

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Salah satu faktor penting yang memengaruhi produktivitas perusahaan adalah kinerja karyawan. Namun, dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja karyawan masih menjadi salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami secara menyeluruh berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Fitriastuti, 2020). Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan dukungan melalui pengembangan kompetensi, sehingga karyawan memiliki kemampuan yang berkualitas serta tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi menunjukkan bahwa perusahaan dikelola dengan baik dan secara fundamental mampu menghasilkan manajemen yang efektif. Kinerja karyawan dapat dikatakan optimal apabila hasil pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan, keberlangsungan kegiatan operasional organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, maka akan semakin besar kontribusinya terhadap perkembangan organisasi (Rosita dkk., 2021). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dan terus ditingkatkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mendorong karyawan untuk bekerja secara keras dan

cerdas agar tercipta kinerja yang lebih efektif (Hartono & Anshori, 2020). Akan tetapi, kesediaan karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada perusahaan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap pekerjaan, rekan kerja, maupun pimpinan dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. Sanmas Surabaya yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 83 orang. Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Selain itu, setiap departemen yang ada dalam perusahaan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan perlu memperhatikan seluruh rangkaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tidak hanya dari sikap dan nilai yang dimiliki, tetapi juga dari bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan serta tanggung jawabnya dengan mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan.

Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan permasalahan terkait kinerja karyawan di PT. Sanmas. Salah satu indikasinya adalah belum tercapainya target perusahaan secara maksimal. Hal tersebut tercermin dari penurunan penjualan beras yang terjadi pada periode tahun 2022 hingga 2024. Meskipun pada tahun 2023 penjualan beras mengalami peningkatan sebesar 34.602.267 kg, capaian tersebut masih belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini disajikan tabel mengenai data capaian penjualan beras di PT. Sanmas pada tahun 2022–2024.

**Tabel 1.1 Data Capaian Penjualan Beras pada PT. Sanmas Surabaya Tahun  
2022-2024**

<b>Tahun</b>	<b>Target (Kg)</b>	<b>Capaian (Kg)</b>	<b>Presentase</b>	<b>Keterangan</b>
2022	37.200.000	33.037.895	88,81%	Belum mencapai target
2023	37.200.000	34.602.267	93,02%	Belum mencapai target
2024	37.860.000	31.611.136	83,49%	Belum mencapai target

(Sumber : PT. Sanmas Surabaya, 2024)

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kontribusi kinerja individu maupun kinerja tim yang ada di dalam perusahaan. Apabila kinerja karyawan belum menunjukkan hasil yang optimal, maka hal tersebut secara langsung dapat berdampak pada tidak tercapainya target organisasi yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa capaian penjualan beras selama tiga tahun terakhir masih belum mampu memenuhi target yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Berdasarkan data tersebut, dapat diindikasikan bahwa terdapat kendala dalam proses bisnis internal perusahaan, salah satunya yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil kerja yang dicapai, tetapi juga mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, serta kontribusi individu dalam mendukung keberlangsungan perusahaan. Tingkat kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari faktor internal individu seperti pengalaman kerja dan karakteristik personal, maupun faktor eksternal seperti lingkungan kerja, sistem manajemen perusahaan,

serta sejauh mana karyawan memiliki keterikatan terhadap organisasi (*employee engagement*). Apabila kinerja karyawan tidak berjalan secara optimal, maka kondisi tersebut berpotensi menghambat pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum tercapainya target penjualan beras dapat menjadi refleksi dari kinerja karyawan yang belum maksimal. Meskipun perusahaan telah menetapkan target yang cukup tinggi, faktor pengalaman kerja, karakteristik individu, serta tingkat *employee engagement* masih menjadi tantangan dalam mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan di setiap divisi menjadi hal yang sangat penting agar pencapaian penjualan dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari hasil evaluasi kinerja pada masing-masing divisi didapatkan informasi bahwa terdapat masalah dalam pencapaian kinerja individu seperti pada tabel berikut.

**Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan PT. Sanmas Surabaya Tahun 2022-2024**

No	Divisi	Target (%)	Tahun		
			2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
1	Produksi	100	88	90	87
2	Pemasaran	100	80	82	81
3	Penjualan	100	78	81	79
4	SDM (HRD)	100	85	87	88
5	Keuangan	100	90	92	91
6	Logistik	100	82	84	86
7	Content Creator & Design	100	80	83	85
8	Pajak	100	80	82	80
9	Pembelian	100	83	80	80
10	Gudang	100	81	83	85

(Sumber : PT. Sanmas Surabaya, 2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari tahun 2022-2024 masing-masing divisi belum mencapai target. Hal tersebut diperjelas oleh HRD sebagai berikut.

Divisi Penjualan menjadi salah satu divisi dengan pencapaian paling rendah, Hal ini menunjukkan adanya hambatan dalam proses distribusi dan pendekatan penjualan, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh rendahnya keterampilan negosiasi, koordinasi, maupun motivasi karyawan.

Divisi Pemasaran juga mengalami capaian yang kurang memuaskan. Hal ini menggambarkan bahwa strategi promosi dan branding produk belum berjalan optimal. Faktor yang dapat memengaruhi adalah perbedaan karakteristik individu dalam kreativitas, keterampilan komunikasi, serta rendahnya keterikatan emosional karyawan terhadap keberhasilan produk.

Divisi Produksi, yang berperan dalam mengolah beras hingga menjadi produk siap jual, juga belum mencapai target maksimal. Divisi ini menghadapi kendala terkait keterampilan teknis, pengalaman kerja karyawan dalam mengoperasikan mesin, serta efektivitas koordinasi antar-tim. Keterbatasan dalam pengalaman kerja dapat menimbulkan inefisiensi, menurunkan produktivitas, dan pada akhirnya menghambat pencapaian target produksi.

Selain itu, Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) juga mengalami capaian yang belum optimal. Hal ini terkait dengan kurangnya program pelatihan yang berkesinambungan serta menurunnya tingkat engagement karyawan. Rendahnya engagement dapat terlihat dari meningkatnya turnover, rendahnya loyalitas, dan kurangnya rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan faktor manusia dalam organisasi masih memerlukan perhatian

lebih, terutama dalam meningkatkan pengalaman kerja karyawan baru maupun dalam mengembangkan potensi individu yang sudah ada.

Divisi Logistik yang berperan dalam pengelolaan rantai pasok dan distribusi produk juga mengalami capaian yang belum optimal. Kendala yang terjadi antara lain keterlambatan pengiriman bahan baku, distribusi produk jadi yang tidak tepat waktu, serta kurangnya koordinasi antar-bagian. Permasalahan ini menegaskan bahwa selain faktor teknis, ada pula faktor keterikatan karyawan yang memengaruhi disiplin, kepedulian, dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan.

Sementara itu, Divisi Keuangan relatif lebih baik. Namun, meskipun angkanya cukup tinggi, masih terdapat hambatan berupa keterlambatan laporan dan kurangnya sinergi dengan divisi lain. Hal ini membuktikan bahwa meskipun divisi keuangan memiliki pengalaman kerja yang cukup baik, keterikatan dan koordinasi antar-karyawan tetap menjadi faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian target.

Divisi *Content Creator & Design* mengalami permasalahan antara rendahnya konsistensi dalam menghasilkan konten berkualitas, kurangnya inovasi desain, serta minimnya kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan tren digital yang cepat berubah. Rendahnya pengalaman kerja di bidang kreatif dan variasi karakteristik individu, seperti kreativitas, inisiatif, dan disiplin, sangat memengaruhi capaian divisi ini.

Selain itu, Divisi Pajak memiliki kinerja yang belum maksimal disebabkan oleh keterlambatan dalam penyusunan dokumen perpajakan dan kurangnya koordinasi dengan bagian keuangan. Faktor pengalaman kerja dan pemahaman

regulasi pajak sangat menentukan di divisi ini, sementara tingkat *engagement* yang rendah menimbulkan kelalaian dalam memenuhi ketepatan waktu pelaporan.

Divisi Pembelian menghadapi tantangan berupa kurang efisiennya proses pengadaan dan belum maksimalnya koordinasi dengan supplier. Kurangnya pengalaman kerja pada bidang negosiasi serta karakteristik individu yang lemah dalam aspek ketelitian dan tanggung jawab menyebabkan target efisiensi pembelian tidak tercapai. *Engagement* karyawan yang rendah juga memperburuk koordinasi antar-bagian.

Divisi Gudang mengalami permasalahan yang dominan adalah penataan stok yang belum rapi, akurasi pencatatan barang yang masih rendah, serta keterlambatan pengiriman barang ke konsumen. Faktor pengalaman kerja sangat berpengaruh pada divisi ini, terutama dalam hal keterampilan manajemen stok dan efisiensi distribusi. Karakteristik individu seperti ketelitian dan kedisiplinan menjadi faktor yang perlu diperkuat agar kinerja gudang dapat mencapai target.

Dari uraian tersebut, terlihat bahwa permasalahan kinerja karyawan di PT Sanmas Surabaya tidak hanya bersifat teknis atau sistemik, melainkan juga terkait erat dengan faktor individu. Pengalaman kerja menjadi salah satu faktor penting karena semakin lama seorang karyawan bekerja, semakin banyak keterampilan dan pengetahuan yang diperolehnya. Demikian pula dengan karakteristik individu, seperti tanggung jawab, kedisiplinan, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi, yang berpengaruh terhadap seberapa baik karyawan dapat menjalankan tugasnya.

Belum tercapainya target penjualan beras PT Sanmas Surabaya selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan, khususnya pengalaman kerja dan

karakteristik individu karyawan. Ketidaksesuaian pengalaman kerja dengan bidang pekerjaan menyebabkan sebagian karyawan belum mampu menjalankan tugas secara optimal, sehingga proses kerja menjadi kurang efektif dan berdampak pada pencapaian target perusahaan. Selain itu, karakteristik individu yang berbeda-beda, seperti kemampuan beradaptasi, tanggung jawab, inisiatif, dan keyakinan diri, turut memengaruhi cara karyawan menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tekanan kerja. Kondisi tersebut diperkuat dengan tingkat employee engagement yang belum optimal akibat beban kerja yang tidak seimbang antara staff operasional dan staff administrasi. Rendahnya keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dapat berdampak pada menurunnya produktivitas serta pencapaian target penjualan perusahaan.

Pengalaman kerja merupakan pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki seseorang sebagai hasil dari proses pembelajaran melalui pekerjaan yang telah dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Pengalaman kerja juga mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, mengambil keputusan dan risiko, berkomunikasi secara efektif, serta mempertahankan produktivitas dan kinerja dalam melaksanakan tugasnya. Kurangnya pengalaman kerja dapat menyebabkan karyawan merasa terbebani dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, pengalaman kerja menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pada PT Sanmas Surabaya, pengalaman kerja menjadi perhatian penting karena masih terdapat beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan pengalaman maupun bidang pekerjaan yang dimiliki sebelumnya. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan membutuhkan waktu lebih lama untuk

memahami pekerjaan, menyesuaikan diri dengan sistem kerja perusahaan, serta menguasai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, ketidaksesuaian pengalaman kerja juga berpotensi menimbulkan kesalahan kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, dan kurang optimalnya koordinasi antarbagian. Hal ini berdampak pada efektivitas kerja karyawan dan turut memengaruhi pencapaian target penjualan perusahaan yang selama tiga tahun terakhir belum tercapai secara optimal. Oleh sebab itu, pengalaman kerja menjadi faktor yang penting untuk diteliti karena berkaitan langsung dengan kemampuan karyawan dalam mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Pengalaman kerja tidak hanya dilihat dari keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, tetapi juga dapat dilihat dari pengalaman kerja sebelumnya maupun lamanya masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan secara kreatif dan efektif (Simatupang, 2019). Dimensi pengalaman kerja dapat diukur melalui beberapa aspek, antara lain lamanya masa kerja, tingkat pengetahuan yang dimiliki, keterampilan kerja, serta tingkat penguasaan karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Basyit dkk. (2020) menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Bili dkk. (2020), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Laham,

Kabupaten Mahakam Ulu. Namun demikian, hasil penelitian tersebut berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Silvia dkk. (2019) dan Resi dkk. (2020), yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penggunaan variabel pengalaman kerja dalam penelitian ini didasarkan pada adanya permasalahan di PT Sanmas Surabaya terkait ketidaksesuaian pengalaman kerja karyawan dengan bidang pekerjaan yang dijalankan. Beberapa karyawan ditempatkan pada posisi kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pengalaman maupun keterampilan yang dimiliki, sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi kurang optimal. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan membutuhkan waktu lebih lama dalam memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta dapat memengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja. Pengalaman kerja yang sesuai sangat penting karena dapat membantu karyawan dalam menguasai pekerjaan, meningkatkan kemampuan teknis, serta meminimalkan kesalahan dalam bekerja. Oleh karena itu, variabel pengalaman kerja dipilih untuk mengetahui sejauh mana pengalaman kerja mampu memengaruhi peningkatan kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Faktor kedua yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu. Meskipun seorang karyawan memiliki pengalaman kerja yang baik dan kompetensi yang memadai, kinerja yang optimal tidak akan tercapai apabila karyawan tersebut tidak memiliki karakteristik individu yang positif. Menurut Asy'ari (2018), karakteristik individu merupakan ciri-ciri fisik maupun mental yang melekat pada diri seseorang. Semakin baik karakteristik individu yang

dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Karakteristik individu terdiri dari beberapa dimensi yang didasarkan pada kriteria tertentu yang dimiliki oleh setiap individu, sehingga menyebabkan adanya perbedaan antara satu individu dengan individu lainnya (Iskandar, 2017). Perbedaan karakteristik tersebut dapat menimbulkan dorongan dalam diri individu yang menjadi motivasi untuk membentuk karakteristik yang khas pada masing-masing individu. Hal ini menjadikan karakteristik individu sebagai salah satu faktor internal yang mampu mendorong serta memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja.

Penggunaan variabel karakteristik individu juga dilatarbelakangi oleh kondisi perusahaan yang memiliki jumlah staff operasional lebih banyak dibandingkan staff administrasi. Ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja tersebut menyebabkan beban kerja pada bagian tertentu menjadi lebih tinggi, khususnya pada bagian administrasi yang berkaitan dengan pengelolaan data penjualan, laporan, dan koordinasi pekerjaan. Kondisi ini berdampak pada belum tercapainya target penjualan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Dalam situasi tersebut, karakteristik individu seperti kemampuan beradaptasi, tanggung jawab, disiplin, inisiatif, serta kemampuan bekerja sama menjadi faktor penting yang dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Karyawan yang memiliki karakteristik individu positif cenderung mampu menghadapi tekanan kerja dan tetap menunjukkan kinerja yang baik meskipun berada dalam kondisi kerja yang tidak seimbang.

Permasalahan tersebut juga berkaitan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. Ketidaksesuaian pengalaman kerja dan tingginya beban kerja dapat memengaruhi tingkat keterlibatan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Apabila karyawan merasa kurang nyaman atau kurang mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang diberikan, maka semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan dapat menurun. Sebaliknya, karyawan yang memiliki pengalaman kerja sesuai serta karakteristik individu yang baik cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

*Employee engagement* merupakan kondisi ketika karyawan memiliki rasa antusias dan keterlibatan yang tinggi dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Melalui *employee engagement*, karyawan tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan berupa gaji, tetapi juga memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Keterikatan karyawan dengan perusahaan dapat terbentuk melalui adanya ikatan emosional yang berkaitan dengan kenyamanan dalam bekerja serta pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan.

*Employee engagement* juga berkaitan erat dengan kinerja karyawan, karena mencerminkan kondisi psikologis di mana karyawan merasa memiliki kepentingan terhadap keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang melampaui tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan (Letsoin & Ratnasari, 2020). Selain itu, *employee engagement* mampu mendorong munculnya motivasi intrinsik pada karyawan melalui peningkatan peluang pengembangan diri, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, serta keterlibatan aktif dalam pekerjaan.

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, *employee engagement* menjadi salah satu strategi penting bagi perusahaan. Hal ini karena keterlibatan karyawan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi, terutama ketika perusahaan mampu membangun komitmen karyawan yang tidak hanya didasarkan pada imbalan yang diterima, tetapi juga karena adanya kesadaran dan kemauan dari karyawan untuk berkontribusi secara optimal bagi keberhasilan organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dajani dan Zaki (2015) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Puspadewi dan Suharmono (2016), yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, terdapat pula hasil penelitian yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsun dan Kartika (2015) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam menjelaskan keterkaitan antara pengalaman kerja, karakteristik individu, dan kinerja karyawan, Teori Sosial Kognitif (*Social Cognitive Theory*) yang dikemukakan oleh Albert Bandura pada tahun 1986 dapat dijadikan sebagai landasan teoritis yang kuat. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku manusia, termasuk perilaku dalam bekerja, terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor personal, pengalaman yang dimiliki individu, serta lingkungan sosial di sekitarnya.

Salah satu konsep penting dalam teori ini adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Tingkat *self-efficacy* seseorang dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang telah dialaminya, baik berupa keberhasilan maupun kegagalan. Pengalaman tersebut kemudian membentuk cara individu dalam menilai serta memandang kemampuan dirinya ketika menghadapi berbagai tuntutan dalam konteks pekerjaan.

Selain itu, karakteristik individu seperti kepribadian, tingkat motivasi, pola berpikir, serta kemampuan dalam menghadapi tekanan kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi proses kognitif dan perilaku kerja seseorang. Apabila karyawan memiliki pengalaman kerja yang positif serta didukung oleh karakteristik individu yang baik, maka mereka cenderung memiliki tingkat *self-efficacy* yang lebih tinggi. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Vega dkk. (2022) serta Simatupang dkk. (2021) menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang serupa juga ditemukan dalam penelitian Ayu (2022) dan Kadek dkk. (2021), yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Sumantri dkk. (2017), Nizam dkk. (2016), serta Syaifuddin (2017) menyimpulkan bahwa karakteristik individu tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* terhadap beberapa penelitian terdahulu maka penelitian ini memasukkan variabel mediasi untuk menjembatani gap tersebut. Variabel pengalaman kerja dan karakteristik individu tidak akan sepenuhnya berpengaruh apabila tidak diiringi dengan tingkat engagement yang baik. *Employee engagement* berperan sebagai faktor mediasi yang menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Karyawan yang *engaged* biasanya lebih bersemangat, merasa terikat dengan perusahaan, serta memiliki komitmen lebih tinggi dalam bekerja.

Dengan demikian, berdasarkan perspektif Teori Sosial Kognitif (*Social Cognitive Theory*) yang dikemukakan oleh Albert Bandura, pengalaman kerja dan karakteristik individu tidak hanya berperan secara terpisah, tetapi juga saling berinteraksi dalam membentuk proses kognitif yang pada akhirnya memengaruhi tingkat keterlibatan serta kinerja karyawan di tempat kerja. Interaksi antara pengalaman yang dimiliki individu dan karakteristik personal dapat memengaruhi cara individu berpikir, bersikap, serta bertindak dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam konteks organisasi modern, *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pengalaman kerja dan karakteristik individu dengan kinerja karyawan. *Employee engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa memiliki kompetensi yang baik sebagai hasil dari pengalaman kerja serta didukung oleh karakteristik individu yang positif, dan memiliki keyakinan diri atau *self-efficacy* yang tinggi, maka mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan yang dilakukan.

Keterlibatan yang tinggi akan memunculkan perilaku kerja positif, seperti inisiatif, komitmen, serta usaha ekstra yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam perspektif Teori Sosial Kognitif, *employee engagement* menjadi proses internal yang menghubungkan faktor personal dan lingkungan dengan output perilaku, yaitu kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan dan *research gap* yang telah disebutkan, maka penelitian ini mengangkat kajian pengaruh pengalaman kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT. Sanmas Surabaya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1 Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- 2 Apakah Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- 3 Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*?
- 4 Apakah Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Menganalisis pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- 2 Menganalisis pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan

- 3 Menganalisis pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*
- 4 Menganalisis pengaruh Karakteristik terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan wawasan keilmuan di bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), serta menambah referensi dan kajian ilmiah yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pemahaman yang lebih mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti pengalaman kerja, karakteristik individu, serta *employee engagement* dalam suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan PT. Sanmas Surabaya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis untuk menghadapi berbagai tantangan internal, sehingga perusahaan mampu meningkatkan serta mempertahankan daya saing dan daya tarik di mata konsumen.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi serta memberikan tambahan wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti pengalaman kerja, karakteristik individu, serta *employee engagement* dalam lingkungan perusahaan.