

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI ASN SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TANA TORAJA**

Cici Apprilia Pakiding, Dian Intan Tangkeallo, Olivia D.Y. P.

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Toraja

E-mail: ciciappriliapakiding@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the influence of organizational culture and career development on employee engagement among ASN employees of the Tana Toraja Regency Regional Secretariat. This study uses a quantitative approach with a sample of 83 employees from a total population of 111 people. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS. The results of the study indicate that organizational culture and career development have a positive and significant effect on employee engagement among ASN employees of the Tana Toraja Regency Regional Secretariat, both partially and simultaneously. Partially, organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement with a t-value of $4.536 > t_{table} 1.664$ and a significant value of $0.000 < 0.05$, career development also has a positive and significant effect on employee engagement with a calculated t value of $2.812 > t_{table} 1.664$ and a significant value of $0.006 < 0.005$. Simultaneously, organizational culture and career development have a positive and significant effect on employee engagement with a calculated F value $> F_{table}$ and a significant value < 0.005 .

Keywords: Organizational Culture, Career Development, Employee Engagement

1. PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi yang sedang dilakukan pemerintah menuntut setiap instansi mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Keberhasilan upaya-upaya tersebut tidak hanya bergantung pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. *Employee engagement* atau keterikatan pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi pemerintah. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen, produktivitas, serta kinerja yang lebih baik dalam mendukung fungsi pelayanan publik. Hal ini menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu aspek strategis dalam organisasi sektor publik. *Employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja semata, tetapi mencakup dimensi yang lebih luas meliputi keterlibatan intelektual, emosional, dan sosial pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Keterikatan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimal, menunjukkan inisiatif, serta berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam konteks organisasi modern, terdapat berbagai faktor yang berperan penting dalam membentuk dan mempertahankan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan berbagai penelitian, dua faktor yang berpengaruh adalah budaya organisasi dan *career development*. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan praktik kerja yang dianut bersama, dan terbukti mampu memengaruhi sikap serta perilaku pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan signifikan dengan tingkat *employee engagement* pada instansi pemerintah daerah maupun organisasi pendidikan. Menemukan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *engagement* pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. Budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan kejelasan visi dan misi, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, konsistensi dalam praktik manajerial, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya keterikatan pegawai.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) terus mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penerapan sistem merit, manajemen talenta, dan pengembangan kompetensi. Pada tahun 2022, BKN telah melaksanakan penilaian kompetensi terhadap 22.353 ASN sebagai bagian dari penyusunan manajemen talenta nasional. Hasil penilaian tersebut menjadi dasar dalam *career development*, promosi jabatan, serta penyusunan program pengembangan kompetensi ASN. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan *career development* ASN menjadi prioritas pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berdaya saing.

Meski sejumlah penelitian membahas pengaruh budaya organisasi dan *career development* terhadap variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, penelitian yang secara langsung menguji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *employee engagement* pada konteks ASN masih relatif terbatas. Fenomena tersebut menunjukkan adanya celah akademik yang perlu dijawab, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik berbeda dengan sektor swasta atau lembaga pendidikan. Celah ini semakin signifikan mengingat *employee engagement* memiliki peran yang berbeda dan lebih komprehensif dibandingkan konstruk-konstruk tradisional seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. *Employee engagement* mencerminkan keadaan psikologis yang lebih holistik, yang mencakup *vigor* (energi dan ketahanan mental), *dedication* (keterlibatan penuh dan antusiasme), dan *absorption* (konsentrasi penuh dan keasyikan dalam pekerjaan), yang semuanya memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil pra observasi yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja melalui observasi langsung dan wawancara dengan kepala Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, Sekretariat Daerah, Staf Ahli dan Kepegawaian serta beberapa pegawai dari berbagai bagian, diperoleh informasi mengenai kondisi budaya organisasi, *career development*, dan *employee engagement* pegawai terhadap organisasi. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja memiliki suasana kerja yang kondusif. Berdasarkan observasi langsung, peneliti menemukan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai berlangsung cukup terbuka. Pegawai diberi kesempatan menyampaikan saran melalui rapat rutin. Namun demikian, beberapa pegawai menyatakan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan belum dirasakan secara merata sehingga sebagian pegawai merasa kesempatan pengembangan karir masih terbatas.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja; (2) untuk mengetahui pengaruh *career development* terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja; dan (3) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *career development* secara simultan terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja.

2. KAJIAN TEORITIS

2.1 Budaya Organisasi

(Robbins, 2017). mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya dan memengaruhi bagaimana pegawai berperilaku. Sementara itu, (Schein, 2017) menyatakan bahwa budaya

organisasi adalah akumulasi asumsi dasar yang diciptakan dan dipelajari kelompok, yang kemudian dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan merasakan terhadap masalah organisasi. Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan berinteraksi sehingga dapat membentuk perilaku kerja serta identitas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

Menurut (Schein, 2010), faktor-faktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi adalah pemimpin dan gaya kepemimpinan serta struktur dan sistem organisasi. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada model (Wahyuningsih, 2019), yang banyak digunakan dalam analisis perilaku organisasi, meliputi: *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), dan *adaptability* (adaptabilitas).

2.2 Career Development

Menurut (Martocchio, 2016), *career development* adalah proses peningkatan kompetensi dan pengetahuan pegawai agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. (Greenhaus et al., 2019) mendefinisikan *career development* sebagai upaya sistematis organisasi untuk membantu pegawai memahami jalur karir yang tersedia dan mengembangkan kemampuan agar dapat mencapai posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *career development* adalah serangkaian upaya organisasi yang terstruktur dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, keahlian, dan kesempatan karir pegawai melalui pelatihan, bimbingan, dan penyediaan jalur karir yang jelas, dengan tujuan mengoptimalkan potensi pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi *career development* berdasarkan teori (Greenhaus, 2015) meliputi faktor individu, dukungan organisasi, perubahan sosial dan teknologi, serta faktor pribadi lainnya. Indikator *career development* yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan literatur MSDM (Mondy & Martocchio 2016; Greenhaus et al., 2019), yaitu: pelatihan dan pengembangan (*training and development*), perencanaan karir (*career planning*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), dan bimbingan karir (*career counseling/mentoring*).

2.3 Employee Engagement

(Saks, 2019) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi sebagai hasil dari hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. (Schaufeli et al., 2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi positif yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (pemusatan perhatian pada pekerjaan). Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan positif pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dari energi, komitmen, dan fokus yang tinggi dalam menjalankan tugas, serta kemauan untuk memberikan upaya ekstra demi kesuksesan organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* mencakup budaya organisasi, pengembangan karir, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penghargaan, serta komunikasi organisasi (Aprilifia & Satiningsih, 2023). Indikator *employee engagement* dalam penelitian ini menggunakan konstruk yang dikemukakan (Schaufeli et al., 2017), yaitu: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan/konsentrasi penuh).

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain: (Aprilifia dan Satiningsih, 2023) menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. (Taufik dan Setiawan, 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan *employee engagement*. (Yusriadi, 2025) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota di Provinsi Riau. (Singal et al., 2023) menunjukkan bahwa pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada ASN di BKPSDM Kota Manado. (Eunike, 2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.5 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi dan *career development* diduga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai yang jelas memberikan makna bagi pekerjaan pegawai, sedangkan *career development* yang efektif memberikan harapan dan motivasi bagi pegawai untuk berkembang. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: (H1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*; (H2) *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*; dan (H3) budaya organisasi dan *career development* secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN yang bertugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja yang berjumlah 101 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pegawai ASN yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, sehingga diperoleh sampel sebanyak 83 orang.

Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen yaitu *employee engagement* (Y) dengan indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2017). Variabel independen pertama adalah budaya organisasi (X1) dengan indikator *involvement*, *consistency*, dan *adaptability* (Wahyuningsih & Sudiro, 2019). Variabel independen kedua adalah *career development* (X2) dengan indikator pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, kesempatan promosi, dan bimbingan karir (Mondy & Martocchio, 2016; Greenhaus et al., 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner dengan skala Likert 1-5. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson dengan r tabel 0,216, dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha dengan batas 0,60. Analisis data meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, uji parsial (t), uji simultan (F), koefisien korelasi, dan koefisien determinasi (R^2) menggunakan SPSS 25. Model persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 83 responden, karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar berusia 30-40 tahun sebanyak 30 responden (36,1%),

diikuti usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (34,9%), usia >50 tahun sebanyak 19 responden (22,9%), dan usia <30 tahun sebanyak 5 responden (6,0%). Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 55 responden (66,3%), diikuti S2/S3 sebanyak 12 responden (13,3%), SMA/Sederajat sebanyak 11 responden (13,3%), dan D3/D4 sebanyak 5 responden (6,0%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 5-10 tahun sebanyak 53 responden (63,9%), dan >10 tahun sebanyak 30 responden (36,1%).

4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi, indikator *involvement* memperoleh nilai rata-rata 3,63, *consistency* 3,59, dan *adaptability* 3,64. Skor rata-rata keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3,62. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu "saya merasa pendapat saya dihargai oleh pimpinan dan rekan kerja" sebesar 3,67.

Pada variabel *career development*, indikator pelatihan dan pengembangan memperoleh nilai rata-rata 3,70, perencanaan karir 3,67, kesempatan promosi 3,67, dan bimbingan karir 3,63. Skor rata-rata keseluruhan variabel *career development* sebesar 3,67. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu "saya mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan kerja" sebesar 3,74.

Pada variabel *employee engagement*, indikator *vigor* memperoleh nilai rata-rata 3,53, *dedication* 3,54, dan *absorption* 3,56. Skor rata-rata keseluruhan variabel *employee engagement* sebesar 3,54. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu "saya merasa pekerjaan saya memiliki makna yang penting" dan "waktu terasa berjalan cepat ketika saya fokus bekerja" sebesar 3,60.

4.1.3 Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0.721	0.216	Valid
	X1.2	0.668	0.216	Valid
	X1.3	0.655	0.216	Valid
	X1.4	0.653	0.216	Valid
	X1.5	0.661	0.216	Valid
	X1.6	0.678	0.216	Valid
	X1.7	0.565	0.216	Valid
	X1.8	0.727	0.216	Valid
Career Development	X2.1	0.540	0.216	Valid
	X2.2	0.540	0.216	Valid
	X2.3	0.596	0.216	Valid
	X2.4	0.771	0.216	Valid
	X2.5	0.581	0.216	Valid
	X2.6	0.628	0.216	Valid
	X2.7	0.589	0.216	Valid
	X2.8	0.674	0.216	Valid
	Y.1.1	0.676	0.216	Valid

<i>Employee Engagement</i>	Y.1.2	0.623	0.216	Valid
	Y.1.3	0.595	0.216	Valid
	Y.1.4	0.617	0.216	Valid
	Y.1.5	0.612	0.216	Valid
	Y.1.6	0.580	0.216	Valid
	Y.1.7	0.594	0.216	Valid
	Y.1.8	0.728	0.216	Valid
	Y.1.9	0.627	0.216	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS 2026)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid karena nilai r hitung $>$ r tabel (0,216) pada tingkat signifikansi 5%. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel dengan nilai Cronbach Alpha $>$ 0,60, yaitu variabel budaya organisasi sebesar 0,820, variabel *career development* sebesar 0,764, dan variabel *employee engagement* sebesar 0,808.

4.1.4 Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 $>$ 0,05, sehingga data berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,993 $>$ 0,10 dan VIF sebesar 1,007 $<$ 10,00, sehingga tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi variabel budaya organisasi sebesar 0,588 dan *career development* sebesar 0,419 $>$ 0,05, serta grafik scatterplot menunjukkan titik-titik menyebar secara acak, sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.1.5 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 2,059 + 0,634X_1 + 0,383X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 2,059 berarti apabila variabel budaya organisasi dan *career development* bernilai nol, maka *employee engagement* sebesar 2,059. Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,634 menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,634. Koefisien regresi *career development* sebesar 0,383 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *career development* sebesar satu satuan akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,383.

4.1.6 Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 2
Uji t (Parsial):

		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficient	Collinearity Statistic			
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	2.059	5.933		.347	.729		
Budaya	.634	.140	.441	4.536	.000	.993	1.007

Organisasi							
Career Development	.383	.136	.273	2.812	.006	.993	1.007
a. Dependent Variable : Employee Engagement							

Sumber : data diolah SPSS 23 (2026)

Berdasarkan hasil uji parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai t hitung (4,536) > t tabel (1,664) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga H1 diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Career development* memiliki nilai t hitung (2,812) > t tabel (1,664) dan nilai signifikansi (0,006) < 0,05, sehingga H2 diterima, artinya *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Tabel 3
Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	411.275	2	205.638	13.268
	Residual	1239.881	80	15.499	
	Total	1651.157	82		

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Career Development, Budaya Organisasi

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2026)

Hasil uji F menunjukkan F hitung (13,268) > F tabel (3,11) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga H3 diterima, artinya budaya organisasi dan *career development* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499 ^a	.249	.230	3.93682

a. Predictors: (Constant), Career Development, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data Diolah SPSS 23 (2026)

Hasil koefisien korelasi menunjukkan nilai R sebesar 0,499 yang berarti hubungan antara budaya organisasi dan *career development* secara bersama-sama terhadap *employee engagement* berada pada kategori sedang (0,40-0,599). Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,249, yang berarti bahwa budaya organisasi dan *career development* memiliki pengaruh sebesar 24,9% terhadap *employee engagement*, sedangkan sisanya 75,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung (4,536) > t tabel (1,664) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil jawaban responden, indikator keterlibatan dan kemampuan adaptabilitas memperoleh nilai rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi, diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Sebagaimana dinyatakan oleh (Afryana, 2018), pegawai hanya akan benar-benar terlibat jika mereka merasa memiliki peran dalam organisasi dan diundang untuk memberikan kontribusi serta umpan balik yang aktif. Kondisi tersebut akan mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tingkat *employee engagement* akan meningkat yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan kemampuan untuk fokus serta menikmati pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aprilifia, 2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. Penelitian tersebut menemukan bahwa dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh adalah *involvement* dan *mission*, yang menunjukkan pentingnya keterlibatan pegawai dan kejelasan arah organisasi dalam meningkatkan *engagement*. Temuan ini juga didukung oleh penelitian (Yusriadi, 2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota di Provinsi Riau, serta penelitian (Singal et al., 2023) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada ASN di BKPSDM Kota Manado. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat *employee engagement* di sektor pemerintahan.

4.2.2 Pengaruh Career Development terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung (2,812) > t tabel (1,664) dan nilai signifikansi (0,006) < 0,05, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik program *career development* yang disediakan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil jawaban responden, indikator pelatihan dan pengembangan kompetensi mendapat penilaian tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan menjadi aspek *career development* yang paling dirasakan manfaatnya oleh pegawai. Ketika organisasi berinvestasi dalam peningkatan kompetensi pegawai, pegawai merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi, sehingga keterikatan mereka terhadap pekerjaan pun meningkat. Sebaliknya, indikator bimbingan karir dan kesempatan promosi berada pada kategori sedang. Kondisi ini konsisten dengan temuan pra-observasi, di mana sejumlah pegawai mengeluhkan kurangnya akses terhadap pengembangan karir.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Asj'ari, 2019) yang menyatakan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diberikan organisasi, semakin besar keterlibatan pegawai dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Temuan ini juga didukung oleh penelitian (Farida, 2021) yang membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*, serta penelitian Tentama dan (Ermawati,

2021) yang secara konsisten membuktikan bahwa *career development* yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian (Singal et al., 2023) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak mempengaruhi *employee engagement* pada ASN di BKPSDM Kota Manado. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, sistem pengembangan karir yang diterapkan, serta tingkat persepsi pegawai terhadap keadilan dan transparansi dalam program pengembangan karir di masing-masing instansi.

4.2.3 Pengaruh Simultan Budaya Organisasi dan Career Development terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *career development* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung (13,268) > F tabel (3,11) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi budaya organisasi yang kuat dan program *career development* yang memadai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya.

Kedua variabel terbukti bekerja secara sinergis dalam membentuk keterikatan pegawai. Pegawai yang sehari-hari merasakan budaya organisasi yang kuat ditandai dengan keterlibatan aktif dan kemampuan adaptasi sekaligus mendapatkan dukungan *career development* berupa pelatihan yang relevan, cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat, baik secara emosional maupun perilaku. Budaya organisasi memberikan pegawai rasa memiliki dan kebermaknaan dalam bekerja, sementara *career development* memberikan keyakinan dan harapan mengenai masa depan karir mereka di instansi tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hadarmawan et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif dikombinasikan dengan program pengembangan SDM yang terstruktur secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan pegawai. Temuan ini juga didukung oleh penelitian (Susanto et al., 2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai. Namun demikian, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,249 menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan *career development* terhadap *employee engagement* hanya sebesar 24,9%, sedangkan sisanya sebesar 75,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan penghargaan, serta komunikasi organisasi sebagaimana diungkapkan dalam penelitian (Aprilifia, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan *career development*, tetapi juga oleh berbagai faktor pendukung lainnya yang perlu diperhatikan oleh instansi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan *career development* terhadap *employee engagement* pada Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan yang mencakup keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, konsistensi dalam penerapan nilai dan aturan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2. *Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Semakin baik program *career development* yang disediakan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir yang jelas, kesempatan promosi yang adil, serta bimbingan karir yang memadai, maka semakin meningkat pula keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya.
3. Budaya organisasi dan *career development* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja. Kedua variabel terbukti bekerja secara sinergis dalam membentuk keterikatan pegawai. Budaya organisasi memberikan rasa memiliki dan kebermaknaan dalam bekerja, sementara *career development* memberikan keyakinan dan harapan mengenai masa depan karir. Nilai koefisien determinasi sebesar 24,9% menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan *career development* terhadap *employee engagement* masih cukup rendah, sehingga terdapat faktor-faktor lain di luar penelitian seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan komunikasi organisasi yang lebih dominan mempengaruhi *employee engagement*.

Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja, diharapkan terus memperkuat Penerapan budaya organisasi melalui peningkatan komunikasi, kerja sama antarpegawai, serta pemberian apresiasi atas kinerja. Selain itu, instansi perlu meningkatkan program *career development* dengan memberikan kesempatan pelatihan yang lebih merata, memperjelas jalur karir, menerapkan sistem promosi yang lebih transparan dan adil, serta menyediakan program mentoring dan coaching yang terstruktur. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasi, atau kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi, serta memperluas cakupan penelitian ke instansi pemerintah lainnya untuk menghasilkan model penjelasan yang lebih komprehensif. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya terbatas pada pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja dengan kriteria masa kerja 5 tahun ke atas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Toraja yang telah memberikan izin dan data penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini. Penelitian ini merupakan bagian dari tugas akhir penulis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen Strata Satu pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia Toraja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilifia, U. N., & Satiningsih. (2023). Hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(02), 491–505.

- Antara, I. K. A. M., & Komalasari, Y. (2024). Peran Work Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement. Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTESA), Vol. 6.
- Badan Kepegawaian Negara. (2022, Desember 28). Capaian dan Realisasi Kinerja BKN Tahun 2022. <https://www.bkn.go.id/capaian-dan-realisasi-kinerja-bkn-tahun-2022>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Erwina, E. (2020). Analisis Employee Engagement Melalui Indikator Vigor, Dedication, dan Absorption pada PT. Sumber Graha Sejahtera di Kabupaten Luwu. *JEMMA: Journal of Economic, Management and Accounting*.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hasan, H., Astuti, S., Tri, W. A., & Iqbal, M. (2020). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai: A Stimuli-Organism Response Approach. *Wacana*, 23(4), 235–247.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Aziz, M. F. A., & Rahman, M. M. (2024). Pelatihan Dan Pengembangan, Pengembangan Karir, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Prediktor Kinerja Kerja. *Heliyon*, 10(1), e23903.
- Ismayani, A. (2019). *Metodologi penelitian*. Syiah Kuala University Press.
- Jennah, T., & Asj'ari, F. (2019). Pengaruh Insentif Material Dan Career Development Terhadap Employee Engagement PDAM Kota Surabaya. *Publikasi Ilmiah Manajemen*, 1(1).
- Kurniawan, A. (2020). Analisis employee engagement Aparatur Sipil Negara di era reformasi birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(1), 45–58.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Octaviani, S., Fakultas, D., & Telkom, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Serta Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas. 2(2), 156–170.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- Saragih, A. T. A. H. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. 2(3), 99–106.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2024). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Singal, V. W. X., Dotulong, L. O. H., Kojo, C., (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pegawai Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Manado *Jurnal EMBA Vol . 11 No . 4 Oktober 2023 , Hal . 272-279. 11(4), 272–279.*
- Sudibjo, N., & Riantini, R. E. (2023). Makna Kerja Sebagai Prediktor Work Engagement. *Jurnal Sosmaniora*.
- Susanto, P. C., Maharani, A., & Suroso, S. (2023). Determinasi Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai: Studi Empiris. *Jurnal Siber Multi Disiplin (JSMD)*, Vol. 1, No. 2, Juli 2023, hlm. 93-101.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Taufik, M., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi employee engagement pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 112–125.
- Tentama, F., & Ermawanti, U. (2021). Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Employee Engagement. *Journal Psikogenesis*, 9(2), 196-204.
- Wahyuningsih, S.H., & Sudiro, A. (2019). Analisis Budaya Organisasi Dengan Pendekatan Denison. Masalah dan Perspektif dalam Manajemen, 17(1), 142-151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Yusriadi, S. S. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota*.