41	Z1.1	0,768	0,590	0,107
42	Z1.2	0,805	0,648	0,099
43	Z1.3	0,804	0,646	0,102
44	Z1.4	0,612	0,375	0,304
45	Z1.5	0,611	0,373	0,231
46	Z1.6	0,741	0,549	0,122
47	Z1.7	0,806	0,650	0,097
48	Z1.8	0,664	0,441	0,193
49	Z1.9	0,604	0,365	0,375
50	Z1.10	0,608	0,370	0,348
51	Z1.11	0,631	0,398	0,300
52	Z1.12	0,772	0,596	0,177
53	Z1.13	0,821	0,674	0,098
54	Z1.14	0,746	0,557	0,145
<b>Total Z</b>		<b>9,993</b>	<b>7,231</b>	<b>2,698</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variable	CR	AVE
<i>Employee Engagement</i>	0,965	0,695
Budaya Organisasi	0,952	0,713
Pengembangan karir	0,915	0,573
<i>Work-life balance</i>	0,889	0,502
Komitmen Organisasi	0,974	0,728

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program AMOS 25.0, pengujian reliabilitas disajikan dalam Tabel 3. Secara umum, semua variabel penelitian dinyatakan reliabel karena memiliki nilai CR lebih dari 0,70 dan AVE lebih dari 0,50.

### Hasil Analisis SEM

Setelah melakukan pengumpulan data serta pengujian validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil dengan menggunakan AMOS. Penelitian ini

menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS 25. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dianalisis berdasarkan data yang telah diperoleh. Berikut ini adalah hasil output AMOS.

#### Evaluasi Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik dan berbeda dari observasi lainnya, sering muncul dalam bentuk nilai ekstrem, baik

untuk satu variabel maupun kombinasi variabel. Evaluasi outlier dapat dilakukan melalui analisis *multivariate outliers*, yang dilihat dari nilai *Mahalanobis Distance*. Uji *Mahalanobis Distance* dihitung menggunakan nilai *chi-square* dengan *degree of freedom* sebesar 50 indikator pada tingkat signifikansi  $p < 0,001$ . Perhitungan ini dapat dilakukan dengan fungsi Excel [=CHIINV(0,001;50)] yang menghasilkan nilai 86,661. Oleh karena itu, semua nilai *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 86,661 dianggap sebagai outlier.

**Tabel 4.** Outlier Data

Observation Number	Mahalanobis D-Squared
13	83,968
97	83,324
10	81,000
72	76,831
63	76,607
54	76,591
65	75,782
67	74,607
119	74,141
47	73,913
2	73,351
8	73,117
6	71,931
70	71,909
32	71,026
44	71,021
53	70,325
9	70,104
69	69,916
89	69,262
109	68,964
7	68,765
75	68,386
61	68,225
59	68,185
27	68,177

<b>Observation Number</b>	<b>Mahalanobis D-Squared</b>
85	67,941
96	67,746
90	67,345
73	66,840
14	66,808
15	65,511
39	65,470
68	64,931
100	64,729
12	64,118
95	63,946
81	63,201
76	63,139
113	63,124
45	62,831
40	60,164
107	60,074
99	59,065
93	58,953
20	58,936
94	58,921
52	58,820
24	58,631
66	57,699
101	57,358
1	57,127
51	56,481
18	56,458
116	55,968
118	55,501
62	54,747
33	54,187
19	53,485
108	53,368
104	53,159
112	52,999
56	52,428
80	51,550

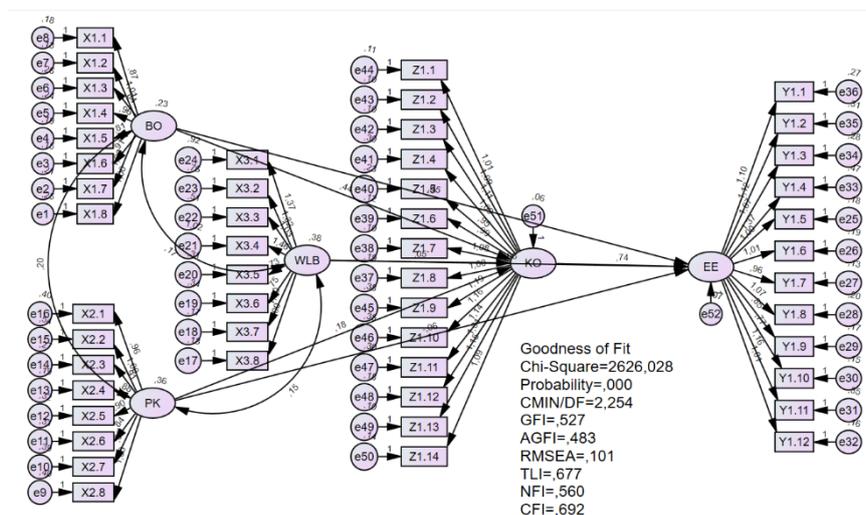
Observation Number	Mahalanobis D-Squared
84	50,099
57	49,739
11	49,696
29	48,771
105	48,560
78	48,554
115	47,866
110	36,621
98	35,777
36	35,419
31	34,520
35	34,215
125	33,995
77	33,282
55	31,612
41	31,274
111	31,133
110	36,621

Sumber: Output Amos (2024)

Dari Tabel 4. di atas dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 86,661 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outliers* secara multivariate.

**Analisis Goodness of Fit**

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara full model dilakukan untuk menganalisa tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten. Analisis hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1.** Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM) Full Model  
 Sumber: Output Amos (2024)

Pada Gambar 1. disajikan hasil uji kelayakan full model SEM, yang 1696

menunjukkan bahwa beberapa indeks tidak memenuhi kriteria yang diharapkan.

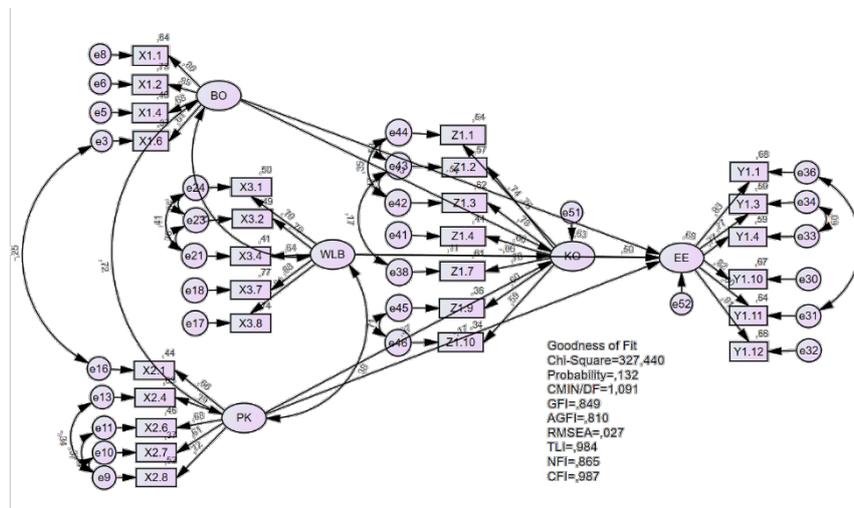
**Tabel 5.** Hasil Uji Kelayakan Structural Equation Model (SEM) Full Model

Kriteria	Cut-off Value	Hasil Amos	Kesimpulan
Chi-Square	< Chi-square table, Probabilitas $\geq 0,05$	2626,026	<i>Unfit</i>
Probability	> 0,05	0,000	<i>Unfit</i>
CMIN/DF	< 2,00	2,254	<i>Unfit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,677	<i>Unfit</i>
AGFI	> 0,90	0,483	<i>Unfit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,527	<i>Unfit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,692	<i>Unfit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,101	<i>Unfit</i>

Sumber: Output Amos dan Data Olahan (2024)

Hasil pada Tabel 5. menunjukkan bahwa Nilai *Chi-Square* sebesar 2626,028 dan *Probability* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa model belum layak. Selain itu, GFI (0,527), AGFI (0,483), RMSEA (0,101), TLI (0,677), NFI (0,560), dan CFI (0,692) semuanya berada di bawah *cut-off value* yang diharapkan, yaitu > 0,90 untuk GFI dan AGFI, < 0,08 untuk RMSEA, serta > 0,95 untuk TLI, NFI, dan CFI. Namun, nilai CMIN/DF sebesar 2,254 mendekati batas yang diharapkan yaitu < 2.

Untuk memenuhi kriteria yang diinginkan, maka dilakukan respesifikasi model dengan teknik yang digunakan meliputi eliminasi indikator dan penghubungan kovarian error dua indikator berdasarkan saran dari informasi data *standardized residual* (SR) dan *modification indices* (MI) (Nurwulandari & Darwin, 2020). Setelah modifikasi tersebut dilakukan, hasil analisis full model SEM yang telah disesuaikan dapat ditampilkan pada Gambar 2. berikut:



**Gambar 2.** Hasil Pengujian Structural Equation Modeling (SEM) Modifikasi  
Sumber: Output Amos (2024)

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM dengan *Modification Indices* dilakukan menggunakan *Chi-Square*, *Probability*, CMIN/DF, TLI, AGFI, GFI, CFI, dan RMSEA. Pada Gambar 2 di atas, hasil uji menunjukkan perbaikan

signifikan pada beberapa indeks. Nilai *Chi-Square* turun dari 2626,028 menjadi 327,440 dengan *Probability* meningkat dari 0,000 menjadi 0,132, menunjukkan bahwa model kini lebih memenuhi kriteria kelayakan. Nilai CMIN/DF mengalami

penurunan dari 2,254 menjadi 1,091, mendekati rentang yang diharapkan  $< 2$ . Nilai TLI meningkat dari 0,677 menjadi 0,984, dan nilai GFI diperbaiki dari 0,527 menjadi 0,849. Nilai AGFI juga mengalami perbaikan dari 0,483 menjadi 0,810. Nilai CFI meningkat dari 0,692

menjadi 0,987, dan RMSEA mengalami penurunan dari 0,101 menjadi 0,027, memenuhi kriteria  $< 0,08$ . Besarnya hasil pengujian kelayakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat dilihat pada Tabel 6. berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji Kelayakan Structural Equation Model (SEM) Modifikasi

Kriteria	Cut-off Value	Hasil Amos	Kesimpulan
Chi-Square	$<$ Chi-square table, Probabilitas $\geq 0,05$	327,440	Good Fit
Probability	$> 0,05$	0,132	Good Fit
CMIN/DF	$< 2,00$	1,091	Good Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,984	Good Fit
AGFI	$> 0,90$	0,810	Margin Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,849	Margin Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,987	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Good Fit

Sumber: Output Amos dan Data Olahan (2024)

Hasil pada Tabel 6. menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Dari delapan indeks pengukuran, hanya terdapat dua pengukuran yang tidak berada dalam rentang yang diharapkan, yaitu nilai AGFI dan GFI yang belum masuk *range* yang diharapkan yaitu senilai  $> 0,90$ . Nilai AGFI yang diujikan adalah 0,810 dan nilai GFI adalah 0,849, namun hal tersebut masih masuk ke dalam *Margin of Fit* karena nilai AGFI dan GFI tidak jauh dari *cut-off value* yang ditetapkan. Uji kelayakan model SEM tersebut sudah bisa memenuhi syarat penerimaan uji kelayakan *Goodness of Fit* SEM karena *Chi-Square*, *Probability*, *CMIN/DF*, *TLI*, *CFI*, dan *RMSEA* sudah memenuhi kriteria *Goodness of Fit*.

Dimana menurut Hair et al. (2019), penggunaan 4-5 *goodness of fit* yang memenuhi syarat sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model.

#### Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah mengevaluasi tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* dari data tersebut. Jika nilai CR pada *skewness* data berada dalam rentang  $\leq 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,001 (1%), maka data dianggap normal (Ghozali, 2017). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 7. berikut berdasarkan output AMOS *assessment of normality*.

**Tabel 7.** Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1	1	5	-0,965	-4,403	5,187	11,837
X1.2	2	5	-0,703	-3,207	2,284	5,213
X1.4	2	5	-0,445	-2,032	0,512	1,168
X1.6	2	5	-0,225	-1,028	0,492	1,122
X2.1	2	5	-0,219	-1,002	-0,541	-1,235
X2.4	2	5	-0,4	-1,825	0,153	0,35
X2.6	2	5	-0,472	-2,156	0,144	0,329

X2.7	1	5	-0,393	-1,793	-0,093	-0,211
X2.8	1	5	-0,246	-1,125	-0,23	-0,526
X3.1	1	5	-0,079	-0,36	-1,231	-2,808
X3.2	1	5	-0,188	-0,856	-1,162	-2,653
X3.4	1	5	-0,262	-1,198	-1,192	-2,719
X3.7	1	5	-0,654	-2,985	0,945	2,157
X3.8	1	5	-0,618	-2,82	1,143	2,609
Y1.1	1	5	-0,823	-3,756	2,005	4,575
Y1.10	2	5	-0,408	-1,862	0,959	2,189
Y1.11	2	5	-0,802	-3,661	0,68	1,552
Y1.12	2	5	-0,244	-1,115	0,362	0,827
Y1.3	2	5	-0,868	-3,963	1,146	2,616
Y1.4	1	5	-0,908	-4,144	0,829	1,891
Z1.1	2	5	-0,465	-2,12	2,237	5,106
Z1.2	2	5	-0,318	-1,451	2,017	4,603
Z1.3	2	5	-0,299	-1,364	1,858	4,239
Z1.4	1	5	-0,366	-1,669	0,831	1,897
Z1.7	2	5	-0,752	-3,43	2,723	6,215
Z1.9	2	5	-0,153	-0,7	-0,328	-0,749
Z1.10	2	5	0,154	0,704	-0,298	-0,68
Multivariate					104,931	14,823

Sumber: Output Amos (2024)

*Assessment of normality* merupakan output untuk menguji apakah data kita normal secara multivariate sebagai syarat asumsi yang harus dipenuhi dengan *maximum likelihood*. Dari data yang ditampilkan pada Tabel 7, evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value*. Data yang diperoleh pada nilai C.R untuk *kurtosis value* yaitu 14,823 > 2,58 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara *multivariate* data tidak terdistribusi normal. Kondisi ini disebabkan oleh data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sehingga memungkinkan adanya variasi jawaban yang diberikan oleh responden. Menurut Byrne (2010), Rick H. Hoyle (2014: 216), dan Joel E. Collier (2020: 345), salah satu cara untuk menangani data yang tidak memenuhi asumsi normalitas adalah dengan menerapkan prosedur yang dikenal sebagai *bootstrapping* (Yamin, 2023).

#### **Uji Bollen Stine Bootstrap**

Prosedur ini pertama kali diperkenalkan oleh Efron pada tahun 1979 dan 1982, dan saat ini telah diterapkan secara luas di berbagai bidang analisis statistik (Byrne, 2010).

Sebelum menguji model CFA, langkah awal dalam prosedur *bootstrap* adalah memastikan bahwa probabilitas *Bollen-Stine Bootstrap* dengan *number of bootstrap sample* (N) tertentu (250 – 2000) berada pada rentang yang ditetapkan (250 – 2000) dengan (P>0,05). Sebagai contoh, jika N=500 dan diperoleh hasil seperti “*Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = 0,104*” ini menunjukkan bahwa proses *bootstrap* menunjukkan kecocokan antara Uji Chi-Square dan data (Yamin, 2023). Menurut Bollen & Stine (1992) jumlah sampel *bootstrapping* yang diimplementasikan dalam analisis SEM biasanya berjumlah 250-2000 sampel. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan jumlah sampel *bootstrapping* sebesar 500 sampel dengan hasil analisis data seperti

tersaji pada gambar dibawah ini:

The model fit better in 107 bootstrap samples.  
 It fit about equally well in 0 bootstrap samples.  
 It fit worse or failed to fit in 393 bootstrap samples.  
 Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap  $p = ,786$

**Gambar 3. Uji Bootstrap**  
 Sumber: Output Amos (2024)

Hasil output dari teknik *bootstrapping* menunjukkan bahwa nilai  $p$  adalah  $0,786 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara model yang diuji dengan data asli dan data yang diperoleh dari teknik *bootstrapping*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model hasil *bootstrap* cocok

dengan data dan tahap uji berikutnya dapat dilanjutkan.

**Evaluasi Model Struktural**

AMOS akan menghasilkan taksiran parameter (*loading factor*) serta *standard error* untuk *Maximum Likelihood* (ML) dan prosedur *bootstrap*. Berikut hasil taksiran SE ML

**Tabel 8. Hasil Taksiran Standar Error (SE) ML**  
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KO <--- PK	0,242	0,097	2,504	0,012	par_10
KO <--- BO	0,502	0,172	2,923	0,003	par_11
KO <--- WLB	0,068	0,058	1,171	0,242	par_12
EE <--- BO	1,033	0,3	3,438	***	par_7
EE <--- PK	-0,184	0,139	-1,322	0,186	par_8
EE <--- WLB	-0,067	0,086	-0,775	0,438	par_9
EE <--- KO	0,819	0,247	3,313	***	par_13

Sumber: Output Amos (2024)

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
EE <--- BO	0,544
EE <--- PK	-0,171
EE <--- WLB	-0,063
KO <--- BO	0,432
KO <--- PK	0,368
KO <--- WLB	0,106
EE <--- KO	0,501

Sumber: Output Amos (2024)

Signifikansi value dalam pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *p-value* dapat dilakukan dengan dua metode utama. Pertama, kita dapat menghitung *Critical Ratio* (CR), yang merupakan hasil bagi antara

estimasi parameter *unstandardized LF* dari *bootstrap* (kolom Mean) dengan *standar error* (SE) *bootstrap* (kolom SE). CR ini memberikan indikasi apakah parameter yang diestimasi signifikan secara statistik. Kedua, kita dapat menggunakan *p-value*

yang diperoleh dari hasil bootstrap *bias-corrected percentile-corrected*. Selain itu, interpretasi *estimates* atau *path coefficient* yang menunjukkan pengaruh antara variabel sebaiknya dilakukan menggunakan hasil taksiran *Maximum*

*Likelihood* (ML). Hasil taksiran ML memberikan informasi tentang kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model, dan penting untuk memahami kontribusi masing-masing jalur dalam keseluruhan struktur model (Yamin, 2023).

**Tabel 9.** Hasil Taksiran Standar Error (SE) *Bootstrap Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
EE <--- BO	0,418	0,013	1,062	0,029	0,019
EE <--- PK	0,357	0,011	-0,235	-0,05	0,016
EE <--- WLB	0,115	0,004	-0,077	-0,01	0,005
KO <--- BO	0,264	0,008	0,503	0,001	0,012
KO <--- PK	0,144	0,005	0,255	0,013	0,006
KO <--- WLB	0,063	0,002	0,071	0,003	0,003
EE <--- KO	0,6	0,019	0,87	0,051	0,027

Sumber: Output Amos (2024)

Tabel hasil bootstrap menunjukkan kolom SE sebagai standar error dari taksiran *estimate* atau *path coefficient* hasil bootstrap. Kolom SE-SE mencerminkan standar error dari standar error bootstrap. Kolom Mean menyajikan taksiran parameter unstandardized loading factor hasil bootstrap, sementara kolom Bias menunjukkan perbedaan antara taksiran parameter *Maximum Likelihood* (ML) dengan *bootstrap*. Kolom SE-Bias

menggambarkan perbedaan antara standar error ML dan *bootstrap*.

Cara pertama untuk menguji signifikansi value atau p-value adalah dengan menghitung *critical ratio* (CR). *Critical ratio* diperoleh dari hasil bagi antara kolom Mean dan SE, dan dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk pengujian hipotesis model (Yamin, 2023). Nilai perhitungan *Critical Ratio* disajikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 9.** Nilai Critical Ratio Pengujian Hipotesis

Parameter	SE	Mean	C.R
EE <--- BO	0,418	1,062	2,54
EE <--- PK	0,357	-0,235	-0,66
EE <--- WLB	0,115	-0,077	-0,67
KO <--- BO	0,264	0,503	1,91
KO <--- PK	0,144	0,255	1,77
KO <--- WLB	0,063	0,071	1,13
EE <--- KO	0,600	0,870	1,45

Sumber: Output Amos (2024)

Cara kedua adalah dengan taksiran parameter model struktural dan *standard*

*error* (SE) dapat dilihat dari *P-Value Bias-Corrected Percentile-Corrected bootstrap* pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 10.** *P-Value Bias-Corrected Percentile-Corrected Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
EE <--- BO	0,544	0,118	0,955	0,020

EE <--- PK	-0,171	-0,536	0,123	0,259
EE <--- WLB	-0,063	-0,243	0,118	0,590
KO <--- BO	0,432	0,048	0,847	0,027
KO <--- PK	0,368	0,001	0,68	0,049
KO <--- WLB	0,106	-0,088	0,288	0,256
EE <--- KO	0,501	0,206	1,075	0,008

Sumber: Output Amos (2024)

Tingkat signifikansi hubungan ini dinilai menggunakan besaran nilai *standardized p-value* pada *Bias-Corrected Percentile-Corrected* dari hasil estimasi *bootstrap*, yang memberikan nilai probabilitas signifikansi untuk masing-masing hubungan variable.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi

signifikansi hubungan antar variabel berdasarkan nilai koefisien jalur yang ditunjukkan pada *standardized regression weights* dari output AMOS 25.0. Tingkat signifikansi hubungan ini dinilai menggunakan besaran nilai pada *Bias-Corrected Percentile-Corrected* dari hasil estimasi *bootstrap*, yang memberikan nilai probabilitas signifikansi untuk masing-masing hubungan variabel. Berikut ini adalah tabel output pengujian hipotesis penelitian yang diperoleh melalui alat uji AMOS, disajikan dalam bentuk output sbb:

**Tabel 11.** Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variable	Koefisien jalur	P
Budaya Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0,544	0,020
Pengembangan Karir → <i>Employee Engagement</i>	-0,171	0,259
<i>Work-life Balance</i> → <i>Employee Engagement</i>	-0,063	0,590
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,432	0,027
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi	0,368	0,049
<i>Work-life Balance</i> → Komitmen Organisasi	0,106	0,256
Komitmen Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0,501	0,008

Sumber: Output Amos & Data Olahan (2024)

Dari tabel, signifikansi pengaruh dapat diketahui dari *p-value*. Tingkat signifikansi ( $\alpha = \alpha$ ) yang digunakan adalah 0,05. Jika *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Dari tabel 4.21 diatas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* berpengaruh positif dengan nilai estimate 0,544 dan signifikan dengan nilai *p-value* = 0,020 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga, hipotesis H<sub>1</sub> diterima.
- Pengembangan Karir terhadap

*Employee Engagement* berpengaruh negatif dengan nilai estimate -0,171 dan tidak signifikan dengan nilai *p-value* = 0,259 > 0,05. Ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga, hipotesis H<sub>2</sub> ditolak.

- Work-life Balance* terhadap *Employee Engagement* berpengaruh negatif dengan nilai estimate -0,063 dan tidak signifikan dengan nilai *p-value* = 0,590 > 0,05. Ini berarti bahwa *Work-life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga, hipotesis H<sub>3</sub> ditolak.

- d. Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi berpengaruh positif dengan nilai estimate 0,432 dan signifikan dengan nilai  $p\text{-value} = 0,027 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sehingga, hipotesis  $H_4$  diterima.
- e. Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi berpengaruh positif dengan nilai estimate 0,368 dan signifikan dengan nilai  $p\text{-value} = 0,049 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sehingga, hipotesis  $H_5$  diterima.
- f. *Work-life Balance* terhadap Komitmen Organisasi berpengaruh positif dengan nilai estimate 0,106 dan tidak signifikan dengan nilai  $p\text{-value} = 0,256 > 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa *Work-life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sehingga, hipotesis  $H_6$  ditolak.
- g. Komitmen Organisasi terhadap *Employee Engagement* berpengaruh positif dengan nilai estimate 0,501 dan signifikan dengan nilai  $p\text{-value} = 0,008 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga, hipotesis  $H_7$  diterima.

Untuk mengevaluasi hipotesis pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi sebagai variabel intervening, digunakan besaran pada jalur koefisien *standardized indirect effects* dari output AMOS 25.0. Sedangkan tingkat signifikansinya menggunakan besaran pada jalur koefisien *standardized indirect effects - Bias-Corrected Percentile-Corrected* pada output estimasi *bootstrap*, yang menunjukkan signifikansi statistik dari pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berikut ini adalah tabel output pengujian pengaruh tidak langsung yang diperoleh melalui alat uji AMOS, disajikan dalam bentuk *output* sbb:

**Tabel 12.** Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Jalur	Koefisien Jalur	P
Budaya Organisasi → <i>Employee Engagement</i> → Komitmen Organisasi	0,216	0,018
Pengembangan Karir → <i>Employee Engagement</i> → Komitmen Organisasi	0,184	0,040
<i>Work-life balance</i> → <i>Employee Engagement</i> → Komitmen Organisasi	0,053	0,172

Sumber: Output Amos & Data Olahan (2024)

Dari tabel, signifikansi pengaruh dapat diketahui dari  $p\text{-value}$ , dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Jika  $p\text{-value}$  lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima.

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi dengan nilai estimate sebesar 0,216 dan nilai  $p < 0,05$  ( $0,018 < 0,05$ ). Ini menunjukkan

bahwa efek dari budaya organisasi terhadap *employee engagement*, melalui komitmen organisasi, adalah signifikan. Oleh karena itu, hipotesis  $H_8$  diterima.

- b. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi dengan nilai estimate sebesar 0,184 dan nilai  $p < 0,05$  ( $0,040 < 0,05$ ). Ini menunjukkan bahwa efek dari pengembangan karir terhadap *employee engagement*, melalui

komitmen organisasi, adalah signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H<sub>9</sub> diterima.

- c. *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi dengan nilai estimate sebesar 0,053, tetapi efek ini tidak

signifikan dengan nilai  $p > 0,05$  (0,172 > 0,05). Ini menunjukkan bahwa *Work-life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis H<sub>10</sub> ditolak.

**Tabel 13.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Estimate	CR	P	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .	0,544	2,54	0,020 <0,05	Diterima
H <sub>2</sub>	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .	-0,171	-0,66	0,259 >0,05	Ditolak
H <sub>3</sub>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .	-0,063	-0,67	0,590 >0,05	Ditolak
H <sub>4</sub>	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	0,432	1,91	0,027 <0,05	Diterima
H <sub>5</sub>	Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	0,368	1,77	0,049 <0,05	Diterima
H <sub>6</sub>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0,106	1,13	0,256 >0,05	Ditolak
H <sub>7</sub>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	0,501	1,45	0,008 <0,05	Diterima
H <sub>8</sub>	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> melalui komitmen organisasi	0,216	1,54	0,018 <0,05	Diterima
H <sub>9</sub>	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> melalui komitmen organisasi	0,184	0,55	0,040 <0,05	Diterima
H <sub>10</sub>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> melalui komitmen organisasi.	0,053	0,64	0,172 >0,05	Ditolak

Sumber: Data Olahan (2024)

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan

kompleksitas hubungan antara variabel-variabel yang diteliti terhadap *employee*

*engagement*. Dengan mengevaluasi hipotesis yang ada, dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan generasi milenial. Budaya yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, meningkatkan rasa keterikatan karyawan pada karyawan generasi milenial dengan perusahaan.
2. Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* dalam konteks penelitian ini. Meskipun pengembangan karir penting, temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial. Hal ini mengindikasikan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap program pengembangan karir yang ada.
3. *Work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial. Kebijakan *work-life balance* belum diterapkan secara efektif atau tidak relevan dalam konteks proyek yang memiliki jadwal kerja intensif.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Budaya yang baik dan positif memperkuat keterikatan emosional karyawan pada karyawan generasi milenial terhadap organisasi.
5. Pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan komitmen pada karyawan generasi milenial dengan memberikan kesempatan untuk berkembang dan maju.
6. *Work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Kebijakan atau praktik *work-life balance* tidak cukup efektif atau relevan untuk mempengaruhi komitmen karyawan generasi milenial.
7. *Employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi.
8. Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan *employee engagement*, menunjukkan bahwa budaya yang positif meningkatkan keterikatan melalui peningkatan komitmen.
9. Pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara pengembangan karir dan *employee engagement*, menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik meningkatkan keterlibatan melalui peningkatan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial.
10. *Work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara *work-life balance*

dan *employee engagement*. Kebijakan *work-life balance* yang tidak diterapkan secara efektif atau relevan untuk mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Purna Paskibraka Indonesia Kabupaten Kutai Kartanegara*. 3(2), 137–147.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V4i2.460>
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia. *Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak*. [www.freepik.com](http://www.freepik.com)
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, And Programming* (2nd Ed.). Taylor And Francis Group, Llc.
- Christin Andini Naibaho, T., Gabriela Tangka, I., Amin, M., Valensia Kumakauw, G., Vivian Mukuan, L., Samuel Dwi Kaawoan, J., Timotius Watania, M., & Barens Maramis, J. (2022). Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Mandala Finance Manado. *1891 Jurnal Emba*, 10(4), 1891–1900.
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus: Pt Pln Tarakan)*.
- Ghozali. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24 Update Bayesian Sem*.
- Gunawan, G., Nugraha, Y., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Reliabilitas Dan Validitas Konstruk Work Life Balance Di Indonesia. *Jppp - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94. <https://doi.org/10.21009/Jppp.082.05>
- Hewitt, A. (2015). *Aon Hewitt's Model Of Employee Engagement*.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling Concept, Issues, And Application*.
- Isnani Puspawati, U., & Suharnomo. (2016). Analisis Tentang Employee Engagement Pada Perusahaan Jasa (Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Jatmika, D., & Puspitasari, K. (2019). Learning Agility Pada Karyawan Generasi Millennial Di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(1), 187. <https://doi.org/10.24912/jmishumse.n.v3i1.3446>
- Jermey, D., Putra Mase, E., Mei, A., & Widigdo, N. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Employee Engagement Pada Bpjs Kesehatan Kantor Pusat*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i4>
- Johanes, E. (2021). *Pengaruh Employee Engagement Dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial Di Wilayah Jakarta*. <http://eprints.kwikkiangie.ac.id/1986/>
- Junaidi. (2021). *Aplikasi Amos Dan Structural Equation Modeling (Sem)*.

- Kartika Sari, D., & Khasanah, N. (2021a). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kontrak Rsu Wijayakusuma Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 3, Issue 3). [Http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmba/Index](http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmba/Index)
- Kartika Sari, D., & Khasanah, N. (2021b). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kontrak Rsu Wijayakusuma Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 3, Issue 3). [Http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmba/Index](http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmba/Index)
- Liany, H. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi*.
- Luilu, V., & Haryadi, B. (2013). *Pengembangan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pt Ageless Aesthetic Clinic* (Vol. 1, Issue 3).
- Melina Taurisa, C., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 19(2), 170–187.
- Murtafiah, N. H. (2022). *Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus : Iai An-Nur Lampung)*. <https://doi.org/10.30868/Ei.V10i0.2.2358>
- Naim, Muh. R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Novianto, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 6(1), 575–590.
- Nurwulandari, A., & Darwin, M. (2020). Heywood Case Data Statistik. *Nucleus*, 1(2), 74–84. <https://doi.org/10.37010/Nuc.V1i2.173>
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). Pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan Karir Dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado. *Jurnal Emba, Vol.12 No. 01*(Januari 2024), 828–838.
- PT Nindya Karya. (2020). *Annual Report PT Nindya Karya*.
- PT Nindya Karya. (2021). *Annual Report PT Nindya Karya*.
- PT Nindya Karya, & Departemen Human Capital. (2022). *Survey Engagement*.
- Ramli, I., Darsono, N., & Chan, S. (2022). The Effect Of Career Development On Employee Engagement With Organizational Commitment As An Intervening Variable At Pt. Bank Aceh Syariah Head Office. *International Journal Of Business Management And Economic Review*, 05(02), 109–122. <https://doi.org/10.35409/Ijbm.2022.3374>
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. In *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya (Jmbs) |* (Vol. 16, Issue 1). <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs>
- Rizza Akbar, M. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan*

- Pt.Primatexco Indonesia Di Batang*).  
[Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Sip](http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Sip)
- Sailindra, Y., Yudhiani, E., & Despina, D. (2021). Hubungan Antara Employee Engagement Dan Komitmet Organisasi Pada. In *Indonesian Journal Of Behavioral Studies* (Vol. 1, Issue 1).
- Sari, M. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Rawat Jalan Rsud H. Abdul Manap Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 10(03).
- Siswanto, A. (2024). The Influence Of Spiritual Leadership, Organizational Culture On Employee Engagement, And Organizational Commitment, Organizational Culture As A Mediation Variable The Influence Of Spiritual Leadership, Organizational Culture On Employee Engagement, And Organizational Commitment, Organizational Culture As A Mediation Variable. *Ficcomss*, 2. [Https://Ejournal.Unida.Gontor.Ac.Id/Index.Php/Ficcomss](https://Ejournal.Unida.Gontor.Ac.Id/Index.Php/Ficcomss)
- Soeharso, S. Y., & Nurika, R. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Work Ethic (Hard Work) Sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pt X*. 11(1), 46–54.
- Subanar, D. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv. Abankirenk Yogyakarta*.  
[Https://Eprints.Uny.Ac.Id/43258/](https://Eprints.Uny.Ac.Id/43258/)
- Tentama, F., & Ermawati, U. (2021). *Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Employee Engagement Pada Karyawan* (Vol. 9, Issue 2).
- Widyawati, W., Manggabarani, A., & Marzuki, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Work Life Balance, Kesempatan Berkembang Terhadap Employee Engagement Gen Y Pt “X.” *Salam: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(5), 1421–1434. [Https://Doi.Org/10.15408/Sjsbs.V8i5.22450](https://Doi.Org/10.15408/Sjsbs.V8i5.22450)
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Terhadap Turn-Over Intentions Dengan Job Characteristics Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y Di Indonesia). *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 83–98. [Https://Doi.Org/10.26740/Jepk.V10n1.P83-98](https://Doi.Org/10.26740/Jepk.V10n1.P83-98)
- Yamin, S. (2023). *Olah Data Statistik: Smartpls 3 Smartpls 4 Amos & Stata [Mudah & Praktis]* (A. Rasyid, Ed.; Iii). Pt Dewangga Energi Internasional.  
[Www.Dewanggapublishing.Com](http://www.Dewanggapublishing.Com)
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi : Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi*. [Www.Nasmediapustaka.Co.Id](http://www.Nasmediapustaka.Co.Id)
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial Dan Generasi Z Di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. [Https://Doi.Org/10.22219/Satwika.V5i1.15550](https://Doi.Org/10.22219/Satwika.V5i1.15550).