



## ***Pengaruh self efficacy dan organizational trust terhadap employee performance melalui employee engagement***

Arrum Wizarotul Maliyah<sup>1\*</sup>, Ec. Budiono<sup>1</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia<sup>1</sup>

\*Email korespondensi: [arrumwizarotul.20121@mhs.unesa.ac.id](mailto:arrumwizarotul.20121@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*This research aims to determine the influence of self-efficacy and organizational trust on employee performance through employee engagement at employees of PT. XYZ. This research is causality research with a quantitative approach. The sampling technique used is a saturated sampling technique with a sample of 91 permanent employees of PT. XYZ. The statistical analysis used is partial least squares (PLS) with the help of SmartPLS 3 software. The results of this study explain that self efficacy has no significant effect on employee performance, self efficacy has a positive and significant effect on employee engagement, organizational trust has a positive and significant effect on employee performance, organizational trust has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement has a positive and significant effect on employee performance, self efficacy influences employee performance through employee engagement, and organizational trust influences employee performance through employee engagement.*

*Keywords: employee engagement; employee performance; organizational trust; self efficacy.*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi dan informasi akan menjadi faktor penting bagi berbagai aspek kehidupan manusia, juga dalam dunia bisnis. Ketatnya persaingan bisnis menimbulkan berbagai tekanan bagi organisasi yang senantiasa berbenah demi perkembangan dan ketercapaian tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki. Tingginya kualitas sumber daya manusia di perusahaan, semakin tinggi pula potensi perusahaan ketika menghadapi persaingan bisnis. Menurut Ginting *et al.* (2019), karyawan merupakan aset perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Sivanissa *et al.* (2022), meskipun sarana, prasarana dan keuangan perusahaan melimpah, kegiatan operasional tidak akan berlangsung dengan baik apabila karyawan yang dimiliki perusahaan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal. Hal tersebut bisa disebut bahwa *employee performance* termasuk salah satu kunci utama yang tidak bisa dilupakan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus memaksimalkan *employee performance* untuk mendukung segala aktivitas operasionalnya, karena semakin baik *employee performance* maka semakin banyak kontribusi yang dapat diberikan karyawan kepada perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang diduga memengaruhi *employee performance* yaitu *self efficacy* dan *organizational trust*. Selaras dengan pernyataan Noviawati (2016) yang mengungkap pentingnya *self efficacy* dalam mengembangkan *employee performance*, dengan adanya *self efficacy* akan memunculkan keyakinan masing-masing individu akan kemampuannya dalam menuntaskan tugas dari atasan secara maksimal dan tepat waktu. Pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance* dibuktikan Sofiyani *et al.* (2022), Arifin *et al.* (2021), Utami, Sudiro & Noermijati (2023), dan Nafiudin & Nurputri (2021) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan mengenai *self efficacy* terhadap *employee performance*. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Ristian & Ekhsan (2023), Murti & Utami (2021) dan Yagil, Liraz & Bichachi (2023) yang menemukan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *self efficacy* terhadap *employee performance*.

Kepercayaan dan keterlibatan karyawan sangat memengaruhi perusahaan dalam mencapai keberhasilan bisnisnya, karena kepercayaan tinggi karyawan akan memperkuat loyalitas dan mendorong semangat kerja yang akan memengaruhi *employee performance* dan dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnisnya. Selaras dengan yang diungkapkan oleh Widijaya & Panjaitan (2022) bahwa peningkatan kepercayaan berpengaruh secara langsung bahkan tidak langsung dalam performa, tingkah laku, maupun kerja tim agar lebih baik di lingkungan kerja. Pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance* telah dibuktikan Ekhsan & Saroh (2021), Lay, Basana & Panjaitan (2020), Widijaya & Panjaitan (2022) dan Rahman *et al.* (2021) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *self efficacy* terhadap *employee engagement*.

Tidak hanya pada *employee performance*, *self efficacy* dan *organizational trust* juga dapat memengaruhi *employee engagement*. Ardi, Astuti & Sulistyono (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi hal krusial di dalam perusahaan karena kesuksesan organisasi dipengaruhi *employee performance* melalui meningkatnya *self efficacy* dan *employee engagement*. Adanya kesadaran dalam perilaku *employee engagement* sangat berguna untuk pencapaian tujuan organisasi karena *employee engagement* hadir setelah karyawan telah mencapai kepercayaan atas kemampuan diri sendiri dengan mengerjakan pekerjaannya secara lebih rajin dan senantiasa melakukan hal terbaik. Pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement* dibuktikan Firnanda & Wijayati (2021), Arifin *et al.* (2021), Sofiyani *et al.* (2022), Utami, Sudiro & Noermijati (2023), dan Ghewari (2023) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *self efficacy* terhadap *employee engagement*. Sedangkan hasil berbeda dibuktikan Syihabudhin & Pratiwi (2020) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *self efficacy* terhadap *employee engagement*.

Ugwu, Onyishi & Sanchez (2014) juga berpendapat bahwa organisasi dan karyawannya memahami bahwa saling dukung adalah satu-satunya cara agar selalu bertahan, sementara organisasi mencoba untuk menciptakan suasana kepercayaan, karyawan membalasnya dengan menjadi terlibat dalam pekerjaan. Pengaruh *organizational trust* terhadap *employee performance* dibuktikan Romi *et al.* (2022), Fadhillaini, Tjahjono & Susanto (2021), Nasser *et al.* (2023) dan Yulivan (2021) yang menyatakan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan hasil berbeda dibuktikan Jannatin & Puspawati (2022) yang mengungkapkan bahwa *organizational trust* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*.

Keterikatan karyawan dalam suatu pekerjaan berperan terhadap *performance*-nya sehingga perusahaan dapat menaikkan *performance* dengan cara meningkatkan *engaged* karyawan (Arifin *et al.*, 2021). Ketika *engagement* karyawan meningkat maka *employee performance* bisa dikatakan juga ikut meningkat sehingga hal tersebut juga dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya atau mendapatkan keuntungan. Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* dibuktikan Umihastanti & Frianto (2022), Pratiwi & Fatoni (2023), Cahyandani (2021), Arifin *et al.* (2021), Ardiansyah & Budiono (2022), dan Diana & Frianto (2021) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap *employee performance*. Namun, hasil berbeda dibuktikan Ristian & Ekhsan (2023) yang mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*.

Hasil wawancara dengan karyawan PT. XYZ mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan standar namun mengalami sedikit penurunan pada dua tahun terakhir. Penurunan tersebut disebabkan oleh adanya keragu-raguan dan kurangnya keyakinan karyawan pada dirinya sendiri bahwa dirinya mampu mengerjakan tugas apapun yang diberikan. Kurangnya keyakinan tersebut biasanya timbul ketika karyawan mendapatkan tugas baru dan saat karyawan tidak bisa merampungkan pekerjaannya sesuai target waktu yang telah disepakati antara karyawan dan atasan. Kemudian masih adanya karyawan yang kurang yakin dengan perusahaan. Serta *engagement* karyawan dapat dikatakan baik, namun masih ada beberapa karyawan yang lalai dalam artian lupa dengan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada karyawan PT. XYZ.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Self Efficacy***

Menurut Bandura (1986) dalam Utami, Sudiro & Noermijati (2023), *self efficacy* mengukur kemampuan seseorang dalam mengorganisasikan dan melaksanakan upaya yang perlu dilaksanakan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. *Self efficacy* adalah rasa yakin individu kepada dirinya yang akan menggapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2014 dalam Syihabudhin & Pratiwiana, 2020). Tingginya *self efficacy* pada karyawan, sejalan dengan tingginya keyakinan karyawan dalam meraih keberhasilannya dalam mencapai tujuan. *Self efficacy* adalah aset pribadi karyawan yang memiliki pengaruh positif terhadap peran individu yang membantu keseimbangan dan *engagement* kerja karyawan (Chan, 2017). Menurut Arifin *et al.* (2021), *self efficacy* merupakan keyakinan karyawan akan kesanggupannya pada saat mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuannya. Bandura (1995) dalam Syihabudhin & Pratiwiana (2020) mengemukakan indikator yang membentuk *self efficacy* yaitu *magnitude*, *generality* dan *strength*.

### ***Organizational Trust***

Menurut Ependi & Sudirman (2021) kepercayaan terhadap organisasi merupakan kepercayaan seseorang dalam penyerahan baik pekerjaan, kewewenangan, ataupun tanggung jawab dalam menggapai tujuan perusahaan yang mencakup keyakinan individu pada orang lain, memiliki pikiran dan harapan positif terhadap orang lain, adanya kesempatan untuk bertindak, serta menumbuhkan jalinan sosial dengan orang lainnya. Kepercayaan terhadap organisasi digambarkan dalam tiga persoalan, yakni kepercayaan integritas, karakter maupun pemimpin; saling percaya dalam suatu hubungan; dan percaya dengan integritas, kebenaran dan kesamarataan antar karyawan (Lay, Basana & Panjaitan, 2020). Karyawan memiliki peran penting demi tercapainya tujuan organisasi, sehingga membangun kepercayaan pada karyawan akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara optimal (Romi *et al.*, 2022). Widijaya & Panjaitan (2022) mengatakan bahwa peningkatan kepercayaan berpengaruh secara langsung bahkan tidak langsung dalam performa, tingkah laku, maupun kerja tim agar lebih baik di lingkungan kerja. Menurut Searle *et al.* (2011) dalam Doğru (2021) indikator *organizational trust* terdiri dari 9 item pernyataan yang berfokus pada persepsi karyawan tentang apakah organisasi mereka dapat dipercaya.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan istilah yang mengacu pada tindakan positif terhadap kontribusi dan keterlibatan dalam perusahaan, serta kebahagiaan dan daya di dalam perusahaan (Sofiyani *et al.*, 2022). *Employee engagement* merupakan keterikatan emosional individu terhadap nilai-nilai organisasi dan organisasi tempat dia bekerja (Arifin *et al.*, 2021). Keterikatan emosional ini dapat diartikan karyawan sangat peduli akan tugas maupun perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* akan nyaman dengan pekerjaannya sehingga lupa terhadap waktu dan kurang peduli terhadap gangguan (Leiter & Bakker, 2010). Apabila karyawan memiliki rasa terikat dengan perusahaannya, maka karyawan akan memiliki kesadaran yang tinggi untuk ikut menjadi bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan (Arifin *et al.*, 2021). Schaufeli & Bakker (2004) dalam Ardiansyah & Budiono (2022) mengungkap ketiga indikator *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

### ***Employee Performance***

Menurut Bernardin & Russel (1998) dalam Rahsel (2016), kinerja merupakan catatan atau daftar hasil-hasil yang diperoleh dari kegiatan tertentu dalam jangka waktu yang ditentukan. Kinerja menggambarkan tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan ataupun kebijakan dalam menerapkan tujuan yang telah direncanakan (Ekhsan & Masruri, 2022). Menurut Mangkunegara (2009) dalam Saramony, Sapta & Sudja (2021), *employee performance* merupakan hasil kerja yang diperoleh individu saat menyelesaikan tugas yang sinkron dengan kewajiban yang telah dibebankan. Selain itu, kinerja juga dapat dipahami sebagai mutu serta kuantitas kerja individu atau orang-orang demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Cahyandani, 2021). Menurut Bernardin & Russel (1993) dalam Adila & Pintauli

(2023), *employee performance* terdiri atas 6 indikator, yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

### **Pengaruh Antar Variabel**

Noviawati (2016) mengungkap pentingnya *self efficacy* dalam mengembangkan *employee performance*. Dengan adanya *self efficacy* akan memunculkan keyakinan masing-masing individu akan kemampuannya dalam menuntaskan tugas dari atasan secara maksimal dan tepat waktu. Menurut Lianto (2019), pemenuhan *employee performance* salah satu pemicunya adalah *self efficacy*, karena karyawan yang berhasil dalam melakukan pekerjaannya di masa lalu maka akan memotivasi dirinya untuk semakin percaya diri dan yakin akan keberhasilannya di kesempatan lain. Hasil penelitian Sofiyani *et al.* (2022), Arifin *et al.* (2021), Utami, Sudiro & Noermijati. (2023), dan Nafiudin & Nurputri (2021) menemukan adanya pengaruh positif signifikan mengenai *self efficacy* terhadap *employee performance*.

H1: *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Hubungan antara *self efficacy* dengan *employee engagement* diungkapkan oleh Ardi, Astuti & Sulistyono (2017) yang menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi hal krusial di dalam perusahaan karena kesuksesan organisasi dipengaruhi *employee performance* melalui meningkatnya *self efficacy* dan *employee engagement*. Adanya kesadaran akan perilaku *employee engagement* sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan karena *employee engagement* hadir setelah karyawan telah mencapai kepercayaan atas kemampuan diri sendiri dengan mengerjakan tugas secara lebih rajin dan selalu melakukan hal terbaik. Hasil penelitian Firnanda & Wijayati (2021), Arifin *et al.* (2021), Sofiyani *et al.* (2022), Utami, Sudiro & Noermijati (2023), dan Ghewari (2023) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *self efficacy* terhadap *employee engagement*.

H2: *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Widijaya & Panjaitan (2022) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan berpengaruh secara langsung bahkan tidak langsung dalam performa, tingkah laku, maupun kerja tim agar lebih baik di lingkungan kerja. Menurut Nasser *et al.* (2023), *organizational trust* mewakili hubungan timbal balik antara atasan dengan individu yang dapat membangun kepercayaan satu sama lain, hal itu sesuai dengan konsep teori pertukaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketika kepercayaan karyawan tinggi maka dapat meningkatkan hubungan baik antar atasan atau bawahan. Hasil penelitian Ekhsan & Saroh (2021), Lay, Basana & Panjaitan (2020), Widijaya & Panjaitan (2022) dan Rahman *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan mengenai *organizational trust* terhadap *employee performance*.

H3: *Organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Ugwu, Onyishi & Sanchez (2014) berpendapat bahwa harus memiliki sikap saling memahami antara organisasi dan karyawan dengan saling memberikan dukungan sedangkan organisasi menciptakan kepercayaan maka karyawan membalasnya dengan ikut terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan saling memahami hal-hal tersebut maka akan terwujud sikap timbal balik yang dapat menciptakan kerja positif sekaligus menguntungkan baik bagi karyawan maupun organisasi. Pengaruh positif dan signifikan *organizational trust* terhadap *employee engagement* dikemukakan oleh Romi *et al.* (2022), Fadhilaini, Tjahjono & Susanto (2021), Nasser *et al.* (2023) dan Yulivan (2021).

H4: *Organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Wicaksono dan Rahmawati (2019) mengatakan bahwa karyawan yang terikat dengan organisasi cenderung akan memberikan kinerja terbaiknya dan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Keterikatan karyawan dalam suatu pekerjaan berperan pada *performance*-nya, oleh karena itu kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterikatan karyawan, maka organisasi dapat meningkatkan *performance*

Arrum Wizarotul Maliyah & Ec. Budiono. Pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

karyawan dengan cara meningkatkan *engaged* karyawan (Arifin *et al.*, 2021). Hasil penelitian Umihastanti & Frianto (2022), Pratiwi & Fatoni (2023), Cahyandani (2021), Arifin *et al.*, (2021), Ardiansyah & Budiono (2022), dan Diana & Frianto (2021) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap *employee performance*.

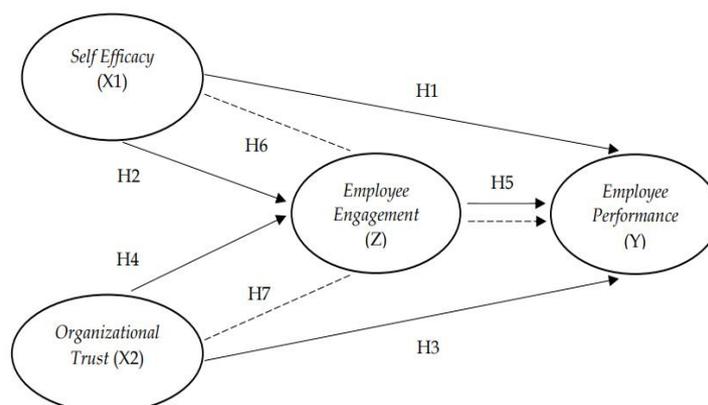
H5: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Hubungan antara *self efficacy* dengan *employee engagement* diungkapkan oleh Ardi, Astuti & Sulisty (2017) yang menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi hal krusial di dalam perusahaan karena kesuksesan organisasi dipengaruhi *employee performance* melalui meningkatnya *self efficacy* dan *employee engagement*. Apabila *self efficacy* karyawan sudah terpenuhi maka karyawan akan terlibat dalam organisasi karena karyawan sudah meletakkan kepercayaan pada dirinya sendiri untuk melakukan tugasnya dengan baik. Keterlibatan tersebut akan membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil penelitian Utami, Sudiro & Noermijati (2023), mengungkap bahwa *self efficacy* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dan penelitian Pratiwi & Fatoni (2023), menemukan hasil positif signifikan mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*.

H6: *Self efficacy* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

Romi *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa kepercayaan yang dihadirkan perusahaan akan mengakibatkan karyawan memiliki keterlibatan yang lebih efektif terhadap perusahaan dan memiliki kontribusi dan keantusiasan yang tinggi dalam pekerjaannya. *Organizational trust* yang tinggi pada karyawan membuat karyawan terlibat dalam organisasi karena semakin tinggi dukungan dan kepercayaan dari organisasi sehingga karyawan akan memaksimalkan kemampuan dan tenaganya, maka hal tersebut akan mendorong kinerja menjadi semakin optimal. Hasil penelitian Fadhilaini (2021) yang mengungkapkan bahwa *organizational trust* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dan penelitian Diana & Frianto (2021) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *employee performance*.

H7: *Organizational trust* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*



Sumber: Data diolah penulis (2024)

**Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap PT. XYZ. Populasi penelitian ini sebanyak 91 karyawan tetap dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert 1-5 dengan cara perolehan data melalui observasi, wawancara dan

kuesioner. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modelling*) dengan dibantu *software SmartPLS* versi 3. Adapun tahapan analisis data terdapat *outer model* dengan kriteria uji validitas konvergen dan uji reliabilitas. Selanjutnya, *inner model* dengan kriteria uji R-Square dan uji signifikansi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, karakteristik responden yang digunakan meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, dan masa kerja. Berdasarkan hasil statistik, karakteristik responden yang paling mendominasi pada setiap kategori adalah sebagai berikut: usia: 41-50 tahun (44%), jenis kelamin: laki-laki (85,7%), pendidikan terakhir: SLTA (60,4%), status: menikah (97,8%), dan masa kerja: 11-15 tahun (47,3%).

### Hasil Analisis Deskriptif

Berikut merupakan analisis penilaian reponden pada variabel *self efficacy*, *organizational trust*, *employee performance*, dan *employee engagement*.

**Tabel 1.**  
**PENILAIAN RESPONDEN**

Keterangan	Mean Indikator	Mean Variabel
<i>Self Efficacy</i>		
<i>Magnitude</i>	3,88	
<i>Generality</i>	3,69	3,81 (Tinggi)
<i>Strength</i>	3,87	
<i>Organizational Trust</i>		
Organisasi mampu memenuhi tanggung jawabnya	3,97	
Organisasi berhasil dalam apa yang coba dilakukannya	3,92	
Organisasi melakukan segala sesuatunya dengan kompeten	3,90	
Organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya	3,74	
Kebutuhan dan keinginan karyawan penting bagi organisasi	3,70	
Organisasi akan melakukan yang terbaik untuk membantu karyawannya	3,90	3,85 (Tinggi)
Organisasi tidak akan pernah dengan sengaja mengambil keuntungan dari karyawannya	3,96	
Organisasi berpedoman pada prinsip moral dan kode etik yang sehat	3,86	
Kekuasaan tidak disalahgunakan dalam organisasi	3,74	
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Vigor</i>	3,65	
<i>Dedication</i>	3,94	3,72 (Tinggi)
<i>Absorption</i>	3,56	
<i>Employee Performance</i>		
<i>Quality</i>	4,26	
<i>Quantity</i>	3,87	
<i>Timeliness</i>	3,78	
<i>Cost Effectiveness</i>	3,82	3,94 (Tinggi)
<i>Need for Supervision</i>	3,68	
<i>Interpersonal Impact</i>	4,25	

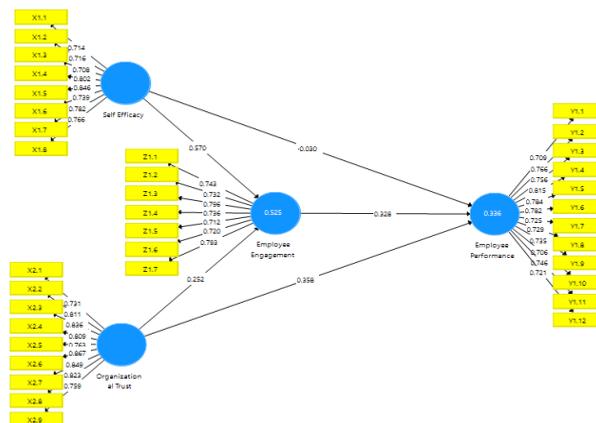
Sumber: Data diolah penulis (2024)

Berdasarkan tabel 1, hasil analisis penilaian jawaban responden pada *self efficacy* (X1) mempunyai nilai rata-rata 3,81 (tinggi). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan atau *skill* yang menjadi aset penting bagi karyawan dalam melakukan tugasnya secara

optimal dan maksimal demi tercapainya tujuan dan pengembangan dirinya. *Organizational trust* (X2) memiliki nilai rata-rata 3,85 (tinggi). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan percaya atas peraturan atau kebijakan-kebijakan yang ada. *Employee engagement* (Z) mempunyai nilai rata-rata 3,72 (tinggi). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepentingan dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi untuk selalu meningkatkan kinerjanya. *Employee performance* (Y) memiliki nilai rata-rata 3,94 (tinggi). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki capaian atau hasil kerja dalam melakukan tugas atau tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang telah direncanakan atau ditentukan yang tinggi. Dengan nilai yang tinggi pada keempat variabel, maka dapat disimpulkan bahwa responden memberikan jawaban yang baik terhadap *self efficacy*, *organizational trust*, *employee engagement*, dan *employee performance*.

### Hasil Uji Convergent Validity

Pada *outer loading*, semua indikator dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading* faktor lebih dari 0,70. Dalam tahap ini, semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai lebih dari 0,70.



Sumber: Data diolah SmartPLS 3

**Gambar 2. UJI MEASSUREMENT MODEL**

### Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

*Composite reliability* digunakan sebagai penguji tingkat keandalan nilai pada indikator-indikator dan konstruk yang membentuknya. Sedangkan *cronbach's alpha* dipakai untuk memperkuat uji keandalan sebelumnya atau untuk mengukur *internal consistency*.

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH'S ALPHA**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Self Efficacy	0,916	0,896
Organizational Trust	0,943	0,932
Employee Engagement	0,899	0,870
Employee Performance	0,939	0,929

Sumber: Data diolah SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel 2, *composite reliability* memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik karena ketentuan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,70. Kemudian *cronbach's alpha* juga memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

### Hasil Uji R-Square

Pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee engagement* memiliki nilai *R-Square* sebanyak 0,525. Hal tersebut dapat menjelaskan apabila variabel konstruk *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *self efficacy* dan *organizational trust* sebanyak 52,5%. Selain itu, pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* memiliki nilai *R-Square* sebesar

0,336. Hal tersebut dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *self efficacy* dan *organizational trust* sebanyak 33,6%.

**Hasil Uji Relevansi Prediksi**

Berikut merupakan rumus *Q-square predictive relevance*.

$$1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \dots\dots\dots (1)$$

Dalam rumus (1) *Q-square predictive relevance* ini digunakan untuk mengevaluasi model PLS selain setelah melihat *R-Square*-nya.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,525^2}) \times (\sqrt{1 - 0,336^2}) \\ &= 1 - (\sqrt{0,724}) \times (\sqrt{0,887}) \\ &= 1 - (0,851 \times 0,941) \\ &= 1 - 0,801 \\ &= 0,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan didapatkan *Q-square predictive relevance* sebanyak 0,20 yang diketahui > 0 (lebih dari 0). Dengan demikian dapat dikatakan jika model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model dalam penelitian sebesar 20%.

**Hasil Uji Kausalitas**

Pengujian hipotesis dijabarkan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	Keterangan	Kesimpulan
<i>Self Efficacy &gt; Employee Performance</i>	-0,030	0,183	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
<i>Self Efficacy &gt; Employee Engagement</i>	0,570	7,937	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Trust &gt; Employee Performance</i>	0,358	3,331	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Trust &gt; Employee Engagement</i>	0,252	3,238	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Employee Engagement &gt; Employee Performance</i>	0,328	2,493	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Self Efficacy &gt; Employee Engagement &gt; Employee Performance</i>	0,187	2,306	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Trust &gt; Employee Engagement &gt; Employee Performance</i>	0,083	2,057	> 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah *SmartPLS 3* (2024)

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis yang menyatakan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependen* melalui variabel *intervening*. Dimana pengaruh antar variabel dapat dikatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > t-tabel. Hubungan antar variabel *self efficacy* terhadap *employee performance* didapatkan *t-statistic* yang menunjukkan angka sebesar 0,183 < 1,96 sehingga H1 ditolak. Hubungan antar variabel *self efficacy* terhadap *employee engagement* didapatkan nilai *original sample* bertanda positif sebesar 0,570 dan *t-statistic* yaitu 7,937 > 1,96 sehingga H2 diterima. Hubungan antar variabel *organizational trust* terhadap *employee performance* didapatkan nilai *original sample* bertanda positif yaitu 0,358 dan *t-statistic* sebesar 3,331 > 1,96 sehingga H3 diterima. Hubungan antar variabel *organizational trust* terhadap *employee engagement* didapatkan nilai *original sample* bertanda positif sebesar 0,252 dan *t-statistic* yaitu 3,238 > 1,96 sehingga H4 diterima. Hubungan antar variabel *employee engagement* terhadap *employee performance* didapatkan nilai *original sample* bertanda

Arrum Wizarotul Maliyah & Ec. Budiono. Pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

positif sebesar 0,328 dan *t-statistic* yaitu 2,493 > 1,96 sehingga H5 diterima. Hubungan antar variabel *self efficacy* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* didapatkan nilai *original sample* bertanda positif sebesar 0,187 dan *t-statistic* bernilai 2,306 > 1,96 sehingga H6 diterima. Hubungan antar variabel *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* didapatkan nilai *original sample* bertanda positif sebesar 0,083 dan *t-statistic* bernilai 2,057 > 1,96 sehingga H7 diterima.

### **Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Performance**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian, *self efficacy* pada karyawan di perusahaan ini tergolong tinggi ditandai dengan karyawan yang bersemangat apabila menghadapi tugas atau hal baru, selain itu karyawan juga yakin bahwa mereka dapat mengerjakan tugas secara efektif apabila mendapatkan tugas baru yang berbeda dari tugas biasanya. Selain itu, *employee performance* pada perusahaan ini memiliki nilai yang tergolong tinggi ditandai dengan pemikiran bahwa target dari atasan merupakan hal penting bagi mereka dan mereka juga selalu dapat mencapai target yang telah diberikan oleh atasan.

Namun tingginya nilai *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* di perusahaan. Karena variabel yang lebih memengaruhi secara signifikan terhadap *employee performance* adalah *organizational trust* dan *employee engagement*. Di samping itu, respon perusahaan dengan adanya penelitian ini yaitu perusahaan sangat terbantu sehingga dapat menentukan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan karena berdasarkan wawancara dengan karyawan, salah satu penyebab menurunnya kinerja disebabkan oleh kurangnya motivasi pada karyawan, seperti terkadang terdapat karyawan yang kurang bisa mencapai target yang ditetapkan oleh atasan sehingga motivasi kerja dibutuhkan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Perusahaan harus memberikan motivasi kerja secara berkala seperti pemberian pujian, lingkungan yang aman dan nyaman bagi karyawan, ataupun memberikan kesempatan dalam menyampaikan pendapat. Berdasarkan data karakteristik responden, terdapat beragam tingkat pendidikan terakhir responden mulai dari SD hingga S1 yang membuktikan bahwa perusahaan sangat adil pada setiap karyawan dengan memberikan kesempatan yang sama pada setiap pelamar kerja. Dengan adanya hal tersebut, motivasi kerja penting dilakukan oleh atasan karena dengan jenjang pendidikan yang berbeda tentunya membuat pengetahuan dan kemampuan karyawan berbeda.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Murti & Utami (2021), Ristian & Ekhsan (2023) dan Yagil, Liraz & Bichachi (2023) yang menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami, Sudiro & Noermijati (2023), Arifin *et al.* (2021), Sofiyan *et al.* (2022), dan Nafiudin & Nurputri (2021) yang mengungkapkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Engagement**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian, *self efficacy* pada karyawan di perusahaan ini tergolong tinggi ditandai dengan karyawan yang yakin jika mereka mampu menyelesaikan tugas apapun yang diberikan oleh perusahaan atau atasan, mereka juga mendahulukan tugas yang menurut mereka mudah kemudian melanjutkan dengan tugas yang lebih sulit, di samping itu mereka yakin apabila mendahulukan tugas yang lebih mudah karena dengan cara seperti itu akan membantu dalam mengerjakan tugas yang lebih sulit. Selain itu, *employee engagement* pada perusahaan juga memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan karyawan mampu bertahan dalam menghadapi permasalahan yang sulit di perusahaan, di samping itu karyawan bersedia bekerja melebihi tugas yang diberikan untuk membantu karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan perusahaan yang menyatakan untuk selalu menanamkan optimisme terhadap tugas apapun yang diberikan. Dengan selalu percaya dan yakin bahwa karyawan tersebut mampu untuk mengerjakan tugas apapun yang diberikan, maka karyawan akan berperan untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan seperti dengan bersedia bekerja

melebihi tugas yang diberikan. Mayoritas responden memiliki usia sekitar 41-50 tahun bahkan lebih dari 50 tahun, pada usia tersebut kebanyakan karyawan kurang percaya diri karena semakin bertambahnya usia kekuatan fisik ataupun non fisik biasanya akan semakin menurun sehingga terkadang terdapat karyawan yang kurang mengerti dengan kapasitas dirinya, maka atasan akan memberikan *support* agar karyawan tersebut dapat meningkatkan *self efficacy*-nya. Sehingga dalam hal ini, ketika *self efficacy* karyawan meningkat akan diikuti juga rasa *engagement* karyawan yang meningkat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firnanda & Wijayati (2021), Arifin *et al.* (2021), Sofiyani *et al.* (2023), Utami, Sudiro & Noermijati (2023), dan Ghewari (2023) yang mengungkapkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syihabudhin & Pratiwiawana (2020) yang menyatakan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Performance***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian, *organizational trust* pada perusahaan ini memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan kepercayaan karyawan bahwa perusahaan mampu memenuhi tanggung jawabnya terhadap karyawan, selain itu karyawan juga mempercayai bahwa perusahaan tidak akan mengambil keuntungan dari karyawannya dan karyawan percaya bahwa perusahaan akan berhasil dalam mencapai apa yang dilakukan. Selain itu, *employee performance* di perusahaan juga tergolong tinggi ditandai dengan karyawan telah berusaha untuk menjaga kualitas dari pekerjaan yang dilakukan, mereka juga selalu berusaha menggapai target yang sudah ditentukan oleh atasan dengan bekerja sebaik mungkin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan perusahaan yang menyatakan bahwa karyawan sangat yakin terhadap perusahaan. Perusahaan memiliki aturan-aturan yang sesuai dengan memperhatikan kesejahteraan serta kebutuhan karyawannya, seperti adanya penampungan aspirasi, adanya *sharing* baik antar karyawan ataupun antar atasan dengan karyawan yang bertujuan untuk menyampaikan keresahan dan apa yang perlu diperbaiki dari perusahaan sehingga hal tersebut mampu meningkatkan *performance* karyawan. Dengan karyawan yang percaya bahwa perusahaan telah memenuhi tanggung jawabnya, karyawan yang dihargai dan didengar akan bekerja sebaik mungkin untuk perusahaan. Adanya keyakinan yang tinggi pada perusahaan tersebut akan memperkuat loyalitas karyawan dan mendorong semangat kerja yang akan memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi rasa percaya karyawan terhadap perusahaan maka karyawan juga akan semakin meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan data karakteristik responden, ragamnya jenis kelamin karyawan dalam perusahaan membuktikan bahwa perusahaan memberikan keadilan ataupun kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan, baik kesempatan untuk berpendapat ataupun kesempatan untuk mengembangkan dirinya yang akan menimbulkan rasa percaya pada perusahaan bahwa perusahaan sangat memperhatikan mereka yang akan membuat mereka juga akan memberikan usaha secara maksimalnya dalam membantu ketercapaian tujuan perusahaan. Sehingga dengan meningkatnya *organizational trust* karyawan juga diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut pada perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widijaya & Panjaitan (2022), Ekhsan & Saroh (2021), Lay, Basana & Panjaitan (2020), Rahman *et al.* (2021), dan Doğru (2021) yang mengungkapkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian, *organizational trust* pada perusahaan ini memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan karyawan percaya bahwa perusahaan mampu melakukan segala sesuatunya dengan kompeten dan karyawan selalu percaya bahwa perusahaan akan melakukan yang

terbaik untuk membantu karyawannya. Selain itu, *employee engagement* pada perusahaan ini juga tergolong tinggi ditandai dengan karyawan tertarik dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan, selain itu karyawan memiliki rasa bangga ketika menjadi bagian dari perusahaan saat ini dan mereka juga bangga ketika kinerjanya dapat menginspirasi karyawan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan menyatakan bahwa kebanyakan karyawan sudah sangat yakin terhadap aturan maupun keputusan perusahaan karena mereka percaya bahwa aturan-aturan tersebut akan membantu karyawan bukan merugikan karyawan. Pada PT. XYZ saran dan masukan bagi perusahaan sangat terbuka bagi siapa saja sehingga apabila karyawan memiliki permasalahan yang menyebabkan dirinya kurang yakin terhadap perusahaan maka perusahaan dengan sangat terbuka menerima saran tersebut. Dengan adanya keterbukaan tersebut akan menimbulkan keyakinan terhadap perusahaan, maka karyawan juga akan membalasnya dengan ikut terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan. Kemudian apabila karyawan telah terlibat maka akan cenderung memberikan kinerja terbaiknya dengan melakukan pekerjaannya semaksimal mungkin. Sesuai dengan data pada karakteristik responden menunjukkan lebih dari 50% karyawan telah bekerja lebih dari 10 tahun membuktikan jika karyawan percaya bahwa perusahaan mampu melakukan segala sesuatunya dengan kompeten dan karyawan selalu percaya bahwa perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk membantu karyawannya sehingga hal tersebut menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Dengan meningkatnya *organizational trust* maka *engagement* karyawan juga akan ikut meningkat.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Romi *et al.* (2022), Widanti & Sunaryo (2022), Nasser *et al.* (2023), Yulivan (2021), dan Fadhilaini, Tjahjono & Susanto (2021) yang mengungkapkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jannatin & Puspawati (2022) yang menyatakan bahwa *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

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

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian, *employee engagement* pada perusahaan memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan karyawan tertarik dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan, selain itu karyawan memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan dan bangga saat kinerja mereka menginspirasi karyawan lain. Karyawan mampu bertahan dalam keadaan sulit di perusahaan dan karyawan juga bersedia bekerja melebihi tugas yang diberikan untuk membantu karyawan. Selain itu, *employee performance* pada perusahaan ini memiliki nilai yang tinggi. Dilihat dari indikator *timeliness* yang memiliki nilai tinggi, bahwa karyawan dapat merampungkan pekerjaannya secara tepat waktu, di samping itu karyawan juga dapat mengatur waktu dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan perusahaan yang menyatakan bahwa hampir seluruh karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang bangga dengan perusahaan akan memiliki antusias yang tinggi terhadap pekerjaannya dan akan menikmati waktu bekerjanya karena karyawan terlibat dalam perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian pada karakteristik responden menunjukkan mayoritas karyawan memiliki status telah menikah yang membuktikan bahwa mereka memiliki kematangan secara berpikir dan sudah terbiasa bertanggung jawab karena mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka sangat berharga. Karyawan yang sudah menikah akan memilih bertahan dalam menghadapi permasalahan apapun di perusahaan karena apabila mereka memilih untuk keluar dari perusahaan maka mereka tidak akan mendapatkan masukan pendapatan atau gaji yang dapat menghidupi pasangan mereka. Bertahan atas segala permasalahan yang ada di perusahaan membuktikan bahwa karyawan tersebut *engaged* terhadap perusahaan yang akan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Fatoni (2023), Arifin *et al.* (2021), Umihastanti & Frianto (2023), Cahyandani (2021), Ardiansyah & Budiono (2022), Diana & Frianto (2021), Adila & Pintauli (2023), dan Prentice, Wong & Lin (2023) yang mengungkapkan *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian

ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ristian & Ekhsan (2023) yang mengungkapkan *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian, *self efficacy* pada perusahaan ini tergolong memiliki nilai yang tinggi ditandai karyawan yakin jika mereka mampu menyelesaikan tugas apapun yang diberikan oleh perusahaan atau atasan, mereka juga mendahulukan tugas yang menurut mereka mudah kemudian melanjutkan dengan tugas yang lebih sulit, di samping itu mereka yakin apabila mendahulukan tugas yang lebih mudah karena dengan cara seperti itu akan membantu dalam mengerjakan tugas yang lebih sulit. *Employee engagement* pada perusahaan ini juga tergolong memiliki nilai tinggi ditandai dengan karyawan tertarik dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan, selain itu mereka memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan saat ini di samping itu karyawan juga pasti bangga ketika kinerjanya dapat menginspirasi karyawan lain. Sedangkan variabel *employee performance* pada perusahaan ini tergolong memiliki nilai yang juga tinggi ditandai dengan karyawan yang dapat merampungkan pekerjaannya secara tepat waktu, di samping itu karyawan juga dapat mengatur waktu dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara bersama salah satu karyawan perusahaan menyatakan bahwa sebagian besar karyawan kurang yakin terhadap tugasnya, maka pimpinan dari masing-masing divisi akan memberikan solusi dan motivasi agar karyawan yakin terhadap dirinya sendiri bahwa karyawan mampu mengerjakan tugas apapun yang diberikan. Apabila karyawan sudah mampu dan meletakkan keyakinan terhadap kapasitas dirinya sendiri maka karyawan akan terlibat dengan perusahaan, karyawan akan tertarik dalam mengerjakan tugas yang diberikan sehingga dapat merampungkan pekerjaannya secara tepat waktu yang akan membuat *performance* karyawan meningkat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa ketika *self efficacy* karyawan meningkat juga diikuti *engagement* karyawan yang meningkat maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Sesuai dengan hasil penelitian pada karakteristik responden bahwa rata-rata karyawan memiliki usia yang matang dengan masa kerja mayoritas lebih dari 10 tahun membuktikan bahwa karyawan loyal terhadap perusahaan. Karena mereka telah bekerja lama di perusahaan membuat mereka yakin dapat mengerjakan tugas apapun yang diberikan yang dapat membuat karyawan akan terlibat dengan perusahaan dengan tidak melalaikan pekerjaannya yang akan membuat kinerja mereka juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Firnanda & Wijayati (2021), Arifin *et al.* (2021), Sofiyan *et al.* (2023), Utami, Sudiro & Noermijati (2023), dan Ghewari (2023) yang mengungkapkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Dan penelitian dari Pratiwi & Fatoni (2023), Arifin *et al.* (2021), Umihastanti & Frianto (2023), Cahyandani (2021), Ardiansyah & Budiono (2022), Diana & Frianto (2021), Adila & Pintauli (2023), dan Prentice, Wong & Lin (2023) yang mengungkapkan *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh antara *organizational trust* terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian, *organizational trust* pada perusahaan ini tergolong memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan karyawan percaya bahwa perusahaan mampu melakukan segala sesuatunya dengan kompeten, selain itu karyawan juga percaya bahwa perusahaan berpedoman pada prinsip moral dan kode etik yang sehat. *Employee engagement* pada perusahaan ini juga tergolong memiliki nilai yang tinggi ditandai dengan karyawan tertarik dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan, selain itu karyawan memiliki rasa bangga dengan menjadi bagian dari perusahaan ketika kinerjanya dapat menginspirasi karyawan lain. Karyawan tidak pernah lalai ketika mengerjakan tugas ataupun pekerjaan yang diberikan dan waktu berjalan sangat cepat ketika mereka mengerjakan tugas. Sedangkan *employee performance* pada perusahaan ini juga tergolong memiliki nilai tinggi ditandai dengan karyawan telah berusaha untuk menjaga kualitas dari

pekerjaan yang dilakukan, selain itu mereka juga selalu berupaya dalam menggapai target yang telah ditetapkan oleh atasan dengan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

Berdasarkan hasil wawancara bersama salah satu karyawan perusahaan menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan selalu menekankan keterbukaan dan kebersamaan. Sehingga karyawan yang mengalami kesulitan baik ketika mengerjakan tugasnya ataupun kurang setuju dengan aturan-aturan perusahaan dapat memberikan pendapatnya kepada perusahaan. Perusahaan akan menerima semua bentuk *sharing* dan masukan yang ditujukan untuk memperbaiki sistem. Dengan adanya keterbukaan dan kebersamaan tersebut, rasa yakin dan percaya karyawan kepada perusahaan akan meningkat seiring dengan *engagement* karyawan yang juga akan meningkat. Dengan *engagement* yang meningkat maka karyawan juga akan memaksimalkan kemampuan dan tenaganya yang akan mendorong kinerja menjadi semakin optimal. Berdasarkan hasil penelitian pada karakteristik responden, mayoritas karyawan telah bekerja pada perusahaan lebih dari 10 tahun membuktikan bahwa karyawan telah percaya dengan perusahaan. Dengan adanya kepercayaan tersebut maka karyawan akan terlibat dengan perusahaan. Karyawan yang *engaged* akan bangga, dan selalu tertarik dengan tugas apapun yang diberikan. Ketika karyawan *engaged*, maka dirinya akan memaksimalkan kemampuan dan tenaganya yang akan mendorong kinerja semakin optimal. Hal tersebut mengindikasikan bahwa ketika *organizational trust* karyawan meningkat juga diikuti *engagement* karyawan yang meningkat maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Romi *et al.* (2022), Widanti & Sunaryo (2022), Nasser *et al.* (2023), Yulivan (2021), dan Fadhilaini, Tjahjono & Susanto (2021) yang mengungkapkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Dan penelitian dari Pratiwi & Fatoni (2023), Arifin *et al.* (2021), Umihastanti & Frianto (2023), Cahyandani (2021), Ardiansyah & Budiono (2022), Diana & Frianto (2021), Adila & Pintauli (2023), dan Prentice, Wong & Lin (2023) yang mengungkapkan *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kesimpulan yang dapat diambil yaitu *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, dan *organizational trust* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

Saran yang dapat penulis berikan yaitu perusahaan harus dapat memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa kebutuhan dan keinginan karyawan penting, selain itu perusahaan harus bisa menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan sangat baik dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan perusahaan juga harus memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tidak ada kekuasaan yang disalahgunakan. Perusahaan juga memberikan rasa aman dan nyaman baik dari lingkungan kerja ataupun sistem kerja. Kemudian perusahaan menumbuhkan kesadaran dari karyawan untuk dapat bekerja dengan baik meskipun tidak dilakukan pengawasan atau dampingan yang ketat dari atasan di samping itu juga diperlukan pelatihan untuk menumbuhkan kesadaran dari karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan karyawan tetap sebagai sampel sehingga hasil penelitian kurang mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya dimana masih terdapat karyawan kontrak atau magang yang tidak dijadikan sampel. Dengan demikian, pada penelitian selanjutnya diharapkan seluruh pihak yang ada di dalam perusahaan dapat dijadikan sampel agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih luas dan akurat. Selain itu, bagi penelitian selanjutnya diharapkan perlu mengganti variabel *self efficacy* dengan variabel motivasi karena berdasarkan wawancara dengan perusahaan, salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja adalah motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Compensation Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Pada Employee Performance Pada Perusahaan Café Premium Di Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 110-122. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p110-122>
- Ardi, P., Trilolita, V., Astuti, E. S., & Sulistyono, M. C. W. (2017). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 52(1), 163-172.
- Arifin, Z., Hanifah, H., Husein, N. M., Jihadi, M., Rini, H. P., Prasada, D., & Wijoyo, H. (2021). The Role Of Employees Engagement And Self-Efficacy On Employee Performance: An Empirical Study On Palm Oil Company. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4), 10177-10190.
- Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19-27. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205-1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Doğru, Ç. (2021). The Effects of Electronic Surveillance on Job Tension, Task Performance and Organizational Trust. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 12(2), 125-143. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0023>
- Ekhsan, M., & Masruri, A. (2022). Peran Stres Kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 753-761. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.792>
- Ekhsan, M., & Saroh, T. (2021). The Role Of Organizational Trust On The Influence Of Employer Branding On Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 31-35. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353>
- Ependi, N. H., & Sudirman, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (Trust) terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 172-181. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>
- Fadhilaini, C. R., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2021). Improving Employee Engagement Of Muhammadiyah Teachers With Organizational Trust, Distributive Justice, And Psychological Empowerment. *The Winners*, 22(2), 113-122. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i2.7085>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076-1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>

- Arrum Wizarotul Maliyah & Ec. Budiono. Pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*
- Ghewari, A. (2023). Role Of Self-Efficacy In Relation To Perceived Organizational Support And Employee Engagement. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1).315-319.
- Ginting, I. M., Bangun, T. A., Munthe, D. V., & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Pln (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara). *Jurnal Manajemen*, 5(1), 35-44.
- Jannatin, A. R., & Puspawati, D. (2022). Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja dan Kinerja dengan Dimediasi Faktor Kepercayaan Terhadap Atasan. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 1-9.
- Lay, Y., Basana, S. R., & Panjaitan, T. W. S. (2020). The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. In *SHS Web of Conferences* 76(46), 01058. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- Lianto, L. (2019). Self-efficacy: A Brief Literature Review. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 55-61. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1409>
- Murti, C. D., & Utami, E. R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Self Efficacy dan Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kredit Desa (BKD). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 197-207. <https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.13550>
- Nafiudin, N., & Nurputri, T. G. N. T. G. (2021). Pendekatan Dalam Melihat Kinerja Karyawan Pada PT. Auto 2000 Serang Dengan Talent Management Dan Self Efficacy. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 4(2), 1-11.
- Nasser, F., Yahaya, S., Hussain, I. A., & binti Ahmad, N. (2023). Influence of Ethical Environment, Ethical Leadership, and Organizational Trust on Employee Engagement of the Construction Company in Malaysia. *Electronic Journal of Business and Management*, 8(1), 24-31.
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource Pt. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1-12.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 432-444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Prentice, C., Wong, I. A., & Lin, Z. C. (2023). Artificial Intelligence As A Boundary-Crossing Object For Employee Engagement And Performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103376. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103376>
- Rahman, S. A. A., Wahba, M., Ragheb, M. A. S., & Ragab, A. A. (2021). The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable (Applied Study on Mobile Phone Companies in Egypt). *Open Access Library Journal*, 8(8), 1-15. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107806>
- Rahsel, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister Darmajaya*, 2(02), 208-220.

- Ristian, W., & Ehksan, M. (2023). The Influence Of Talent Management Self Efficacy And Employee Engagement On Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 816-822. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323>
- Romi, M. V., Bagenda, C., Kusuma, R. C. S. D., Setiyawami, S., & Handayani, K. (2022). Employee Engagement Analysis Of Milenial Workers: The Effect Of Organizational Trust And Organizational Justice. *Sultanist: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 10(2), 240-251. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v10i2.450>
- Saramony, S. S., Sapta, I. K. S., & Sudja, N. (2021). Pengaruh Iklim Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumba Barat. *Values*, 2(2), 299-314.
- Sivanissa, N., Azizah, H., & Khardyla, N. (2022). Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sherish Cipta Interindo. *Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(3), 114-119. <https://doi.org/10.55904/nautical.v1i3.142>
- Sofiyani, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing The Relationship Between Employee Engagement And Employee Performance: The Urgency Of Self Efficacy And Organizational Justice As Predictors. *KnE Social Sciences*, 425-440. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>
- Syihabudhin, S., & Pristiawiana, O. (2020). The Effect of Work Environment on Work Engagement with Self Efficacy As Moderator Variable at Hotel Pelangi Malang Employees. *International Conference on Islam, Economy, and Halal Industry, KnE Social Sciences*, 364–378. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7337>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking Organizational Trust With Employee Engagement: The Role Of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219-232. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p219-232>
- Utami, D. L. A., & Sudiro, A. (2023). The Mediating Role Of Employee Engagement In The Relationship Between Self-Efficacy And Organizational Support On Employee Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(5), 151-163. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679>
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi Dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133-146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Widanti, P. P., & Sunaryo, S. (2022). Job Demands-job Resources and Organizational Trust: Mediation Role of Employee Engagement, Psychological Well-being, and Transformational Leadership. *International Journal of Economics Business and Management Research* 06(03), 52-75. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2022.6304>

Arrum Wizarotul Maliyah & Ec. Budiono. Pengaruh *self efficacy* dan *organizational trust* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*

Widijaya, W. Panjaitan, S. D. (2022). Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Organisasi Dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Di Kota Batam. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 16(2), 205-219. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v16i2.456>

Yagil, D., Medler-Liraz, H., & Bichachi, R. (2023). Mindfulness And Self-Efficacy Enhance Employee Performance By Reducing stress. *Personality and Individual Differences*, 207, 112150. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112150>.

Yulivan, I. (2022). The Influence of Entrepreneurial Leadership, Work Culture and Organizational Trust on Employee Engagement of Employees in the Ministry of Religious Affairs Republic of Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(12), 633-638.