

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT SANMAS SURABAYA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mencapai Gelar Magister
Manajemen



Diajukan Oleh:

INDAH MEI PRATIWI

NPM: 22061020043

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**

JAWA TIMUR

SURABAYA

2026

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE
ENGAGEMENT DI PT. SANMAS SURABAYA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

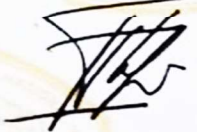
INDAH MEI PRATIWI
NPM: 22061020043

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 23 April 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



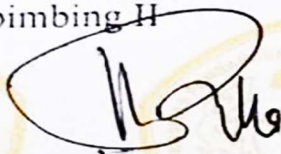
Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

Anggota Dewan Penguji



Prof. Dr. Wjwik Handayani, S.E., M.Si
NIP. 196901132021212003

Pembimbing II



Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd
NIP. 196409201989032001



Dr. Muhadjir Anwar, M.M, CRP
NIP. 196509071991031001

Surabaya, 23 April 2026

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : INDAH MEI PRATIWI

NPM : 22061020043

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang bersumber dari dokumen lain orang / Lembaga, kecuali yang disitasi.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiarasi. Apabila di kemudian hari terdapat indikasi plagiarasi pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 25 Mei 2026



Indah Mei Pratiwi

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DI PT SANMAS SURABAYA**

**INDAH MEI PRATIWI
NPM : 22061020043**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi di PT Sanmas Surabaya yakni sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi beras. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pentingnya pengalaman kerja serta peran karakteristik individu dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya melalui *employee engagement* yang bersumber dari dalam diri karyawan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS untuk menganalisis hubungan antarvariabel.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 83 responden yang merupakan karyawan PT Sanmas Surabaya dari berbagai divisi. Setiap variabel diukur menggunakan indikator-indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya berdasarkan kajian literatur terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* berkontribusi dalam memperkuat hubungan antara pengalaman kerja dan karakteristik individu.

Kesimpulan dari penelitian ini menjelaskan bahwa seluruh variabel, pengalaman kerja, karakteristik individu, *employee engagement* dan kinerja karyawan saling berpengaruh secara signifikan dan membentuk hubungan yang saling memperkuat satu sama lain. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Sanmas Surabaya, manajemen perlu memberikan kesempatan pengembangan karir melalui promosi jabatan, pelatihan lanjutan, atau peningkatan tanggung jawab kerja sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Kata Kunci: **Pengalaman Kerja, Karakteristik Individu, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan**

**THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND INDIVIDUAL
CHARACTERISTICS ON EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT SANMAS
SURABAYA**

INDAH MEI PRATIWI

NPM : 22061020043

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work experience and individual characteristics on employee performance, with employee engagement as a mediating variable at PT Sanmas Surabaya. The underlying phenomenon of this research is the importance of work experience and individual characteristics in improving employee performance, particularly through employee engagement, which originates from within the employee. The research approach used was quantitative, using the Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through the SmartPLS application to analyze the relationships between variables.

Data were collected through questionnaires distributed to 83 respondents, employees of PT Sanmas Surabaya from various divisions. Each variable was measured using indicators whose validity and reliability have been tested based on previous literature reviews. The results indicate that work experience and individual characteristics have a positive and significant influence on employee performance, both directly and indirectly through employee engagement. Furthermore, employee engagement contributes to strengthening the relationship between work experience and individual characteristics.

The conclusion of this study explains that all variables—work experience, individual characteristics, employee engagement, and employee performance—significantly influence each other and form a mutually reinforcing relationship. Therefore, to improve employee performance at PT Sanmas Surabaya, management needs to provide career development opportunities through job promotions, further training, or increased job responsibilities so that they can be utilized optimally.

Keywords: Work Experience, Individual Characteristics, Employee Engagement, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* di PT. Sanmas Surabaya”.

Dalam penyusunan penelitian ini. peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu perkenankan penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya
2. Ibu Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Dosen Pembimbing.
3. Ibu Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd selaku dosen Pembimbing, serta Ibu Dr. Wiwik Handayani, S.E., M.Si dan Bapak Dr. Muhadjir Anwar, M.M., CFP selaku dosen penguji.
4. PT. Sanmas Surabaya beserta seluruh karyawan perusahaan sebagai objek penelitian.
5. Kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan bagi penulis selama perkuliahan hingga penyusunan tesis.
6. Kepada sahabat saya Loren Surmila Br Surbakti, Destiny F. Bode dan kekasih saya Yosep Yudi, yang telah menemani di saat suka dan duka, serta menjadi tempat berbagi selama proses perkuliahan hingga selesainya tesis ini.
7. Teman – teman seperjuangan di Magister Manajemen angkatan 45, atas kebersamaan, kerjasama dan semangat yang terus tumbuh bersama selama masa studi.
8. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis tesis sebutkan satu persatu. Semoga amal kebaikan mendapat imbalan yang luar biasa dari Tuhan Yang Maha Esa, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca.

Tesis ini masih jauh dari sempurna, dikarenakan terbatasnya pengalaman penulis. Namun, penulis berharap semoga tesis ini memberikan manfaat dalam membangun keilmuan, masyarakat, bangsa, dan negara.

Surabaya, 01 Oktober 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian.....	17
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	17
1.4.2 Manfaat Praktis.....	17
BAB II	18
2.1 Penelitian Terdahulu.....	18
2.2. Landasan Teori.....	25
2.2.1 Grand Teori (Teori Sosial Kognitif).....	25
2.2.2 Pengalaman Kerja.....	27
2.2.3 Karakteristik Individu.....	33
2.2.4 Employee Engagement.....	35
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	39
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	46
2.3.1 Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan .	46
2.3.2 Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan	47
2.4. Kerangka Konseptual.....	51
2.5 Hipotesis.....	52
BAB III	53
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	53
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	53
3.2.1 Pengalaman Kerja (X_1).....	53
3.2.2 Karakteristik Individu (X_2).....	54
3.2.3 <i>Employee Engagement</i> (Z).....	55
3.2.4 Kinerja Karyawan (Y).....	55
3.3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	56
3.3. Populasi dan Sampel.....	57
3.3.1 Populasi.....	57
3.3.2 Sampel.....	58
3.3.3 Teknik Pengambilan Data.....	58
3.4 Teknik Analisis.....	59
3.5 Analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>).....	60
3.5.1 Uji Statistik Deskriptif.....	61
3.5.2 Uji Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	61

3.5.3 Uji Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	62
3.5.4 Konstruksi Diagram Jalur.....	63
3.5.5 Konverensi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan	63
3.6 Pengujian Hipotesis	65
BAB IV	67
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	67
4.1.1 Profil PT Sanmas Surabaya.....	67
4.1.2 Visi & Misi PT Sanmas Surabaya.....	68
4.1.3 Struktur Organisasi PT Sanmas Surabaya	69
4.2 Profil Responden.....	70
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Usia	70
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	71
4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	72
4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	72
4.2.6 Profil Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan	73
4.3 Deskripsi Variabel	74
4.3.1 Deskripsi Variabel Pengalaman Kerja (X_1).....	74
4.3.2 Deskripsi Variabel Karakteristik Individu (X_2).....	76
4.3.3 Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	78
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	80
4.4 Hasil Penelitian.....	82
4.4.1 Model Pengukuran dan Validitas Data (Outer Model).....	82
4.4.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	93
4.4.3 Uji <i>Goodness of Fit</i> (GoF)	94
4.5 Uji Hipotesis	95
4.6 Pembahasan.....	98
4.6.1 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	99
4.6.2 Pengaruh Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	101
4.6.3 Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i>	105
4.6.4 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i>	107
4.7 Keterbatasan Penelitian.....	110
BAB V	112
5.1. Kesimpulan	112
5.2 Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	123

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Capaian Penjualan Beras pada PT. Sanmas Surabaya Tahun 2022-2024.....	3
Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan PT. Sanmas Surabaya Tahun 2022-2024.....	4
Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	72
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	72
Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan.....	73
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Pengalaman Kerja.....	74
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Individu.....	76
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i>	78
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	80
Tabel 4.11 Hasil Outer Loading (Factor Loading).....	83
Tabel 4.12 Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	86
Tabel 4.13 Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	87
Tabel 4.14 Hasil <i>Cross Loading</i>	88
Tabel 4.15 Hasil Composite Reliability dan AVE	90
Tabel 4.16 Hasil R-Square.....	93
Tabel 4.17 Hasil Perhitungan <i>Goodness of Fit</i> (GoF).....	95
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	95
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	51
Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur.....	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Sanmas Surabaya.....	69
Gambar 4.2 Model PLS	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	123
Lampiran 2 Kuisisioner Penilaian Karyawan Oleh Atasan	126
Lampiran 3 Profil Responden	127
Lampiran 4 Jawaban Responden.....	128
Lampiran 5 Hasil Pengolahan Data SmartPLS.....	131
Lampiran 6 Hasil Tabulasi Silang	127