

## Pengaruh Organizational Learning Dan Personality Dimediasi Oleh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement

Annisa Putri

Universitas Esa Unggul

Ari Anggarani W.P.T

Universitas Esa Unggul

**Abstract.** *This study aims to examine and examine the effect of Organizational Learning and Personality Mediated by Self Efficacy on Employee Engagement at PT. Puninar UMK. Organizational Learning and Personality as exogenous variables, Self Efficacy as mediating variables and Employee Engagement as endogenous variables. This research was conducted on employees of PT. Puninar MSE. The background of this research is the development of human resources which aims to improve the quality of professionalism and skills of employees in carrying out their duties and optimally. Things that must be considered at PT. Puninar MSE such as Organizational Learning, Personality, Self Efficacy and Employee Engagement. The sample in this study was taken by the Non Probability Sampling method using a saturated sample technique of 64 respondents. The analytical method used is the Structural Equation Model (SEM) and uses Partial Least Square (PLS) to test the strength of direct and indirect relationships between various variables. The results of this study prove that Organizational Learning has an effect on Employee Engagement, Personality has an effect on Employee Engagement, Self Efficacy has an effect on Employee Engagement, Organizational Learning has an effect on Self Efficacy, Personality has an effect on Self Efficacy, Organizational Learning has an effect on Employee Engagement through Self Efficacy and Personality has an effect towards Employee Engagement through Self Efficacy.*

**Keyword:** *Organizational Learning, Personality, Self Efficacy dan Employee Engagement*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan menguji pengaruh Organizational Learning dan Personality Dimediasi Oleh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement pada PT. Puninar MSE. Organizational Learning dan Personality sebagai variabel eksogen, Self Efficacy sebagai variabel mediasi dan Employee Engagement sebagai variabel endogen. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Puninar MSE. Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Hal-hal yang harus diperhatikan pada PT. Puninar MSE seperti Organizational Learning, Personality, Self Efficacy dan Employee Engagement. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan metode Non Probability Sampling menggunakan teknik sampel jenuh sebanyak 64 responden. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dan menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Organizational Learning berpengaruh terhadap Employee Engagement, Personality berpengaruh terhadap Employee Engagement, Self Efficacy berpengaruh terhadap Employee Engagement, Organizational Learning berpengaruh terhadap Self Efficacy, Personality berpengaruh terhadap Self Efficacy, Organizational Learning berpengaruh terhadap Employee Engagement melalui Self Efficacy dan Personality berpengaruh terhadap Employee Engagement melalui Self Efficacy.

**Kata Kunci:** Pembelajaran Organisasi, Kepribadian, Efikasi Diri, Keterikatan Karyawan

### PENDAHULUAN

Dunia pada saat ini sedang dilanda pandemi Covid 19, tak terkecuali Indonesia yang berdampak pada seluruh aspek kehidupan, salah satunya bidang sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Banyak perubahan yang terjadi seiring dengan penyesuaian-penyesuaian pada kondisi pandemi ini. Salah satu contohnya, karyawan yang biasanya bekerja dari kantor menjadi bekerja dari rumah (*work from home*) serta kondisi seperti ini juga belum diketahui akan berlangsung sampai kapan. Untuk itu karyawan harus bisa mempelajari perubahan-

perubahan yang terjadi dan kemudian dengan adanya perubahan itu karyawan harus mempunyai kepribadian yang mampu untuk menerima perubahan dan pembelajaran tersebut. Setelah semua itu ada, melalui keyakinan dirinya dalam mempelajari perubahan yang terjadi pada pekerjaan dan organisasinya, maka karyawan akan ‘memberikan semuanya’ ditempat kerja.

Terlebih pada saat ini, organisasi memperlakukan karyawan bukan hanya tentang mempekerjakannya, tetapi bagaimana membuat karyawan dapat menjadi aset berharga dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang baik dapat menjadi pondasi awal bagi perusahaan dalam membantu merealisasikan program dan tujuan perusahaan agar dapat tercapai dengan optimal (Firnanda & Wijayati, 2021). Dengan demikian, pencapaian yang menjadi target bersama akan dirasakan menjadi keterlibatan oleh semua pihak, terutama karyawan itu sendiri (Ariani & Nugroho, 2019). *Employee engagement* melibatkan seorang pekerja yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya, sehingga orang tersebut mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* tidak terpaku hanya mengerjakan pekerjaan rutinnya saja melainkan ada kemauan untuk menggali potensi dirinya agar bisa memberikan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan serta tidak mudah menyerah walau dihadapkan dengan situasi yang menyulitkan (Ardi et al. 2017).

Karyawan akan menunjukkan *employee engagement* yang lebih tinggi ketika mereka diberi peluang untuk terus menerus tumbuh dan berkembang didalam organisasi (Malik & Garg, 2017). Hal tersebut didukung oleh penelitian Hussein et al. (2017) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan organisasi memberi mereka dukungan dengan adanya budaya belajar mereka cenderung lebih menunjukkan sikap positif, perilaku yang baik dan menawarkan kualitas kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Aziz et al. 2021), (Lin & Lee, 2017).

Selain *organizational learning*, dalam penelitian Nurjanah et al. (2016) dikemukakan bahwa *engagement* terjadi jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan *personality* karyawan dimana pada level individu terdapat input *personality* yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan bahwa *employee engagement* merupakan fungsi dari kepribadian dan lingkungan. Ciri-ciri kepribadian individu cenderung mempengaruhi sejauh mana pengalaman karyawan dan menunjukkan *engagement* karyawan di tempat kerja.

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik (Ardi et

al. 2017), lebih lanjut Ardi menyebut bahwa *self-efficacy* merupakan konsep pemotivasi yang penting, oleh karena itu, *self efficacy* sangat dibutuhkan dalam diri para karyawan untuk membantu seseorang dalam hal pilihan, tujuan, reaksi emosional, usaha, mengatasi masalah dan ketekunan.

Pada penelitian (Aziz et al. 2021) dan (Lin & Lee. 2017) mengenai *organizational learning* terhadap *employee engagement* yang menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, Kartono et al. (2017) menganalisis mengenai *personality* terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Pengkreditan Rakyat di Jawa Barat dan hasil penelitian membuktikan bahwa *personality* pegawai pada Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan (Firnanda & Wijayati, 2021), (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Ardi et al., 2017), (Sarinah et al. 2018), (Priambodo et al. 2019), (Chaudhary et al. 2013) dan (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Conoras et al., 2021), (Tyas et al. 2020) menyatakan terdapat pengaruh positif secara langsung antara *self efficacy* dan *employee engagement*.

Namun demikian, masih jarang ditemukan penelitian yang membahas mengenai *organizational learning*, *personality*, *self efficacy* dan *employee engagement* dalam satu model penelitian, khususnya pada industri *freight forwarder* yaitu perusahaan yang bergerak di jasa pengangkutan barang. Meskipun secara teoritis terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi *employee engagement* penulis merasa *organizational learning* dan *personality* merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *self efficacy*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Organizational Learning*

*Organizational learning* berkaitan dengan bagaimana pembelajaran terjadi dalam organisasi. Ini berfokus pada pembelajaran kolektif tetapi mempertimbangkan proposisi, bahwa organisasi tidak melakukan tindakan yang menghasilkan pembelajaran; itu adalah anggota individu dari organisasi yang berperilaku dengan cara yang mengarah ke sana, meskipun organisasi dapat menciptakan kondisi yang memfasilitasi pembelajaran tersebut (Armstrong, 2014). *Organizational learning* dijelaskan dalam buku George & Jones, (2012) sebagai satu dimana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana baru dan ekspansif pola berpikir dipupuk, di mana kolektif aspirasi dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar bagaimana belajar

bersama. Definisi lebih lanjut masih dalam buku yang sama mengenai *organizational learning* menyatakan bahwa itu adalah satu yang terus meningkat dengan cepat menciptakan dan menyempurnakan kemampuan yang diperlukan untuk kesuksesan di masa depan. Masih dalam sumber yang sama *organizational learning* disebut sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran semua anggota dan terus-menerus mengubah dirinya sendiri.

### ***Personality***

*Personality* adalah seperangkat atribut psikologis yang relatif stabil yang membedakan seseorang orang dari yang lain (Griffin & Moorhead, 2014). *Personality* didefinisikan sebagai kombinasi dari fisik yang stabil, perilaku, dan karakteristik mental yang memberikan individu identitas unik mereka. Karakteristik ini atau sifat—termasuk bagaimana seseorang terlihat, berpikir, bertindak, dan merasa—adalah produknya pengaruh genetik dan lingkungan yang berinteraksi dan stabil dari waktu ke waktu dan lintas situasi dan budaya (Kinicki & Fugate, 2016). Lebih lanjut George & Jones, (2012) menyebut bahwa *personality* adalah pola cara yang relatif bertahan lama yang dirasakan, dipikirkan, dan dilakukan seseorang. Masih dalam sumber yang sama mengatakan bahwa *personality* merupakan faktor penting dalam menjelaskan mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dalam organisasi dan mengapa mereka memiliki sikap yang menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. *Personality* merupakan seperangkat perasaan dan perilaku yang relatif stabil yang dimiliki secara signifikan dibentuk oleh faktor genetik dan lingkungan (Ivancevich et al. 2013). *Personality* sebenarnya adalah kumpulan dari beberapa sifat. Sifat didefinisikan sebagai keteraturan berulang atau tanggapan orang terhadap lingkungan mereka (Colquitt et al. 2015).

### ***Self Efficacy***

*Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang tentang dirinya. kemungkinan berhasil menyelesaikan tugas tertentu. *Self-efficacy* dapat dikembangkan dengan dukungan dari orang tua, panutan, dan mentor adalah hal yang membantu untuk *self-efficacy* yang tinggi. *Self-efficacy* mempengaruhi bagaimana seseorang memandang dunia di sekitarnya dan kemampuan untuk menghadapi yang melekat tantangan dan kesempatan (Kinicki & Fugate, 2016). *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan pribadi mengenai kompetensi dan kemampuan yang mengacu pada keyakinan seseorang pada kemampuan untuk berhasil menyelesaikan tugas (Ivancevich et al. 2013).

### ***Employee Engagement***

*Employee Engagement* digambarkan sebagai “*the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically,*

*cognitively, and emotionally during role performance*, inti dari definisi ini adalah ide bahwa karyawan yang terlibat "memberikan semuanya" di tempat kerja (Kinicki & Fugate, 2016). Karyawan yang *engaged* memiliki hasrat untuk pekerjaan mereka dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka; karyawan yang tidak terlibat pada dasarnya memiliki "*checked out*" yaitu menempatkan waktu tetapi bukan energi atau perhatian ke dalam pekerjaan mereka (Langton et al. 2016). Definisi selanjutnya yaitu *employee engagement* sebagai koneksi yang mengikat yang dirasakan karyawan terhadap organisasi mereka (Armstrong, 2014).

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Hubungan antara *Organizational Learning* dan *Employee Engagement***

Pada penelitian yang disusun oleh Hussein et al. (2017) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan organisasi memberi mereka dukungan dengan adanya budaya belajar mereka cenderung lebih menunjukkan sikap positif, perilaku yang baik dan menawarkan kualitas kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Karyawan akan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi ketika mereka diberi peluang untuk terus menerus tumbuh dan berkembang di dalam organisasi (Malik & Garg, 2017). Hal tersebut didukung oleh Aziz et al. (2021) dan Lin & Lee, (2017) yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

**H1:** *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

#### **Hubungan antara *Personality* dan *Employee Engagement***

Keseluruhan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain akan membedakan individu tersebut dengan individu yang lain. *Engagement* terjadi jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian karyawan. Penelitian ini didukung oleh Kartono et al., (2017) dan Nurjanah et al. (2016) yang menunjukkan bahwa *personality* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

**H2:** *Personality* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

#### **Hubungan antara *Self Efficacy* dan *Employee Engagement***

Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi memiliki kepercayaan pada kemampuannya sehingga akan semangat dalam melakukan sesuatu dan berusaha melakukan yang terbaik sebagai individu maupun sebagai anggota perusahaan yang berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya secara maksimal. Chaudhary et al. (2013) menyebut bahwa *self efficacy* berpotensi dapat meningkatkan *engagement* karyawan, kepuasan kerja, gaya belajar, dan peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki peranan untuk meningkatkan *employee engagement* seperti didukung juga dengan penelitian sebelumnya yaitu dilakukan

(Firnanda & Wijayati, 2021), (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Ardi et al., 2017) dan (Tyas et al. 2020) menyatakan terdapat pengaruh positif antara *self efficacy* dan *employee engagement*.

**H3:** *Self efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

#### **Hubungan antara *Organizational Learning* dan *Self Efficacy***

Jika perusahaan memfasilitasi para karyawannya untuk terus belajar, terus mengembangkan dirinya melalui berbagai sikap, pengetahuan dan pengalaman tentu akan berdampak kepada meningkatnya kepercayaan diri karyawan tersebut dimana ia yakin akan kemampuannya menyelesaikan segala tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian ini didukung oleh Jaafari & Soleimani, (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *organizational learning* terhadap *self efficacy*.

**H4:** *Organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *self efficacy*

#### **Hubungan antara *Personality* dan *Self efficacy***

*Personality* adalah cara yang digunakan oleh seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain dan penyesuaian diri terhadap lingkungan sekitar. Karakteristik *personality* individu berbeda, seorang individu mempunyai cara masing-masing untuk dilakukan terhadap lingkungannya. *Personality* seseorang bisa dibentuk sejak dini. Karakteristik *personality* individu yang pantang menyerah dan berani mengambil resiko dapat berpengaruh terhadap keyakinan seorang individu akan kemampuan diri sendiri yang dimiliki. Maka dari itu karakteristik *personality* individu berpengaruh terhadap *self efficacy*. Hal ini sesuai dengan penelitian Laily & Wahyuni, (2020) yang menunjukkan bahwa *personality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*

**H5:** *Personality* memiliki pengaruh positif terhadap *self efficacy*

#### **Hubungan antara *Organizational Learning* dan *Employee Engagement* Melalui *Self Efficacy***

*Organizational Learning* merupakan proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan organisasi dan mempelajari tentang perilaku individu sebagai agennya. Karyawan akan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi ketika mereka diberi peluang untuk terus menerus tumbuh dan berkembang di dalam organisasi (Malik & Garg, 2017). Jika karyawan difasilitasi untuk terus maju dan berkembang melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan akan lebih loyal dengan perusahaannya serta merasa lebih percaya atas kemampuan yang dimilikinya sehingga rasa *engaged* terhadap pekerjaannya terus bertumbuh seiring waktu. Penelitian ini didukung oleh (Jaafari & Soleimani, 2012) bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *self efficacy*. Penelitian ini didukung juga oleh (Firnanda & Wijayati, 2021), Tyas & Nurhasanah, (2020), Ardi et al. (2017), Sarinah et al.

(2018), Priambodo et al. (2019) Chaudhary et al. (2013), Conoras et al. (2021) dan Tyas et al. (2020) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

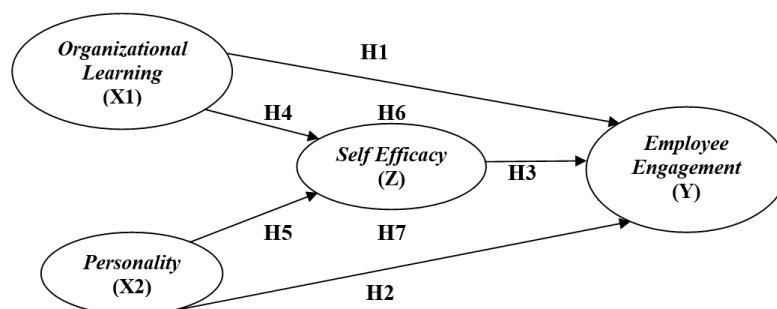
**H6:** *Self efficacy* memediasi hubungan *organizational learning* dan *employee engagement*

### Hubungan antara *Personality* dan *Employee Engagement* Melalui *Self efficacy*

Salah satu peranan yang penting dalam organisasi adalah komunikasi baik yang diaplikasikan kepada satu dengan lainnya didalam organisasi. Komunikasi yang baik dapat terbentuk dengan *personality* karyawan yang tidak menutup diri. Dalam hal ini *personality* memegang peranan penting, karena jika karyawan menjalin hubungan yang baik terhadap karyawan lainnya maka karyawan percaya akan adanya respon positif yang didapat sehingga kepercayaan diri karyawan tersebut meningkat. Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik (Ardi et al., 2017). Yang pada akhirnya membuat karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Penelitian ini didukung oleh (Laily & Wahyuni, 2020) bahwa *personality* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *self efficacy*. Penelitian ini didukung juga oleh (Firnanda & Wijayati, 2021), (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Ardi et al., 2017), (Sarinah et al., 2018), (Priambodo et al., 2019) dan (Chaudhary et al., 2013) (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Conoras et al., 2021), (Tyas et al., 2020) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

**H7:** *Self efficacy* memediasi hubungan *personality* dan *employee engagement*

Berdasarkan kerangka hipotesa diatas, dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1 Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif Kuantitatif dengan menggunakan *Indeks*

*Three Box Method*, digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul (Daga et al., 2020). Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey dengan alat berupa kuesioner yang disebarakan secara *online* di *google form*. Sehingga, data yang didapatkan berupa data primer dimana data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya dengan tujuan tertentu. Kuesioner menggunakan pengukuran dengan skala *likert* dengan skala 1-4 (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju) untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

### **Pengukuran**

Pengukuran variabel *organizational learning* menggunakan skala yang ditemukan oleh George & Jones, (2012) berisi 15 pernyataan. Pengukuran variabel *personality* diadopsi dari Ivancevich et al. (2013) meliputi 10 pernyataan. Kemudian pengukuran variabel *self efficacy* diperoleh dari Ivancevich et al. (2013) mencakup 6 pernyataan. Selanjutnya Pengukuran variabel *employee engagement* diadopsi dari Ardi et al. (2017) dengan 6 pernyataan. Sehingga, total pengukuran terdiri atas 37 butir pernyataan yang terlampir pada operasional variabel pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada wilayah Tangerang, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Puninar MSE sejumlah 64 orang. Kemudian, Teknik penentuan sampel yang digunakan peneliti yaitu *non probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Peneliti menggunakan teknik sampel jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2015). Dengan demikian, maka sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini sejumlah 64 orang yang merupakan karyawan PT. Puninar MSE.

### **Metode Analisis Data**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)* pada *software SmartPLS 3.0*. Analisis *SEM-PLS* terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut *outer model* dan model struktural atau biasa disebut *inner model*. *Outer model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam *PLS* adalah uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* yang terdiri dari *outer loading* yang mensyaratkan  $> 0.600$  (Ghozali et al., 2015) dan *Communality/Average Variance Ectraced (AVE)*  $> 0.500$  (Wijaya, 2019). Sedangkan uji reliabilitas adalah dengan menguji nilai *cronbach alpha*  $> 0.6$  dan *composite reliability*  $> 0.7$  untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai  $0.6 - 0.7$  masih dapat diterima untuk penelitian yang

bersifat *exploratory*. *Inner* model bertujuan untuk menguji hubungan dari indikator penyusun variabel. Beberapa pengukuran yang digunakan untuk menguji *inner* model adalah *R-square*, *path coefficients* dan *indirect effect*. Pedoman pengujian *R-square* yaitu 0.67 menunjukkan model kuat 0.33 moderat, dan 0.19 lemah. Pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* dimana digunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resample ulang. Signifikansi berpedoman pada *t-statistic* sebesar 1.96 pada tingkat kepercayaan 95% (Ghozali et al., 2015).

## HASIL

### Demografi Responden

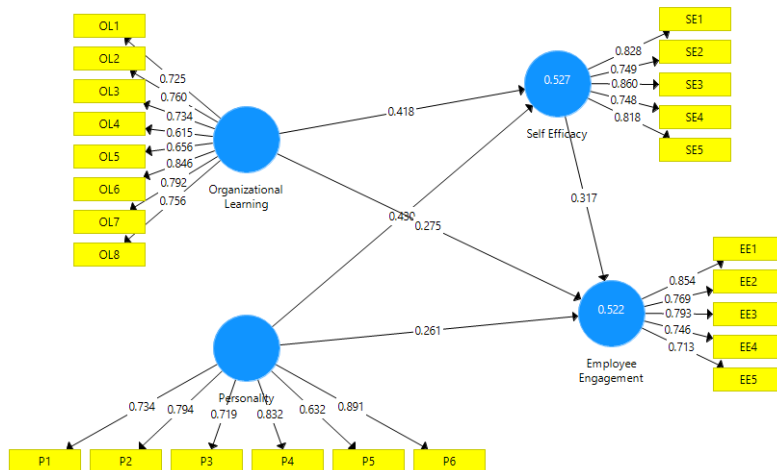
Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian di PT Puninar MSE dengan membagikan kuesioner secara *online* dengan menggunakan *google form* sebanyak 64 kuesioner kepada karyawan. Setiap responden memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga peneliti melakukan pengelompokan dengan karakteristik tertentu. Karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja dan departemen kerja. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa responden berdasarkan jenis kelamin paling banyak yaitu pria sebanyak 39 orang (61%). Responden berdasarkan usia terbanyak adalah 31-35 tahun dengan presentase sebanyak 28 orang (44%). Responden berdasarkan lama bekerja terbanyak adalah 1-3 tahun yaitu sebanyak 21 orang (33%). Responden berdasarkan pendidikan terbanyak adalah lulusan sarjana sebanyak 41 orang (64%). Responden berdasarkan departemen kerja terbanyak yaitu dari departemen *operation* sebanyak 27 orang (42%).

### Pengukuran *Outer Model*

*Outer Model* atau model pengukuran bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Tahap analisis pada *outer model* diukur menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.

### Uji Validitas & Reliabilita

|                         | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Employee Engagement     | 0,835            | 0,839 | 0,883                 | 0,603                            |
| Organizational Learning | 0,879            | 0,881 | 0,905                 | 0,546                            |
| Personality             | 0,860            | 0,859 | 0,897                 | 0,595                            |
| Self Efficacy           | 0,860            | 0,864 | 0,900                 | 0,643                            |



Pada pengujian validitas dengan menggunakan uji *convergent validity* (dilihat berdasarkan *loading factor*  $>0.6$  (Ghozali et al., 2015) dan dilihat dari nilai AVE  $>0.5$  (Wijaya, 2019)) terhadap variabel *organizational learning*, *personality*, *self efficacy* dan *employee engagement* menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner yang mewakili indikator dinyatakan valid karena memenuhi nilai signifikansinya pada masing-masing konstruk. Selanjutnya untuk mengukur konsistensi alat ukur yang digunakan, peneliti melakukan uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach alpha* ( $>0,6$ ) dan *composite reliability* ( $>0,7$ ) (Ghozali et al., 2015). Dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* terpenuhi. Maka semua item instrumen penelitian dinyatakan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

### Pengukuran Inner Model

|                         | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------|----------------------------------|
| Employee Engagement     | 0,603                            |
| Organizational Learning | 0,546                            |
| Personality             | 0,595                            |
| Self Efficacy           | 0,643                            |

Pengukuran *inner model* dimaksudkan untuk melihat kecocokan model serta mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk mendapatkan hasil analisis *inner model*, model penelitian perlu dilakukan *bootstrapping*. Analisis *inner model* menggunakan *R-square*, *path coefficient*, dan *indirect effect*.

### R-Square

|                     | R Square Adjusted |
|---------------------|-------------------|
| Employee Engagement | 0,502             |
| Self Efficacy       | 0,514             |

*R-Square* menunjukkan seberapa besar variabel endogen dipengaruhi oleh variabel

eksogen. Hasil perhitungan dapat dilihat bahwa nilai *R-Square* variabel *self efficacy* sebesar 0.514 yang artinya variabel *organizational learning* dan *personality* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel *self efficacy* sebesar 51,4% sedangkan 48,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Sedangkan nilai *R-Square* variabel *employee engagement* sebesar 0.502 yang artinya variabel *organizational learning*, *personality* dan variabel *self efficacy* mampu mempengaruhi variabel *employee engagement* sebesar 50,2% sedangkan 49,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

#### **Path Coefficient**

|                                                   | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|----------|
| Organizational Learning -><br>Employee Engagement | 2,210                       | 0,028    |
| Organizational Learning -><br>Self Efficacy       | 4,500                       | 0,000    |
| Personality -> Employee<br>Engagement             | 2,461                       | 0,014    |
| Personality -> Self Efficacy                      | 4,534                       | 0,000    |
| Self Efficacy -> Employee<br>Engagement           | 2,709                       | 0,007    |

Menurut Ghazali et al., (2015) ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dideteksi dengan menggunakan perbandingan antara *t-statistics* dengan *t-table*. Jika nilai *t-statistics* lebih tinggi dibanding dengan nilai *t-table*, maka dapat diartikan bahwa hipotesis terdukung. Adapun untuk nilai *t-table* > 1.96 pada tingkat keyakinan 95%.

Pada *organizational learning* terhadap *employee engagement* diperoleh nilai *t-statistics* 2.210 dan nilai *p-value* 0.028. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *organizational learning* dan *employee engagement*. Artinya, setiap variabel *organizational learning* mengalami kenaikan, maka *employee engagement* juga akan mengalami kenaikan

Pada variabel *personality* terhadap *employee engagement* diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2.461 dan *p-value* 0.014. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *personality* dan *employee engagement*. Artinya, setiap variabel *personality* mengalami kenaikan, maka *employee engagement* juga akan mengalami kenaikan.

Pada variabel *self efficacy* terhadap *employee engagement* diperoleh nilai *t-statistics*

sebesar 2.709 dan *p-value* 0.007. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *self efficacy* dan *employee engagement*. Artinya, setiap variabel *self efficacy* mengalami kenaikan, maka *employee engagement* juga akan mengalami kenaikan.

Pada variabel *organizational learning* terhadap *self efficacy* diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 4.500 dan *p-value* 0.000. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *organizational learning* dan *self efficacy*. Artinya, setiap variabel *organizational learning* mengalami kenaikan, maka *self efficacy* juga akan mengalami kenaikan.

Pada variabel *personality* terhadap *self efficacy* diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 4.534 dan *p-value* 0.000. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *personality* dan *self efficacy*. Artinya, setiap variabel *personality* mengalami kenaikan, maka *self efficacy* juga akan mengalami kenaikan.

### ***Indirect Effect***

|                                                                                      | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Organizational Learning -&gt;<br/>Self Efficacy -&gt; Employee<br/>Engagement</b> | 2,082                       | <b>0,038</b> |
| <b>Personality -&gt; Self Efficacy -&gt;<br/>Employee Engagement</b>                 | 2,595                       | <b>0,010</b> |

Selanjutnya nilai *indirect effect* pada variabel *organizational learning* melalui *self efficacy* terhadap *employee engagement* diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2.082 dan *p-value* 0.038. Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* melalui *self efficacy* terhadap *employee engagement*.

Selanjutnya pada variabel *personality* melalui *self efficacy* terhadap *employee engagement* memiliki nilai *t-statistics* sebesar 2.595 dan nilai *p-value* sebesar 0.010, Karena nilai *t-statistics* > 1.96, dan *p-value* < 0.05, mengartikan bahwa *personality* melalui *self efficacy* terhadap *employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.**

**Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian**

| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis                                                                                       | T-Statistic<br>(>1.96) | Keterangan               | Kesimpulan  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| H1        | <i>Organizational learning</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>                     | 2.210                  | Data Mendukung Hipotesis | H1 Diterima |
| H2        | <i>Personality</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>                           | 2.461                  | Data Mendukung Hipotesis | H2 Diterima |
| H3        | <i>Self efficacy</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>                         | 2.709                  | Data Mendukung Hipotesis | H3 Diterima |
| H4        | <i>Organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>self efficacy</i>                     | 4.500                  | Data Mendukung Hipotesis | H4 Diterima |
| H5        | <i>Personality</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>self efficacy</i>                                 | 4.534                  | Data Mendukung Hipotesis | H5 Diterima |
| H6        | <i>Self efficacy</i> memediasi hubungan <i>organizational learning</i> terhadap <i>employee engagement</i> | 2.082                  | Data Mendukung Hipotesis | H6 Diterima |
| H7        | <i>Self efficacy</i> memediasi hubungan <i>personality</i> terhadap <i>employee engagement</i>             | 2.595                  | Data Mendukung Hipotesis | H7 Diterima |

Sumber: diolah penulis. (2022)

### Diskusi

Pada pengujian tiap hipotesis penelitian didapatkan beberapa hasil. Pertama, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada PT. Puninar MSE. Artinya, semakin baik *organizational learning* yang ada pada PT. Puninar MSE maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*. Adanya pengaruh langsung *organizational learning* dengan membangun visi bersama

(*building a shared vision*) dengan cara terikat pada visi, misi perusahaan yang akan menumbuhkan komitmen sejati dan kesadaran diri anggotanya dalam melibatkan penciptaan kerangka acuan atau model mental yang berkelanjutan yang digunakan anggota untuk membingkai masalah atau peluang agar dapat mempengaruhi *employee engagement* melalui dedikasi (*dedication*) dengan menunjukkan perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan. Berdasarkan karakteristik responden, karyawan yang telah bekerja selama > 9 tahun, karyawan lulusan sarjana dan pascasarjana yang paling banyak terkait dengan *organizational learning* terhadap *employee engagement* karena dengan kolaborasi pengalaman dan pengetahuan, karyawan mampu menyumbangkan ide dan pemikirannya terkait visi dan misi perusahaan sehingga karyawan merasa terikat dengan visi dan misi perusahaan yang sejalan dengannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian yang dilakukan oleh Aziz et al. (2021) dan Lin & Lee, (2017) yang menyatakan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Kedua, hasil penelitian selanjutnya yaitu *personality* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik *personality* yang dimiliki oleh karyawan PT Puninar MSE maka akan semakin meningkatkan *employee engagement*. Adanya pengaruh langsung *personality* melalui keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) dengan cara senang berbagi pengalaman bekerja kepada orang lain. Dengan begitu etos kerja, kerjasama serta kolaborasi yang tinggi akan terbentuk dan dapat mempengaruhi *employee engagement* melalui dedikasi (*dedication*) dimana perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan. Seperti diketahui bahwa bekerja di industri *freight forwarding* menuntut karyawan mengirimkan barang tepat waktu. Dengan etos kerja dan kerjasama yang baik, pekerjaan akan terselesaikan tepat waktu. Berdasarkan karakteristik responden, karyawan berusia 31 - 35 tahun adalah yang paling dominan pada *personality* terhadap *employee engagement*, karena pada saat rentang usia ini seseorang sudah melewati periode pencarian jati diri yang terjadi pada seseorang di rentang usia 25-30 tahun, mandiri secara finansial dan rata-rata sudah menikah. Oleh karena itu karyawan memiliki pengalaman dalam banyak hal yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengalaman kepada rekan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulunya oleh Kartono et al., (2017) dan Nurjanah et al. (2016) yang menunjukkan bahwa *personality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Ketiga, hasil penelitian berikutnya menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik *self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan PT Puninar MSE maka dapat meningkatkan *employee engagement*. Adanya

pengaruh langsung *self efficacy* melalui besaran (*magnitude*) dengan cara memiliki keyakinan dapat menyelesaikan tugas dalam bekerja. Keyakinan karyawan terhadap kemampuannya untuk dapat melakukan yang terbaik akan mempengaruhi *employee engagement* melalui dedikasi (*dedication*) dengan perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan. Berdasarkan karakteristik responden, karyawan yang telah bekerja selama 4 - 6 tahun yang paling banyak terkait dengan *self efficacy* terhadap *employee engagement*, karena masa kerja yang tergolong tidak baru dan belum lama membuat karyawan sudah terbiasa dan belum jenuh dengan pekerjaannya sehingga menjadikannya *expert* dalam bidangnya, oleh sebab itu keyakinan dirinya dalam menyelesaikan sesuatu menjadi tinggi dan membuat dirinya menjadi terikat dengan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh dilakukan Firnanda & Wijayati, (2021), Tyas & Nurhasanah, (2020), Ardi et al., (2017) dan Tyas et al. (2020) menyatakan terdapat pengaruh positif antara *self efficacy* dan *employee engagement*.

Keempat, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh langsung terhadap *self efficacy* pada PT Puninar MSE. Artinya, semakin baik *organizational learning* yang ada pada PT Puninar MSE maka akan semakin meningkatkan *self efficacy*. Adanya pengaruh langsung *organizational learning* yaitu dengan membangun visi bersama (*building a shared vision*) dengan cara terikat dengan visi, misi perusahaan yang akan menumbuhkan komitmen sejati dan kesadaran diri anggotanya yang melibatkan penciptaan kerangka acuan atau model mental yang berkelanjutan yang digunakan anggota untuk membongkar masalah atau peluang dapat mempengaruhi *self efficacy* melalui besaran (*magnitude*) dengan cara memiliki keyakinan dapat menyelesaikan tugas dalam bekerja yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan karakteristik responden, karyawan berusia 20 – 25 tahun adalah yang paling banyak terlibat pada *organizational learning* terhadap *self efficacy*, bahwa rentang usia tersebut tergolong baru akan memulai untuk menata masa depan, oleh sebab itu semangat yang tinggi untuk belajar akan menjadikan mereka yakin mampu mengerjakan semua tanggung jawab yang ada. Penelitian ini sejalan dengan Jaafari & Soleimani, (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *organizational learning* terhadap *self efficacy*

Kelima, temuan berikutnya menunjukkan bahwa *personality* berpengaruh langsung terhadap *self efficacy* pada PT Puninar MSE. Artinya, semakin baik *personality* yang ada pada PT Puninar MSE maka akan semakin meningkatkan *self efficacy*. Adanya pengaruh langsung *personality* melalui keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) dengan cara senang berbagi pengalaman bekerja kepada orang lain. Dengan begitu etos kerja, kerjasama

serta kolaborasi yang tinggi akan terbentuk dan dapat mempengaruhi *self efficacy* melalui besaran (*magnitude*) dengan cara memiliki keyakinan dapat menyelesaikan tugas dalam bekerja yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan demografi, laki-laki lebih cepat akrab dan terbuka dalam bersosialisasi, dengan begitu banyak *insight* baru yang didapatkan sebagai awal mula untuk merasa yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Laily & Wahyuni, (2020) yang menunjukkan bahwa *personality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*

Keenam, temuan selanjutnya *self efficacy* memediasi hubungan *organizational learning* dan *employee engagement*. Artinya semakin baik *organizational learning*, maka semakin meningkat *employee engagement* melalui *self efficacy*. Artinya adanya pengaruh tidak langsung *organizational learning* dengan membangun visi bersama (*building a shared vision*) dengan cara terikat dengan visi, misi perusahaan terhadap *employee engagement* melalui dedikasi (*dedication*) dengan perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan sehingga rasa *engaged* terhadap pekerjaannya terus bertumbuh seiring waktu, membutuhkan peran *self efficacy* melalui besaran (*magnitude*) dengan cara memiliki keyakinan untuk dapat menyelesaikan tugas dalam bekerja yang menjadi tanggung jawabnya. Jika karyawan PT Puninar MSE difasilitasi untuk terus maju dan berkembang melalui *organizational learning*, karyawan akan lebih memiliki keyakinan bahwa bisa menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan benar sehingga rasa *engaged* terhadap pekerjaannya terus bertumbuh seiring waktu melalui dedikasi (*dedication*) dengan perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan. Jika dilihat dari karakteristik responden, maka hasil menunjukkan yang paling banyak terkait dengan *organizational learning* terhadap *employee engagement* melalui *self efficacy* adalah responden dengan seluruh rentang masa kerja, bahwasannya mereka berperan sebagai konseptor maupun eksekutor dalam *organizational learning* terhadap *employee engagement* melalui *self efficacy* yang terbentuk di PT Puninar MSE. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Jaafari & Soleimani, 2012) bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *self efficacy*. Penelitian ini didukung juga oleh (Firnanda & Wijayati, 2021), Tyas & Nurhasanah, (2020), Ardi et al. (2017), Sarinah et al. (2018), Priambodo et al. (2019) Chaudhary et al. (2013), Conoras et al. (2021) dan Tyas et al. (2020) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Temuan terakhir menyatakan bahwa bahwa *self efficacy* memediasi hubungan *personality* dan *employee engagement*. Artinya semakin baik *organizational learning*, maka semakin meningkat *employee engagement* melalui *self efficacy*. Artinya adanya pengaruh tidak langsung *personality* melalui keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*)

dengan cara senang berbagi pengalaman bekerja kepada orang lain. Dengan begitu etos kerja, kerjasama serta kolaborasi yang tinggi akan terbentuk dan membutuhkan peran *self efficacy* melalui besaran (*magnitude*) dengan cara memiliki keyakinan untuk dapat menyelesaikan tugas dalam bekerja yang menjadi tanggung jawabnya. Jika karyawan PT Puninar MSE difasilitasi untuk terus maju dan berkembang melalui *personality*, karyawan akan lebih memiliki keyakinan bahwa bisa menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan benar yang pada akhirnya membuat karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaannya melalui dedikasi (*dedication*) dengan perasaan bangga, antusias dan menantang dalam pekerjaan. Jika dilihat dari karakteristik responden, maka hasil menunjukan yang paling banyak terkait dengan *personality* terhadap *employee engagement* melalui *self efficacy* adalah responden dengan rentang usia masa kerja > 9 tahun dengan rentang usia 31 – 35 tahun, bahwasannya mereka sudah banyak terlibat dengan banyak pengalaman didalam maupun diluar kantor yang membentuk *personality* nya dengan matang. Penelitian ini sejalan oleh Laily & Wahyuni, 2020 bahwa *personality* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *self efficacy*. Penelitian ini didukung juga oleh (Firnanda & Wijayati, 2021), (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Ardi et al., 2017), (Sarinah et al., 2018), (Priambodo et al., 2019) dan (Chaudhary et al., 2013) (Tyas & Nurhasanah, 2020), (Conoras et al., 2021), (Tyas et al., 2020) menunjukan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel *organizational learning* dan *personality* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *employee engagement*. Terdapat peran mediasi yaitu *self efficacy* untuk mencerminkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin diusahakannya *organizational learning* yang baik, *personality* yang mendukung, serta *self efficacy* yang tinggi maka *employee engagement* akan tercipta pada diri setiap karyawan.

### Keterbatasan Penelitian

Masih terdapat beberapa keterbatasan atau limitasi yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang. Pada penelitian ini masih terbatas pada satu objek yaitu industri *freight forwarder* sehingga belum tentu dapat menggambarkan faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada objek yang berbeda. Kedepannya untuk dapat memperluas objeknya, jadi tidak hanya terfokus pada satu objek saja serta faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dalam penelitian ini hanya terbatas pada *organizational learning*, *personality* dan

*self efficacy*. Kedepannya diharapkan dapat mencari variabel yang berbeda dalam mempengaruhi *employee engagement*.

### **Saran Untuk Peneliti Selanjutnya**

Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dan bisa menambahkan apa yang kurang dari penelitian ini. seperti menambah variasi variabel lainnya seperti *perceived organizational support*, pengalaman kerja dan upah. Selain itu, untuk peneliti selanjutnya dapat memperluas populasi penelitian mencakup area yang lebih luas.

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial yang penting untuk meningkatkan *employee engagement* pada PT Puninar MSE. Yang pertama disarankan PT. Puninar MSE terhadap *Organizational Learning* dapat mengevaluasi model mental kompleks (*complex mental models*) dengan mendorong masing-masing anggotanya untuk mengembangkan rasa untuk bereksperimen dengan memberi mereka kesempatan untuk berasumsi lebih banyak, bertanggung jawab atas keputusan mereka dan tetap mempertahankan membangun visi bersama (*building a shared vision*), kemudian perusahaan terhadap *Personality* agar mengevaluasi ekstroversi (*extroversion*) dengan perusahaan memperbanyak program-program diskusi yang melibatkan karyawan sehingga terbentuknya interaksi sosial diantara rekan kerja dan mempertahankan sifat keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*), selanjutnya perusahaan terhadap *Self Efficacy* agar mengevaluasi keluasan (*generality*) dengan perusahaan harus terus menstimulasi *self efficacy* pada para karyawan dengan berbagai program dan mempertahankan besaran (*magnitude*).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Pt Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya )*. 52(1), 163–172.
- Ariani, A., & Nugroho, Y. A. (2019). *Pengaruh Occupational..../Adelina Ariani, Yohanes Arianto Nugroho*. 16(2), 167–179.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Management Human Resource Handbook Of Practice*.
- Aziz, M., Nurdasila, & Kesuma, T. M. (2021). *The Effect Of Transformational Leadership , Organizational Learning , And Innovation On Employment Engagement And Its Implications On Employee Performance Of Malahayati Shipping Polytechnic*. 4(5), 258–269.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2013). *Engaged Versus Disengaged : The Role Of Occupational Self-Efficacy*. 18(1), 91–108.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior Improving Performance And Commitment In The Workplace*.

- Conoras, S. N., Parimita, W., & Handaru, A. W. (2021). The Influence Of Perceived Organizational Support And Self Efficacy On Work Engagement At. *Jdmb*, 4(2), 21–44.
- Daga, R., Ismail, N., & Maddatuang, B. (2020). Analisis Efektivitas Program Mandiri Dagang Untung Pada Pt. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Kanwil Regional X Sulawesi Dan Maluku. *Seiko : Journal Of Management & Business*, 3(3), 65–78.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). *Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Karyawan Pt. Pesona Arnos Beton*. 9.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior*.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People And Organizations*.
- Hussein, N., Anis, N., Razak, A., Omar, M. K., Mara, U. T., & Alam, B. P. (2017). *No Title*. 9(1), 17–22.
- Hussein, N., Razak, N. A. A., & Omar, M. K. (2017). *Learning Organization And Work Engagement : An Empirical Evidence Of A Higher Learning Institution In Malaysia*. May. <https://doi.org/10.22610/Imbr.V9i1.1592>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational Behavior And Management*.
- Jaafari, P., & Soleimani, N. (2012). The Relationship Among Organizational Climate , Organizational. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 47(1978), 2212–2218. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2012.06.974>
- Kartono, Hilmiana, & Muizu, W. O. Z. (2017). *The Influence Of Personality On Employee Engagement And Emotional Intelligence [ An Empirical Study On Employees Of Rural Banks In West*. 12(2), 54–66.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior*.
- Laily, N., & Wahyuni, D. U. (2020). The Effects Of Personality , Self-Efficacy , And Locus Of Control On The Success Of Javanese Female Merchants In Surabaya. *Indonesian Journal Of Business And Entrepreneurship*, 6(1), 66–73.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour*.
- Lin, H., & Lee, Y.-D. (2017). *A Study Of The Influence Of Organizational Learning On Employees ' Innovative Behavior And Work Engagement By A Cross-Level Examination*. 8223(1), 3463–3478. <https://doi.org/10.12973/Eurasia.2017.00738a>
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning Organization And Work Engagement : The Mediating Role Of Employee Resilience. *The International Journal Of Human Resource Management, October*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Nurjanah, R., Rofaida, R., & Suryana. (2016). *Kepribadian Karyawan Dan Budaya Organisasi : Faktor Determinan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)*. Xx(02), 310–324.
- Priambodo, E. P., Darokah, M., Sari, R. E. Y. D., & Program. (2019). *Peran Self-Efficacy Dan Iklim Organisasi Dalam Membentuk Employee Engagement Melalui Komitmen*

*Organisasi*. 6, 213–228. <https://doi.org/10.15575/psy.v6i2.4974>

Sarinah, Akbar, M., & Prasadja, R. (2018). *The Effect Of Work Autonomy , Self-Efficacy And Work Engagement Towards Organizational Commitment*. *Vi*(2), 31–44.

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D. In *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*.

Tyas, Ari Anggarani Winandi Prasetyoning, & Nurhasanah. (2020). *Model Keterkaitan Kompetensi Pegawai , Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Self Ham Ri*. *17*(September), 353–363.

Tyas, A. A. W. P., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). *How Employee Competency And Self Efficacy Affect Employee Work Engagement In Human Resource Development Agency ( Bpsdm ) Ministry Of Law And Human Rights Republic Of Indonesia*. *4*(2).

Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart Pls 03*. Innosain, Yogyakarta.