

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bagian ini berisikan informasi dan teori-teori yang bersumber dari buku, jurnal serta sumber-sumber terpercaya lainnya. Beberapa konsep yang dibahas dalam bagian ini adalah mengenai budaya organisasi, *self-efficacy* dan *employee engagement*. Konsep-konsep ini dipaparkan sebagai batasan konsep agar tidak terjadi perbedaan pemahaman.

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, serta disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya (Kamaroellah, 2014: 2). Budaya organisasi merupakan budaya perusahaan yang berisi norma-norma dan nilai-nilai yang memiliki waktu jangka lama dan dianut bersama oleh para karyawan.

Budaya yang ada didalam organisasi dapat menggerakkan karyawan untuk maju menuju visi yang sama dan dapat menciptakan motivasi yang baik dalam diri karyawan. Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi dalam perusahaan merupakan nilai dasar yang penting dan dapat berpengaruh langsung pada keterkaitan karyawan dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang dianut oleh anggota demi mencapai tujuan yang sama yaitu mencapai target perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu nilai atau norma, dan pemikiran yang dibentuk dalam kurun waktu yang lama oleh pemimpin (Sumartik et al., 2022: 4). Pemimpin dan anggota organisasi mensosialisasikan budaya organisasi pada semua anggota baru sehingga membentuk dan dapat mempengaruhi pola pikir setiap anggota dalam menghasilkan produk, pelayanan konsumen, dan mewujudkan tujuan organisasi.

Budaya organisasi sebagai sistem yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi dimana sistem ini akan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya (Sumartik et al., 2022: 4). Pendapat Schein, budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang dikemukakan dan di kembangkan oleh sekelompok orang untuk menyelesaikan suatu masalah melalui penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal maupun internal (Sumartik et al., 2022: 4).

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem, keyakinan, nilai, serta kepercayaan yang dianut dalam suatu organisasi dan dijadikan pedoman dari karyawan didalam perusahaan. Budaya organisasi dapat terbentuk secara alami dari kesamaan nilai dan visi antara anggota organisasi dan juga dapat dikelola secara aktif oleh pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan elemen penting dalam membentuk identitas dan arah sebuah organisasi.

2.1.1.2 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam perusahaan memiliki peran sebagai pelek sosial yang dapat mendekatkan antar anggota organisasi dan dengan tujuan adanya pemahaman yang sama tentang bagaimana anggota harus berperilaku dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat mempersatukan organisasi dan mengikat organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai (Kholiqin, 2021).

Budaya organisasi memiliki peran dalam organisasi yaitu (Soelistya et al., 2022: 19):

1. Budaya organisasi menetapkan tepal batas.
2. Budaya organisasi memberikan rasa identitas.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen organisasi.
4. Budaya organisasi meningkatkan sistem sosial.
5. Mekanisme budaya organisasi dapat membuat makna dan mekanisme pengendalian yang dapat memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai karakteristik yang akan mendorong anggota atau karyawannya agar lebih inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Masing-masing organisasi menunjukkan ciri khas serta kebiasaan dan keunikan menurut karakter budaya organisasinya. Terdapat 7 karakteristik dari budaya organisasi, tujuh kebiasaan ini tertera sebagai berikut (Soelistya et al., 2022):

1. Membuat pola baru serta keberanian mengambil resiko

2. Memperhatikan pekerjaan yang detail
3. Orientasi aksi akhir
4. Adaptasi perorang
5. Agresivitas
6. Keseimbangan atau kestabilan

Hodgetts dan Luthas menyebutkan beberapa karakter dari budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut (Sumartik et al., 2022: 27):

1. Kedisiplinan tingkah laku yang dapat dilihat dalam perkataan, kosa kata serta formalitas.
2. Kebiasaan akan tergambar pada beberapa banyak pekerjaan yang wajib dikerjakan dan tingkat kerja pegawai serta manajemen.
3. Prinsip yang dianjurkan oleh perusahaan tentang bagaimana cara pegawai memperlakukan pelanggan.
4. Suasana kelompok dapat terlihat dengan cara perlakuan pegawai satu dengan pegawai yang lainnya, menanggapi *customer*, serta sikap terhadap atasannya.

Kesimpulannya karakteristik budaya organisasi adalah gabungan antara *value-value* yang digunakan dengan seluruh bagian dari organisasi serta menunjukkan adanya keselarasan tanggapan antara bagian dari organisasi agar terlaksana *value-value* yang sudah diatur dalam budaya organisasi.

2.1.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai patokan perilaku karyawan karena dapat menentukan kontribusi dan perubahan lingkungan dalam organisasi. Fungsi

budaya organisasi oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinieki adalah sebagai berikut (Sumartik et al., 2022: 29):

1. Memberikan jati diri terhadap semua bagian dari tim organisasi.
2. Memudahkan ikatan dalam mencapai tujuan organisasi secara Bersama tanpa adanya hierarki didalamnya.
3. Mengembangkan *stability system social*
4. Menumbuhkan tingkah laku cara para bagian dari organisasi mendalami peran mereka.

Fungsi budaya organisasi yaitu untuk memecahkan konflik-konflik inti di dalam organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan luar atau eksternal serta proses kombinasi dari dalam internal (Sumartik et al., 2022: 30). Dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk mengendalikan suatu organisasi.

2.1.1.5 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins mendefinisikan budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor (Busro, 2018: 8), yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya beberapa yang dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat.
3. Faktor-faktor spesifik dari organisasi.

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi oleh Gary Dessler adalah sebagai berikut (Sukmara, 2023: 10):

1. Nilai berdasarkan pelayanan prima, profesionalisme, kedisiplinan, kredibilitas, keterbukaan, dan lain-lain.
2. Kepercayaan, berasal dari sikap karyawan untuk menerima tindakan yang dilakukan organisasi atas dasar keyakinan dan dapat menghargainya.
3. Perilaku yang sesuai, sikap dari individu dalam organisasi yang bergerak sejalan dengan organisasi.
4. Situasi dan kondisi, berasal dari lingkungan dalam maupun luar organisasi.
5. Evaluasi kerja dan pedoman rekrutmen.
6. Perilaku anggota, yaitu tingkah laku anggota organisasi mulai dari kapasitasnya sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok.

2.1.1.6 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi pemahaman karyawan akan misi organisasi, konsistensi perilaku positif, dan adaptif karyawan terhadap lingkungan kerja. Tujuh indikator budaya organisasi, diantaranya (Adiawaty, 2020):

1. Perhatian Pada Kerincian (*Attention to detail*)

Yaitu hasil dari sejauh mana karyawan teliti akan tugasnya dan dapat menunjukkan hasil prestasi, analisa dan perhatian pada hal-hal secara detail.

2. Orientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*)

Yaitu sejauh mana pimpinan dapat berfokus pada hasil atas pekerjaan yang telah dicapai untuk keberhasilan bersama.

3. Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Yaitu sejauh mana kegiatan yang diberikan oleh perusahaan dapat terorganisasi bersama dengan tim.

4. Agresivitas (*Aggressivities*)

Yaitu sejauh mana individu dapat bersifat agresif, berinisiatif, dapat menyelesaikan tugas dengan cepat serta memiliki rasa kompetitif yang tinggi.

5. Kemapanan (*Stability*)

Yaitu pemberian pengakuan dan penghargaan yang perusahaan berikan bagi karyawan berdasarkan status quo.

6. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk Taking*)

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menekan karyawan agar inovatif dan berani untuk mengambil risiko.

7. Orientasi Pada Orang (*People Orientation*)

Yaitu sejauh mana keputusan manajemen dapat mempertimbangkan pengaruh dan manfaatnya bagi karyawan dalam perusahaan.

2.1.2 Self-efficacy

Self-efficacy dapat menciptakan energi positif yang akan membuat individu memiliki keyakinan diri dan akan menjadi lebih *engaged* dalam melaksanakan tugasnya, sehingga individu dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Pada tahun 1997 pada makalahnya, Bandura menemukan istilah *self-efficacy* mengatakan, bahwa *self-efficacy* adalah sebuah keyakinan dari karyawan terhadap kemampuannya dalam melaksanakan dan mengatur kegiatan yang menjadi syarat untuk mencapai kinerja yang optimal.

2.1.2.1 Pengertian *Self-Efficacy*

Self-efficacy dikembangkan oleh Albert Bandura di tahun 1997 sebagai teori dari kognitif sosial. Teori ini meujuk pada keyakinan individu mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Bandura mengatakan semakin tinggi *self-efficacy* semakin tinggi pula keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk mencapai keberhasilan. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras mengatasi tantangan yang diberikan kepadanya.

Self-efficacy adalah keyakinan dari individu untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah diberbagai situasi serta mampu menyelesaikan tugas dan permasalahan tertentu, sehingga individu tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Priambodo et al., 2019). *Self-efficacy* sangat baik digunakan oleh perusahaan untuk kinerja daripada kepuasan dan komitmen yang dimiliki oleh individu (Lianto, 2019). *Self-efficacy* juga berpengaruh pada kemampuan individu untuk belajar, memiliki motivasi yang kuat, dan meningkatkan kinerja individu karena individu akan berusaha melakukan tugas yang mereka yakini akan berhasil.

Self-efficacy melalui empat elemen kunci yaitu (Said et al., 2022):

1. Percaya Diri Dalam Keterampilan

Keyakinan bahwa karyawan dapat berhasil melakukan tugas atau tindakan tertentu.

2. Pengalaman Masa Lalu

Mengacu pada pengalaman dari keberhasilan atau kegagalan dari karyawan di masa lalu dengan situasi yang sama.

3. Pemodelan

Mengacu pada pengalaman terhadap hasil orang lain yang sudah mengalami tantangan atau tugas yang sama.

4. Umpan Balik Sosial

Dukungan dan komentar positif yang diberikan orang lain yang dapat mempengaruhi kepercayaan individu tersebut.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, *self-efficacy* adalah keyakinan individu akan kemampuannya untuk mengeksekusi tugas-tugas tertentu dan dapat mengatasi tantangan yang dihadapi dalam berbagai situasi. Pentingnya *self-efficacy* terletak pada pengaruhnya terhadap perilaku individu. Individu yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar dan mampu mengambil resiko yang lebih besar juga dalam mengejar tujuan mereka dan bertahan lebih lama saat menghadapi hambatan atau kesulitan dalam bekerja. Pengembangan *self-efficacy* dapat dilakukan melalui pengalaman sukses, pemodelan perilaku yang positif, serta pembangunan keterampilan dan pengetahuan yang relevan.

2.1.2.2 Sumber *Self-Efficacy*

Self-efficacy dihasilkan dan ditingkatkan oleh empat pemicu, yaitu (Said et al., 2022):

a. Pengalaman Pemenuhan Kinerja (*Mastery Experience*)

Pengalaman ini berdasarkan pada pengalaman keberhasilan dalam organisasi, yang dimana dapat menjadi pemicu yang paling berpengaruh terhadap *self-efficacy*. Pengalaman ini juga didasarkan dari pengalaman pribadi, dimana

keberhasilan kecil di masa lalu yang akan membuat karyawan menjadi lebih percaya diri dan dapat mendorong karyawan untuk berupaya mengukir keberhasilan.

b. Pengamatan Keberhasilan Orang Lain (*Social Modeling*)

Pengamatan keberhasilan orang lain ini akan membuat individu membandingkan dirinya dengan orang-orang yang setara dengannya. Kepercayaan diri ini akan muncul dan meningkat jika individu melihat orang lain dapat berhasil melakukan sesuatu.

c. Persuasi Verbal (*Social Persuasion*)

Self-efficacy dapat meningkat jika ada individu lain yang berpengaruh dan dapat meyakinkan bahwa individu tersebut mampu memenuhi tugasnya diperusahaan. Ketika seorang manajer atau supervisor dapat meyakinkan karyawannya bahwa mereka memiliki kemampuan, maka rasa percaya diri karyawan akan meningkat.

d. Umpan Balik Psikologis (*Psychological Response*)

Umpan balik psikologis merupakan bentuk emosi yang muncul dari berbagai kejadian. Individu yang mengalami sensasi emosional tertentu akan berpengaruh pada keyakinan *self-efficacy*.

2.1.2.3 Peranan *Self-Efficacy*

Secara psikologis persepsi tentang kemampuan diri akan dapat mempengaruhi pikiran, perasaan serta Tindakan. *Self-efficacy* yang terbentuk cenderung akan menetap dan tidak akan mudah berubah. *Self-efficacy* sendiri akan

menjadi penentu perilaku karyawan didalam perusahaan. Berikut adalah peranan dari terciptanya *self-efficacy* diperusahaan (Rama et al., 2023).

a. Menentukan Pemilihan Perilaku

Individu cenderung memilih melakukan tugas dimana individu merasa memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menjalankannya daripada tugasnya.

b. Menentukan Besarnya Upaya dan Daya Juang Terhadap Hambatan

Menurut Bandura *self-efficacy* dapat menentukan kekuatan dan daya tahan individu dalam mengatasi masalah dan situasi yang tidak menyenangkan. *Self-efficacy* yang tinggi akan menurunkan kecemasan tentang kemampuan menyelesaikan tugas sehingga individu akan lebih tenang dalam menghadapi tugasnya.

c. Menentukan Cara Pikir dan Reaksi Emosional

Individu yang memiliki *self-efficacy* rendah cenderung akan menganggap dirinya tidak mampu menghadapi pekerjaannya. Mereka akan lebih sering pesimis, mudah putus asa dan tertekan. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* tinggi akan menganggap tugas-tugas berat sebagai tantangan yang menarik untuk diatasi.

d. Prediksi Perilaku yang Akan Muncul

Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih berminat melibatkan diri dalam aktivitas organisasi. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung lebih tertutup dan kurang terlibat dalam kerja sama tim karena

persepsi mereka tentang masalah dan kesulitan lebih besar ketimbang peluang untuk merubah keadaan.

2.1.2.4 Dimensi *Self-Efficacy*

Penilaian *self-efficacy* karyawan dalam organisasi dapat diukur melalui 3 dimensi dasar yang dikemukakan juga yaitu (Ferawati, 2023):

1. *Magnitude* (Tingkat Kesulitan Tugas)

Berfokus pada kepercayaan individu terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas.

1. *Strength* (Kekuatan)

Berkaitan dengan kekuatan, keyakinan, dan pengharapan individu terhadap kemampuan yang dimiliki. Dimensi ini berkaitan dengan dimensi level yang dimana semakin tinggi level kesulitan tugas maka semakin lemah keyakinan untuk menyelesaikannya.

2. *Generality* (Generalisasi)

Dimensi ini berkaitan dengan bidang tingkah laku dimana individu dapat merasa yakin akan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.2.5 Faktor Yang Memengaruhi *Self-Efficacy*

Self-efficacy merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan di perusahaan. Faktor yang memengaruhi *self-efficacy* yaitu (Cahyo & Prabowo, 2022):

1. Pengalaman Performa (*Experience Performance*)

Berupa keberhasilan atau prestasi yang didapatkan oleh karyawan di perusahaan. Keberhasilan tersebut yang nantinya akan memunculkan keyakinan yang kuat pada individu.

2. Pengalaman Vakarius (*Vicarious Experience*)

Muncul akibat dorongan dari pencapaian orang lain, dorongan ini juga yang dapat menciptakan *self-efficacy* pada karyawan. Pengalaman vikarius ini terbagi menjadi 2, yaitu *live modelling* dan *symbolic modelling*.

3. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Berfungsi untuk memperkuat keyakinan karyawan terkait proses yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya.

4. Keadaan Emosi (*Emotional Arousal*)

Keadaan dimana *self-efficacy* karyawan menurun dikarenakan perasaan emosi yang kuat karena adanya rasa takut, cemas, dan stress.

2.1.2.6 Indikator *Self-Efficacy*

Adapun indikator dari *self-efficacy* yang ditulis Indrawati dalam (Khaerana, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan akan kemampuan.

Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya, dan pengalaman menyelesaikan pekerjaan didukung dengan inisiatif untuk menyelesaikan tugasnya.

2. Kemampuan yang lebih baik daripada orang lain.

Kemampuan tersebut menyangkut pada dimana karyawan dapat menyelesaikan masalahnya dibanding orang lain. Selain itu, karyawan juga

dapat memahami prosedur kerja serta tetap memiliki rasa semangat melaksanakan tugas tanpa pengawasan dari atasan.

3. Tingkatan akan pekerjaan.

Timbul rasa ambis dari karyawan karena mendapatkan pekerjaan yang sulit dan menantang serta mau bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kepuasan akan pekerjaan.

Rasa kepuasan yang dimiliki karyawan karena telah mampu menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya serta rasa puas saat menemukan solusi ketika mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas.

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee engagement dapat mencerminkan sejauh mana karyawan dapat terhubung secara emosional antara pekerjaan dengan organisasi dimana mereka bekerja. *Employee engagement* sebagai komitmen emosional dan intelektual yang dimiliki individu terhadap organisasi dalam perusahaan, yang dapat diukur melalui perilaku positif dan menunjukkan usaha ekstra serta ikut berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Chairunnisa et al., 2023).

Employee engagement adalah tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuan dan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang dari setiap tingkatnya, mulai dari staf, manajer, maupun eksekutif diikut sertakan dalam pekerjaan mereka sehingga dapat memberikan upaya terbaik (Febriansyah & Ginting, 2020: 4). *Employee engagement* juga merupakan rasa antusiasme karyawan dalam bekerja, Antusiasme ini terbentuk karena timbulnya rasa *engaged*,

perilaku *engaged* itu juga yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi contohnya seperti peningkatan revenue.

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

William Kahn memperkenalkan istilah *employee engagement* pada tahun 1990 dalam salah satu jurnalnya yang bernama “*Academy of Manajemen Journal on personal engagement*”. *Employee engagement* di definisikan William sebagai suatu pemanfaatan diri dari organisasi terhadap peran pekerjaan dalam keterlibatan karyawan secara emosional dengan perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja secara efektif karena memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan mereka (Rathee & Sharma, 2020) .

Employee engagement merupakan sikap positif karyawan dan perusahaan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Benthall mengartikan *employee engagement* sebagai suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara efektif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja (Mujiasih, 2015).

Employee engagement adalah hubungan emosional dan intelektual tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Mujiasih, 2015). *Employee engagement* adalah komitmen emosional dan intelektual individu terhadap organisasi yang diukur melalui perilaku positif seperti berbicara positif tentang organisasi, memiliki semangat yang

kuat, dan menunjukkan usaha ekstra serta perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Chairunnisa et al., 2023).

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan, keterikatan, serta komitmen karyawan terhadap pekerjaan, organisasi tempat bekerja, dan tujuan serta nilai-nilai perusahaan. *Employee engagement* dapat mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, termotivasi untuk memberikan yang terbaik, dan merasa berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi.

2.1.3.2 Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement menjadi 3 dimensi, yaitu (Trilolita et al., 2017):

1. Aspek *Vigor* (Semangat)

Ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan ketahanan mental dalam bekerja, memiliki keinginan untuk berusaha dalam melaksanakan pekerja, dan memiliki rasa gigih untuk menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya.

2. Aspek *Dedication* (Dedikasi)

Ditandai oleh keterlibatan individu dengan perasaan penuh makna, antusiasme, dan kebanggan atas pekerjaannya. Individu yang memiliki *dedication* tinggi terhadap perusahaannya, akan mendefinisikan pekerjaan mereka dengan kesan pengalaman yang berharga. Rasa antusias dari aspek *dedication* juga dapat menciptakan perasaan bangga terhadap apa yang mereka kerjakan.

3. Aspek *Absorption* (Penghayatan)

Ditandai dengan konsentrasi, keseriusan karyawan dalam bekerja, dan dapat menikmati pekerjaannya. Karyawan yang memiliki aspek *absorption* akan menunjukkan rasa bahagia dan dapat menikmati pekerjaannya.

2.1.3.3 Faktor Yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan adalah sebagai berikut (Handoyo & Setiawan, 2017):

1. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Adanya dukungan dan fasilitas yang menunjang dalam lingkungan kerja yang akan menyebabkan performa karyawan menjadi lebih baik, selain itu karyawan juga akan menjadi lebih fokus dengan pekerjaannya.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Sikap pemimpin yang dapat memberi motivasi dan berkomunikasi yang baik dengan para karyawannya sehingga membuat munculnya rasa *engaged* pada karyawan.

3. Tim dan Hubungan Rekan Kerja (*Team and Co-worker*)

Dukungan, motivasi serta hubungan baik dari sesama rekan yang dapat memotivasi karyawan untuk dapat lebih terikat dengan perusahaan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir (*Training and Career Development*)

Pelatihan dan pengembangan ini berguna untuk keberlangsungan jenjang karir, dan kesempatan untuk bertumbuh dengan perusahaan sehingga dapat menentukan *employee engagement* karyawan terhadap perusahaan.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat berupa kompensasi keuangan dan non-keuangan yang dapat membuat karyawan menjadi lebih ingin terlibat dengan perusahaan.

6. Kebijakan Organisasi, Prosedur, Struktur, dan Sistem (*Organizational Policies, Procedures, Structures, and Systems*)

Aturan kerja yang fleksibel dan tidak membebankan karyawan serta dapat membebaskan karyawan untuk berekspresi sebagai penyeimbang kehidupan karyawan.

7. Kesejahteraan Kerja (*Workplace Well-being*)

Rasa nyaman dalam pekerjaan dan pengalaman baik yang didapatkan dari pekerjaannya yang membuat karyawan betah didalam perusahaan.

2.1.3.4 Indikator *Employee Engagement*

Indikator dari *employee engagement* adalah sebagai berikut (Panjaitan, 2018):

1. Partisipasi Kerja

Partisipasi contohnya seperti partisipasi sumbangan ide, pendapat ataupun buah pikiran konstruktif baik untuk menyusun program maupun untuk pelaksanaan program. Dengan memberikan pengalaman serta pengetahuan, karyawan diharapkan dapat memiliki peranan yang semakin meningkat dalam dunia kerja.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab ini merupakan sebuah kewajiban yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan padanya. Ketika

beberapa tanggung jawab sudah didelegasikan, atasan tetap memiliki tanggung jawab untuk memantau semua tanggung jawab serta wewenang yang diberikan kepada setiap individu yang ada di perusahaan. Tanggung jawab ini bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan aturan

3. Disiplin Kerja

Merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk menghormati, menghargai, mematuhi dan mentaati setiap ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

4. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan sebuah kunci kesuksesan bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen di perusahaan akan bekerja secara maksimal dan mencurahkan perhatian serta tenaganya demi mengerjakan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Komitmen kerja pada karyawan juga dapat menciptakan rasa bangga dan terikat pada karyawan didalam perusahaannya.

5. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan siklus manajemen pengetahuan, dimana setiap anggota dapat berbagi informasi dan pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lain.

6. Semangat Kerja

Merupakan sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan mempunyai rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Semangat kerja juga dapat diartikan sebagai rasa antusias karyawan terhadap suatu kegiatan dalam melaksanakan pekerjaannya secara cepat dan baik. Semangat kerja merupakan

perasaan yang memungkinkan karyawan untuk dapat menghasilkan yang lebih banyak lagi.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Merupakan acuan atau dasar yang berupa teori atau temuan dari hasil penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu pada tabel berikut dijadikan sebagai bahan pendukung pada penelitian ini. Melalui penelitian terdahulu dapat diketahui pengaruh variable X terhadap Y.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Judul Penelitian/ Tahun	Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Dr. Hema Mirji, Dhananjay N. Bhavsar, Ria Kapoor/ Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness/ 2023	American Journal Of Economics and Business Managemnt No.1 2023 ISSN 2576-5973 An Global Research Network	Terdapat variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagment (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Effectiveness (Z)	Konsep budaya organisasi mempengaruhi karyawan secara positif terhadap employee engagement
2	Mohammed Al Shehri, Patrick McLaughlin, Ahmed Al-Ashaab, Rashid Hamad/ The Impact of Organizational Culture on Employee Engagment in Saudi Banks/ 2017	Journal of Human Resources Managemnt Research Vol 2017 (2017), http://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2017/761672	Terdapat variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagment (Y)	Terdapat tempat penelitian dan metode penelitian yang berbeda	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Halid Hasan, Endang Siti Astuti, Tri Wulida A, M. Iqbal/ Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach/ 2020	Wacana Vol 23 No.4 2020, ISSN 1411-0199	Terdapat variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Employee Performance (Z)	Hasil menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement
4	Iin Asikin, Burhan/ The Influence of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Employee Engagement Teachers of State Vocational High Schools in Depok/ 2021	Jurnal Administrasi: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol 8, Issue 2, 2021, Page 369-378	Terdapat variabel yang sama yaitu Self-Efficacy (X1) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Job Satisfaction (X1) dan tempat penelitian yang berbeda	Hasil penelitian menunjukkan self-efficacy dapat berpengaruh langsung terhadap employee engagement
5	Moch Salamun Hendrawan, Tajuddin Pogo/ The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Career Development on Employee Engagement (In the Cement Industry)/ 2023	International Journal of Innovative Science and Technology Research Vol 6 Issue 7, 2021, ISSN 2456-2165	Terdapat variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Leadership Style (X2), Career Development (X3), dan tempat penelitian yang berbeda	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap employee engagement
6	Endy Pungkas Priambodo, Marcham Darokah, RR. Erita Yuliasesti Diah Sari/ Peran	PSYMPAT HIC: Jurnal Ilmiah Psikologi Vol 6 No 2,	Terdapat variabel Self-Efficacy (X1) dan Employee	Terdapat variabel lain yaitu Iklim Organisasi	Self-efficacy memiliki pengaruh yang signifikan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Self-efficacy dan Iklim Organisasi dalam membentuk Employee Engagement Melalui Komitmen Organisasi/ 2019	eISSN: 2502-2903	Engagement (Y)	(X2) dan Komitmen Organisasi (Z)	terhadap employee engagement. Hasil menunjukkan bahwa self-efficacy dapat memengaruhi employee engagement terhadap perusahaan memengaruhi employee engagement terhadap perusahaan
7	Iqbal Puza Rama, Endah Dewi Purnamasari, Mohammad Kurniawan D P/ The Influence of Self-Efficacy and Providing Incentives on Increasing Employee Engagement at PT. Remco Rubber Indonesia/ 2023	Enrichment : Journal of Management, 12 (6), ISSN 2087-6327	Terdapat variabel Self-Efficacy (X1) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Providing Incentives (X2) dan tempat penelitian yang berbeda	Hasil analisis menunjukkan bahwa self-efficacy memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan.
8	Khahan Nan, Suteeluck, Jamnean Joungrakul/ An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted through Employee Engagement,	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2021,7,170. https://doi.org/10.3390/joitmc7030170	Terdapat variabel Self-Efficacy (X1) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Organizational Citizenship (X2), Organizational Commitmen (M), Job Satisfaction (M) dan tempat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy mempunyai pengaruh langsung terhadap organizational leadership, dengan pengaruh tidak langsung terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry/ 2021			penelitian yang berbeda	employee engagement, organizational commitmen dan job satisfaction
9	Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, Syarifudin Tippe, Slamet Sutanto/ Effect of Organizational Culture, Employee Competency on Self Efficacy and Employee Engagement in Human Resources Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia/ 2020	Kresna Social Science and Humanities Research, ISSN 2774-3918, https://doi.org/10.30874/ksshr.8	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X1), Self-Efficacy (Y) dan Employee Engagement (Z)	Terdapat variabel lain yaitu Employee Competency (X2) dan tempat penelitian yang berbeda	Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap self-efficacy, selain itu adapun pengaruh negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap employee engagement
10	Pakize Bilalli Abduraimi, Mahije Mustafi, Xhavit Islami/ The role of organizational culture on employee engagement	Business: Theory and Practice Vol 24 Issue 1: 109-122, ISSN 1648-0627, https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat objek penelitian yang berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa komponen budaya organisasi berhubungan signifikan dengan dimensi employee engagement

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Simon L.Albrecht, Andrew Marty/Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions/ 2017	The journal of human resource management, ISSN: 0958-5192, https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660	Terdapat variabel Self-Efficacy (X2) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Personality (X1), Job Resources (X3), Affective Commitment (Z) dan Turnover Intentions (Z)	Variabel self-efficacy mempunyai pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan melalui employee engagement
12	Neli Ferawati/ The Influence of Perceived Organizational Support and Self-Efficacy on Employee Engagement/ 2023	Growth: Journal Management and Business vol 01 no 01, E ISSN: 3031-7959	Terdapat variabel Self-Efficacy (X2) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Perceived Organizational Support (X1)	Variabel self-efficacy mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dan positif terhadap employee engagement
13	Irfan Saefudin Rais, Parmin/ Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Studi Pegawai Non-PNS DISTAPANG Kapupaten Kabumen/ 2020	JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 1 (2), http://jurnal.stieputra.bangsa.ac.id/index.php/jimmba/index	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X2) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Perceived Organizational Support (X1), Kepuasan (Z) dan tempat penelitian yang berbeda	Variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap employee engagement

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Hafni Ratna Indah, Aryana Satrya, ETTY Puji Lestari/ Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi, Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia/ 2022	Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS), Vol 3, No 3, Hal 350-361, ISSN 2685-869X, DOI 10.47065	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagement (Z)	Terdapat variabel lain yaitu Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) dan tempat penelitian yang berbeda	Variabel budaya organisasi memberikan pengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap employee engagement
15	Dhea Rakhmat Ginanjar, Irving Luntungan/ The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement/ 2020	International Journal of Innovative Science and Technology Research, Vol 5, Issue 10, ISSN 2456-2165	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X2) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Transformati onal Leadership (X1) dan Job Satisfaction (X3)	Variabel transformation al leadership dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap employee engagement
16	Hendri Maisoni, Yasri Yasri, Abror Abror/ Effect of Organizational Culture, Leadership and Compensation on Employee Engagament in Coca-Cola	Atlantis Press Advances in Economics, Business and Management Research, volume 64	Terdapat variabel Budaya Organisasi (X1) dan Employee Engagement (Y)	yaitu Leadership (X2), Compensation (X3) dan tempat penelitian yang berbeda	Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Amatil Indonesia Central Sumatra/ 2019	2 nd Padang Internation al Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA -2 2018)			
17	Putro Nur Cahyo, Roni Prabowo/ Pengaruh Quality of Work Life, Perceived Organizational Support dan Self-Efficacy Terhadap Employee Engagement Studi Kasus: CV. Cakra Entertainment – Sidoarjo/ 2022	Jurnal Manajemen dan Bisnis (JUMANIS) Prodi Kewirausah aan Vol 04 No 02, P.ISSN 2686-0554, P.ESSN 2686-5939, DOI 10.47080	Terdapat variabel Self- Efficacy (X3) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Quality of Work Life (X1), Perceived Organization al Support (X2) dan tempat penelitian yang berbeda	Variabel self- efficacy tidak berpengaruh terhadap employee engagement
18	Beatric Monica Kairupan Sarira, Irvan Trang, Merinda H. Ch. Pandowo/ The Effect of Self- Efficacy, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement of Dinas Perdagangan Kabupaten Minahasa/ 2023	Jurnal EMBA Vol 11 No 4, ISSN 2303- 1174, Hal 927-937	Terdapat variabel Self- Efficacy (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Employee Engagement (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Organization al Support (X3) dan tempat penelitian yang berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa self- efficacy, organizational culture, dan organizational support secara substantif berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia dapat memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan. Dalam pengelolaannya, *employee engagement* dapat menjadi hal yang perlu diperhatikan. Jika karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, maka karyawan akan memiliki rasa terikat terhadap perusahaan yang berdampak positif bagi keberlangsungan perusahaan. Sebaliknya, jika *employee engagement* terhadap karyawan kecil maka akan berdampak buruk bagi perusahaan. Contohnya seperti kinerja karyawan yang menurun, tingkat absensi dari karyawan yang tinggi dan kurangnya inovasi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Adapun faktor yang dapat membantu perusahaan untuk meningkat *employee engagement* terhadap karyawan salah satunya dengan menerapkan budaya organisasi dan menciptakan *self-efficacy* dari setiap karyawannya.

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai suatu sistem yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi dimana sistem ini akan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya (Sumartik et al., 2022). Beberapa indikator budaya organisasi yaitu perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, agresivitas, kemampuan, inovasi dan pengambilan risiko dan orientasi pada orang (Adiawaty, 2020).

Budaya organisasi yang baik diantara karyawan dapat meningkatkan *engaged* karyawan dalam perusahaan. Pentingnya budaya organisasi yang baik dapat membuat lingkungan kerja yang sehat, dapat memotivasi karyawan sehingga merasa terlibat dan dapat membuat karyawan berkontribusi secara maksimal dalam

perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh positif (Hendrawan & Pogo., 2021). Di perkuat juga dengan penelitian (Al Shehri et al., 2017) dan (Hasan et al., 2020) yang menunjukkan hasil bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Semakin baik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat *engaged* karyawan terhadap perusahaannya. Budaya organisasi juga dapat menjadi faktor keberhasilan dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi memberikan tiga poin penting bagi perusahaan, yakni memberikan sebuah identitas bagi karyawan, menaikkan tingkat komitmen terhadap tujuan dari perusahaan serta menguatkan standar perilaku dari karyawan (Sudanang & Priyanto., 2020).

Faktor lain selain budaya organisasi yang dapat menciptakan *employee engagement* pada karyawan, yaitu *self-efficacy*. *Self-efficacy* adalah keyakinan dari individu untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah diberbagai situasi serta mampu menyelesaikan tugas dan permasalahan tertentu, sehingga individu tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Priambodo et al., 2019). Adapun indikator *self-efficacy* yaitu keyakinan akan kemampuan, kemampuan yang lebih baik dari orang lain, tingkatan akan pekerjaan, kepuasan akan pekerjaan (Khaerana, 2020).

Self-efficacy dapat membuat karyawan percaya akan kemampuannya, cenderung akan sering terlibat dengan pekerjaan di perusahaan dan merasa memiliki peran penting juga merasa terikat dengan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu mengenai *self-*

efficacy terhadap *employee engagement* menunjukkan hasil variabel *self-efficacy* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* (Asikin & Burhan., 2021). Hasil penelitian lain juga membuktikan bahwa variabel *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Rama et al., 2023). Diperkuat juga dengan penelitian (Priambodo et al., 2019) menunjukkan hasil 25,9% terhadap *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Self efficacy dapat membawa perilaku yang berbeda diantara individu dengan kemampuan yang sama. *Self-efficacy* dapat memengaruhi pilihan, tujuan, pengatasan masalah dan kegigihan untuk berusaha dalam perusahaan. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu didalam perusahaannya (Priambodo et al., 2019).

Employee engagement dapat membuat karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, karyawan juga akan lebih bersemangat serta memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu *self-efficacy* akan menciptakan keyakinan terhadap individu untuk terus berkembang, membantu memberi dukungan antar sesama karyawan, serta memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk melakukan tugas yang sulit didalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa hal yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. *Employee engagement* sendiri adalah komitmen emosional dan intelektual yang dimiliki individu terhadap organisasi dalam perusahaan, yang dapat diukur melalui perilaku positif dan menunjukkan usaha ekstra serta ikut berkontribusi terhadap keberhasilan

organisasi (Chairunnisa et al, 2023). Dalam mengukur variabel *employee engagement*, terdapat beberapa indikator dari *employee engagement* yaitu partisipasi kerja, tanggung jawab, disiplin kerja, komitmen kerja, berbagi pengetahuan dan semangat kerja (Panjaitan, 2018).

Budaya organisasi dan *self-efficacy* menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan *employee engagement* di perusahaan (Sarira et al., 2023). *Employee engagement* dapat menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan. Konsep budaya organisasi dan *self-efficacy* dapat mempengaruhi *employee engagement* dengan berdasarkan dukungan dari perusahaan tentang sejauh mana perusahaan memberikan dukungan dan timbal balik yang sesuai dengan kinerja juga usaha yang dilakukan oleh karyawan (Na-Nan et al., 2021).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan *self-efficacy* merupakan salah satu faktor yang memiliki kaitan dengan *employee engagement*. Terciptanya budaya organisasi yang baik didalam perusahaan dan munculnya rasa *self-efficacy* dari karyawan akan membuat karyawan menjadi royal serta akan berdampak juga pada *employee engaged* karyawan terhadap perusahaannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah pengaruh budaya organisasi dan *self-efficacy* sebagai variabel independen terhadap *employee engagement* sebagai variabel dependen.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian yaitu **“Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Self-Efficacy**

**Terhadap Employee Engagement pada Karyawan Non-Manajer PERUMDA
Air Minum Tirta Sukapura Pusat”**