

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini mencakup penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi masalah dan yang akan dibahas dalam penelitian.

2.1.1 Employer Brand

Brand adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan. Perusahaan pada umumnya memfokuskan branding melalui pengembangan *brand* produk dan perusahaan. *Brand* produk dan jasa telah menjadi bagian signifikan dalam strategi pemasaran, karena dengan *brand* sejumlah produk dan jasa perusahaan bisa dikenal di seluruh dunia dan membantu menciptakan pasar. Namun saat ini, istilah *brand* tidak hanya digunakan dalam lingkup pemasaran saja, melainkan lebih luas lagi. Seperti pada pengelolaan Sumber Daya Manusia, penerapan prinsip *brand* pada manajemen SDM ini dikenal dengan istilah *employer brand*. Istilah *employer brand* pertama kali diperkenalkan kepada masyarakat umum pada tahun 1990 oleh Simon Barrow dan Tim Ambler dalam *Journal of Brand Management*.

Employer brand adalah paket dari manfaat fungsional, ekonomis dan psikologis yang ditawarkan oleh suatu pekerjaan dan diidentikan

dengan perusahaan yang menawarkan pekerjaan tersebut kepada para karyawannya (Ambler & Barrow; Arinawati, 2021).

Terjadi peningkatan penggunaan *employer brand* untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan. Hal tersebut terjadi karena sebagai tenaga kerja potensial yang mencari aspek positif dari citra perusahaan, kemungkinan besar mereka akan mengidentifikasi dengan *brand* dan kemungkinan besar akan mencari status keanggotaan organisasi guna menambah citra diri yang organisasi janjikan (Backhaus & Tikoo, 2004).

Peran utama *employer brand* adalah menyajikan kerangka yang jelas kepada manajemen perusahaan untuk penyederhanaan dan fokus pada beberapa prioritas tertentu, meningkatkan produktivitas dan mengembangkan rekrutmen, retensi, serta komitmen karyawan. *Employer brand* merupakan konsep pembentukan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja yang meliputi nilai-nilai, sistem-sistem, kebijakan-kebijakan, serta budaya yang dimiliki perusahaan agar dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai saat ini dan pegawai potensial (Melin; Arinawati, 2021).

Semakin terkenal dan terkemukanya sebuah perusahaan maka semakin tinggi dan baik penawaran benefits, kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance* dan budaya perusahaan yang ditawarkan perusahaan tersebut. Maka dari itu, tujuan *employer brand* adalah untuk

memperkerjakan ataupun mempertahankan karyawan yang tepat dengan produktivitas tinggi dan menyingkirkan karyawan yang tidak tepat dari perusahaan. Selain itu, *employer brand* bertujuan juga untuk meng-*attract, hire, engage, dan retain the best-rigth talent* serta meningkatkan profitabilitas perusahaan melalui efektivitas kerja dan produktivitas karyawan dengan mempekerjakan karyawan berkualitas yang tepat dan ideal (Collins; Arinawati, 2021).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut maka *employer brand* dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempromosikan perusahaan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunikan dan perbedaan dari pesaing serta merupakan pilihan terbaik untuk bekerja bagi karyawan, calon karyawan dan *stakeholder*. *Employer brand* juga dapat meningkatkan *corporate brand* lebih lanjut dan menempatkan posisi perusahaan sebagai perusahaan yang handal serta sebagai tempat yang bagus dan menarik untuk bekerja.

2.1.1.1 Membangun *Employer Brand*

Perusahaan membangun *employer brand* melalui tiga tahapan proses (Backhaus & Tikoo, 2004: 502), yaitu:

- 1) Perusahaan mengembangkan *Employee Value Proposition* (EVP) atau konsep proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada calon karyawan dan karyawan yang sudah ada. Dilakukan dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas karyawan saat ini, nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar

membuat perusahaan dipersepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

- 2) Memasarkan *Employee Value Proposition* kepada pihak eksternal (karyawan potensial yang telah ditargetkan) bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui perekrutan.
- 3) Melakukan *Internal Branding*, yaitu membangun janji dari brand secara internal dan melibatkannya sebagai bagian dari budaya organisasi.

2.1.1.2 Indikator Pengukuran *Employer Brand*

Berikut penjelasan lima indikator *employer brand* (Melin; Arinawati, 2021).

- 1) *Work-life balance*, pada umumnya *work-life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kewajiban pekerjaan. Komponen *work-life balance* terdiri dari *business travel, location, flex time, childcare, workhours, vacation* dan *telecommunication*
- 2) *Benefits* dan *compensations*, kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Komponen *benefits* dan *compensations* adalah *salary, bonus, retirement contributions*, dan *health benefits*.
- 3) *Work Environment* (lingkungan kerja) adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan baik perseorangan maupun sebagai

kelompok. Komponen *work environment* terdiri dari *manager quality*, *co-worker quality*, *recognition*, *empowerment*, *work challenge*, *cutting-edge work*, *role clarity*, dan *project responsibility*.

- 4) *Company Culture* (budaya perusahaan) adalah keyakinan atau nilai yang tertanam dalam suatu perusahaan atau juga merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan dari perusahaan-perusahaan lainnya. Komponen *company culture* terdiri dari *senior team quality*, *technology level*, *risk taking environment*, dan *company size*.
- 5) *Product / Company Brand Strength*, *brand* memberikan kontribusi tidak hanya untuk *image* yang timbul di kalangan pelanggan tetapi *image* yang dibentuk dan dimiliki oleh seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, pelanggan, investor, mitra dan masyarakat. Komponen dari *product/company brand strength* adalah *reputation*, *achievement* perusahaan, dan perasaan bekerja di perusahaan.

Adanya sudut pandang pengukuran mengenai *employer brand* yang dapat diaplikasikan kepada karyawan maka dapat memberikan kemudahan bagi setiap perusahaan dalam menilai apakah perusahaan mereka telah sesuai harapan. Terdapat lima indikator pengukuran *employer brand* yang terdapat di dalam benak karyawan (Berthon et al., 2005), yaitu:

- 1) *Interest Value* (Nilai Ketertarikan), merupakan nilai yang menyinggung persepsi di dalam karyawan.

- 2) *Social Value* (Nilai Sosial), merupakan nilai yang menyinggung sejauh mana sebuah perusahaan memberikan penawaran kepada karyawannya.
- 3) *Economic Value* (Nilai Ekonomi), merupakan nilai yang mengartikan sejauh mana perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek untuk berkarir kepada karyawannya.
- 4) *Development Value* (Nilai Pengembangan), merupakan nilai yang mengartikan sejauh mana sebuah perusahaan mengakui prestasi karyawannya dan memberikan pengalaman karir yang dapat meningkatkan kemampuan bertindak dalam bekerja untuk masa depan yang dapat membuat karyawan merasa percaya diri sebagai hasil bekerja untuk sebuah organisasi tertentu.
- 5) *Application Value* (Nilai Manfaat), sebuah persepsi bahwa perusahaan memberikan penawaran kepada karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka di tempat kerja serta memberikan pengajaran melalui pelatihan dan mentoring.

2.1.2 Self Efficacy

Self efficacy diturunkan dari teori kognitif sosial (*sosial cognitif theory*) (Bandura, 1986). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Secara singkat teori ini menyatakan, sebagian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisasi digerakkan dari lingkungan, dan secara terus menerus mengalami proses berpikir terhadap informasi yang diterima. Hal tersebut mempengaruhi

motivasi, sikap, dan perilaku individu. Sedangkan proses kognitif setiap individu berbeda tergantung keunikan karakteristik personalnya.

Self-efficacy memengaruhi seseorang dalam hal pilihan, tujuan, reaksi emosional, usaha, mengatasi masalah dan ketekunan. Sumber utama *self-efficacy* adalah kemampuan (*ability*) dan kinerja yang telah dicapai (*past performance*). Keduanya berpengaruh secara positif pada *self-efficacy* (Bandura dalam Ardi, 2017).

Secara umum, *self efficacy* adalah penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri atau tingkat keyakinan mengenai seberapa besar kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas tertentu untuk mencapai hasil tertentu (Woolfolk, 1993). Efikasi diri sebagai derajat keyakinan seseorang akan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dan mencapai hasil tertentu (Bandura, 1997). Efikasi diri sebagai keyakinan yang secara signifikan memprediksi perilaku untuk memilih pencapaian tujuan, upaya penyelesaian tugas dan kinerja yang actual (Choi, 2003).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil tertentu.

2.1.2.1 Indikator *Self Efficacy*

Self-efficacy individu dapat dilihat dari tiga indikator (Bandura, 1997: 42-46), yaitu:

1) Tingkat (*level*),

Self-efficacy individu dalam mengerjakan suatu tugas berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi tinggi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.

2) Keluasan (*generality*)

Indikator ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self-efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

3) Kekuatan (*strength*)

Indikator yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Self Efficacy*

Tingkat *self efficacy* dipengaruhi oleh faktor-faktor , sebagai berikut (Bandura, 1986).

a. Sifat dari tugas yang dihadapi individu

Meliputi tingkat kesulitan dan kompleksitas dari tugas yang dihadapi. Pengalaman sukses menghasilkan peningkatan *self efficacy* dan minat pada tugas, sedangkan kegagalan tugas menghasilkan penurunan *self efficacy* dan minat pada tugas (Hackett, 1990).

b. Insentif eksternal (*reward*) yang diterima individu dari orang lain.

Semakin besar intensif atau *reward* yang diperoleh seseorang dalam penyelesaian tugas, maka semakin tinggi derajat *self efficacy*.

c. Status atau peran individu dalam lingkungannya

Seseorang yang memiliki status yang lebih tinggi dalam lingkungan atau kelompoknya akan mempunyai derajat kontrol yang lebih besar pula sehingga memiliki *self efficacy* yang tinggi.

d. Informasi tentang kemampuan diri

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang kemampuan dirinya maka akan cenderung memiliki nilai *self efficacy* yang tinggi

2.1.3 *Employee Engagement*

Engagement sebagai ungkapan atau ekspresi seorang karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya dalam organisasi (Kahn, 1990). Keterikatan secara fisik dapat diartikan karyawan yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu ataupun dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu karyawan yang memiliki perhatian lebih terhadap tugas, perannya di lingkungan pekerjaan, dan keyakinan karyawan mengenai organisasi serta para pemimpinnya. Sedangkan keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan karyawan mampu membangun hubungan dengan karyawan lain maupun atasannya. Karyawan yang memiliki level *engaged* yang tinggi cenderung akan memiliki sifat aktif, menikmati pekerjaan, dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki kecenderungan loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Kahn dalam Arinawati, 2021).

Employee engagement didefinisikan sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli & Bakker dalam Arinawati, 2021). Istilah keterikatan karyawan dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan terkait hubungan karyawan dengan organisasi (Schaufali & Bakker, 2010).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan usaha yang dilakukan organisasi guna memahami hubungan organisasi dengan karyawan pada tingkat keterikatan maupun komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

2.1.3.1 Indikator *Employee Engagement*

Terdapat tiga indikator *dari employee engagement* yang dapat diukur menggunakan 17 *item* pernyataan melalui *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Tiga indikator *employee engagement* tersebut adalah sebagai berikut (Schaufeli & Bakker dalam Arinawati, 2021).

- 1) *Vigor* (Semangat) merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan mental dalam bekerja, energi yang optimal, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* (Dedikasi) merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya yang menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.
- 3) *Absorbtion* (Penyerapan) merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian secara penuh terhadap pekerjaannya. *Absorbtion* menggambarkan keadaan

karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan serta tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan. Dasar dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu adanya kecenderungan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Organ & Konovsk dalam Simarmata, N., 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan seseorang yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan dan di luar peran utamanya yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi (Patras, 2023).

Perilaku kerja yang sesuai dengan perannya yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan melakukan pekerjaan hanya sesuai dengan tugas yang ada dalam deskripsi kerja, sedangkan perilaku kerja yang melebihi perannya yaitu karyawan yang memberikan sesuatu lebih dari standar formal kerja dan dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (William & Anderso dalam Simarmata, 2020: 175).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah perilaku luar biasa (*extra role*)

karyawan yang melampaui tugas yang diberikan, atau dengan kata lain karyawan dengan sukarela memberikan kontribusi positif pada keefektifan organisasi, yang tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem pemberian imbalan secara formal, melainkan karena memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi secara aktif dan positif yang mana hal tersebut dapat menguntungkan organisasi dalam mencapai kesuksesan.

2.1.4.1 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut ini adalah indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988; Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2003; Organ & Ryan, 1995; Greenberg & Baron, 2003; Luthans, 2006):

- 1) *Altruism*, perilaku karyawan yang menunjukkan adanya sifat mementingkan kepentingan orang lain. Sifat ini tampak dalam kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menolong karyawan baru dalam menyesuaikan diri, menggantikan tugas rekan kerja jika rekan kerja sedang berhalangan, adanya kemauan sukarela untuk memberikan bantuan kepada pihak lain, dimana semua hal ini memberikan keuntungan bagi organisasi. Inti dari altruisme yaitu perilaku menolong orang lain terkait dengan tugas di organisasi.
- 2) *Conscientiousness*, perilaku karyawan yang selalu bekerja dengan tepat waktu, tidak malas bekerja, mengerjakan tugas yang diberikan, mematuhi peraturan dan memenuhi tingkat di atas standar minimum yang

disyaratkan. Inti dari mendengarkan kata hati yaitu perilaku yang melebihi apa yang disyaratkan organisasi.

- 3) *Civic Virtue*, perilaku karyawan yang tampak pada kesediaan untuk menghadiri rapat secara sukarela, mau ikut terlibat dalam aktivitas organisasi, memiliki kepedulian terhadap organisasi dan tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dan perubahan dalam organisasi. Inti dari hal ini yaitu perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi.
- 4) *Sportsmanship*, perilaku karyawan yang bertindak dengan sportif, tidak pernah mengeluh atas tugas yang diberikan, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar dan tidak membesar-besarkan masalah. Inti dari hal ini yaitu kemauan untuk toleran terhadap situasi yang tidak diinginkan dan tidak mengeluh.
- 5) *Courtesy*, perilaku karyawan dalam bertindak dengan sopan, tidak ditemukan kesalahan pada tugas yang diberikan, tidak membuat masalah dengan rekan kerja, intinya perilaku yang bertujuan mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan.

2.1.4.2 Bentuk-Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Bentuk *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perwujudan dari terciptanya OCB yang dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu berupa (Munir, 2020):

- 1) Kepatuhan, merupakan sikap yang menunjukkan patuh pada seluruh peraturan organisasi termasuk kebijakan kepegawaian. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi berupa ketepatan masuk kerja dan penyelesaian tugas.
- 2) Loyalitas, menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh termasuk usaha mempertahankan organisasi dan melakukan pelayanan.
- 3) Partisipasi, merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatan dalam keseluruhan proses organisasi.

2.1.4.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi Organisasi

Beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut (Podsakoff, et al. dalam Simarmata, N., 2020):

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya sehingga meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
 - b) Perilaku membantu rekan kerja yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan praktek terbaik ke seluruh unit kerja.
- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- b) Karyawan yang *courtesy* akan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja sehingga akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- a) Jika karyawan saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer maka konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain.
 - b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan kecil karyawan.
- 4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu secara percuma untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen semakin efisien.
- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan kelompok kerja.
- a) Karyawan yang menampilkan *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan *courtesy* (seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan banyak waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a) Perilaku menolong karyawan dapat meningkatkan semangat dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok.
 - b) Karyawan yang memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (seperti tidak mengeluh karena

permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

a) Karyawan yang membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja

b) Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

a) Karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan kerja dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

b) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (seperti kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah jurnal penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai acuan penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama. (Tahun). Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Drūteikienė, et al. (2023). The Impact of Employer Brand On The Relationship Between Psychological Empowerment And Employee Engagement	Employer brand dan employee engagement	Psychological empowerment	Didapatkan salah satu hasil penelitian terdapat pengaruh langsung dari employer brand terhadap employee engagement.	Problems and perspectives in managementSummary: Business Perspectives. 2023, vol. 21, iss. 1, p. 193-203.
2	Agarwal T., et al. (2023). Employer Branding, Employee Engagement, and Organisational Citizenship Behaviour: A Proposed Theoretical Framework for Academia	Employer brand, employee engagement, dan OCB		Temuan dari penelitian ini akan memberikan akademisi dan praktisi, kerangka kerja yang efektif untuk melakukan studi empiris di industri pendidikan tinggi.	Building Organizational Resilience and Thriving towards Performance Optimization. (2023). Bloomsbury Publishing. Researchgate.net
3	Rasheed M.N., (2023). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Engagement and Empowerment: A Mediator Role of Job Self-Efficacy	Terdapat variabel OCB Employee Engagement. Self Efficacy	Employee Empowerment	Hasil penelitian menyatakan Self Efficacy berpengaruh langsung terhadap employee engagement.	Elsivier Inc. Electronic copy available at: https://ssrn.com/abstract=4432249

No	Nama. (Tahun). Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Khahan, et al. (2021). An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citezenship Behavior Transmitted through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry.	Self Efficacy OCB Employee Engagem ent.	Organi zationa l Commi tment Job Satisfa ction	Self efficacy berpengaruh terhadap OCB; dengan pengaruh tidak langsung ditularkan melalui employee engagement. Employee engagement berpengaruh terhadap OCB.	J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 170. https://doi.org/10.3390/joitmc7030170 .
6	Rayadi, A., et al. (2022). Pengaruh Employer Brand Experience terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	Employer Brand, OCB, Employee engagem ent		Hasil penelitian employer brand berpengaruh terhadap employee engagement employee engagement berpengaruh terhadap OCB.	JIMEA (Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi. Vol. 6 No. 1, 2022)
7	Budiastuti., (2018). Pengaruh Self Efficacy, Employee Engagement dan Servant Leadership terhadap OCB dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan PTS di Purwokerto	Self efficacy, employee engagem ent, OCB	OCB inerja	Hasil yang relevan dengan penelitian ini: self efficacy, employee engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB). OCB mempengaruhi kinerja.	JURNAL HUMMANSI (Humaniora, Manajemen, Akuntansi) ISSN : 2623-1069. Vol. 1, No. 1, September 2018

No	Nama. (Tahun). Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Suwiyadi, et al., (2020). <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Driving Force of Lecturer Performance Trough Competence, Work Motivation, and Job Satisfaction</i>	Permasalahan OCB (Y) pada dosen OCB yang dipicu oleh kinerja karyawan	Fokus variabel independen yang berbeda	Hasil penelitian sejalan dengan hipotesis penelitian tersebut. Permasalahan terkait OCB pada dosen.	International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 11, Issue 5, 2020.
9	Nafiuddin., (2023). <i>Literatur Review Pengaruh Employer Brand, Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention dan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi</i>	Employer Brand dan Employee engagement	Gaya kepemimpinan dan turnover Intention	Employer brand berpengaruh positif secara langsung terhadap employee engagement.	Jurnal Manajemen Volume 13 No. 2 Desember 2023. E-ISSN: 2627 - 7872/P - ISSN: 2088 - 8554
10	Abror, et al., (2020). <i>Self-Efficacy, Employee Engagement, Remuneration and Employee Loyalty in Higher Education: The Role of Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour</i>	Self efficacy, employee engagement, OCB (the Role of OCB)	Remuneration dan employee loyalty (the Role of satisfaction)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement, self-efficacy, remuneration, dan employee loyalty berpengaruh atas satisfaction dan OCB.	International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 03, (2020), pp. 5456 - 5470

No	Nama. (Tahun). Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Asli, et al., (2020). Self-Efficacy, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Self efficacy, employee engagem ent, OCB	-	Self efficacy berpengaruh positif terhadap employee engagement, yang kemudian berpengaruh positif pada OCB.	Advances in Economics, Business and Management Research, volume 152 Proceedings of the 5th PICEEBA-5 2020
12	Gupta, S., et al. (2021). Employer Brand Experience and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Employee Engagement	Employer Brand OCB Employee Engagem ent	-	Employer brand berpengaruh terhadap employee engagement. Employee engagement berpengaruh terhadap OCB.	Asian Pacific Journal of Business Administration, 13(3), 357-382.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada era globalisasi dan di tengah ketatnya persaingan antar Perguruan Tinggi, diperlukan pemahaman terkait peran penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (Dosen). Peran penting yang dimainkan oleh SDM dalam suatu organisasi didasarkan pada kapabilitas SDM yang baik (Adiguzel et al., 2020). Ketika SDM mempunyai kapabilitas yang baik maka organisasi juga bisa dikelola dengan baik (Chams & García-Blandón, 2019). Oleh karena itu, kemampuan dan perilaku SDM organisasi merupakan aspek penting dalam organisasi.

Pada saat ini, pihak perguruan tinggi (dosen) dituntut agar memiliki kinerja yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang ketat (*hypercompetition*). Maka dalam peningkatan pemenuhan tugas dosen dibutuhkan perilaku secara *extra role*, yang kemudian dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku kerja yang melebihi perannya yaitu karyawan yang memberikan sesuatu lebih dari standar formal kerja dan dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (William & Anderso dalam Simarmata, 2020: 175).

OCB memberikan kontribusi dalam organisasi dengan meningkatkan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, serta menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam kelompok kerja (Podsakoff dalam Simarmata, 2020). Indikator-indikator OCB yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Civic Virtue*, *Sportsmanship*, dan *Courtesy* (Organ, 1988).

Employee engagement merupakan usaha yang dilakukan organisasi guna memahami hubungan organisasi dengan karyawan pada tingkat keterikatan maupun komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan bersama. Tiga indikator dari *employee engagement* yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorbtion* (penyerapan) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Berdasarkan penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan OCB; hasil penelitian pada tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi, menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB (Budiastuti, et al., 2018). Hasil penelitian dosen dengan tingkat keterikatan (*employee engagement*) yang tinggi akan berkomitmen untuk bekerja lebih keras, dan memberikan hasil yang sesuai bahkan melebihi harapan (OCB) (Asli, et al., 2020).

Employer brand dapat membangun, meningkatkan dan menjaga citra dan persepsi positif perusahaan kepada *jobseeker* dan *existing employee*. *Employer brand* dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempromosikan perusahaan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunikan dan perbedaan dari pesaing serta merupakan pilihan terbaik untuk bekerja bagi karyawan, calon karyawan dan *stakeholder* (Melin, 2005). Terdapat lima indikator pengukuran *employer brand* yang terdapat di dalam benak karyawan yakni *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value*, dan *application value* (Berthon et al., 2005).

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat hubungan antara *employer brand* dengan *employee engagement*; pada hasil penelitian menyatakan bahwa *employer brand* berhubungan positif terhadap *employee engagement* (Arinawati, et al., 2020). Hasil penelitian yang menyatakan bahwa *employer brand* secara positif berpengaruh terhadap OCB dengan dimediasi oleh *employee engagement* (Gupta, et al., 2021).

Self efficacy merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil tertentu. *Self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga indikator, yaitu tingkat (*level*), keluasan (*generality*), dan kekuatan (*strength*) (Bandura, 1997:42-46).

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat hubungan antara *self efficacy* dengan *employee engagement*; hasil penelitian menyatakan bahwa *self efficacy* mempengaruhi secara positif *employee engagement*, dengan *employee engagement* berpengaruh juga terhadap OCB (Asli, et al., 2020; Budi astuti, et al., 2018).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui alur hubungan penelitian bahwa *employer brand* maupun *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee engagement*, yang kemudian *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian (pada Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Siliwangi) ini adalah dugaan:

1. Terdapat pengaruh *Employer Brand* terhadap *Employee Engagement*.
2. Terdapat pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*.

3. Terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Terdapat pengaruh *Employer Brand* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*.
5. Terdapat pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*.