

## PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI

Nurhayati Swastika<sup>1)</sup>, Djawoto<sup>2)</sup>, Suhermin<sup>3)</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya, Indonesia<sup>1,2,3)</sup>

e-mail: nurhayatiswastika42@gmail.com<sup>1)</sup>, djawoto\_earning@stiesia.ac.id<sup>2)</sup>, suhermin@stiesia.ac.id<sup>3)</sup>

### **Abstrak**

Persaingan bisnis jasa logistik yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif guna menjaga kinerja organisasi. PT Kencana Centuri Logistik Surabaya menghadapi kondisi kinerja karyawan yang berfluktuasi dari tahun ke tahun, yang mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek internal individu seperti keterlibatan kerja, karakteristik individu, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modelling–Partial Least Square (SEM-PLS). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Kencana Centuri Logistik Surabaya sebanyak 51 orang yang dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Data diperoleh melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Namun, keterlibatan kerja dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat peran motivasi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor individu terhadap kinerja. Secara praktis, temuan ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui penguatan karakteristik individu, peningkatan keterlibatan kerja, serta strategi yang mampu menumbuhkan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Keterlibatan Kerja, Karakteristik Individu, Kinerja Karyawan, Motivasi.

### **Abstract**

The increasingly dynamic competition in the logistics services business requires companies to manage human resources more effectively in order to maintain organizational performance. PT Kencana Centuri Logistik Surabaya faces fluctuating employee performance from year to year, which indicates problems in internal individual aspects such as work engagement, individual characteristics, and work motivation. This study aims to analyze the effect of work engagement and individual characteristics on employee performance with motivation as a mediating variable. The study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method. The study population consists of all 51 employees of PT Kencana Centuri Logistik Surabaya, who were sampled using the saturated sampling technique. Data were obtained through questionnaires that had been tested for validity and reliability. The results showed that individual characteristics and motivation had a direct and significant effect on employee performance, while work engagement did not have a significant direct effect on performance. However, work engagement and individual characteristics had a significant effect on performance through motivation. Theoretically, this study reinforces the role of motivation as a psychological mechanism that bridges the influence of individual factors on

*performance. Practically, these findings provide a basis for companies to improve performance by strengthening individual characteristics, increasing work engagement, and implementing strategies that can continuously foster employee motivation.*

**Keywords:** *Work Engagement, Individual Characteristics, Employee Performance, Motivation.*

## **1. PENDAHULUAN**

Persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis karena kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja individu karyawan. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Efendi, 2020; Tjahjadi et al., 2022). Dalam konteks ini, pemahaman terhadap faktor-faktor psikologis dan karakteristik personal karyawan menjadi penting karena berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja dan capaian kinerja.

Permasalahan kinerja karyawan juga dihadapi oleh PT Kencana Centuri Logistik Surabaya, yang menunjukkan kondisi kinerja yang belum stabil. Fluktuasi tersebut mengindikasikan adanya faktor internal individu yang belum dikelola secara optimal, khususnya terkait keterlibatan kerja, karakteristik individu, dan motivasi kerja. Kinerja karyawan sendiri dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh kemampuan, kemauan, dan kondisi psikologis dalam bekerja (Bianco et al., 2023; Muttaqin & Budiharti, 2023).

Keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana individu secara psikologis terikat pada pekerjaannya dan menempatkan pekerjaan sebagai bagian penting dari identitas dirinya. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan upaya ekstra dalam bekerja (Esty et al., 2024; Jayusman, 2024). Sejumlah penelitian menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Abram et al., 2022; Himpi & Sinaga, 2024; Tia et al., 2022), namun demikian, beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, sehingga diperlukan variabel psikologis lain yang menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Selain keterlibatan kerja, karakteristik individu seperti kemampuan, sikap, nilai, dan kepribadian juga berperan dalam membentuk perilaku kerja. Karakteristik ini menentukan bagaimana seseorang merespons tuntutan pekerjaan serta beradaptasi dengan lingkungan kerja (D. I. Agustina & Santoso, 2021; Djuari et al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja (I. Agustina & Widhiastuti, 2021; Nasrul et al., 2021), namun pengaruh tersebut sering kali terjadi melalui mekanisme internal tertentu.

Mekanisme internal yang dimaksud banyak dijelaskan melalui konsep motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan individu untuk mengerahkan usaha dalam mencapai tujuan organisasi (Saddawero et al., 2023; Suparman et al., 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara faktor individu dan kinerja (Kridharta & Rusdianti, 2021; Neza & Rivai, 2020). Dengan demikian, motivasi dapat menjadi penghubung antara keterlibatan kerja dan karakteristik individu dengan kinerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai keterlibatan kerja, karakteristik individu, motivasi, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian yang jelas. Hasil studi terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan temuan, dimana keterlibatan kerja dan karakteristik individu pada beberapa penelitian terbukti berpengaruh signifikan terhadap

kinerja, namun pada penelitian lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan, sehingga hubungan antarvariabel tersebut belum memiliki kesimpulan yang konklusif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel individu tersebut terhadap kinerja kemungkinan tidak selalu bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis tertentu. Namun, sebagian besar penelitian masih menguji hubungan tersebut secara parsial dan belum menempatkan motivasi secara eksplisit sebagai variabel mediasi dalam satu model integratif. Selain itu, kajian serupa pada konteks perusahaan jasa logistik yang memiliki karakteristik kerja dinamis dan tekanan operasional tinggi masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menguji secara simultan peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada sektor logistik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme psikologis yang mendasari kinerja karyawan.

Secara ilmiah, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia berbasis faktor individu dengan menegaskan peran motivasi sebagai mekanisme mediasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja melalui penguatan keterlibatan kerja, pengelolaan karakteristik individu, serta penciptaan sistem kerja yang mampu meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan perilaku kerja individu. Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia modern, kinerja dipandang sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pekerjaan. Penilaian kinerja juga semakin didukung oleh sistem terukur seperti indikator kinerja utama dan sistem evaluasi berbasis teknologi (Bianco et al., 2023; Muttaqin & Budiharti, 2023).

### **Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)**

Keterlibatan kerja menggambarkan kondisi psikologis positif ketika individu merasa terikat secara kognitif, emosional, dan perilaku terhadap pekerjaannya. Individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam bekerja. Keterlibatan kerja mendorong individu untuk memberikan usaha ekstra karena pekerjaan dianggap bermakna bagi dirinya (Djafar et al., 2025; Esty et al., 2024; Jayusman, 2024). Secara teoretis, keterlibatan kerja meningkatkan kualitas perilaku kerja seperti ketekunan, tanggung jawab, dan inisiatif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Abram et al., 2022; Himpi & Sinaga, 2024; Tia et al., 2022).

### **Karakteristik Individu**

Karakteristik individu mencakup kemampuan, sikap, nilai, minat, serta kepribadian yang membedakan satu individu dengan individu lainnya. Karakteristik ini memengaruhi cara seseorang memahami tugas, merespons tekanan kerja, serta berinteraksi dalam lingkungan organisasi. Individu dengan karakteristik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (D. I. Agustina & Santoso, 2021; Djuari et

al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui faktor psikologis lain (I. Agustina & Widhiastuti, 2021; Nasrul et al., 2021; Syamsudin et al., 2026).

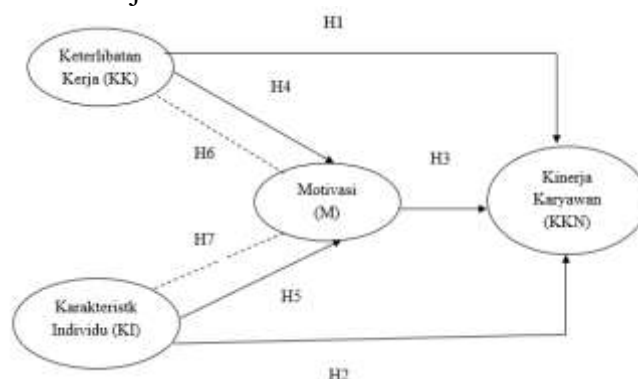
### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjelaskan mengapa seseorang mau bekerja keras, mempertahankan usaha, dan mengarahkan perilakunya pada pencapaian kinerja. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan ketekunan, komitmen, dan orientasi pada hasil (Saddawero et al., 2023; Suparman et al., 2023). Dalam model perilaku organisasi, motivasi sering berperan sebagai variabel mediasi antara faktor individu dan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu menjembatani pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja (I. Agustina & Widhiastuti, 2021; Kridharta & Rusdianti, 2021).

### **Pengembangan Hipotesis**

Secara logis, keterlibatan kerja membuat individu merasa pekerjaannya bermakna sehingga mendorong peningkatan usaha dan kualitas kerja. Kondisi ini mengarah pada peningkatan kinerja, sehingga keterlibatan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Abram et al., 2022; Jayusman, 2024). Karakteristik individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memudahkan individu dalam menyelesaikan tugas serta beradaptasi dengan lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (I. Agustina & Widhiastuti, 2021; Djuari et al., 2024). Motivasi kerja berperan sebagai pendorong langsung perilaku kerja, sehingga semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Suparman et al., 2023).

Keterlibatan kerja juga dapat meningkatkan motivasi karena individu yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk berprestasi (Esty et al., 2024). Demikian pula, karakteristik individu yang positif mendorong terbentuknya motivasi kerja yang lebih tinggi (Nasrul et al., 2021). Dengan demikian, motivasi diduga memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja, karena dorongan internal menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi individu dengan hasil kerja (Kridharta & Rusdianti, 2021). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini membangun hipotesis bahwa keterlibatan kerja dan karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Desain *explanatory* dipilih karena sesuai untuk menguji model teoritis yang telah

dibangun berdasarkan kajian literatur serta untuk mengetahui arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara statistik. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, dimana pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu, sehingga menggambarkan kondisi variabel penelitian sebagaimana adanya pada saat pengukuran tanpa intervensi peneliti. Penelitian dilakukan pada PT Kencana Centuri Logistik Surabaya, dengan unit analisis karyawan yang terlibat langsung dalam proses operasional perusahaan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan. Teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh (*census sampling*) karena jumlah populasi relatif terbatas, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan ini memungkinkan gambaran kondisi karyawan secara menyeluruh tanpa kesalahan pengambilan sampel. Responden yang diikutsertakan adalah karyawan aktif dengan masa kerja minimal enam bulan agar memiliki pemahaman yang memadai mengenai sistem kerja dan lingkungan organisasi.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Setiap variabel diukur melalui indikator operasional yang dikembangkan dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Variabel keterlibatan kerja diukur melalui aspek semangat dan dedikasi terhadap pekerjaan, karakteristik individu mencakup kemampuan dan sikap kerja, motivasi kerja mencerminkan dorongan berprestasi, sedangkan kinerja karyawan diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai R-square serta pengujian signifikansi jalur menggunakan metode *bootstrapping*. Seluruh proses analisis data dilaksanakan menggunakan software SmartPLS, yang memungkinkan pengujian model dengan variabel laten dan hubungan mediasi secara komprehensif.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	ket	
Kinerja (KKN)	Karyawan	KKN1	0.802	0.232	Valid
		KKN2	0.757	0.232	Valid
		KKN3	0.847	0.232	Valid
		KKN4	0.807	0.232	Valid
		KKN5	0.782	0.232	Valid
		KKN6	0.783	0.232	Valid
Keterlibatan Kerja (KK)		KK1	0.718	0.232	Valid
		KK2	0.810	0.232	Valid
		KK3	0.787	0.232	Valid
		KK4	0.642	0.232	Valid
		KK5	0.835	0.232	Valid
		KK6	0.769	0.232	Valid
		KK7	0.794	0.232	Valid
		KK8	0.854	0.232	Valid
		KK9	0.843	0.232	Valid

Karakteristik Individu (KI)	KK10	0.798	0.232	Valid
	KI1	0.727	0.232	Valid
	KI2	0.636	0.232	Valid
	KI3	0.728	0.232	Valid
	KI4	0.754	0.232	Valid
	KI5	0.699	0.232	Valid
	KI6	0.792	0.232	Valid
	KI7	0.807	0.232	Valid
	KI8	0.734	0.232	Valid
	KI9	0.716	0.232	Valid
Motivasi (M)	KI10	0.823	0.232	Valid
	M1	0.856	0.232	Valid
	M2	0.899	0.232	Valid
	M3	0.738	0.232	Valid
	M4	0.867	0.232	Valid
	M5	0.827	0.232	Valid
	M6	0.765	0.232	Valid
	M7	0.835	0.232	Valid
	M8	0.796	0.232	Valid
	M9	0.778	0.232	Valid
M10	0.797	0.232	Valid	

Sumber: Swastika, 2025

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

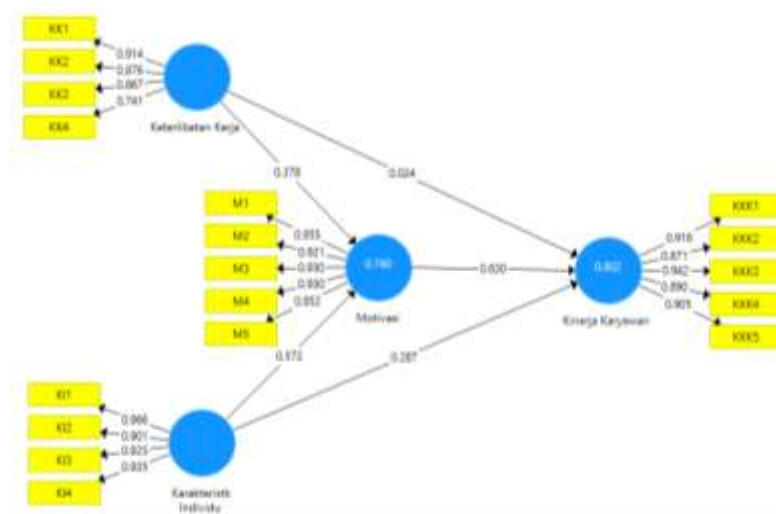
**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan (KKN)	0,945	Reliabel
Keterlibatan Kerja (KK)	0.873	Reliabel
Karakteristik Individu (KI)	0.949	Reliabel
Motivasi (M)	0.966	Reliabel

Sumber: Swastika, 2025

### Hasil analisis jalur

Hasil olah data menggunakan SmartPLS model analisis jalur pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2. Hasil Analisis Jalur Menggunakan SEM-PLS**

Sumber: Swastika, 2025

**Persamaan Model Struktural Keterlibatan Kerja**

Nilai  $\beta$  pada persamaan model struktural dari hasil analisis uji statistik dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3. Path Coeficient**

	<i>Original Sample (O)</i>
Keterlibatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,024
Keterlibatan Kerja -> Motivasi	0,378
Karakteristik Individu -> Kinerja Karyawan	0.287
Karakteristik Individu -> Motivasi	0.572
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.630

Sumber: Swastika, 2025

Persamaan model struktural Kinerja Karyawan

$$KKN = 0.024 KK + 0.287 KI + 0.630 M + \varepsilon$$

**Persamaan Model Struktural Motivasi**

Nilai  $\beta$  pada persamaan model struktural dari hasil analisis uji statistik dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. Path Coeficient**

	<i>Original Sample (O)</i>
Keterlibatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,024
Keterlibatan Kerja -> Motivasi	0,378
Karakteristik Individu -> Kinerja Karyawan	0.287
Karakteristik Individu -> Motivasi	0.572
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.630

Sumber: Swastika, 2025

Persamaan model struktural Motivasi

$$M = 0.378 KK + 0.572 KI + \varepsilon$$

**Uji Validitas (*Convergen Validity*)**

Hasil uji *convergen validity* yaitu sebagai berikut :

**Tabel 5. Hasil Uji Convergen Validity**

	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>
Kinerja Karyawan (KKN)	KKN1	0.916
	KKN2	0.871
	KKN3	0.942
	KKN4	0.890
	KKN5	0.905
Keterlibatan Kerja (KK)	KK1	0.914
	KK2	0.876
	KK3	0.867
	KK4	0.741
Karakteristik Individu (KI)	KI1	0.966
	KI2	0.901
	KI3	0.925
	KI4	0.935
Motivasi (M)	M1	0.955
	M2	0.921
	M3	0.930
	M4	0.930
	M5	0.952

Sumber: Swastika, 2025

**Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Hasil uji validitas diskriminan, adalah sebagai berikut :

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)**

	Kinerja Karyawan	Keterlibatan Kerja	Karakteristik Individu	Motivasi
KKN1	<b>0.916</b>	0.620	0.696	0.799
KKN2	<b>0.871</b>	0.502	0.722	0.748
KKN3	<b>0.942</b>	0.602	0.787	0.820
KKN4	<b>0.890</b>	0.594	0.638	0.724
KKN5	<b>0.905</b>	0.691	0.809	0.874
KK1	0.624	<b>0.914</b>	0.623	0.693
KK2	0.637	<b>0.876</b>	0.607	0.721
KK3	0.516	<b>0.867</b>	0.545	0.551
KK4	0.470	<b>0.741</b>	0.315	0.506
KI1	0.817	0.657	<b>0.966</b>	0.820
KI2	0.723	0.514	<b>0.901</b>	0.707
KI3	0.715	0.556	<b>0.925</b>	0.737
KI4	0.763	0.600	<b>0.935</b>	0.744
M1	0.847	0.715	0.797	<b>0.955</b>
M2	0.786	0.692	0.759	<b>0.921</b>
M3	0.809	0.653	0.716	<b>0.930</b>
M4	0.816	0.655	0.720	<b>0.930</b>
M5	0.861	0.731	0.793	<b>0.952</b>

Sumber: Swastika, 2025

**Uji AVE (*Average Variance Extrated*)**

Hasil uji AVE (*Average Variance Extrated*), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji AVE (*Average Variance Extrated*)**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	<i>Reliabilitas Komposit</i>	Rata-rata Diekstrak (AVE)	Varians
Kinerja Karyawan	0.945	0.949	0.958	0.820	
Keterlibatan Kerja	0.873	0.892	0.913	0.726	
Karakteristik Individu	0.949	0.953	0.964	0.869	
Motivasi	0.966	0.967	0.973	0.879	

Sumber: Swastika, 2025

**Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

Hasil uji *R-Square* ( $R^2$ ) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi *R-Square* ( $R^2$ )**

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.802	0.790	Kuat
Motivasi	0.740	0.730	Sedang

Sumber: Swastika, 2025

**Effect Size ( $f^2$ )**

Hasil pengujian *effect size* ( $f^2$ ) yaitu sebagai berikut :

**Tabel 9. Hasil Uji *Effect Size* ( $f^2$ )**

Koefisien Jalur	<i>F-Square</i>	Keterangan
Keterlibatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.001	Kecil
Keterlibatan Kerja -> Motivasi	0.333	Sedang
Karakteristik Individu -> Kinerja Karyawan	0.143	Sedang
Karakteristik Individu -> Motivasi	0.765	Besar
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.522	Besar

Sumber: Swastika, 2025

**Prediction Relevance ( $Q^2$ )**

Hasil perhitungan uji *predictive relevance* yaitu sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,802)(1 - 0,740)$$

$$Q^2 = 0.949$$

**Uji Pengaruh Langsung**

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung yaitu sebagai berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**  
*Mean, STDEV, T-Values, P-Values*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Keterlibatan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.024	0.031	0.134	0.179	0.858
Keterlibatan Kerja -> Motivasi	0.378	0.380	0.122	3.097	0.002
Karakteristik Individu -> Kinerja Karyawan	0.287	0.299	0.145	1.974	0.049
Karakteristik Individu -> Motivasi	0.572	0.568	0.100	5.713	0.000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.630	0.613	0.190	3.313	0.001

Sumber: Swastika, 2025

**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Berikut ini adalah hasil uji pengaruh tidak langsung, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**  
*Mean, STDEV, T-Values, P-Values*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Keterlibatan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.238	0.230	0.105	2.272	0.024
Karakteristik Individu -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.360	0.352	0.133	2.701	0.007

Sumber: Swastika, 2025

Berdasarkan hasil uji mediasi, motivasi kerja berperan sebagai full mediator pada hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja, serta sebagai partial mediator pada hubungan karakteristik individu terhadap kinerja.

**Pembahasan**

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja. Hasil uji *indirect effect* menunjukkan jalur keterlibatan kerja → motivasi → kinerja signifikan (p=0.024), sedangkan jalur langsung keterlibatan kerja → kinerja tidak signifikan. Kondisi ini

mengindikasikan bahwa motivasi kerja memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, keterlibatan kerja baru berdampak pada peningkatan kinerja apabila mampu menumbuhkan dorongan internal individu untuk berprestasi. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan psikologis terhadap pekerjaan belum cukup menghasilkan output kerja tanpa adanya energi motivasional yang mendorong perilaku produktif, sejalan dengan pandangan bahwa kondisi psikologis positif perlu dikonversi menjadi motivasi sebelum menghasilkan kinerja (Esty et al., 2024; Himpi & Sinaga, 2024; Retnosari & Permatasari, 2024).

Berbeda dengan keterlibatan kerja, karakteristik individu terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa jalur langsung karakteristik individu → kinerja signifikan, demikian pula jalur karakteristik individu → motivasi → kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja dalam hubungan ini berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*). Artinya, kemampuan, sikap, dan nilai kerja individu dapat secara langsung meningkatkan kinerja, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika karakteristik tersebut membentuk motivasi kerja yang tinggi. Individu dengan kompetensi dan sikap positif cenderung lebih percaya diri dan mampu bekerja efektif, tetapi kinerja optimal terjadi ketika kondisi tersebut disertai dorongan berprestasi yang kuat (Afriliyani, 2025; I. Agustina & Widhiastuti, 2021; Djuari et al., 2024).

Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal menjadi faktor utama yang menentukan seberapa besar usaha individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, tanggung jawab, serta orientasi pada pencapaian hasil. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menempatkan motivasi sebagai determinan utama kinerja karyawan (Holillah, 2025; Subektia & Suhartini, 2023; Suparman et al., 2023).

Selanjutnya, keterlibatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Individu yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki rasa memiliki terhadap tugas yang dikerjakan, sehingga memunculkan dorongan untuk bekerja lebih baik. Lingkungan psikologis yang positif akibat keterlibatan kerja mendorong munculnya energi kerja, semangat, serta komitmen dalam menyelesaikan tugas (Esty et al., 2024; Galu et al., 2025; Jayusman, 2024; Sujadi et al., 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme mediasi utama dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui penguatan faktor keterlibatan atau karakter individu secara terpisah, tetapi perlu diarahkan pada strategi yang mampu menumbuhkan motivasi kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu mengintegrasikan pengembangan karakter individu, peningkatan keterlibatan kerja, serta penciptaan kondisi yang mendorong motivasi agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Keterlibatan kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Karakteristik individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
5. Karakteristik individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
6. Motivasi kerja memediasi secara signifikan dan bersifat positif pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Motivasi kerja memediasi secara signifikan dan bersifat positif pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan peningkatan motivasi kerja karena terbukti berperan langsung dalam meningkatkan kinerja sekaligus menjadi penghubung utama antara keterlibatan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik yang jelas, pengakuan atas pencapaian kerja, serta penetapan tujuan kerja yang menantang namun realistis. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat keterlibatan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang bermakna, meningkatkan komunikasi dua arah, dan melibatkan karyawan dalam proses kerja, serta mengelola karakteristik individu melalui penempatan kerja yang sesuai kemampuan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja serta menggunakan metode atau cakupan objek yang lebih luas agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih komprehensif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abram, C. T., Ventje, T., & Wehelmina, R. (2022). Pengaruh penempatan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau. *Productivity*, 3(3), 240–245.
- Afriliyani, T. H. (2025). Peran Karakteristik Individu Pada Peningkatan Kinerja Karyawan. *Journal of Business Economics and Management*, 1(4), 1095–1098.
- Agustina, D. I., & Santoso, A. (2021). Peran karakteristik individu sebagai salah satu penentu peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 64–72.
- Agustina, I., & Widhiastuti, H. (2021). Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 5(1), 218–230.
- Bianco, R. A., Nurcahyawati, V., & Soebijono, T. (2023). Aplikasi penilaian kinerja karyawan menggunakan Key Performance Indicator. *Jurnal Ilmu Komputer*, 16(1), 1–9.
- Djafar, S. A., Hi.Ibrahim, M. B., Mustajab, D., Irawan, A., & Akbar, M. A. (2025). Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 664–680.
- Djuari, D., Kristiawati, I., Prastyorini, J., & Mudayat, M. (2024). Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. *Jutranis*, 1(1), 1–7.
- Efendi, S. (2020). Peran human capital bagi keunggulan kompetitif organisasi. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, 2(2), 11–18.
- Esty, A. W., Ernawati, N., Prayitno, H., & Chamariyah, C. (2024). Pengaruh keterlibatan dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Jurnal EMA*, 9(2), 153–162.
- Galu, A., Mahmud, & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 909–926.

- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dimediasi perilaku inovatif. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 9–14.
- Holillah, S. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(2), 595–604.
- Jayusman, H. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Magenta*, 12(2), 129–140.
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2021). Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 232–247.
- Muttaqin, R., & Budiharti, N. (2023). Analisis dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Valtech*, 6(2), 228–236.
- Nasrul, H. W., Buulolo, M., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 317–330.
- Neza, C., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 1–25.
- Retnosari, A., & Permatasari, R. I. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Lensa Ilmiah – Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 4(2), 42–46.
- Saddawero, A. I., Hidayat, M., & Badaruddin. (2023). Pengaruh Employee Engagement, Motivasi Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Umum Videi. *Ghendera Buana Jurnal*, 1(3), 266–280. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj>
- Subektia, S. A. Z., & Suhartini. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Andalan Kalasan Technopark Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 2(5), 59–71.
- Sujadi, D. K. U., Mairing, J. P., & Arifin, A. H. (2025). Pengaruh Keterlibatan, Beban dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 266–286.
- Suparman, D. R., Jajang, D., & Wahyudin, S. H. G. (2023). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(1), 47–53.
- Syamsudin, S., Kornelius, Y., Ibrahim, A. I., & Islianty, R. (2026). Pengaruh Karakteristik Individu dan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Morowali Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 572–586.
- Tia, R., Mahdi, M. F., & Hayati, N. R. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan Saat Masa Pandemi Covid-19. *Publik: Jurnal MSDM*, 9(3), 422–434.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2022). Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small- and-Medium-sized Enterprises business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 7(1), 79–99.