

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

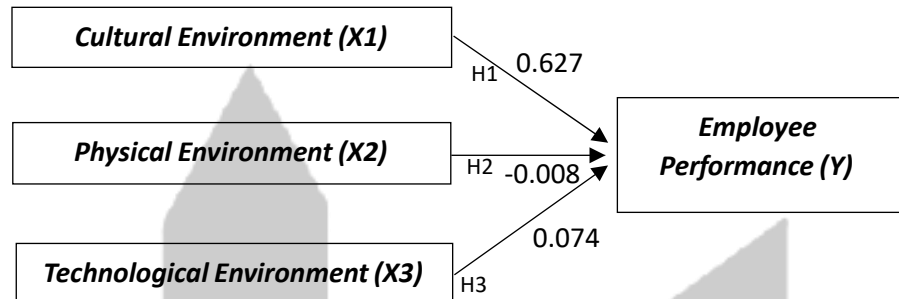
Penelitian Berjudul “**Pengaruh *Employee Experience, Job Satisfaction, dan Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Di Surabaya**” disusun menggunakan referensi penelitian terdahulu. Penelitian Terdahulu yang digunakan pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

#### 2.1.1 Penelitian (Jefta Harlianto *et al.*, 2023)

Penelitian berjudul “*Promote Employee Experience for Higher Employee Performance*” terbit dalam jurnal “*Internasional Journal Of Professional Business Review*” Vol. 8 No. 3 pada 07 Maret Tahun 2023 di Miami. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi bagaimana dampak dari tiga pendorong *Employee Experience* (lingkungan budaya, lingkungan teknologi, dan lingkungan fisik) terhadap *Employee Performance*. Dalam penelitian ini, sampelnya adalah 201 pegawai Universitas XYZ. Metode pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisisnya memanfaatkan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Gambar berikut ini menunjukkan kerangka penelitian terdahulu :

**Employee Experience Drives :**



Sumber : Jefta Harlianto *et al.*, (2023)

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Penelitian Jefta Harlianto *et al.*, (2023)**

Hasil penelitian terdahulu:

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Cultural Environment* terhadap *Employee Performance* *Cultural Environment* (bootstrap = 0.627,  $t = 7.827$ , simpangan baku = 0.08,  $p = 0.00 < 0.05$ ) sehingga H1 diterima, setelah itu *Physical Environment* terhadap *Employee Performance* tidak signifikan (bootstrap = -0.008,  $t = 0.133$ , simpangan baku = 0.084,  $p = 0.894 > 0.05$ ) sehingga H2 ditolak, lalu *Technological Environment* terhadap *Employee Performance* tidak berpengaruh signifikan (bootstrap = 0.074,  $t = 1.033$ , simpangan baku = 0.069,  $p = 0.302 > 0.05$ ) sehingga H3 ditolak.

Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

1. Persamaan pertama pada sama-sama menggunakan variabel *Employee Experience* dan *Employee Performance*.
2. Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data-nya menggunakan *Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS).

3. Pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini teknik pengambilan sampel yang digunakan sama-sama menggunakan *simple random sampling*.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

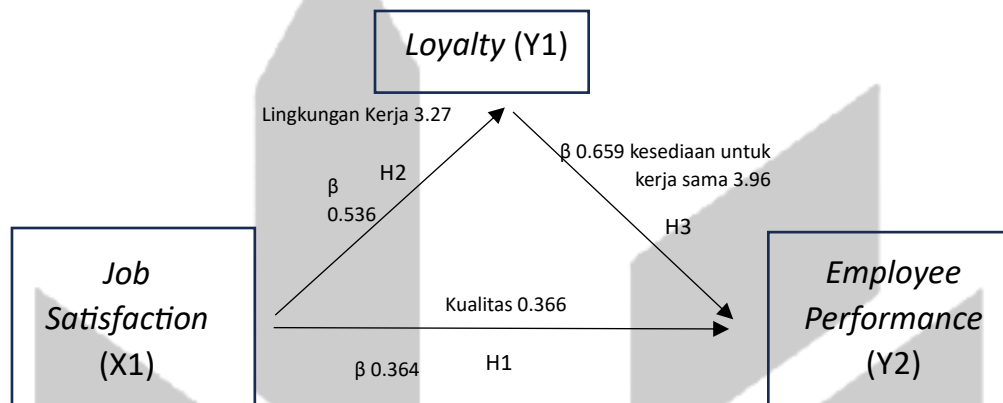
1. Pada penelitian terdahulu hanya menggunakan variabel *Employee Experience* dan *Employee Performance* sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan variabel *Employee Experience*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.
2. Pada penelitian terdahulu objek penelitian dilakukan pada pegawai Universitas XYZ sedangkan pada penelitian saat ini adalah Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya.

#### 2.1.2 Penelitian Egenius, Boge & Mohammad (2020)

Penelitian berjudul "*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Kredit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan*" terbit dalam jurnal "*Internasional Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*" (IJMMU), Vol. 7, No. 10, Oktober 2020 di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk memberikan penjelasan tentang gambaran *Job Satisfaction*, *Loyalty*, dan *Employee Performance*, untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Loyalty*, menganalisis pengaruh *Loyalty* terhadap *Employee Performance* dan untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* melalui *Loyalty*. Dalam penelitian ini sampelnya adalah sebanyak 68 karyawan PT Kredit Union (CU) Korporasi Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Pada penelitian

ini metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus dan teknik analisisnya menggunakan analisis jalur.

Gambar berikut ini menunjukkan kerangka penelitian terdahulu :



Sumber : Data diolah Egenius *et al.*, (2020)

**Gambar 2. 2**  
**Kerangka Penelitian Egenius *et al.*, (2020)**

Hasil penelitian terdahulu:

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ( $\beta = 0.364$ ,  $t = 2.657$   $p < 0.010$ ) sehingga H1 diterima, setelah itu *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Loyalty* ( $\beta = 0.536$ ,  $p < 0.000$ ) yang menunjukkan bahwa H2 juga diterima, lalu *Loyalty* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ( $\beta = 0.659$ ,  $p < 0.000$ ) sehingga H3 diterima, selanjutnya *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Loyalty*.

Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

Persamaan pada penelitian ini menggunakan variabel yang sama yaitu *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

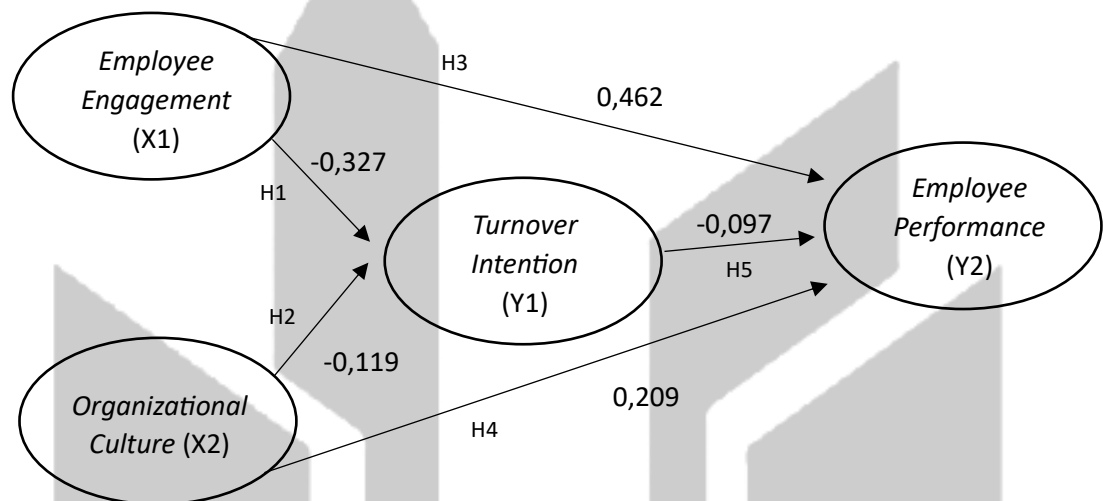
1. Pada penelitian terdahulu menggunakan variabel *Loyalty*.
2. Pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian karyawan pada PT Kredit Union (CU) Korporasi Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya sebagai objek penelitian.
3. Pada penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis jalur sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan analisis *Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS).

#### 2.1.3 Penelitian Ramadhan (2023)

Penelitian berjudul “*The Effect of Employee Engagement and Organizational Culture on Employee Performance Through Turnover Intention As An Intervening Variable*” terbit dalam jurnal “*Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*” Vol. 6, No. 3, Tahun 2023 di Banda Aceh, Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pindah karyawan dengan menggunakan strategi retensi yang melibatkan *Employee Engagement* dengan variabel *Organizational Culture* dan bagaimana variabel ini berdampak pada *Employee Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan survei online kepada 173

responden melalui *Google Form* dengan objek penelitian PT. Indo Kordsa. Analisis data yang digunakan menggunakan alat uji sobel dan SPSS.

Gambar berikut ini menunjukkan kerangka penelitian terdahulu :



Sumber : Data Diolah Ramadhan, (2023)

**Gambar 2. 3**  
**Kerangka Penelitian Ramadhan, (2023)**

Hasil penelitian terdahulu:

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* ( $\beta = -0.372$ , thitung =  $-3.378 > t_{tabel} 1.6537$  p 0.001 ( $p < 0.05$ ) sehingga H1 ditolak artinya hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* diterima, setelah itu *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ( $\beta = -0.119$ , thitung =  $-1.085 < t_{tabel} = 1.6537$ ,  $p = 0.279$  ( $p > 0.05$ ) sehingga H2 diterima artinya hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ditolak, lalu *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ( $\beta = 0.462$ , thitung =  $4.943 > t_{tabel} = 1.6537 = 0.000$  ( $p$

< 0.05) yang berarti H3 ditolak artinya hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* diterima, selanjutnya *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ( $\beta = 0.209$ ,  $t_{hitung} = 2.305 < t_{tabel} = 1.6537$ ,  $p = 0.022$  ( $p > 0.05$ )) maka H4 ditolak artinya hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* diterima, dan *Turnover Intention* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ( $\beta = -0.097$ ,  $t_{hitung} = -1.535 < t_{tabel} = 1.6537$   $p = 0.127$  ( $p > 0.05$ )) maka H5 diterima artinya hipotesis yang menyatakan bahwa *Turnover Intention* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ditolak.

Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

1. Persamaan pertama pada penelitian ini menggunakan variabel *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.
2. Persamaan kedua penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran kuesioner melalui *Google Form*.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel *Organizational Culture* dan *Turnover Intention* sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan variabel *Employee Experience* dan *Job Satisfaction*.
2. Pada penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian karyawan pada PT Indo Kordsa sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya sebagai objek penelitian.

3. Penelitian terdahulu teknik analisisnya menggunakan alat bantu SPSS dan alat uji sobel, sedangkan pada penelitian saat ini teknik analisisnya menggunakan alat bantu *Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS).





Tabel 2.1  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan tahun	Topik penelitian	Variabel penelitian	Sampel penelitian	Teknik analisis	Hasil penelitian
1.	Jefta Harlianto <i>et al.</i> , (2023)	<i>Promote Employee Experience for Higher Employee Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. <i>Employee Performance</i></li> </ol>	<b>201 Responden dari pegawai Universitas XYZ</b>	<i>Equation Structural Modeling (SEM-PLS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Cultural Environment</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>2. <i>Physical Environment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>3. <i>Technological Environment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</li> </ol>
2.	Egenius <i>et al.</i> , (2020)	<i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Kredit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job Satisfaction</i></li> <li>2. <i>Loyalty</i></li> <li>3. <i>Employee Performance</i></li> </ol>	<b>68 Responden dari pegawai PT Kredit Union (CU) Korporasi Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur</b>	Analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh signifikan antara <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>2. Terdapat pengaruh signifikan antara <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Loyalty</i>.</li> <li>3. Terdapat pengaruh signifikan antara <i>Loyalty</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</li> <li>4. <i>Loyalty</i> memperkuat hubungan antara <i>Job</i></li> </ol>

No.	Nama dan tahun	Topik penelitian	Variabel penelitian	Sampel penelitian	Teknik analisis	Hasil penelitian
						<i>Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .
3.	Ramadhan, (2023)	<i>The Effect of Employee Engagement and Organizational Culture on Employee Performance Through Turnover Intention As An Intervening Variable.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. <i>Organizational Culture</i></li> <li>3. <i>Turnover Intention</i></li> <li>4. <i>Employee Performance</i></li> </ol>	<b>173 responden pegawai PT Indo Kordsa</b>	SPSS dengan alat uji sobel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>2. <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>3. <i>Turnover Intention</i> tidak memediasi pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>, dan hubungan antara <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> </ol>

Sumber : Jefta Harlianto *et al.*, (2023), Egenius *et al.*, (2020), Ramadhan, (2023)

## 2.2 Landasan Teori

Landasan Teori berisikan mengenai bahan-bahan yang digunakan pada penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Employee Experience, Job Satisfaction, dan Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya**”. Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 2.2.1 *Employee Experience*

*Employee Experience* merupakan semua interaksi dan titik kontak yang dialami oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi (Lee & Kim, 2023). *Employee Experience* juga didefinisikan sebagai perjalanan karyawan yang mencakup berbagai tonggak dan koneksi yang mereka alami selama bekerja untuk suatu perusahaan (Jefta *et al.*, 2023). Berikut ini merupakan indikator *Employee Experience* menurut (Lee & Kim, 2023):

1. Lingkungan fisik (*Physical Environment*) mencakup tempat kerja nyata dimana karyawan bekerja, seperti ruang kerja, fasilitas, peralatan, pencahayaan dan kebisingan.
2. Lingkungan teknologi (*Culture Environment*) berkaitan dengan bagaimana karyawan menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari mereka.
3. Lingkungan budaya (*Environmental Technology*) mencakup prinsip-prinsip, standar, dan praktik yang berlaku di sebuah perusahaan.

*Employee Experience* juga dapat digambarkan sebagai “sekumpulan persepsi yang dimiliki karyawan tentang pengalaman mereka di tempat kerja sebagai respons terhadap interaksi mereka dengan organisasi” menurut (Darmawan & Napitupulu,

2023).

Indikator *Employee Experience* menurut (Darmawan & Napitupulu, 2023) adalah sebagai berikut ini:

1. Lingkungan fisik (*Physical Environment*) dimana pegawai menyukai tempat kerja mereka, memiliki pengalaman kerja yang baik, dan menikmati suasana kerja mereka.
2. Lingkungan budaya (*Culture Environment*) dimana karyawan memiliki visi, misi, dan perasaan yang sepenuh hati untuk organisasi dan sangat berdedikasi untuk bekerja dan memahami dan menerapkan nilai-nilai perilaku budaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Lingkungan teknologi (*Environmental Technology*) merupakan suatu sistem yang mencakup organisasi dan fasilitas teknis pendukungnya, yang memungkinkan dapat mengoptimalkan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Experience* merupakan persepsi atau pandangan subjektif yang dibentuk oleh setiap individu selama bekerja di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari interaksi sehari-hari dengan rekan kerja, hingga bagaimana karyawan merasakan penerapan peraturan dan kebijakan yang ada. Selain itu suasana kantor, yang termasuk dalam fasilitas yang telah disediakan, lingkungan kerja yang nyaman atau tidak, serta dukungan dari manajemen, turut mempengaruhi bagaimana karyawan memaknai pengalaman mereka.

Pada penelitian ini variabel dan indikator *Employee Experience* merujuk pada Morgan (2017) dalam (Lee & Kim, 2023).

### **2.2.2 Job Satisfaction**

*Job Satisfaction* merupakan tingkat kepuasan antara positif dan negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, *Job Satisfaction* dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas dari berbagai masalah yang memengaruhi peristiwa baik maupun buruk yang mereka alami selama bekerja (Alsafadi & Altahat, 2021). *Job Satisfaction* juga dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya menurut Robbins *et al.*, (2017) dan Matthews *et al.*, (2018) dalam Egenius *et al.*, (2020). Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang mengungkapkan perasaannya terhadap pekerjaan yang telah mereka selesaikan (Egenius *et al.*, 2020).

Indikator *Job Satisfaction* menurut (Alsafadi & Altahat, 2021) adalah sebagai berikut:

1. Stabilitas kerja mengacu pada rasa aman keyakinan yang dirasakan karyawan tentang tempat kerja mereka. Pada indikator ini termasuk keamanan tempat kerja dan kemungkinan tetap bekerja dalam jangka panjang.
2. Pengayaan kerja melibatkan peningkatan tanggung jawab, variasi tugas, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan. Pada indikator ini mengenai seberapa banyak karyawan yang menganggap pekerjaan mereka menantang dan memuaskan.

3. Kemampuan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan merasa memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diharapkan dari mereka. Pada indikator ini termasuk keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

*Job Satisfaction* juga dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, *Job Satisfaction* mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaan mereka.

Berikut ini merupakan indikator dari variabel *Job Satisfaction* menurut (Rizky *et al.*, 2023)

1. Gaji dan Kompensasi merupakan tingkat karyawan dengan kompensasi finansial dan non-finansial yang diberikan perusahaan sebagai penghargaan atas kerja mereka yang ditentukan oleh seberapa puas mereka dengan gaji dan kompensasi lainnya.
2. Lingkungan Kerja merupakan kenyamanan dan keamanan tempat kerja yang mencerminkan kondisi fisik dan psikologis yang memungkinkan pekerja bekerja dengan santai, produktif, dan bebas dari risiko atau gangguan.
3. Peluang Karir merupakan kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk meningkatkan keterampilan, Tanggung jawab, dan Jenjang Karir mereka melalui kesempatan pengembangan dan promosi.
4. Hubungan dengan Rekan Kerja merupakan tingkat kerja sama, komunikasi, dan keharmonisan yang mendukung produktivitas dan lingkungan kerja yang positif ditunjukkan oleh kualitas interaksi dan hubungan dengan rekan kerja.

5. Hubungan dengan Atasan merupakan kualitas komunikasi dan dukungan atasan menunjukkan seberapa efektif interaksi, arahan, dan bantuan yang diberikan atasan untuk mendukung kemajuan dan *Employee Performance*.
6. Tugas dan Tanggung Jawab merupakan tingkat kepuasan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan menunjukkan seberapa termotivasi, dihargai, dan nyaman karyawan dalam melakukan tugas dan kontribusi mereka untuk organisasi.

*Job Satisfaction* merupakan perasaan yang dialami oleh karyawan mengenai sejauh mana mereka merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaannya. Aspek-aspek ini mencakup faktor-faktor seperti besaran gaji yang diterima, peluang untuk mendapatkan promosi, hubungan dengan atasan, interaksi dengan rekan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan itu sendiri. Pada penelitian ini variabel dan indikator *Job Satisfaction* merujuk pada (Alsafadi & Altahat, 2021).

### **2.2.3 *Employee Engagement***

*Employee Engagement* mencakup keadaan pikiran yang positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penyerapan Schaufeli *et al.*, (2002) dalam (Desiana *et al.*, 2024). Ramadhan, (2023) mengatakan *Employee Engagement* merupakan situasi dimana seorang karyawan merasa terlibat, berkomitmen, dan terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. *Employee Engagement* merujuk pada seberapa terlibat, termotivasi dan berdedikasi seseorang karyawan terhadap pekerjaan dan

organisasi mereka. Karyawan yang terlibat cenderung lebih fokus dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka (Badrianto & Maryadi, 2023).

Berikut ini merupakan indikator dari variabel *Employee Engagement* menurut Schaufeli & Bakker, (2010) dalam (Desiana *et al.*, 2024) :

1. Semangat ditandai oleh tingkat energi mental yang tinggi, semangat kerja yang tinggi, keinginan untuk berinvestasi dalam pekerjaan seseorang, dan keinginan untuk menghadapi tantangan.
2. Dedikasi merupakan tingkat *Employee Engagement* secara mendalam dalam pekerjaan dan merasakan antusiasme, motivasi, kebanggaan, tujuan, dan tantangan.
3. Penyerapan ditandai oleh waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk berhenti karena karyawan benar-benar fokus pada pekerjaan mereka.

*Employee Engagement* juga didefinisikan sebagai perasaan positif dan memuaskan terhadap pekerjaan, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu semangat karyawan, dedikasi dan penyerapan (Sypniewska *et al.*, 2023).

Adapun indikator dari variabel *Employee Engagement* menurut schaufeli dan bakker (2003) dalam (Sypniewska *et al.*, 2023) adalah sebagai berikut:

1. Semangat merupakan tingkat vitalitas dan ketahanan mental yang tinggi di tempat kerja, keinginan untuk bekerja lebih keras, dan kesabaran, terutama saat menghadapi tantangan.
2. Dedikasi merupakan kondisi dimana seorang karyawan bekerja dengan penuh semangat, memiliki kesadaran bahwa pekerjaan mereka penting, merasa bangga karena mampu menyelesaikannya, dan siap menghadapi tantangan.



3. Penyerapan merupakan rasa penuh perhatian dan keterikatan dalam pekerjaan dikombinasikan dengan waktu yang tidak wajar.

*Employee Engagement* merupakan keadaan dimana karyawan dalam suatu perusahaan menjalankan peran pekerjaannya dan dapat mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dalam memperlihatkan kinerjanya.

Pada penelitian ini indikator dan variabel *Employee Engagement* merujuk pada (Desiana *et al.*, 2024)

#### **2.2.4 *Employee Performance***

Menurut Alsafadi & Altahat, (2021) *Employee Performance* merujuk pada seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi. Alsafadi & Altahat, (2021) mengatakan bahwa indikator *Employee Performance* adalah sebagai berikut ini:

1. Produktivitas merupakan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu yang dapat berupa jumlah pekerjaan yang diselesaikan, penjualan yang dilakukan, atau proyek yang diselesaikan.
2. Kualitas kerja merupakan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka, seperti tepat waktu, dan memenuhi standar kualitas.
3. Komitmen terhadap tugas sejauh mana karyawan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, termasuk hadir dan berpartisipasi dalam tim.
4. Inisiatif dan kreativitas merupakan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka dan memberikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan proses atau hasil kerja.

5. Kemampuan bekerja dalam tim merupakan tingkat seberapa baik karyawan dalam bekerja sama dan mendukung tujuan tim.

*Employee Performance* merupakan hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu (Rezeki *et al.*, 2023). Berikut ini merupakan indikator dari variabel *Employee Performance* menurut (Jefta *et al.*, 2023).

1. Kinerja Tugas merupakan perilaku khusus yang berkaitan dengan pekerjaan, termasuk tanggung jawab serta keahlian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dasar yang diberikan dalam uraian tugas karyawan.
2. Kinerja Adaptif merupakan keadaan dimana karyawan mampu untuk menangani situasi kerja yang tidak stabil secara efektif.
3. Kinerja Konsektual merupakan perilaku positif yang membantu kesejahteraan bersama di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan.

*Employee Performance* merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman, keikhlasan, dan waktu.

Pada penelitian ini indikator dan variabel *Employee Performance* merujuk pada (Alsafadi & Altahat, 2021)

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

Penelitian berjudul “**Pengaruh *Employee Experience*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya**” menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan temuan peneliti sebelumnya. Hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut.

### **2.3.1 Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Employee Performance***

*Employee Experience* memiliki tiga dimensi yang dimana mencakup *Employee Performance* untuk menciptakan kinerja yang baik (Jefta *et al.*, 2023). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Jefta *et al.*, 2023) *Employee Experience* yang menyenangkan dapat meningkatkan *Employee Performance* dalam beberapa hal, secara keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Experience* yang positif memiliki dampak signifikan terhadap *Employee Performance*. Perusahaan yang dapat memberikan *Employee Experience* yang positif maka dapat mengharapkan *Employee Performance* yang lebih baik (Jefta *et al.*, 2023).

*Employee Experience* mencakup pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dipelajari karyawan selama bekerja. Hal ini juga mencakup bagaimana karyawan merasakan lingkungan kerja mereka dan interaksi mereka dengan atasan serta rekan kerja. Karyawan yang merasakan pengalaman yang positif akan meningkatkan kinerja mereka (Rulianti, 2019).

### **2.3.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance***

Menurut Frempong & Darko (2018) dalam Egenius *et al.*, (2020) *Job Satisfaction* sangat penting untuk meningkatkan dan mempertahankan hasil

organisasi secara keseluruhan serta dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi untuk menciptakan *Employee Performance* yang lebih baik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka cenderung lebih loyal, berkomitmen, dan selaras dengan nilai organisasi, serta berusaha mencapai standar kerja tinggi dengan hasil yang berkualitas (Badrianto & Maryadi, 2023).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Affandi dan Atmaja (2023) dalam (Azmy *et al.*, 2023), *Job Satisfaction* didefinisikan sebagai sikap emosional yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang. Moral kerja, disiplin dan kinerja juga mencerminkan perspektif ini. Rasa puas dan tidak puas dengan pekerjaan seseorang disebut dengan *Job Satisfaction*. Salah satu faktor yang mempengaruhi pekerja dan perusahaan dianggap sebagai *Job Satisfaction*. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*. Pekerja yang merasa sangat puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan mencerminkan *Employee Performance* yang tinggi (Azmy *et al.*, 2023)

### **2.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

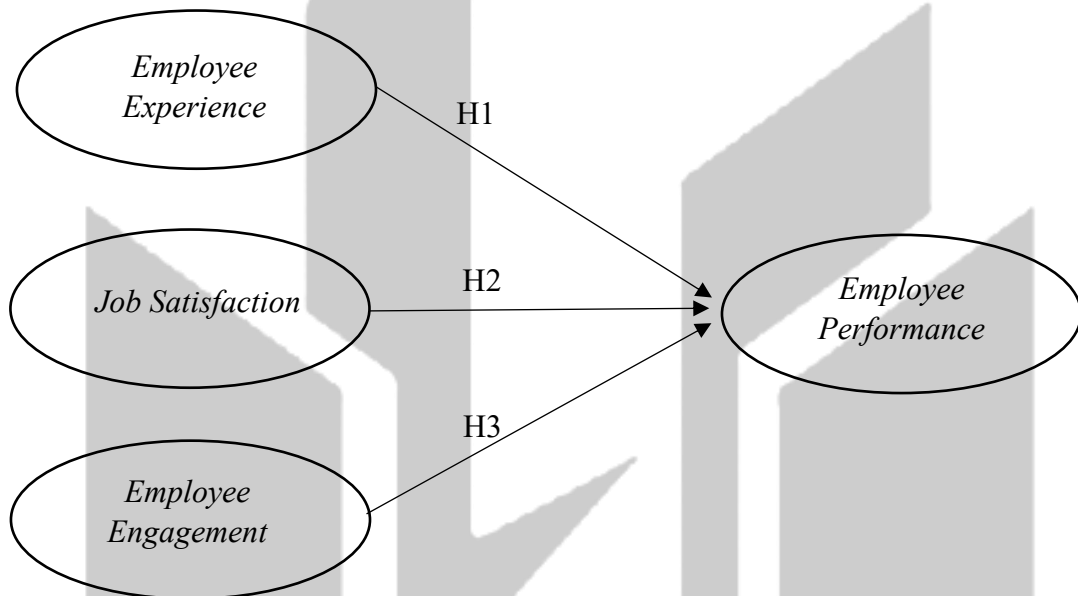
Karyawan yang aktif terikat dengan pekerjaan dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan maka cenderung lebih berdedikasi, berkontribusi lebih banyak, termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, serta menunjukkan *Employee Performance* yang lebih baik sehingga lebih produktif, inovatif, dan mampu bekerja sama dengan baik dalam tim (Ramadhan, 2023). Menurut Badrianto & Maryadi, (2023) karyawan yang memiliki *Employee Engagement* yang tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang

tinggi terhadap tujuan perusahaan, sehingga akan menunjukkan tingkat produktivitas, fokus, dan konsentrasi yang lebih tinggi yang dapat membantu mencapai hasil yang lebih optimal.

*Employee Engagement* merujuk pada seberapa terlibat, termotivasi dan berdedikasi seseorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang terlibat cenderung lebih fokus dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka (Badrianto & Maryadi, 2023). *Employee Performance* juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab karyawan yang mencakup produktivitas, kualitas kerja dan tingkat kehadiran karyawan, karyawan yang aktif dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, memiliki kualitas kerja yang lebih baik dan akan lebih sering terlibat dengan pekerjaan mereka sehingga secara keseluruhan, tingkat *Employee Engagement* yang tinggi dapat meningkatkan *Employee Performance* (Badrianto & Maryadi, 2023).

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar berikut ini menunjukkan kerangka pemikiran penelitian, yang didasarkan pada penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2. 4**  
**Kerangka Penelitian Elivia Bella Juliandita, (2025)**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian terbentuk berdasarkan kerangka pemikiran di atas adalah sebagai berikut.

H1 : *Employee Experience* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya.

H2 : *Job Satisfaction* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya.

H3 : *Employee Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* pada Gen Z ASN Dinas Pendidikan di Surabaya.