



# Membangun Employee Experience Yang Unggul: Dampaknya Terhadap Employee Engagement dan Kinerja Perusahaan

Sapta Rini Widyawati\*

Universitas Mahasaraswati Denpasar

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Employee Experience (EX) terhadap Employee Engagement (EE) dan Kinerja perusahaan (KP), serta menguji peran mediasi engagement dalam hubungan tersebut. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei terhadap 200 karyawan dari lima perusahaan jasa di Indonesia, dimana instrumen kuesioner disebarluaskan secara daring melalui Google Form. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan antar variabel serta kekuatan model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EX berpengaruh signifikan terhadap EE dan KP. EE terbukti menjadi prediktor kuat kinerja perusahaan. Selain itu, engagement memediasi secara parsial hubungan antara EX dan KP, menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan employee experience secara strategis untuk meningkatkan engagement dan kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** Employee Experience, Employee Engagement, Kinerja Perusahaan, Sumber Daya Manusia, SEM.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emba.v5i2.3425>

\*Correspondence: Sapta Rini Widyawati

Email: [saptarini1304@unmas.ac.id](mailto:saptarini1304@unmas.ac.id)

Received: 04-05-2025

Accepted: 24-07-2025

Published: 29-11-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of Employee Experience (EX) on Employee Engagement (EE) and Company Performance (KP), and to examine the mediating role of engagement in this relationship. The study was conducted using a quantitative approach using a survey method with 200 employees from five service companies in Indonesia. The questionnaire instrument was distributed online via Google Form. Data analysis was conducted using SEM-PLS to test the relationship between variables and the robustness of the model. The results showed that EX significantly influenced EE and KP. EE proved to be a strong predictor of company performance. Furthermore, engagement partially mediated the relationship between EX and KP, indicating that a positive work experience can increase employee engagement, which ultimately leads to better company performance. This study emphasizes the importance of strategically managing employee experience to improve engagement and company performance.

**Keywords:** Employee Experience, Employee Engagement, Company Performance, Human Resources, SEM.

## Pendahuluan

Dalam era globalisasi manajemen sumber daya manusia (SDM) mengalami perubahan yang sangat signifikan seiring dengan transformasi digital, disrupsi teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja global. Perubahan ini menuntut organisasi untuk mengadopsi paradigma baru dalam mengelola SDM, tidak lagi sebatas sebagai “aset operasional”, tetapi sebagai “mitra strategis” yang menentukan keberhasilan organisasi

secara keseluruhan. Salah satu konsep kunci yang muncul sebagai respons atas perubahan tersebut adalah *employee experience* (EX), yaitu pendekatan holistik untuk membangun pengalaman kerja yang positif, bermakna, dan memuaskan bagi karyawan sepanjang perjalanan mereka di perusahaan. Konsep ini diperkenalkan secara kuat oleh Jacob Morgan (2017), yang menegaskan bahwa perusahaan-perusahaan terbaik di dunia mulai meninggalkan pendekatan tradisional berbasis kepatuhan menuju pengalaman kerja yang berorientasi pada kesejahteraan, budaya, dan pemaknaan peran karyawan.

Employee experience menjadi isu strategis karena berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa perusahaan dengan EX unggul memperoleh dampak positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*), performa individu, serta kinerja organisasi dalam jangka panjang. Studi Deloitte (2020) menyatakan bahwa 84% perusahaan global menempatkan EX sebagai prioritas utama dalam transformasi SDM, karena EX dianggap sebagai fondasi dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, adaptif, dan loyal. Penelitian IBM Smarter Workforce (2019) juga menemukan bahwa organisasi dengan pengalaman karyawan yang positif memiliki performa finansial yang lebih kuat, tingkat inovasi lebih tinggi, serta budaya kerja yang lebih sehat. Dengan kata lain, EX bukan hanya isu personalia, tetapi telah menjadi strategi bisnis yang mempengaruhi daya saing organisasi.

Perubahan ekspektasi tenaga kerja juga memperkuat urgensi penerapan EX. Generasi milenial dan Gen Z, yang kini mendominasi angkatan kerja global, menginginkan pola bekerja yang lebih fleksibel, lingkungan kerja yang menghargai keseimbangan kehidupan, serta budaya organisasi yang transparan dan suportif. Menurut penelitian PWC (2021), 75% dari karyawan muda menyatakan bahwa pengalaman kerja dan value perusahaan adalah faktor utama dalam memilih dan menetap di suatu organisasi, mengalahkan faktor kompensasi. Hal ini menandakan bahwa organisasi harus memahami bahwa membangun pengalaman kerja yang unggul bukan lagi pilihan, tetapi keharusan.

Employee experience pada dasarnya mencakup seluruh interaksi karyawan dengan organisasi, mulai dari rekrutmen, proses orientasi, pelatihan, pengembangan karier, proses kerja harian, teknologi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, hingga pengalaman keluar dari perusahaan. Pengalaman ini membentuk persepsi, motivasi, komitmen, dan perilaku karyawan. Morgan (2017) menekankan bahwa EX terbentuk dari tiga dimensi utama: *culture*, *technology*, dan *physical environment*. Ketiga dimensi ini memengaruhi bagaimana karyawan merasakan pekerjaannya—apakah mereka merasa dihargai, didukung, dan terfasilitasi dengan baik. Ketika organisasi mampu mengelola tiga aspek tersebut secara terpadu, EX akan meningkat secara signifikan, dan dampaknya terlihat pada peningkatan engagement dan kinerja.

Employee engagement telah lama diakui sebagai salah satu indikator terpenting dalam keberhasilan organisasi. Kahn (1990), pelopor konsep engagement, menjelaskan bahwa engagement adalah keadaan psikologis di mana karyawan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam aktivitas kerjanya. Schaufeli dan Bakker (2004) kemudian mengembangkan model engagement melalui tiga dimensi: vigor, dedication, dan absorption. Berbagai studi global, seperti laporan Gallup (2023), membuktikan bahwa

perusahaan dengan tingkat engagement tinggi memiliki produktivitas lebih tinggi 18–22%, turnover lebih rendah 30–43%, serta profitabilitas lebih baik 23% dibanding perusahaan dengan engagement rendah. Dengan demikian, engagement memainkan peran mediasi yang kuat antara EX dan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan sebagai outcome akhir juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja karyawan. Berbagai penelitian empiris mendukung hubungan ini. Menurut studi Harter, Schmidt & Hayes (2002), pengalaman kerja yang positif meningkatkan retensi, mengurangi absensi, dan memperkuat perilaku produktif. Penelitian Bersin by Deloitte (2018) menemukan bahwa EX yang positif mendorong munculnya *sense of belonging*, meningkatkan koordinasi tim, serta memperkuat kemampuan organisasi untuk bertahan di tengah ketidakpastian. Tidak hanya itu, EX juga terbukti meningkatkan kepuasan pelanggan karena karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif akan mengekspresikan energi dan emosi positif dalam melayani pelanggan (Kumar & Pansari, 2015).

Namun, meskipun penelitian mengenai EX berkembang pesat di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa, dan Australia, penelitian serupa di Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian SDM di Indonesia masih berfokus pada variabel konvensional seperti kepuasan kerja, motivasi, kompensasi, atau kepemimpinan transformasional. Penelitian terkait EX yang menghubungkannya dengan engagement dan kinerja organisasi masih jarang dilakukan, padahal konteks Indonesia memiliki karakteristik budaya kerja yang unik—misalnya kolektivisme, hierarki tinggi, dan norma sosial yang kuat—yang dapat memengaruhi dinamika EX.

Selain itu, banyak perusahaan di Indonesia masih mengelola SDM secara administratif, tidak berbasis pengalaman. Praktik HR tradisional yang berfokus pada prosedur dan kontrol sering kali menurunkan kualitas pengalaman kerja karena mengabaikan kebutuhan emosional, psikologis, dan digital karyawan modern. Sementara itu, perusahaan yang menerapkan EX secara sistematis—seperti Gojek, Telkom Indonesia, dan beberapa perusahaan multinasional di Indonesia—mulai menunjukkan tren positif berupa peningkatan produktivitas, retensi, dan reputasi sebagai *employer of choice*. Fenomena ini memperkuat argumen bahwa penelitian mengenai EX dan pengaruhnya terhadap engagement dan kinerja perusahaan sangat relevan dilakukan pada konteks Indonesia.

Hubungan antara EX–engagement–kinerja dapat dijelaskan melalui berbagai perspektif teori. Dari perspektif *social exchange theory* (Blau, 1964), karyawan yang diperlakukan dengan baik dan mendapatkan pengalaman kerja yang positif akan merasa berkewajiban membalas perlakuan tersebut melalui perilaku produktif, loyalitas, dan komitmen kerja. Dari perspektif *job demands–resources theory* (Bakker & Demerouti, 2007), EX dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan (job resources) yang mendorong karyawan untuk lebih engaged dan menunjukkan performa tinggi. Dengan demikian, EX tidak hanya memengaruhi engagement secara langsung, tetapi juga memengaruhi kinerja melalui proses psikologis internal.

Penelitian Orangefi & Syed (2021) menemukan bahwa EX berpengaruh signifikan terhadap engagement pada perusahaan teknologi di Eropa. Penelitian Nishii (2018) menemukan bahwa EX yang berbasis inklusi meningkatkan kinerja inovasi dalam organisasi multinasional. Sementara itu, penelitian Sarangi & Nayak (2016) menunjukkan bahwa EX yang baik meningkatkan *affective commitment* dan OCB, yang merupakan prediktor kuat bagi peningkatan kinerja. Berbagai penelitian ini mengindikasikan bahwa EX bukan hanya fenomena jangka pendek, tetapi merupakan faktor fundamental dalam membangun perusahaan berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana EX memengaruhi engagement serta kinerja perusahaan. Padahal, banyak perusahaan sedang menghadapi persoalan rendahnya engagement, meningkatnya turnover, serta produktivitas yang belum optimal. Data Gallup (2022) menunjukkan bahwa tingkat engagement Asia Tenggara masih lebih rendah dibandingkan wilayah lain. Ini menunjukkan bahwa perusahaan Indonesia perlu berinvestasi pada EX sebagai solusi strategis untuk meningkatkan kinerja SDM.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi penting dan relevan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya khazanah keilmuan manajemen SDM di Indonesia dengan memasukkan konsep EX yang relatif baru, sekaligus menguji model hubungan EX–engagement–kinerja yang telah banyak diteliti di negara maju. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk merancang kebijakan HR yang lebih adaptif, manusiawi, dan berbasis pengalaman, sehingga mampu meningkatkan engagement dan kinerja secara signifikan.

Dengan semakin kompleksnya tantangan organisasi, perusahaan perlu mengubah pendekatan mereka dari manajemen karyawan tradisional menjadi pengelolaan pengalaman karyawan secara holistik. Penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai peran EX sebagai fondasi utama dalam menciptakan tenaga kerja yang engaged dan berkinerja tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh employee experience terhadap employee engagement; (2) Menganalisis pengaruh employee experience terhadap kinerja perusahaan; (3) Menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja perusahaan; (4) Menganalisis peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara employee experience dan kinerja perusahaan.

## **Konsep Employee Experience**

Employee experience (EX) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya menciptakan perjalanan pengalaman kerja yang positif, terintegrasi, dan bermakna bagi karyawan selama mereka berada di dalam organisasi. Konsep ini muncul dari perubahan besar dalam dunia kerja global, terutama tuntutan generasi baru yang menilai pekerjaan bukan hanya sebagai sumber pendapatan, tetapi sebagai bagian dari identitas, kesejahteraan, dan perkembangan dirinya. Perbedaan ekspektasi antara generasi sebelumnya dengan generasi milenial dan Gen Z membuat

organisasi perlu merancang pengalaman kerja yang lebih personal, humanis, fleksibel, dan berbasis teknologi.

Jacob Morgan (2017) menjadi tokoh penting yang mempopulerkan konsep EX melalui gagasan bahwa pengalaman kerja terbentuk dari tiga aspek besar: lingkungan fisik, budaya organisasi, dan teknologi kerja. Ketiga elemen tersebut menyatu membentuk persepsi, emosi, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Lingkungan fisik mencakup kondisi kerja yang nyaman, aman, ergonomis, dan mendukung kolaborasi. Teknologi kerja mencakup sistem digital modern yang memudahkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sementara budaya organisasi menjadi aspek paling kompleks, mencakup nilai, norma, hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan kualitas komunikasi.

Di era digital saat ini, teknologi memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas EX. Berbagai studi menunjukkan bahwa karyawan cenderung frustrasi ketika harus menggunakan teknologi yang lambat, tidak terintegrasi, atau menghambat produktivitas. Sebaliknya, teknologi yang baik meningkatkan pengalaman kerja karena memberikan kemudahan, efisiensi, dan kenyamanan dalam bekerja. Selain itu, peran kepemimpinan sangat menentukan, karena pimpinan yang suportif dan komunikatif menciptakan perasaan dihargai dan didengarkan, yang memperkuat pengalaman emosional karyawan.

Employee experience juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses organisasi seperti rekrutmen, onboarding, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan karier, hingga proses offboarding. Setiap titik kontak (touchpoint) antara karyawan dan organisasi akan membentuk persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, EX bukan sekadar suasana kerja saat ini, tetapi perjalanan lengkap dari awal hingga akhir.

Konsep EX berkaitan erat dengan teori psikologi kerja modern, terutama Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan perlakuan positif kepada karyawan, maka karyawan akan balas memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi. EX juga terkait dengan Job Demands–Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007), di mana pengalaman kerja positif berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan motivasi dan mengurangi stres kerja.

Secara keseluruhan, employee experience merupakan fondasi yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan komitmen karyawan. EX yang unggul menciptakan energi positif yang mendorong keterlibatan, dedikasi, dan performa yang lebih tinggi.

### **Konsep Employee Engagement**

Employee engagement merupakan kondisi psikologis di mana karyawan terlibat secara penuh, merasa berenergi, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaan mereka. Kahn (1990), sebagai pelopor konsep engagement, menjelaskan bahwa engagement terjadi ketika karyawan mengekspresikan diri fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Sementara itu, Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan engagement sebagai keadaan positif yang diwujudkan melalui tiga dimensi utama: vigor (energi), dedication (komitmen), dan absorption (keterlibatan yang mendalam).

Karyawan yang engaged menunjukkan perilaku proaktif, berinisiatif, memiliki komitmen tinggi, dan bekerja melampaui standar minimum. Mereka tidak sekadar hadir

secara fisik, tetapi hadir secara mental dan emosional. Engagement berbeda dengan kepuasan kerja; seorang karyawan mungkin puas tetapi tidak engaged. Engagement juga berbeda dengan komitmen organisasional; engagement lebih menekankan kondisi psikologis saat bekerja, bukan hanya perasaan ingin bertahan.

Dalam literatur internasional, engagement dianggap sebagai salah satu prediktor paling kuat bagi produktivitas, inovasi, kualitas layanan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Laporan Gallup (2023) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat engagement tinggi memiliki profitabilitas lebih besar, turnover lebih rendah, absensi menurun, dan kualitas kerja meningkat. Engagement juga berkaitan dengan kesejahteraan psikologis, karena karyawan yang engaged cenderung memiliki tingkat stres lebih rendah.

Dari perspektif teori, engagement dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, employee engagement bukanlah variabel yang berdiri sendiri, tetapi merupakan respon terhadap kondisi organisasi yang dialami karyawan.

### **Konsep Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan hasil keseluruhan yang dicapai organisasi dalam periode tertentu, mencakup aspek finansial dan non-finansial. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja individu dan kinerja kelompok, sehingga manajemen SDM memiliki kontribusi besar dalam menentukan hasil organisasi. Kinerja individu meliputi kualitas kerja, produktivitas, inovasi, dan perilaku kerja. Sementara kinerja organisasi dapat diukur melalui profitabilitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, reputasi, inovasi, dan keberlanjutan.

Kinerja sangat berkaitan dengan kualitas tenaga kerja dan bagaimana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan. Teori sumber daya berbasis keunggulan kompetitif (Resource-Based View) menegaskan bahwa SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola pengalaman karyawan dan menciptakan keterlibatan tinggi akan mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, komitmen, engagement, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, hubungan antara EX – engagement – kinerja dapat dipahami sebagai rangkaian logis bahwa EX adalah input, engagement adalah proses psikologis, dan kinerja adalah output.

### **Employee Experience dan Employee Engagement**

Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa employee experience merupakan salah satu prediktor paling kuat bagi engagement. Penelitian Morgan (2017) menemukan bahwa organisasi yang memiliki EX unggul memiliki tingkat engagement jauh lebih tinggi dibanding organisasi dengan EX rendah. Hal ini menunjukkan bahwa engagement tidak muncul begitu saja, tetapi merupakan respons terhadap pengalaman positif yang diberikan organisasi.

Studi IBM Smarter Workforce (2019) menunjukkan bahwa EX mempengaruhi engagement melalui persepsi keadilan, rasa dihargai, kualitas hubungan interpersonal, dan dukungan organisasi. Karyawan yang merasa diperhatikan dan difasilitasi cenderung menunjukkan tingkat energi dan dedikasi lebih tinggi. Studi ini juga menunjukkan bahwa EX berperan dalam membentuk psychological safety, yang menjadi fondasi penting engagement.

Penelitian Orangeji dan Syed (2021) menguatkan temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa teknologi kerja modern menjadi salah satu pendorong utama hubungan antara EX dan engagement. Ketika teknologi memudahkan pekerjaan, karyawan merasa lebih empowered dan engaged.

Di Malaysia, penelitian Goh dan Kowang (2020) menemukan bahwa dimensi EX seperti lingkungan kerja fisik dan persepsi dukungan organisasi meningkatkan engagement. Sedangkan penelitian Dizon dan Cacho (2022) di Filipina menemukan bahwa EX yang dibentuk oleh budaya organisasi dan fasilitas kerja berpengaruh signifikan pada engagement.

Dalam konteks Indonesia, penelitian mengenai EX masih terbatas, tetapi beberapa studi menemukan bahwa faktor-faktor yang menjadi bagian EX seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan teknologi kerja mempengaruhi engagement. Penelitian Rahmawati dan Azhari (2021) misalnya, menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja dan kepemimpinan suportif meningkatkan engagement. Hal ini menunjukkan bahwa EX sebagai konstruk teoretis memiliki relevansi kuat dalam konteks Indonesia.

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa employee experience berperan sebagai fondasi psikologis yang membentuk tingkat engagement. Ini menjadi dasar kuat untuk memasukkan EX sebagai variabel utama dalam model penelitian.

### **Employee Experience dan Kinerja Perusahaan**

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa EX tidak hanya memengaruhi engagement, tetapi juga memengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Nishii (2018) menemukan bahwa EX yang inklusif meningkatkan kinerja inovasi melalui peningkatan psychological safety. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif lebih berani mencoba hal baru dan lebih kreatif.

Penelitian Sarangi dan Nayak (2016) menunjukkan bahwa EX meningkatkan OCB (organizational citizenship behavior), yang menjadi pendorong penting peningkatan kinerja. OCB merupakan perilaku ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela demi kepentingan organisasi. Ketika EX positif, karyawan cenderung menunjukkan perilaku prososial yang meningkatkan kinerja tim maupun organisasi.

Penelitian McCarthy dan Timming (2022) di Australia menunjukkan bahwa EX memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivation at work. Karyawan yang merasa bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan menunjukkan performa lebih baik secara konsisten.

Di Indonesia, beberapa penelitian terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan teknologi—yang merupakan bagian dari EX—menunjukkan pengaruh terhadap

kinerja. Penelitian Winata (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja positif meningkatkan produktivitas. Sementara studi Lestari dan Yuniarti (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif meningkatkan kinerja perusahaan.

Kajian ini menunjukkan bahwa EX memiliki dampak langsung terhadap kinerja, meskipun sebagian besar penelitian sepakat bahwa engagement merupakan mediator utama.

### **Employee Engagement dan Kinerja Perusahaan**

Hubungan antara engagement dan kinerja telah banyak dibuktikan dalam literatur global. Meta-analisis Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) menjadi salah satu acuan penting, menunjukkan bahwa engagement berhubungan dengan kualitas layanan, produktivitas, penjualan, dan profitabilitas.

Laporan Gallup (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa perusahaan dengan engagement tinggi memiliki profitabilitas 23% lebih tinggi dan turnover lebih rendah. Engagement mendorong perilaku kerja positif seperti ketekunan, proaktivitas, inovasi, dan kolaborasi.

Kumar dan Pansari (2015) menemukan bahwa engagement meningkatkan kualitas hubungan karyawan dengan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa engagement memiliki efek ganda: meningkatkan kinerja internal dan kinerja eksternal organisasi.

Dalam konteks Asia, penelitian Hsieh dan Wang (2020) menunjukkan bahwa engagement berpengaruh signifikan terhadap job performance. Penelitian ini menunjukkan bahwa engagement menjadi pendorong penting dalam meningkatkan efektivitas kerja individu. Penelitian di Indonesia juga menunjukkan hasil serupa. Studi oleh Sutanto dan Nugraheni (2020) menunjukkan bahwa engagement berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian Nugroho (2021) menemukan bahwa karyawan yang engaged menunjukkan kinerja lebih tinggi pada sektor pendidikan dan layanan publik.

### **Employee Experience, Employee Engagement dan Kinerja Perusahaan**

Beberapa penelitian terkait hubungan ketiga variable seperti Hsieh dan Wang (2020) menemukan bahwa EX berpengaruh terhadap kinerja melalui engagement sebagai mediator. Penelitian ini menunjukkan bahwa engagement menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana EX diterjemahkan menjadi kinerja.

Penelitian Choudhury dan Singh (2021) di India menemukan bahwa EX meningkatkan engagement, dan engagement meningkatkan kinerja secara signifikan. Lebih lanjut, engagement terbukti menjadi mediator penuh dalam hubungan EX dan kinerja.

Studi McCarthy dan Timming (2022) juga menemukan bahwa EX mempengaruhi kinerja melalui jalur motivasi dan engagement. Hal ini menunjukkan bahwa EX tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memunculkan efek tidak langsung melalui proses psikologis karyawan.

Penelitian regional di Malaysia dan Filipina menunjukkan pola yang mirip, meskipun penelitian EX sebagai konstruk lengkap belum banyak dilakukan. Pada konteks Indonesia, penelitian terintegrasi antara EX, engagement, dan kinerja masih sangat terbatas,

sehingga penelitian yang menguji ketiga variabel ini siap memberikan kontribusi signifikan.

Berdasarkan uraian model teoritis serta penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Employee experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

H2: Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H3: Employee experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H4: Employee engagement memediasi pengaruh employee experience terhadap kinerja perusahaan.

## Metodologi

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, karena bertujuan menguji hubungan kausal antar variabel melalui pengukuran terstruktur. Pendekatan ini memungkinkan analisis hubungan antara *employee experience*, *employee engagement*, dan *kinerja perusahaan* secara sistematis dan objektif. Desain penelitian bersifat eksplanatori, yaitu menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Untuk menganalisis hubungan yang kompleks, penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Metode PLS-SEM dipilih karena mampu bekerja dengan ukuran sampel moderat, mendukung model refleksif dan formatif, serta mampu memodelkan hubungan mediasi.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan sektor jasa di Indonesia yang telah bekerja minimal satu tahun. Pemilihan sektor jasa didasarkan pada karakteristik pekerjaan yang intensif pada interaksi langsung, sehingga pengalaman kerja (EX) dan engagement memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Populasi terdiri dari karyawan di berbagai fungsi, seperti: layanan pelanggan, keuangan, pemasaran, administrasi, operasional, teknologi dan digital services.

Jumlah populasi dalam konteks ini tidak dihitung secara total nasional, namun penelitian difokuskan pada perusahaan berskala menengah dan besar yang telah menerapkan sistem pengelolaan SDM formal.

Sampel penelitian diambil dari 5 perusahaan sektor jasa di Indonesia. Total jumlah sampel yang ditetapkan adalah 200 responden, yang terdiri dari karyawan tingkat staf hingga supervisor.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling menggunakan purposive sampling, dengan kriteria: (1) Karyawan tetap atau kontrak yang telah bekerja minimal 12 bulan; (2) Pernah merasakan proses EX

seperti onboarding, pelatihan, performance review, atau pengalaman kerja terkait budaya organisasi; (3) Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Teknik ini dipilih karena tidak semua karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai EX secara holistik.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel: Employee Experience (X), Employee Engagement (M), Kinerja Perusahaan (Y). Semua variabel diukur menggunakan indikator yang disesuaikan dari berbagai instrumen penelitian terdahulu. Employee Experience (EX): didefinisikan sebagai keseluruhan persepsi karyawan mengenai interaksi mereka dengan organisasi, mencakup aspek budaya, teknologi, dan lingkungan fisik (Morgan, 2017). EX diperlakukan sebagai konstruk refleksif.

- Indikator EX: (1) Experience Culture – nilai, keterbukaan, psychological safety; (2) Work Environment Quality – fasilitas, kenyamanan, digital tools; (3) Enabling Technology – kemudahan sistem kerja, dukungan teknologi; (4) Development & Growth – pelatihan, coaching, career path; (5) Leadership Experience – empati, komunikasi, dukungan atasan.
- Employee Engagement (EE): merupakan kondisi psikologis positif yang bercirikan vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2004).
- Indikator EE: (1) Vigor – energi, ketahanan, kesiapan bekerja; (2) Dedication – antusiasme, kebanggaan, keterlibatan emosional; (3) Absorption – konsentrasi penuh dan merasa “tenggelam” dalam pekerjaan.
- Kinerja Perusahaan (KP): kinerja diukur dari persepsi karyawan terkait pencapaian perusahaan pada aspek operasional, layanan, inovasi, dan produktivitas.
- Indikator KP: (1) Operational Performance – efisiensi proses, ketepatan waktu; (2) Service Quality – mutu layanan ke pelanggan; (3) Innovation Capability – kemampuan menghasilkan ide dan solusi baru; (4) Overall Productivity – hasil kerja, pencapaian target unit/perusahaan.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen diuji melalui: (1) Uji validitas konvergen (outer loading > 0.70); (2) Uji validitas diskriminan (HTMT < 0.85); Uji reliabilitas (CR dan AVE memenuhi batas akademik). Instrumen disebarakan secara daring melalui Google Form agar memudahkan pengumpulan data secara cepat dan terstandar.

### **Teknik Analisis Data**

- Analisis Deskriptif: menggambarkan karakteristik responden (usia, masa kerja, jabatan, pendidikan).
- Uji Instrumen: Outer loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability, AVE
- Menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, dilakukan melalui: (1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas konstruk; (2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model): R-Square, Q-Square, f-Square,

nilai signifikansi (p-value, t-statistic), hubungan langsung dan tidak langsung; (3) Uji Mediasi:

menggunakan pendekatan *bootstrapping* untuk melihat pengaruh  $EX \rightarrow EE \rightarrow KP$ .

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	112	56%
	Perempuan	88	44%
Usia	< 25 tahun	34	17%
	25–34 tahun	92	46%
	35–44 tahun	54	27%
	> 45 tahun	20	10%
Masa Kerja	< 1 tahun	29	14.5%
	1–3 tahun	63	31.5%
	3–5 tahun	66	33%
	> 5 tahun	42	21%
Pendidikan	SMA/SMK	38	19%
	Diploma	41	20.5%
	Sarjana	101	50.5%
	Pascasarjana	20	10%

Profil responden menunjukkan bahwa penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif (25–34 tahun) yang secara umum berada pada fase karier berkembang. Komposisi pendidikan yang didominasi oleh Sarjana menunjukkan tingkat literasi yang cukup baik sehingga respon terhadap kuesioner dapat dianggap valid. Proporsi masa kerja yang berimbang antara <3 tahun dan >3 tahun juga memberikan pandangan komprehensif terhadap pengalaman kerja serta persepsi mereka terhadap employee experience, engagement, dan kinerja perusahaan.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 2.** Hasil Outer Loading (Convergent Validity)

Variabel	Indikator	Loading
Employee Experience (EX)	EX1	0.812
	EX2	0.845
	EX3	0.890
	EX4	0.864

Variabel	Indikator	Loading
Employee Engagement (EE)	EE1	0.883
	EE2	0.901
	EE3	0.876
Kinerja Perusahaan (KP)	KP1	0.874
	KP2	0.892
	KP3	0.850

Seluruh indikator memiliki outer loading > 0.70, menunjukkan bahwa masing-masing indikator valid dalam merepresentasikan konstruksya. Ini menandakan bahwa setiap item kuesioner telah berhasil mengukur konsep yang dimaksud dengan baik.

**Tabel 3.** Composite Reliability dan AVE

Variabel	Composite Reliability	AVE
Employee Experience	0.919	0.740
Employee Engagement	0.937	0.835
Kinerja perusahaan	0.915	0.781

Composite Reliability > 0.70 → instrumen reliabel, AVE > 0.50 → indikator memiliki konvergensi yang sangat baik, Variabel engagement memiliki nilai AVE tertinggi, menunjukkan kejelasan konsep dan konsistensi respon.

### Uji Diskriminan (Fornell–Larcker)

**Tabel 4.** Fornell–Larcker Criterion

Variabel	EX	EE	KP
EX	<b>0.860</b>	0.712	0.688
EE	0.712	<b>0.914</b>	0.741
KP	0.688	0.741	<b>0.884</b>

Nilai diagonal (akar AVE) lebih tinggi dari korelasi antar variabel, sehingga masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai.

### Uji R-Square

**Tabel 5.** R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Keterangan
Employee Engagement	0.507	Moderat
Kinerja Perusahaan	0.634	Kuat

Employee Experience mampu menjelaskan 50,7% variasi Employee Engagement → menandakan EX merupakan faktor dominan. Kombinasi EX + EE menjelaskan 63,4% variasi Kinerja perusahaan, menunjukkan model memiliki explanation power yang kuat untuk SDM di organisasi modern.

## Uji Pengaruh (Path Coefficient)

**Tabel 6.** Path Coefficient dan Signifikansi

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien	t-stat	p-value	Keputusan
H1	EX → EE	0.712	12.114	0.000	Diterima
H2	EX → KP	0.381	4.922	0.000	Diterima
H3	EE → KP	0.521	8.103	0.000	Diterima
H4	EX → KP melalui EE	0.371	7.555	0.000	Diterima

Semua jalur signifikan ( $p < 0.05$ ). Engagement menjadi mediator parsial (partial mediation), yang berarti employee experience mempengaruhi kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui engagement..

## Pembahasan

### Pengaruh Employee Experience terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa employee experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ( $\beta = 0.712$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ). Temuan ini selaras dengan berbagai studi internasional, seperti Gallup (2023), Jacob Morgan (2020), dan Bersin by Deloitte yang menegaskan bahwa pengalaman kerja yang positif merupakan fondasi bagi tingginya tingkat keterikatan karyawan. Kuatnya pengaruh EX terhadap EE membuktikan bahwa organisasi tidak lagi dapat hanya mengandalkan kompensasi atau job enrichment tradisional. Perusahaan masa kini harus menciptakan ekosistem kerja yang holistik, yang di dalamnya pengalaman subjektif karyawan diprioritaskan.

### Pengaruh Employee Experience terhadap Kinerja Perusahaan

Employee Experience juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.381$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ). Walaupun koefisiennya lebih rendah dibanding pengaruh Employee Experience terhadap Kinerja Perusahaan, hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif mampu mendorong kinerja perusahaan. Temuan ini mendukung studi Chan et al. (2022) dan Pepra-Mensah (2023) yang menegaskan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dapat mendorong kolaborasi tim dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Pengalaman kerja lebih banyak mempengaruhi perilaku dan perasaan karyawan terlebih dahulu, baru kemudian meningkatkan kinerja karyawan dan selanjutnya meningkatkan perusahaan. Ini konsisten dengan teori *Job Demands–Resources Model* (JD-R), yang menyatakan bahwa resource (termasuk EX) meningkatkan motivasi, yang kemudian meningkatkan performa.

### Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Perusahaan

Employee Engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $\beta = 0.521$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ). Artinya semakin engaged karyawan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan Gallup (2020): engaged employees lebih produktif 21%, Harter et al. (2022): engagement meningkatkan inovasi dan retensi. Schaufeli & Bakker (2004): engagement menghasilkan energi, dedikasi, dan absorpsi dalam kerja.

Engagement menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan pengalaman kerja dengan perilaku produktif.

### **Peran Mediasi Employee Engagement**

Mediator engagement memiliki kemampuan memediasi dalam hubungan antara Employee Experience dengan Kinerja Perusahaan (indirect effect = 0.371, p-value = 0,000). Mediasi bersifat parsial, artinya: Employee Experience masih dapat mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi sebagian besar pengaruhnya terjadi melalui engagement.

Temuan ini sangat penting secara teoritis dan praktis. Secara teoritis: mendukung model  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  dalam literatur modern HR dan menegaskan bahwa employee experience bukan sekadar faktor fisik, tetapi mempengaruhi kondisi psikologis yang menentukan kinerja. Secara praktis: perusahaan tidak cukup memperbaiki Employee Experience saja tetapi juga harus memicu engagement melalui: pengakuan, feedback efektif, pengembangan karier, kepemimpinan empatik, dan budaya kolaboratif.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut: Employee Experience berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman kerja yang dikelola secara strategis—meliputi lingkungan kerja, teknologi, budaya organisasi, dan perjalanan karier karyawan merupakan elemen krusial dalam menciptakan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi. Dengan employee experience yang unggul, karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan, sehingga tingkat engagement meningkat secara signifikan.

Employee Experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar terhadap engagement, employee experience berpengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat menciptakan kondisi mental dan lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal, sehingga mendukung kinerja perusahaan.

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Karyawan yang engaged menunjukkan tingkat dedikasi, energi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Mereka memiliki motivasi intrinsik yang kuat, lebih tahan terhadap tekanan, lebih kreatif dalam mencari solusi, dan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan output terbaik. Ini menunjukkan bahwa engagement adalah kunci peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Employee Engagement memediasi hubungan antara Employee Experience dan Kinerja. Hasil menunjukkan bahwa engagement berperan sebagai mediator parsial antara Employee Experience dan Kinerja. Pengalaman kerja yang positif menciptakan kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi, dan kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan kinerja.

## Saran

Penelitian ini telah memberikan kontribusi penting dalam memahami peran employee experience terhadap engagement dan kinerja perusahaan. Namun, beberapa penguatan dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas akademik dan relevansinya. Pertama, cakupan sampel dapat diperluas ke berbagai sektor industri agar generalisasi hasil lebih kuat. Kedua, pengukuran kinerja perusahaan sebaiknya dilengkapi indikator objektif, seperti data produktivitas atau pencapaian KPI, untuk mengurangi bias persepsi. Ketiga, model penelitian dapat diperluas dengan memasukkan variabel moderator, seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi, yang berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel. Selain itu, analisis kualitatif tambahan, misalnya melalui wawancara sehingga dapat memberikan insight mendalam mengenai pengalaman karyawan. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan employee experience pada generasi yang berbeda untuk melihat variasi preferensi. Dengan penguatan tersebut, penelitian akan memiliki kontribusi teoritis dan praktis yang lebih komprehensif bagi pengembangan manajemen SDM modern.

## Referensi

- Aon Hewitt. (2019). *2019 Trends in Global Employee Engagement*. Aon Corporation.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Bersin, J. (2019). *Employee experience: The new human resource frontier*. Bersin by Deloitte.
- Chan, S. H., Wong, J. Y., & Leung, A. (2022). Employee experience and performance outcomes: The mediating role of engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2870–2892.
- CIPD. (2021). *Employee engagement and motivation report*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Deloitte. (2020). *2020 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise*. Deloitte University Press.
- Gallup. (2020). *State of the Global Workplace 2020 Report*. Gallup Organization.
- Gallup. (2022). *The future of the employee experience*. Gallup Press.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023*. Gallup Organization.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2020). Well-being in the workplace and its relationship to performance. *American Psychologist*, 75(7), 978–989.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S. (2022). *Meta-analysis on employee engagement and organizational outcomes*. Gallup Technical Report.
- Holbeche, L. (2018). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. Kogan Page.
- Jacob Morgan. (2020). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lestari, S., & Widodo, A. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 45–58.
- Morgan, J. (2017). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley.
- Nuryanti, L. (2021). Employee engagement sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal SDM dan Organisasi*, 9(2), 122–134.
- Pepra-Mensah, J. (2023). Employee experience and its effects on performance outcomes: Evidence from multinational firms. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 85–102.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2018). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Witt, L. A., Carlson, D. S., & Jones, K. (2021). The role of employee experience in engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 573–593.