JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN Vol 5 No 2 Oktober 184-193
p-ISSN : 2808-876X (print)
e-ISSN : 2798-1312 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/IMK

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT, SELF-ESTEEM,* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. AGUNG TOYOTA KOTA BENGKULU

Webby Irma Suryani [1*], Janusi Waliamin [1], Sintia Safrianti [1]
[1] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen
Universitas Prof. Dr. Hazairin, S.H. Jalan Jenderal Ahmad Yani No 1 Pagar Dewa, Kec. Selebar, Kota Bengkulu

ARTICLE INFO

Article history:
Naskah masuk 3 Juli 2025
Revisi 25 Juli 2025
Diterima 8 Oktober 2025
Terbit 11 Oktober 2025

Keywords:
Organizational Culture;
Employee Engagement;
Employee Performance;
Self-Efficacy;
Self-Esteem.

* *korespondensi : webybklu@gmail.com*
DOI : https://doi.org/10.51903/manajemen.v5i2.1165

ABSTRACT

This research investigates the impact of employee engagement, self-esteem, and self-efficacy on job performance, with organizational culture acting as a moderating factor at PT. Agung Toyota in Bengkulu City. Utilizing a quantitative explanatory methodology, the study adopts PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) and MRA (Moderated Regression Analysis), with participation from 120 permanent employees. Data was obtained via online surveys and processed using the SmartPLS 4 software. Findings reveal that both self-esteem and organizational culture exert a significant effect on job performance. In contrast, employee engagement and self-efficacy show no notable influence on performance outcomes. Additionally, organizational culture does not significantly moderate the relationship between the three independent variables and performance, highlighting its limited moderating function. The research offers theoretical contributions to human resource development and provides practical suggestions for enhancing employee productivity by reinforcing individual psychological factors and cultivating a supportive workenvironment.

Abstrak

Penelitian ini memiliki fungsi untuk melakukan analisis dari pengaruh *employee engagement*, *self-esteem*, dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada PT. Agung Toyota Kota Bengkulu. Studi ini memakai pendekatan (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*) PLS-SEM, serta melibatkan sebanyak 120 responden yang merupakan karyawan tetap. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring dan dianalisis melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa harga diri (self-esteem) dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa karyawan. Sebaliknya, keterlibatan karyawan (employee

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

engagement) dan efikasi diri (self-efficacy) tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan. Tak hanya itu, budaya organisasi tidak berperan sebagai moderator yang kuat dalam hubungan ketiga variabel tersebut dengan performa, sehingga fungsi moderasinya dinilai tidak signifikan. Temuan ini memberikan sumbangsih teoritis terhadap kajian manajemen sumber daya manusia serta menyajikan implikasi praktis bagi organisasi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai melalui penguatan aspek-aspek internal serta pembentukan dari budaya kerja kondusif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, *Self-Efficacy, Self- Esteem*

1. PENDAHULUAN

Industri otomotif di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, termasuk di Provinsi Bengkulu. Laporan dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bengkulu tahun 2024 mengindikasikan adanya pertumbuhan 7,5% dalam sektor otomotif dibandingkan dengan capaian tahun sebelumnya. Selain itu, jumlah kendaraan bermotor di wilayah ini mencapai lebih dari 1,2 juta unit, yang terdiri atas 1.066.354 sepeda motor, 154.019 mobil pribadi, 1.039 bus, 71.021 mobil barang, dan 505 kendaraan khusus (Newsikal, 2024). Pertumbuhan ini menunjukkan peningkatan mobilitas masyarakat dan sekaligus memberikan tantangan baru bagi perusahaan otomotif dalam menjaga daya saing melalui peningkatan kinerja sumber daya manusianya.

PT. Agung Toyota Kota Bengkulu sebagai salah satu pelaku utama di sektor ini menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Permasalahan utama yang muncul adalah rendahnya tingkat *employee engagement*, yang tercermin dalam kurangnya motivasi, loyalitas, dan partisipasi aktif karyawan. Selain itu, aspek psikologis seperti rendahnya *self-esteem* dan *self-efficacy* juga turut mempengaruhi pencapaian kinerja yang optimal. Fenomena ini diperparah oleh lemahnya budaya organisasi yang belum mampu mendorong kolaborasi dan inovasi secara maksimal.

Studi mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan [1], namun penelitian lainnya justru melaporkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan [2]. Variabel *self-esteem*, penelitian membuktikan bahwa *self-esteem* mampu meningkatkan kinerja [3], sementara penelitian lain tidak menemukan bukti yang konsisten [4]. Pada variabel *self-efficacy,* di mana sebagian penelitian menegaskan adanya pengaruh terhadap kinerja [5], tetapi studi lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan [6].

Sementara itu, budaya organisasi pada sejumlah penelitian terbukti berpengaruh terhadap kinerja, namun ada juga studi yang menunjukkan perannya tidak signifikan sebagai moderator. Inkonsistensi temuan tersebut menegaskan bahwa pengaruh faktor psikologis dan budaya organisasi terhadap kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan menambahkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi untuk memperjelas hubungan tersebut.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu yang mengatur peran dan hubungan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan kontribusi individu demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat [7].

2.2. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah kondisi di mana individu merasa menemukan identitas diri secara utuh, termotivasi dalam pekerjaan, terbuka untuk menerima dukungan dan umpan balik dari orang lain secara positif, serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang baik serta penggunaan sumber daya yang efektif [8]. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi dalam menjalankan tugasnya [9]. *Employee Engagement* yang kuat menciptakan loyalitas dan produktivitas yang tinggi dalam organisasi [10], tetapi studi lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

2.3. *Self-Esteem*
Self-esteem adalah cerminan dari penilaian individu terhadap dirinya sendiri serta bagaimana orang lain memperlakukannya, yang menunjukkan tingkat kepercayaan diri seseorang serta kemampuannya untuk merasa berhasil dan bermanfaat [11]. *Self-esteem* yang tinggi mendorong perilaku kerja yang positif, sedangkan *self-esteem* rendah seringkali menimbulkan rasa tidak mampu dan ketidakpercayaan diri [12]. Indikator *self-esteem* mencakup perasaan aman, identitas diri, penerimaan sosial, kompetensi, dan rasa berharga.

2.4. *Self-Efficacy*
Self-efficacy memiliki definisi berupa keyakinan yang dimiliki seseorang mengenai kapasitas dalam diri untuk melakukan penyelesaian sebuah tugas tertentu secara efektif [13]. *Self-efficacy* menggambarkan kemampuan individu memengaruhi motivasi diri, pola berpikir, serta tindakan yang diambil. Tingkat *self-efficacy* yang tinggi membuat seseorang lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan [14]. Faktor yang memengaruhi *self-efficacy* meliputi pengalaman sukses, pengaruh sosial, informasi verbal, dan kondisi emosional [15].

2.5. Kinerja Karyawan
Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari tindakan dan pekerjaan yang dikerjakan oleh individu untuk menjalankan tugas beserta tanggung jawabnya dalam jangka waktu yang ditentukan [16]. Kinerja pegawai mengacu pada capaian kerja baik secara segi kualitas ataupun kuantitas yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab sesuai dengan posisi yang diemban [17].

2.6. Budaya Organisasi
Nilai-nilai dalam budaya organisasi dijadikan pedoman oleh individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan menyesuaikan perilaku mereka di tempat kerja [18]. Budaya yang kuat mampu memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Indikator budaya organisasi mencakup kesadaran diri, kepribadian, keagresifan, dan orientasi tim.

3. METODOLOGI PENELITIAN
Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori diterapkan dalam penelitian ini guna menguji hubungan kausal antar variabel. Lokasi penelitian berada di PT. Agung Toyota yang beroperasi di Kota Bengkulu. Seluruh karyawan tetap di perusahaan tersebut dijadikan sebagai populasi dalam studi ini. Metode penentuan sampel bertuju teknik *total sampling*, dengan seluruh populasi yang berjumlah 120 orang dijadikan sebagai responden penelitian. Data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer. Teknik pengumpulan informasi dilakukan melalui penyebaran angket secara daring menggunakan platform *Google Form.* Penyusunan *instrumen* didasarkan pada indikator tiap variabel yang selanjutnya diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang pilihan respons dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju." Penelitian ini menggunakan pendekatan PLS-SEM (*Partial Least Square–Structural Equation Modeling*) sebagai teknik analisis data, yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS untuk mempermudah pemodelan dan estimasi hubungan antar variabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN
4.1 UJI *OUTER MODEL* (PENGUKURAN MODEL)
4.1.1 Uji *Outer Loading*
Nilai ini menggambarkan seberapa kuat kontribusi suatu indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Indikator dianggap valid apabila memiliki lebih dari 0,7 pada nilai loading.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Tabel 1. Hasil Uji *Outer Loading* Variabel *Employee Engagement*

Pernyataan	Employee Engagement	Keterangan
EE1	0.943	Valid
EE2	0.863	Valid
EE3	0.922	Valid
EE4	0.926	Valid
EE5	0.920	Valid
EE6	0.717	Valid

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Seluruh indikator variabel *Employee Engagement* (EE1–EE6) menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid dan memenuhi syarat untuk dilibatkan dalam pengujian model penelitian lebih lanjut. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh indikator EE1 (0.943), disusul oleh EE4 (0.926) dan EE3 (0.922), yang menjadikan ketiganya sebagai representasi paling kuat dari konstruk *employee engagement* dalam konteks penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji *Outer Loading* Variabel *Self-Esteem*

Pernyataan	Self-Esteem	Keterangan
SE1	0.923	Valid
SE10	0.924	Valid
SE2	0.928	Valid
SE3	0.940	Valid
SE4	0.938	Valid
SE5	0.919	Valid
SE6	0.932	Valid
SE7	0.932	Valid
SE8	0.909	Valid
SE9	0.921	Valid

Sumber : Data Diolah SmartPLS 4 (2025)

Seluruh indikator pada variabel *Self-Esteem* (SE1–SE10) memperoleh nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid dan memenuhi syarat untuk digunakan dalam tahap pengujian model selanjutnya. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh indikator SE3 (0.940) dan SE4 (0.938), yang menjadikan keduanya sebagai indikator paling kuat dalam merepresentasikan konstruk *self-esteem* dalam konteks penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Loading* Variabel *Self-Efficacy*

Pernyataan	*Self-Efficacy*	Keterangan
SEF1	0.746	Valid
SEF2	0.890	Valid
SEF3	0.925	Valid
SEF4	0.908	Valid
SEF5	0.926	Valid
SEF6	0.929	Valid

Sumber : Data Diolah SmartPLS 4 (2025)

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Seluruh indikator dalam variabel Self-Efficacy (SEF1 sampai SEF6) memperoleh nilai outer loading yang melebihi batas minimum 0,70, mengindikasikan bahwa instrumen tersebut layak digunakan dalam model penelitian. Validitas semua item pernyataan telah terkonfirmasi, sehingga dapat digunakan dalam analisis model selanjutnya. Indikator SEF6 dan SEF5 mencatat nilai *outer loading* tertinggi, menandakan bahwa keduanya paling kuat merepresentasikan variabel *self-efficacy.* Bahkan indikator dengan nilai terendah, yaitu SEF1 (0.746), tetap memenuhi kriteria validitas dan dapat diandalkan sebagai representasi konstruk.

Tabel 4. Hasil Uji *Outer Loading* Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	Kinerja Karyawan	Keterangan
KK1	0.931	Valid
KK2	0.918	Valid
KK3	0.931	Valid
KK4	0.946	Valid
KK5	0.932	Valid
KK6	0.932	Valid

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Berdasarkan uji outer loading, semua indikator dalam konstruk Kinerja Karyawan (KK1–KK6) menunjukkan nilai di atas ambang batas 0,70. Dengan demikian, seluruh pernyataan dinyatakan valid untuk digunakan dalam pengujian model struktural berikutnya. Nilai tertinggi tercatat pada KK4 (0.946), KK5 dan KK6 (0.932) yang mengindikasikan bahwa ketiga indikator tersebut memberikan kontribusi paling kuat dalam menggambarkan konstruk *self-efficacy*. Bahkan indikator dengan nilai terendah, yaitu SEF1 (0.746), tetap memenuhi kriteria validitas dan dapat diandalkan sebagai representasi konstruk.

Tabel 5. Hasil Uji *Outer Loading* Variabel Budaya Organisasi

Pernyataan	Budaya Organisasi	Keterangan
BO1	0.945	Valid
BO6	0.936	Valid
BO7	0.934	Valid
BO3	0.921	Valid
BO4	0.914	Valid
BO2	0.898	Valid
BO5	0.895	Valid

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Berdasarkan pengujian outer loading, indikator BO1 sampai BO7 menunjukkan nilai yang melampaui ambang batas 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memiliki validitas konvergen yang kuat dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi. Nilai outer loading tertinggi terdapat pada BO1 (0.945), diikuti oleh BO6 (0.936) dan BO7 (0.934), yang menunjukkan bahwa indikator-indikator ini merupakan representasi paling kuat dari konsep budaya organisasi dalam penelitian ini.

4.1.2 Uji Validitas Konvergen

Average Variance Extracted (AVE) digunakan dengan nilai ambang > 0,5 untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menggambarkan variabel laten secara akurat [19].

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen

Pernyataan	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.847
Employee Engagement	0.783
Kinerja Karyawan	0,868
Self-Esteem	0.859
Self-Efficacy	0.791

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut valid dan dapat dipercaya untuk pengujian model struktural. Kinerja Karyawan memiliki nilai AVE tertinggi (0,868), diikuti oleh *Self-Esteem* (0,859), Budaya Organisasi (0,847), *Self-Efficacy* (0,791), dan *Employee Engagement* (0,783). Seluruh nilai ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator masing-masing variabel telah mampu merepresentasikan konstruknya dengan baik dan konsisten. Dengan demikian, instrumen pengukuran yang digunakan telah terbukti valid secara statistik dan layak untuk pengujian lebih lanjut.

4.1.3 Uji Validitas Diskriminan

Pengujian diskriminan validitas dilakukan dengan menerapkan Fornell-Larcker Criterion, di mana untuk satu konstruk diharapkan menunjukkan korelasi tertinggi dengan indikator miliknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Diskriminan Validity

Pernyataan	Budaya Organisasi	Employee Engagement	Kinerja Karyawan	Self-Esteem	Self-Efficacy
Employee Engagement	0.997				
Kinerja Karyawan	1.005	0.996			
Self-Esteem	0.992	0.994	1.000		
Self-Efficacy	1.005	0.999	0.991	0.982	
Budaya Organisasi x *Self-Efficacy*	0.811	0.859	0.815	0.803	0.821
Budaya Organisasi x *Self-Esteem*	0.808	0.857	0.811	0.794	0.831
Budaya Organisasi x *Employee Engagement*	0.822	0.861	0.824	0.812	0.842

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Penelitian ini menunjukkan bahwa *self-esteem* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan *employee engagement* dan *self-efficacy* tidak berpengaruh, yang mengindikasikan bahwa keterikatan maupun keyakinan diri belum cukup mendorong kinerja tanpa dukungan faktor lain. *Budaya organisasi* berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi tidak berfungsi sebagai moderator, menegaskan bahwa budaya tidak selalu memperkuat pengaruh faktor psikologis, terutama bila belum benar-benar diinternalisasi oleh karyawan. Selain itu, hasil uji *validitas diskriminan* mengungkap adanya tumpang tindih antar konstruk, sehingga interpretasi temuan harus hati-hati. Implikasi teoretis menekankan pentingnya pembedaan konstruk psikologis, sementara dari sisi metodologis disarankan penggunaan

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

instrumen lebih ketat, seperti *HTMT ratio* atau *confirmatory factor analysis*, untuk memastikan validitas diskriminan pada penelitian selanjutnya.

4.2 UJI REALIBILITAS

Reliabilitas dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), dengan nilai minimum 0,7 sebagai bukti bahwa indikator dalam satu konstruk konsisten secara internal [19].

Tabel 8. Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

Pernyataan	Cronbach's alpha	Keterangan
Self-Esteem	0.982	Realibel
Budaya Organisasi	0.970	Realibel
Kinerja Karyawan	0.970	Realibel
Self-Efficacy	0.946	Realibel
Employee Engagement	0.943	Realibel

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,943 hingga 0,982, jauh di atas batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Variabel *Self-Esteem* mencatat reliabilitas tertinggi (0,982), diikuti oleh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan (masing-masing 0,970), serta *Self-Efficacy* (0,946) dan *Employee Engagement* (0,943). Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh dapat diandalkan dan mendukung analisis lanjutan secara valid.

Tabel 8. Hasil Uji *Composite Realibility*

Pernyataan	Composite reliability (rho_c)
Budaya Organisasi	0.978
Employee Engagement	0.956
Kinerja Karyawan	0.975
Self-Efficacy	0.958
Self-Esteem	0.984

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Hasil dari uji *Composite Reliability* memiliki hasil bahwa keseluruhan konstruk bernilai 0,70 ke atas, dengan nilai tertinggi pada *Self-Esteem (*0,984), diikuti Budaya Organisasi (0,978), Kinerja Karyawan (0,975*), Self-Efficacy* (0,958), dan *Employee Engagement* (0,956). Nilai-nilai tersebut mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi, sehingga instrumen yang digunakan disebut dengan reliabel serta layak dalam analisis model struktural lanjutan.

4.3 *INNER MODEL* (MODEL STRUKTURAL)

4.3.1 *R-Square* (R^2)

R-Square (R^2) menggambarkan sejauh mana variabel independen dan moderasi dapat menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2, maka semakin baik kemampuan model dalam memprediksi variabel yang diteliti [19].

Tabel 9. Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Keterangan	R-square
Kinerja Karyawan	0.969

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Tingkat koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,969 pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa hampir seluruh variasi kinerja dalam model dapat dijelaskan oleh empat variabel, yaitu Employee Engagement, Budaya Organisasi, Self-Esteem, hingga Self-Efficacy yang bertindak sebagai variabel moderasi. Nilai ini mencerminkan daya jelaskan model yang sangat kuat, sehingga model struktural dinilai mampu merepresentasikan fenomena penelitian secara signifikan dan akurat.

4.3.2 Path Coefficients

Pengukuran ini memiliki fungsi untuk memberikan arah dan tingkat kekuatan relasi antar variabel dalam penelitian. Nilai koefisien jalur yang signifikan menandakan adanya pengaruh langsung antara variabel yang diteliti.

Tabel 10. Hasil uji *Path Coefficients*

Keterangan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.421	0.422	0.129	3.267	0.001
Budaya Organisasi x *Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan	0.056	0.055	0.107	0.520	0.603
Budaya Organisasi x *Self-Esteem* -> Kinerja Karyawan	-0.133	-0.135	0.173	0.767	0.443
Budaya Organisasi x *Self-Efficacy* -> Kinerja Karyawan	0.066	0.069	0.155	0.428	0.669
***Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan**	0.069	0.069	0.096	0.718	0.473
***Self-Esteem* -> Kinerja Karyawan**	0.485	0.477	0.154	3.159	0.002
***Self-Efficacy* -> Kinerja Karyawan**	0.007	0.014	0.150	0.045	0.964

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Analisis path coefficients menunjukkan bahwa hanya Budaya Organisasi dan Self-Esteem yang berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, Employee Engagement dan Self-Efficacy tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Peran moderasi Budaya Organisasi dalam memperkuat hubungan ketiga variabel bebas dengan kinerja karyawan juga tidak signifikan secara statistik.

4.4 PENGUJIAN HIPOTESIS

4.4.1 Uji T

Melalui uji T, peneliti dapat menentukan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual. Batas signifikansi ditetapkan pada $p < 0,05$, di mana hipotesis dinyatakan diterima; sedangkan jika $p > 0,05$, maka hipotesis ditolak.

Tabel 11. Hasil Uji T

Keterangan	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.001
Budaya Organisasi x *Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan	0.603
Budaya Organisasi x *Self-Esteem* -> Kinerja Karyawan	0.443
Budaya Organisasi x *Self-Efficacy* -> Kinerja Karyawan	0.669
***Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan**	0.473
***Self-Esteem* -> Kinerja Karyawan**	0.002
***Self-Efficacy* -> Kinerja Karyawan**	0.964

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Analisis data dengan SmartPLS mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dan Self-Esteem merupakan dua variabel yang secara statistik signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan, dengan nilai p masing-masing sebesar 0,001 dan 0,002. Sementara itu, *Employee Engagement, Self-Efficacy*, serta ketiga efek moderasi dari Budaya Organisasi memiliki nilai p di atas ambang batas signifikansi (0,05), sehingga dinyatakan tidak signifikan. Maka dari itu, hanya dua variabel utama yang terbukti berpengaruh dalam model ini.

4.4.2 *Moderated Regression Analisis* (MRA)

Tabel 12. Hasil Uji MRA

Keterangan	P values
Budaya Organisasi x *Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan	0.603
Budaya Organisasi x *Self-Esteem* -> Kinerja Karyawan	0.443
Budaya Organisasi x *Self-Efficacy* -> Kinerja Karyawan	0.669

Sumber : Data Diolah Smartpls 4 2025

Dari uji MRA ini hasil menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak memoderasi hubungan antara *Employee Engagement, Self-Esteem*, dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan, dibuktikan melalui nilai p-value masing-masing interaksi di atas 0,05 (0,603; 0,443; 0,669). Dengan demikian, Budaya Organisasi tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam pemodelan ini.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *self-esteem* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara *employee engagement* dan *self-efficacy* tidak terbukti memberikan kontribusi berarti. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun tidak berperan sebagai moderator. Dari sisi teoretis, temuan ini memperkaya kajian MSDM dengan menyoroti peran *self-esteem* sebagai faktor psikologis penting sekaligus menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berfungsi memperkuat pengaruh variabel psikologis terhadap kinerja. Dari sisi praktis, penelitian ini menyarankan agar perusahaan memfokuskan strategi pengelolaan SDM pada penguatan *self-esteem* karyawan melalui penghargaan, pengakuan, serta program pengembangan diri. Selain itu, upaya meningkatkan *employee engagement* dan *self-efficacy* sebaiknya dibarengi dengan dukungan sistem penghargaan dan kepemimpinan partisipatif, sedangkan budaya organisasi perlu dievaluasi agar nilai-nilainya benar-benar menyatu dalam perilaku kerja sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

[1] A. F. Nordianto and S. Irbayuni, "PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN SERVICE MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT ASTRA INTERNATIONAL TBK AUTO2000 BASUKI RACHMAT SURABAYA," *COSTING J. Econ. Bus. Account.*, vol. 7, no. 6, pp. 2597–5234, 2024.

[2] T. Rahmadalena and Asmanita, "Pengaruh Employee Engagement , Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bukit Asam , TBK," *JIBM J. Ilm. Bina Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 68–76, 2020.

[3] D. U. Hasan and Khaerana, "PENGARUH SELF EFFICACY DAN SELF ESTEEM TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH (BPBD) KOTA PALOPO," *J. Ekon. Pembang.*, vol. 6, no. 2, pp. 145–155, 2020.

[4] F. Amalia and Budiono, "Pengaruh self-esteem dan psychological well being terhadap job performance melalui work engagement pada karyawan bank di kota surabaya," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 9, no. 2013, pp. 42–56, 2021.

[5] I. R. Ary and A. A. Sriathi, "PENGARUH SELF EFFICACY DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Ramayana Mal Bali)," *E-Jurnal Manaj.*, vol. 8, no. 1, pp. 6990–7013, 2019.

[6] F. W. D. T. W. Ali, "Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pt. ultrajaya milk industry, tbk surabaya bagian marketing)," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 9, no. 2020, pp. 367–379, 2021.

[7] R. C. Gopay, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap

Kinerja Karyawan pada PT . Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado," vol. 2, no. 5, 2021.

[8] N. J. Rahmadani, F. Ekonomi, U. Brawijaya, F. Ekonomi, and U. Brawijaya, "Jki 1.2.2022," vol. 1, no. 2, pp. 183–190, 2022.

[9] A. G. Salfia Putri Dewina Santri, Dian Marlina Verawati, "PENGARUH SELF-EFFICACY , SELF-ESTEEM DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAGELANG," *Among Makarti*, vol. 16, no. 1, pp. 64–77, 2023.

[10] H. Sucahyowati and A. Hendrawan, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja," *J. Sains Teknol. Transp. Marit.*, vol. 2, no. 2, pp. 9–15, 2020.

[11] B. Tewal, L. O. . Dotulong, B. Tewal, and L. O. . Dotulong, "Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karywan Pada PT. Timurjaya Dayatama (Wings) Kantor Cabang Sonder," *J. EMBA*, vol. 10(1), no. 1, pp. 450–460, 2022.

[12] B. A. Husain and A. B. Santoso, "Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Offshore Works Jakarta Selatan," *J. Ilm. PERKUSI*, vol. 3, no. 2, p. 303, 2023, doi: 10.32493/j.perkusi.v3i2.29581.

[13] R. A. Sriyanta, D. Notosudjono, and B. Rubini, "The Innovative Improvement through Strengthening Quality of Work Life, Situational Leadership, and Self-Efficacy by Using Scientific Identification Theory of Operation Research in Education Management (SITOREM)," *Int. J. Manag. Stud. Res.*, vol. 7, no. 12, pp. 32–39, 2019, doi: 10.20431/2349-0349.0712005.

[14] R. Wahyuningtyas and K. C. Kirana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul)," *Ekon. J. Econ. Bus.*, vol. 6, no. 1, pp. 170–173, 2022, doi: 10.33087/ekonomis.v6i1.459.

[15] J. A. Kartika, K. C. T.K, and D. C. Widjaja, "PENGARUH SELF-EFFICACY TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL MAXONE DHARMAHUSADA, SURABAYA Jeffrey," *Progr. Manaj. Perhotelan, Progr. Stud. Manajemen, Univ. Kristen Petra*, p. 16, 2018.

[16] D. W. EKA WIJAYA and D. A. S. Fauji, "Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk," *J. Law, Adm. Soc. Sci.*, vol. 1, no. 2, pp. 84–94, 2021, doi: 10.54957/jolas.v1i2.103.

[17] K. D. Arisanti, A. Santoso, and S. Wahyuni, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk," *JIMEK J. Ilm. Mhs. Ekon.*, vol. 2, no. 1, p. 101, 2019, doi: 10.30737/jimek.v2i1.427.

[18] Nadhiroh, Umi, Saptaria, Lina, Ambarwati, and Diana, "Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri," *SEIKO J. Manag. Bus.*, vol. 4, no. 3, pp. 517–527, 2022, doi: 10.37531/sejaman.vxix.357.

[19] J. F. Hair and C. M. Ringle, "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)," no. January, 2022.