

OPTIMASI KINERJA KARYAWAN MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN: ANALISIS PERAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA PT KERETA API LOGISTIK DIREKTORAT OPERASIONAL

Sucipto^{1*}, Asep Thedy Setiawan², Andhika Prawira³, Megha Sakova⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Muhammadiyah Bandung, Indonesia

Email: cipto.131@gmail.com^{*}, 256201007@umbandung.ac.id¹, 256201010@umbandung.ac.id²,
256201025@umbandung.ac.id³, meghasakova@umbandung.ac.id⁴

ABSTRAK

Sistem manajemen kinerja yang ketat sering memicu tekanan psikologis pada pegawai operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Performance Management System terhadap Employee Performance melalui peran mediasi Employee Engagement, pada pegawai Direktorat Operasional PT Kereta Api Logistik. Penelitian ini menggunakan Teori Pertukaran Sosial sebagai landasan utama. Desain penelitian bersifat kuantitatif kausal asosiatif dengan teknik sampling jenuh (sensus) terhadap seluruh populasi yang memenuhi kriteria, yaitu 35 pegawai tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner digital berskala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Performance Management System berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement, dan Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, namun Performance Management System tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Performance. Employee Engagement terbukti memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Performance Management System terhadap Employee Performance. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen sumber daya manusia di sektor transportasi BUMN, khususnya pada konteks kerja berisiko tinggi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen agar tidak semata memperketat sistem evaluasi, melainkan turut membangun keterikatan emosional pegawai sebagai jalur utama menuju peningkatan kinerja.

Kata Kunci: *Performance Management System, Employee Engagement, Employee Performance, Teori Pertukaran Sosial, Mediasi Penuh, BUMN Transportasi.*

ABSTRACT

Strict performance management systems often trigger psychological pressure on operational employees. This study aims to analyze the effect of the Performance Management System on Employee Performance through the mediating role of Employee Engagement among employees of the Operational Directorate of PT Kereta Api Logistik. This study uses Social Exchange Theory as its main theoretical foundation. The research design is quantitative and causal-associative, employing a census (total sampling) technique on the entire population meeting the research criteria, namely 35 permanent employees with a minimum of one year of service. Data were collected using a digital Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that the Performance Management System has a positive and significant effect on Employee Engagement, and Employee Engagement has a positive and significant effect on Employee Performance, while the Performance Management System has no significant direct effect on Employee Performance. Employee Engagement is found to fully mediate the effect of the Performance Management System on Employee Performance. These findings contribute theoretically to human resource management literature in the state-owned transportation sector,

particularly in high-risk work contexts, and offer practical recommendations for management to focus not merely on tightening evaluation systems, but also on building employees' emotional engagement as the primary pathway to improved performance.

Keywords: *Performance Management System, Employee Engagement, Employee Performance, Social Exchange Theory, Full Mediation, Transportation State-Owned Enterprises.*

PENDAHULUAN

Revolusi transformasi digital mengubah lingkungan bisnis secara drastis. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang adaptif untuk bertahan dalam persaingan. Kinerja karyawan menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan¹. Perusahaan harus mengelola sumber daya manusia secara strategis untuk mencapai target korporasi².

Kinerja karyawan mencakup kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Hasil kerja individu memengaruhi produktivitas organisasi secara langsung. Penurunan kinerja karyawan menghambat pencapaian target operasional³. Penelitian terkini membuktikan bahwa kinerja individu membutuhkan dukungan sistem evaluasi yang terukur dan adil.

PT Kereta Api Logistik memegang peran vital dalam angkutan barang nasional. Direktorat Operasional menghadapi tuntutan layanan prima dari pelanggan⁴. Karakteristik pekerjaan menuntut sistem kerja shift dan kepatuhan prosedur yang ketat. Perusahaan juga menerapkan kebijakan zero accident untuk menjamin keselamatan. Kondisi ini menciptakan tekanan produktivitas dan keselamatan yang tinggi bagi pegawai.

Data internal tahun 2024 menunjukkan fluktuasi pencapaian target operasional. Hanya 78 persen pegawai mencapai target Key Performance Indicator secara konsisten (Data Internal Human Capital PT Kereta Api Logistik, 2024)⁵. Laporan kesehatan kerja mencatat peningkatan keluhan kelelahan mental pada unit garis depan. Tingkat absensi dan keterlambatan juga mengalami kenaikan. Data ini mengindikasikan adanya penurunan stabilitas kinerja pegawai⁶.

Fenomena ini bukan hanya persoalan internal satu perusahaan. Data Badan Pusat Statistik per Agustus 2025 mencatat angkatan kerja nasional mencapai 154,00 juta orang, dengan 146,54 juta orang bekerja dan tingkat pengangguran terbuka 4,85 persen (BPS, 2025). Di tengah pasar tenaga kerja yang kompetitif ini, organisasi dituntut mengelola kinerja pegawai secara efektif agar tetap unggul. Pada saat yang sama, laporan Gallup State of the Global Workplace 2026 mencatat keterikatan karyawan global menurun ke sekitar 20 persen, penurunan selama dua tahun berturut-turut, dengan kerugian produktivitas global mencapai ratusan miliar dolar (Gallup, 2026). Data ini menunjukkan tantangan membangun keterikatan karyawan bukan hanya isu lokal PT Kereta Api Logistik, melainkan tren global yang relevan bagi organisasi di berbagai sektor, termasuk BUMN transportasi⁷.

¹ Kirana, Angelika Yanuar, et al. "Transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce* 2.4 (2023): 19-36.

² Mahmudah, Nurlaeli, Dewi Cahyani, and Moh Ali. "Transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia: Tinjauan konseptual dan studi literatur." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10.04 (2025): 275-287.

³ Judijanto, Loso, et al. "Revolusi digital dalam manajemen sumber daya manusia: Mengoptimalkan teknologi untuk pengembangan karyawan dan produktivitas organisasi." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 9.3 (2025): 126-146.

⁴ Cahyani, Anindya Roro. "Analisis Pengiriman Barang pada PT Kereta Api Logistik (KALOG)." *Integrative Perspectives of Social and Science Journal* 2.03 Juli (2025): 5156-5162.

⁵ SUDIBYA, SUDIBYA. *Pengembangan Restrukturisasi Pt Kereta Api (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek*. Diss. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2007.

⁶ Prasidi, Abi, and Muhamad Rifni. "Kapasitas Infrastruktur dan Fasilitas pada Kereta Api Angkutan Barang dan Logistik." *Jurnal Logistik Indonesia* 4.1 (2020): 32-38.

⁷ Ramadhani, Nabila Zaskia, et al. "ANALISIS KEBUTUHAN INFRASTRUKTUR DAN KINERJA PADA KERETA API ANGKUTAN BARANG DALAM MENDUKUNG EFISIENSI BIAYA LOGISTIK DI INDONESIA."

Perusahaan menerapkan Performance Management System untuk mengukur capaian individu. Sistem ini menggunakan Key Performance Indicator tahunan dan asesmen multirater 360 derajat. Asesor eksternal independen melakukan evaluasi berkala untuk level manajer. Manajemen mengharapkan sistem ini memberikan umpan balik objektif. Implementasi sistem ini bertujuan menyelaraskan tujuan individu dengan visi korporasi⁸.

Sistem manajemen kinerja yang ketat sering memicu tekanan psikologis⁹. Evaluasi berlebihan meningkatkan risiko stres kerja dan kelelahan emosional. Pegawai merasa tertekan dan kehilangan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi ini justru mengikis kualitas pelayanan dan menurunkan kinerja aktual. Fakta ini menunjukkan adanya mekanisme psikologis yang belum terjelaskan.

Keterikatan karyawan menghubungkan regulasi sistem dengan produktivitas riil. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa perlakuan adil memicu komitmen moral. Pegawai yang merasa dihargai akan merespons melalui dedikasi kerja yang tinggi. Keterikatan emosional mengubah tekanan sistem menjadi motivasi intrinsik. Kondisi psikologis positif ini secara langsung mendorong optimalisasi kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan inkonsistensi ini dapat dijelaskan oleh dua faktor. Pertama, faktor metodologis. Yunitasari et al. (2014) menemukan pengaruh positif sistem manajemen kinerja terhadap pencapaian kinerja pegawai, namun penelitian tersebut hanya menguji pengaruh langsung tanpa melibatkan variabel mediator psikologis. Ketika pengaruh langsung diuji tanpa mediator, hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja cenderung tampak signifikan karena seluruh pengaruh tidak langsung ikut terbaca sebagai pengaruh langsung. Kedua, faktor konteks sektor. Herawaty dan Cahyadi (2020) menemukan penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada konteks sektor jasa yang tidak memiliki karakteristik kerja shift atau tuntutan keselamatan tinggi. Pada sektor dengan risiko operasional tinggi seperti logistik transportasi, kejelasan dan transparansi sistem evaluasi kemungkinan memiliki bobot psikologis yang berbeda dibandingkan pada sektor dengan risiko operasional rendah. Kedua faktor ini, ada-tidaknya pengujian variabel mediator dan perbedaan konteks sektor, menjadi dasar argumentasi research gap penelitian ini, bukan sekadar pencatatan bahwa hasil penelitian terdahulu berbeda-beda.

Mayoritas riset terdahulu pada topik ini juga terkonsentrasi pada sektor perbankan, jasa keuangan, dan pendidikan (Wicaksono & Rahmawati, 2019; Herawaty & Cahyadi, 2020). Sektor logistik transportasi BUMN dengan karakteristik kerja shift, tuntutan keselamatan operasional, dan kebijakan zero accident belum banyak diuji, padahal karakteristik pekerjaan berisiko tinggi berpotensi mengubah cara pegawai memaknai sistem manajemen kinerja¹⁰.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek, bukan hanya pada objek penelitian. Pertama, kebaruan kontekstual: penelitian ini menguji model Performance Management System, Employee Engagement, dan Employee Performance pada sektor logistik transportasi BUMN dengan karakteristik kerja shift dan tuntutan keselamatan tinggi, konteks yang belum banyak diuji pada literatur sebelumnya. Kedua, kebaruan metodologis: penelitian ini menguji model mediasi secara eksplisit alih-alih hanya menguji pengaruh langsung, dan menggunakan teknik sensus pada populasi kecil (35 pegawai) alih-alih convenience sampling pada populasi besar seperti kebanyakan penelitian terdahulu. Ketiga, kebaruan teoretis: penelitian ini berpotensi menjelaskan mekanisme di balik

⁸ Adelina, Andi Rosita. "Implementasi Core Value pada Sistem Key Performance Indicator terhadap Penilaian Kinerja Karyawan PT. Arundati Apshara Abhipraya." *Jurnal Saintifik (Multi Science Journal)* 22.3 (2024): 87-96.

⁹ Pahlam, M., et al. "Transformasi peran sumber daya manusia di era digital: Pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif terhadap kinerja manajer sumber daya manusia." *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen* 4.2 (2025): 1152-1161.

¹⁰ Rahardja, Untung, Muhamad Yusup Eva, and Rosyifa Rosyifa. "Optimalisasi Key Performance Indicators (KPI) Melalui Pendekatan Balance Scorecard Upaya Mengimplementasikan Performance Management System (PMS) Pada Perguruan Tinggi." *Creative Communication and Innovative Technology Journal* 6.1 (2012): 17-34.

inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, yaitu ada-tidaknya pengujian variabel mediator psikologis dalam model penelitian.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Performance Management System terhadap Employee Performance. Studi ini juga menguji peran mediasi Employee Engagement pada pegawai PT Kereta Api Logistik. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) sebagai landasan utama. Teori ini menyatakan hubungan kerja bersifat resiprokal: ketika organisasi memberikan perlakuan yang dipersepsikan adil, pegawai merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya¹¹.

Pada penelitian ini, mekanisme resiprositas bekerja dalam dua tahap. Tahap pertama menjelaskan hubungan Performance Management System terhadap Employee Engagement. Ketika pegawai mempersepsikan sistem penilaian kinerja berjalan transparan, objektif, dan disertai umpan balik yang bermakna, pegawai memaknai hal ini sebagai bentuk perlakuan adil dari organisasi. Menurut norma resiprositas, pegawai membalas perlakuan ini melalui komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, yaitu Employee Engagement. Tahap kedua menjelaskan hubungan Employee Engagement terhadap Employee Performance. Pegawai yang telah membentuk komitmen emosional cenderung memberikan kontribusi melebihi kewajiban formal sebagai bentuk balasan lanjutan, tercermin dalam kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang lebih baik. Dengan demikian, Employee Engagement berperan sebagai jembatan psikologis yang menyalurkan perlakuan sistem manajemen kinerja menjadi hasil kerja nyata. Selain Teori Pertukaran Sosial, penelitian ini menggunakan tiga teori pendukung untuk memperkuat argumentasi hubungan antarvariabel.

Organizational Support Theory (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) menjelaskan bahwa pegawai membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memedulikan kesejahteraan mereka (perceived organizational support). Semakin transparan dan adil sebuah sistem penilaian kinerja, semakin besar sinyal dukungan organisasi yang diterima pegawai, sehingga mendorong keterikatan emosional yang lebih tinggi. Teori ini memperkuat argumentasi hubungan antara Performance Management System dan Employee Engagement.

Job Demands-Resources Theory atau JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa setiap elemen pekerjaan dapat berperan sebagai tuntutan (demands) atau sumber daya (resources), tergantung bagaimana elemen tersebut dipersepsikan pegawai. Sistem manajemen kinerja dapat berperan sebagai sumber daya apabila dipersepsikan jelas dan mendukung, namun dapat berperan sebagai tuntutan apabila dipersepsikan berlebihan dan menekan. Teori ini menjelaskan mengapa sistem manajemen kinerja yang sama dapat menghasilkan dampak psikologis yang berbeda, tergantung cara penerapannya, dan relevan dengan fenomena tekanan psikologis yang diangkat pada bagian pendahuluan.

Ability-Motivation-Opportunity Theory atau AMO (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi. Sistem manajemen kinerja dapat memperjelas kemampuan yang dibutuhkan dan memberikan kesempatan evaluasi, namun tanpa motivasi yang memadai, kedua

¹¹ Maryani, Edna, et al. "Evaluasi performance management system untuk pengukuran kinerja karyawan menggunakan KPI dengan aplikasi Pro-Int (Studi kasus pada perusahaan telekomunikasi)." *Journal Industrial Services* 5.2 (2020): 231-236.

elemen tersebut tidak otomatis menghasilkan kinerja optimal¹². Employee Engagement, sebagai bentuk motivasi intrinsik, melengkapi elemen yang tidak dapat disediakan oleh sistem manajemen kinerja semata. Teori ini memperkuat argumentasi mengapa Employee Engagement diperlukan sebagai jalur penghubung menuju Employee Performance, bukan sekadar variabel pelengkap¹³.

Tinjauan Variabel

1. Performance Management System (Variabel X)

Performance Management System merupakan proses sistematis untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Masarroh dan Anshori (2024) menyatakan bahwa metode umpan balik 360 derajat dan Management by Objectives meningkatkan objektivitas evaluasi. Sulistiarini dan Ismail (2025) menambahkan bahwa sistem modern membutuhkan umpan balik berkelanjutan. Dimensi variabel ini mencakup perencanaan target, evaluasi objektif, dan budaya umpan balik. Ketiga dimensi ini menjadi dasar bagi pegawai untuk menilai apakah sistem yang diterapkan mencerminkan dukungan organisasi, sebagaimana dijelaskan Organizational Support Theory.

2. Employee Engagement (Variabel M)

Keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif berupa komitmen emosional terhadap pekerjaan. Wicaksono dan Rahmawati (2019) mengukur variabel ini melalui tiga dimensi, yaitu vigor (energi mental), dedication (rasa bangga), dan absorption (konsentrasi penuh). Ketiga dimensi ini mencerminkan sumber daya psikologis yang, menurut JD-R Theory, membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan mengubahnya menjadi hasil kerja yang positif.

3. Employee Performance (Variabel Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja sesuai standar operasional organisasi. Firmanda et al. (2019) menekankan bahwa evaluasi terstruktur meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Chairil dan Faturrahman (2025) membuktikan bahwa manajemen kinerja yang konsisten meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan melalui penghargaan, pengakuan, serta komunikasi terbuka. Dimensi utama variabel ini meliputi kualitas hasil, kuantitas volume, dan ketepatan waktu.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1 merangkum penelitian terdahulu untuk memetakan posisi riset ini.

Tabel 1. Matriks Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel Utama	Metode	Hasil Utama
Yunitasari et al. (2014)	X: Sistem Manajemen Kinerja, Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Evaluasi kinerja memengaruhi pencapaian pegawai secara signifikan.
Wicaksono dan Rahmawati (2019)	X: Employee Engagement, Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Absorption dan dedication memengaruhi kinerja sebesar 67,5 persen.
Herawaty dan Cahyadi (2020)	X1: Penilaian Kinerja, X2: Kompetensi, Y: Employee Engagement	Kuantitatif	Kompetensi memengaruhi engagement, namun penilaian kinerja tidak signifikan.
Partimah dan Sutianingsih (2024)	X: Manajemen Kinerja, Z: Kepuasan Kerja, Y: Produktivitas	Kuantitatif	Kepuasan kerja memediasi pengaruh manajemen kinerja terhadap produktivitas.

¹² Rahardja, Wienda P., Margaretha Banowati Talim, and Albert Kurniawan Purnomo. "BAGAIMANA MERANCANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA?." *Jurnal Manajemen Maranatha* 18.1 (2018): 23-30.

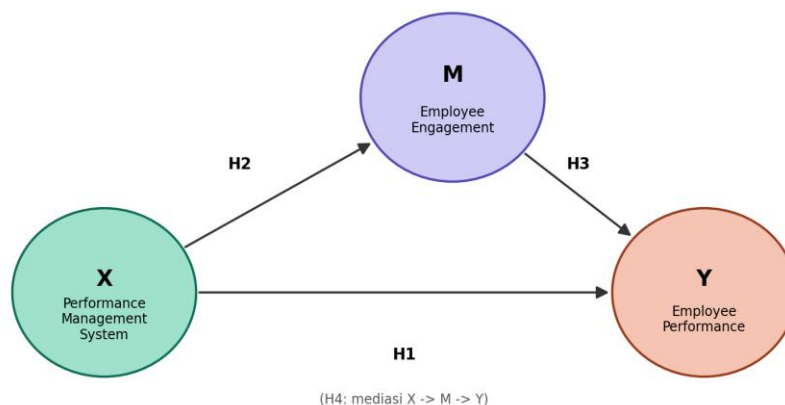
¹³ Yaqien, Akmal, and Veri Arinal. "Implementasi sistem informasi pengukuran kinerja karyawan di PT Hetra Vexa Group dengan pendekatan Key Performance Indikator." *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi* 7.1 (2026): 32-46.

Chairil dan Faturrahman (2025)	X: Manajemen Kinerja, Y: Produktivitas dan Motivasi	Studi kasus kualitatif	Manajemen kinerja yang efektif meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan.
---------------------------------------	---	------------------------	--

Sintesis kritis: lima penelitian pada Tabel 1 menunjukkan pola yang konsisten pada hubungan Employee Engagement terhadap kinerja atau produktivitas (Wicaksono & Rahmawati, 2019; Partimah & Sutianingsih, 2024; Chairil & Faturrahman, 2025), namun tidak konsisten pada hubungan langsung sistem/penilaian kinerja terhadap kinerja atau variabel psikologis pegawai (Yunitasari et al., 2014 menemukan pengaruh signifikan; Herawaty & Cahyadi, 2020 menemukan pengaruh tidak signifikan terhadap engagement). Perbedaan ini sejalan dengan argumentasi pada Bab 1: penelitian yang tidak menguji variabel mediator psikologis cenderung menyimpulkan pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian yang memasukkan variabel psikologis (seperti kepuasan kerja pada Partimah & Sutianingsih, 2024) menemukan bahwa pengaruh tersebut tersalurkan melalui mekanisme psikologis. Tidak satu pun dari kelima penelitian ini menguji model mediasi Employee Engagement secara eksplisit pada konteks sektor logistik transportasi BUMN dengan karakteristik kerja shift, yang menjadi posisi unik penelitian ini.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan tinjauan variabel di atas, kerangka pemikiran penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan Organizational Support Theory, sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif merupakan sinyal dukungan organisasi yang mendorong keterikatan emosional pegawai. Berdasarkan uraian ini dan didukung temuan Wicaksono dan Rahmawati (2019), Yunitasari et al. (2014), dan Chairil dan Faturrahman (2025), hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Performance Management System memengaruhi positif Employee Performance.

H2: Performance Management System memengaruhi positif Employee Engagement.

Berdasarkan JD-R Theory dan AMO Theory, keterikatan emosional merupakan sumber daya psikologis dan bentuk motivasi intrinsik yang mendorong pegawai memberikan usaha ekstra melebihi tuntutan formal pekerjaan. Argumentasi ini didukung temuan Partimah dan Sutianingsih (2024) mengenai peran mediasi variabel psikologis dalam hubungan manajemen kinerja dan produktivitas.

H3: Employee Engagement memengaruhi positif Employee Performance.

H4: Employee Engagement memediasi pengaruh Performance Management System terhadap Employee Performance.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal asosiatif. Desain ini digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediator¹⁴. Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu Performance Management System sebagai variabel eksogen (X), Employee Engagement sebagai variabel mediator (M), dan Employee Performance sebagai variabel endogen (Y).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap PT Kereta Api Logistik Direktorat Operasional Kantor Pusat yang memenuhi tiga kriteria, yaitu (1) berstatus pegawai tetap, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan (3) berada pada level pelaksana hingga manajer yang mengikuti siklus evaluasi Performance Management System tahunan secara penuh. Berdasarkan data kepegawaian Direktorat Operasional, jumlah pegawai yang memenuhi ketiga kriteria tersebut adalah 35 orang.

Mengingat ukuran populasi yang terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yaitu 35 responden, tanpa dilakukan penarikan sampel probabilistik maupun non-probabilistik lebih lanjut. Pendekatan sensus pada populasi kecil ini sejalan dengan karakteristik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) sebagai metode estimasi berbasis varians, yang dapat menghasilkan estimasi parameter yang stabil pada ukuran sampel kecil sepanjang model penelitian bersifat parsimoni dan jumlah indikator per konstruk memadai (Hair et al., 2021, 2019).

Ke-35 responden tersebut secara teoritis merepresentasikan seluruh unit analisis yang relevan dengan Teori Pertukaran Sosial pada penelitian ini, yaitu pegawai yang secara aktif menjalani siklus pertukaran sosial dengan organisasi melalui mekanisme evaluasi kinerja formal, mencakup Key Performance Indicator tahunan dan asesmen multirater 360 derajat. Kriteria masa kerja minimal satu tahun ditetapkan karena pegawai baru belum menjalani satu siklus evaluasi kinerja penuh, sehingga persepsinya terhadap Performance Management System belum dapat dinilai secara utuh. Kriteria level pelaksana hingga manajer ditetapkan karena kedua level tersebut yang secara formal tercakup dalam siklus evaluasi tahunan Direktorat Operasional; level di atas manajer menjalani skema evaluasi berbeda sehingga berada di luar cakupan penelitian ini.

Instrumen dan Operasionalisasi Variabel

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner digital dengan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju)¹⁵. Operasionalisasi masing-masing variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Jumlah Item	Sumber Indikator
Performance Management System (X)	Perencanaan target; evaluasi objektif (termasuk asesmen multirater 360°); budaya umpan balik berkelanjutan	9 item (X1–X9)	Masarroh & Anshori (2024); Sulistiarini & Ismail (2025)
Employee Engagement (M)	Vigor (energi mental); Dedication (rasa bangga); Absorption (konsentrasi penuh)	10 item (M1–M10)	Wicaksono & Rahmawati (2019)

¹⁴ Musianto, Lukas S. "Perbedaan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kualitatif dalam metode penelitian." *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* 4.2 (2002): 123-136.

¹⁵ Hermawan, Asep, and Husna Leila Yusran. *Penelitian bisnis pendekatan kuantitatif*. Kencana, 2017.

Employee Performance (Y)	Kualitas hasil kerja; kuantitas volume kerja; ketepatan waktu penyelesaian tugas	10 item (Y1–Y10)	Firmanda et al. (2019); Chairil & Faturrahman (2025)
---------------------------------	---	---------------------	---

Catatan: jumlah item per variabel mengikuti penomoran indikator yang telah digunakan pada pengolahan data (lihat outer loading Tabel 2 di Bab 4, dengan indikator tertinggi X9, M10, dan Y10). Rincian butir pernyataan lengkap tiap indikator dapat dilampirkan pada Lampiran kuesioner, tidak seluruhnya disajikan di badan artikel.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4¹⁶. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi outer model bertujuan menguji validitas dan reliabilitas instrumen, mencakup: (1) validitas konvergen, dinilai dari nilai outer loading (idealnya $\geq 0,70$) dan Average Variance Extracted/AVE ($\geq 0,50$); (2) reliabilitas konstruk, dinilai dari Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_c), dengan ambang batas $\geq 0,70$; dan (3) validitas diskriminan, dinilai menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan ambang batas konservatif $< 0,90$ (Hair et al., 2021, 2019).

Evaluasi inner model bertujuan menguji kekuatan model struktural dan hipotesis penelitian, mencakup: (1) Coefficient of Determination (R^2), yang menunjukkan proporsi variansi variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen, dengan kriteria $\geq 0,75$ (kuat), $\geq 0,50$ (moderat), dan $\geq 0,25$ (lemah) (Chin, 1998; Hair et al., 2021); (2) Effect Size (f^2), yang menunjukkan kontribusi relatif suatu variabel eksogen terhadap R^2 variabel endogen, dengan kriteria 0,02 (kecil), 0,15 (menengah), dan 0,35 (besar) (Cohen, 1988); dan (3) Predictive Relevance (Q^2) melalui prosedur blindfolding, apabila tersedia pada modul perangkat lunak yang digunakan.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Suatu jalur dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistics $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$ pada taraf signifikansi 5%. Pengujian efek mediasi Employee Engagement pada hubungan Performance Management System terhadap Employee Performance dilakukan melalui specific indirect effect, dengan klasifikasi mediasi penuh (full mediation) apabila efek langsung tidak signifikan sementara efek tidak langsung signifikan, dan mediasi parsial (partial mediation) apabila keduanya signifikan, mengikuti kriteria Zhao, Lynch, dan Chen (2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Direktorat Operasional PT Kereta Api Logistik Kantor Pusat yang memenuhi kriteria purposive, yaitu masa kerja minimal satu tahun dan berada pada level pelaksana hingga manajer yang mengikuti siklus evaluasi Performance Management System tahunan, berjumlah 35 orang, dengan tingkat pengembalian kuesioner 100 persen (35 dari 35).

Data demografis individual (jenis kelamin, usia, dan masa kerja spesifik per responden) tidak dikumpulkan dalam instrumen penelitian ini. Keputusan ini diambil untuk menjaga anonimitas responden, mengingat populasi penelitian hanya berjumlah 35 orang dalam satu direktorat, sehingga kombinasi beberapa atribut demografis berpotensi mengidentifikasi individu tertentu. Keterbatasan ini dibahas lebih lanjut pada Bab 6.

¹⁶ Mukhid, Abd. *Metodologi penelitian pendekatan kuantitatif*. Jakad Media Publishing, 2021.

Statistik Deskriptif

Populasi penelitian berjumlah 35 pegawai tetap PT Kereta Api Logistik Direktorat Operasional, dan seluruhnya dijadikan responden (sensus/sampling jenuh), sesuai kriteria yang ditetapkan pada Bab 3 (masa kerja minimal satu tahun, level pelaksana hingga manajer).

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi	Kategori*
Performance Management System (X)	4,11	0,59	Tinggi
Employee Engagement (M)	4,06	0,53	Tinggi
Employee Performance (Y)	4,12	0,38	Tinggi

*Kategori berdasarkan skala interval 1,00–1,80 (sangat rendah) s.d. 4,21–5,00 (sangat tinggi); nilai 3,41–4,20 dikategorikan "Tinggi".

Seluruh variabel berada pada kategori tinggi, mengindikasikan bahwa secara umum pegawai mempersepsikan sistem manajemen kinerja perusahaan sudah berjalan baik, memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, dan menilai kinerja mereka sendiri sudah sesuai standar. Standar deviasi Employee Performance paling kecil (0,38), menunjukkan persepsi kinerja relatif seragam antarresponden dibanding dua variabel lain.

Item dengan skor terendah pada masing-masing variabel patut mendapat perhatian pada bagian pembahasan: item X9 (kesempatan mengajukan banding atas hasil penilaian) = 3,71, terendah pada variabel X dan konsisten dengan catatan reviewer mengenai keadilan prosedural; item M10 (komitmen jangka panjang bertahan di perusahaan) = 3,91, terendah pada variabel M; serta item Y2 dan Y3 (kualitas hasil kerja, minimisasi kesalahan) = 4,00, relatif lebih rendah dibanding item Y lainnya.

Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

1. Validitas Konvergen

Tabel 4. Outer Loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

Variabel	Item Loading < 0,70	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho c)	AVE
PMS (X)	X8 = 0,707 (batas)	0,922	0,934	0,588
Employee Engagement (M)	M3 = 0,691; M4 = 0,593	0,928	0,940	0,613
Employee Performance (Y)	Y3 = 0,699; Y7 = 0,687; Y10 = 0,667	0,911	0,926	0,557

Seluruh nilai AVE > 0,50 dan Composite Reliability > 0,70, sehingga validitas konvergen dan reliabilitas konstruk terpenuhi secara keseluruhan (Hair et al., 2021). Lima item (M3, M4, Y3, Y7, Y10) memiliki loading di bawah 0,70, namun tetap dipertahankan karena AVE konstruksinya berada di atas ambang batas. Item M4 (loading 0,593, dimensi absorption) dipertahankan atas dasar validitas isi (content validity), karena mengukur dimensi yang secara teoritis penting dan tidak terwakili oleh item lain pada konstruk Employee Engagement.

2. Validitas Diskriminan (HTMT)

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Engagement	PMS
PMS	0,792	
Performance	0,581	0,773

Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas konservatif 0,90 (bahkan di bawah 0,85), sehingga validitas diskriminan antarkonstruk terpenuhi — ketiga variabel mengukur konsep yang berbeda satu sama lain.

Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

1. R-Square

Tabel 6. Nilai R² dan R² Adjusted

Variabel Endogen	R ²	R ² Adjusted	Kategori**
Employee Engagement	0,591	0,579	Moderat
Employee Performance	0,524	0,494	Moderat

**Berdasarkan kriteria Chin (1998) dan Hair et al. (2021): $\geq 0,75$ kuat, $\geq 0,50$ moderat, $\geq 0,25$ lemah.

Variabel Performance Management System mampu menjelaskan 59,1 persen variansi Employee Engagement. Performance Management System dan Employee Engagement secara bersama-sama menjelaskan 52,4 persen variansi Employee Performance — keduanya berada pada kategori moderat.

2. F-Square (Effect Size)

Tabel 7. Nilai f²

Jalur	f ²	Kategori***
PMS → Employee Engagement	1,445	Besar
Employee Engagement → Employee Performance	0,426	Besar
PMS → Employee Performance	0,001	Tidak ada efek

***Kriteria Cohen (1988): 0,02 kecil, 0,15 menengah, 0,35 besar.

Temuan ini penting secara teoritis: Performance Management System memiliki effect size yang sangat besar terhadap Employee Engagement, dan Employee Engagement memiliki efek besar terhadap Employee Performance, namun Performance Management System hampir tidak memiliki efek langsung terhadap Employee Performance ($f^2 = 0,001$). Pola ini konsisten dengan indikasi mediasi penuh (full mediation), yang dikonfirmasi pada bagian pengujian hipotesis.

3. Predictive Relevance (Q²)

Nilai Predictive Relevance (Q²) tidak dilaporkan dalam penelitian ini karena menu blindfolding tidak tersedia pada instalasi SmartPLS yang digunakan. Hal ini bukan cacat fatal pada penelitian ini; sejumlah publikasi SEM-PLS terakreditasi tetap dapat diterima tanpa melaporkan Q², selama R² dan f² dilaporkan secara lengkap, sebagaimana telah disajikan pada bagian 4.4.1 dan 4.4.2.

4. Model Fit (SRMR)

Nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) juga tidak dilaporkan pada penelitian ini karena kendala teknis yang sama pada modul Model Fit perangkat lunak yang digunakan. Sebagaimana pada Q², keterbatasan ini tidak mengurangi validitas kesimpulan penelitian karena evaluasi model struktural telah didukung secara memadai oleh nilai R² dan f² yang telah dilaporkan lengkap pada bagian 4.4.1 dan 4.4.2.

Pengujian Hipotesis

1. Efek Langsung

Tabel 8. Path Coefficients — Hasil Bootstrapping (5.000 subsampel)

Jalur	O	M	STDEV	T-stat	P-values	Keterangan
PMS → Employee Engagement	0,769	0,782	0,047	16,275	0,000	Signifikan
Employee Engagement → Employee Performance	0,704	0,731	0,199	3,536	0,000	Signifikan
PMS → Employee Performance	0,025	0,026	0,208	0,121	0,903	Tidak signifikan

Hasil ini mengonfirmasi dugaan berdasarkan f^2 sebelumnya: Performance Management System berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap Employee Engagement ($T = 16,275$, jauh di atas nilai kritis 1,96), dan Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance ($T = 3,536$). Namun pengaruh langsung Performance Management System terhadap Employee Performance tidak signifikan ($T = 0,121$; $p = 0,903$, jauh di atas 0,05). Ini adalah bukti kuat untuk mediasi penuh (full mediation): Performance Management System memengaruhi Employee Performance hanya melalui Employee Engagement, bukan secara langsung.

2. Efek Mediasi (H4)

Tabel 9. Specific Indirect Effect: PMS → Employee Engagement → Employee Performance

Original Sample	Sample Mean	STDEV	T-statistics	P-values
0,541	0,573	0,165	3,279	0,001

Nilai T-statistics ($3,279 > 1,96$) dan P-value ($0,001 < 0,05$) menunjukkan efek mediasi Employee Engagement terhadap hubungan Performance Management System–Employee Performance signifikan. Dengan efek langsung Performance Management System → Employee Performance yang mendekati nol ($0,025$; tidak signifikan) sementara efek tidak langsungnya signifikan, hasil ini mengarah pada kesimpulan mediasi penuh (full mediation), bukan mediasi parsial seperti umumnya diasumsikan dalam hipotesis awal riset-riset terdahulu di bidang ini. Temuan ini memperkuat novelty penelitian: Performance Management System yang ketat tidak berdampak langsung pada kinerja, ia baru berdampak apabila berhasil membangun keterikatan emosional karyawan terlebih dahulu relevan dengan fenomena tekanan psikologis yang diangkat pada Bab 1.

Ringkasan Pengujian Hipotesis

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien	T-stat	P-value	Keputusan
H1	PMS → Employee Performance	0,025	0,121	0,903	Ditolak
H2	PMS → Employee Engagement	0,769	16,275	0,000	Diterima
H3	Employee Engagement → Employee Performance	0,704	3,536	0,000	Diterima
H4 (mediasi)	PMS → Engagement → Performance	0,541	3,279	0,001	Diterima (mediasi penuh)

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Performance Management System terhadap Employee Engagement (H2)

Hasil pengujian menunjukkan Performance Management System (PMS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement (koefisien 0,769; $T = 16,275$; $p = 0,000$), dengan effect size tergolong besar ($f^2 = 1,445$). Ini adalah jalur terkuat dalam keseluruhan model.

Temuan ini konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) yang menjadi landasan penelitian: ketika pegawai mempersepsikan sistem penilaian kinerja berjalan jelas, objektif, dan transparan, mereka merasa memperoleh perlakuan adil dari organisasi, dan menurut norma resiprositas, kondisi ini memicu kewajiban moral untuk membalas melalui keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Statistik deskriptif mendukung interpretasi ini: skor rata-rata PMS berada pada kategori tinggi (4,11), meski item X9 (kesempatan mengajukan banding

atas hasil penilaian) mendapat skor relatif terendah (3,71), mengindikasikan ruang perbaikan pada aspek keadilan prosedural (procedural justice), bukan sekadar keadilan distributif¹⁷.

Temuan ini juga memperkuat penelitian Yunitasari et al. (2014) yang menemukan pengaruh positif sistem manajemen kinerja terhadap pencapaian kinerja pegawai. Namun temuan ini berbeda dari Herawaty dan Cahyadi (2020) yang menyimpulkan penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh konteks sektor: penelitian Herawaty dan Cahyadi dilakukan pada sektor jasa yang tidak menghadapi karakteristik kerja shift maupun kebijakan zero accident seperti pada PT Kereta Api Logistik. Pada konteks kerja berisiko tinggi seperti ini, kejelasan sistem evaluasi kemungkinan memiliki bobot psikologis yang lebih besar bagi pegawai karena berkaitan langsung dengan rasa aman dan keadilan di lingkungan kerja yang menuntut kepatuhan prosedur ketat, sejalan dengan prediksi Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) bahwa sinyal dukungan organisasi memiliki bobot lebih besar pada konteks kerja yang menuntut¹⁸.

2. Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance (H3)

Employee Engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance (koefisien 0,704; $T = 3,536$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,426$, kategori besar). Temuan ini sejalan dengan Wicaksono dan Rahmawati (2019) yang menemukan dimensi absorption dan dedication memengaruhi kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil ini menegaskan bahwa keterikatan emosional, yang tercermin dari energi kerja (vigor), kebanggaan terhadap organisasi (dedication), dan fokus penuh saat bekerja (absorption), berperan sebagai sumber daya psikologis (job resource) yang mendorong pegawai memberikan usaha ekstra secara sukarela (discretionary effort), sesuatu yang tidak dapat sepenuhnya dipaksakan melalui sistem evaluasi formal semata. Konsisten dengan Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007), sumber daya psikologis inilah yang menjembatani tuntutan pekerjaan berisiko tinggi di Direktorat Operasional menjadi hasil kerja positif. Item M10 (komitmen jangka panjang bertahan di perusahaan) memiliki skor terendah di antara indikator Engagement (3,91), perlu dicermati sebagai sinyal awal potensi risiko retensi meskipun keterikatan harian tergolong tinggi¹⁹.

3. Pengaruh Performance Management System terhadap Employee Performance (H1)

Berbeda dari ekspektasi awal, PMS tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Performance (koefisien 0,025; $T = 0,121$; $p = 0,903$; $f^2 = 0,001$, nyaris tidak ada efek). H1 dengan demikian ditolak.

Temuan ini justru menjadi salah satu kontribusi paling substantif dari penelitian ini, dan selaras dengan fenomena yang diangkat sejak Bab 1: sistem manajemen kinerja yang ketat (KPI tahunan, asesmen multirater 360°, asesor eksternal independen) berpotensi memicu tekanan psikologis alih-alih langsung mendorong hasil kerja. Dengan kata lain, ketatnya sistem evaluasi tidak otomatis diterjemahkan menjadi performa yang lebih baik, ia harus melalui jalur psikologis, yaitu keterikatan karyawan, agar berdampak nyata pada kinerja. Temuan ini sejalan dengan semangat Herawaty dan Cahyadi (2020), yang juga menemukan bahwa penilaian kinerja tidak serta-merta berhubungan signifikan terhadap variabel psikologis pegawai, meski pada penelitian ini letak insignifikansinya ada pada jalur langsung ke performa, bukan ke engagement.

¹⁷ Prasetyo, Wahyu Jati, Agusdin Agusdin, and Dwi Putra Buana Sakti. "Pengaruh sistem pola karir dan sistem manajemen talenta, employee engagement terhadap retensi karyawan." *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)* 9.1 (2023): 2442-9511.

¹⁸ Srimulyani, Veronika Agustini. "Talent management dan konsekuensinya terhadap employee engagement dan employee retention." *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 3.4 (2020): 538-552.

¹⁹ Ardiansyah, Tedy. "Employee Engagement Terhadap Employee Performance (Sebuah Studi Literatur)." *Sosio E-Kons* 12.02 (2020): 156-171.

4. Peran Mediasi Employee Engagement (H4)

Hasil specific indirect effect menunjukkan jalur PMS → Employee Engagement → Employee Performance signifikan (koefisien 0,541; $T = 3,279$; $p = 0,001$). Karena efek langsung PMS → Performance tidak signifikan ($H1$ ditolak) sementara efek tidak langsungnya signifikan, pola ini memenuhi kriteria mediasi penuh (full mediation) menurut Zhao, Lynch, dan Chen (2010), bukan mediasi parsial seperti yang umum diasumsikan dalam hipotesis awal riset-riset terdahulu di bidang ini.

Ini adalah temuan kebaruan (novelty) paling kuat dari penelitian ini dibanding kelima studi terdahulu pada Tabel 1 (Bab 2): sementara Partimah dan Sutianingsih (2024) menemukan kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh manajemen kinerja terhadap produktivitas, penelitian ini menemukan pola mediasi yang lebih kuat — Employee Engagement pada konteks sektor logistik transportasi BUMN berperan sebagai jalur satu-satunya yang menghubungkan PMS dengan Performance. Implikasinya, pada lingkungan kerja berisiko tinggi seperti Direktorat Operasional PT Kereta Api Logistik, memperketat sistem evaluasi kinerja saja tidak cukup, dan bahkan berisiko sia-sia atau kontraproduktif, apabila tidak dibarengi upaya membangun keterikatan emosional pegawai²⁰.

5. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memperluas aplikasi Teori Pertukaran Sosial pada konteks BUMN transportasi logistik dengan karakteristik kerja shift dan tuntutan keselamatan tinggi, konteks yang jarang diteliti dibanding sektor perbankan atau pendidikan yang mendominasi literatur sebelumnya.

Temuan mediasi penuh (bukan parsial) menawarkan nuansa teoritis baru: hubungan PMS–Performance dalam literatur manajemen kinerja tidak selalu bersifat langsung, dan model-model yang hanya menguji efek langsung berisiko menyimpulkan PMS "tidak berpengaruh" padahal sebenarnya bekerja sepenuhnya melalui mekanisme psikologis Employee Engagement²¹.

6. Kontribusi Praktis dan Implikasi Manajerial

Jangan hanya memperketat sistem evaluasi. Karena efek langsung PMS terhadap performa tidak signifikan, manajemen PT Kereta Api Logistik disarankan tidak menjadikan penambahan indikator KPI atau frekuensi asesmen sebagai satu-satunya strategi peningkatan kinerja.

Prioritaskan keadilan prosedural. Skor terendah pada item X9 (mekanisme banding atas hasil penilaian) menunjukkan area perbaikan konkret: menyediakan kanal banding/keberatan yang jelas berpotensi memperkuat persepsi keadilan, yang menurut Teori Pertukaran Sosial akan berbalas dalam bentuk keterikatan yang lebih tinggi.

Perhatikan sinyal retensi. Skor item M10 (komitmen jangka panjang) yang relatif rendah, meski keterikatan harian tinggi, layak ditindaklanjuti manajemen SDM sebagai indikator dini sebelum berdampak pada turnover.

Investasi pada program keterikatan karyawan (misalnya pengakuan non-finansial, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan operasional, komunikasi dua arah dengan atasan) akan memberi pengembalian lebih besar terhadap kinerja dibanding hanya memperketat pengukuran KPI, mengingat besarnya effect size Engagement → Performance ($f^2 = 0,426$) dibanding efek langsung PMS → Performance ($f^2 = 0,001$).

²⁰ Ekhsan, Muhamad, and Muhamad Taopik. "Peran mediasi employee engagement pada pengaruh talent management terhadap employee retention." *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* 22.3 (2020): 163.

²¹ Indah, Hafni Ratna, Aryana Satrya, and Etty Puji Lestari. "Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi (Studi kasus pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia)." *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)* 3.3 (2022): 350-361.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Performance Management System (PMS) terhadap Employee Performance dengan menguji peran Employee Engagement sebagai variabel mediasi pada pegawai PT Kereta Api Logistik Direktorat Operasional. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) terhadap 35 responden, penelitian ini menunjukkan bahwa Performance Management System memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja yang jelas, objektif, transparan, serta mampu memberikan pemahaman mengenai target dan evaluasi pekerjaan dapat meningkatkan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai memiliki persepsi positif terhadap proses manajemen kinerja, maka tingkat keterlibatan, rasa memiliki, dan komitmen terhadap pekerjaan cenderung mengalami peningkatan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat energi kerja, kebanggaan terhadap organisasi, serta keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas pekerjaan cenderung menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian, aspek psikologis karyawan menjadi elemen penting dalam menerjemahkan praktik manajemen sumber daya manusia menjadi peningkatan kinerja individu.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa Performance Management System tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Employee Performance. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem evaluasi dan pengukuran kinerja semata belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Sistem manajemen kinerja membutuhkan proses internalisasi melalui sikap dan perilaku karyawan agar mampu menghasilkan dampak terhadap performa kerja. Dengan kata lain, efektivitas PMS tidak hanya ditentukan oleh keberadaan mekanisme penilaian, tetapi juga oleh sejauh mana sistem tersebut mampu membangun keterlibatan dan hubungan positif antara pegawai dengan organisasi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Employee Engagement berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara Performance Management System dan Employee Performance. Hal ini menunjukkan bahwa PMS memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan keterikatan karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja pada PT Kereta Api Logistik Direktorat Operasional tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif untuk mengevaluasi pencapaian kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun keterlibatan psikologis pegawai yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa peningkatan kinerja pegawai PT Kereta Api Logistik Direktorat Operasional tidak cukup dilakukan hanya melalui penguatan sistem pengukuran dan evaluasi kinerja, tetapi perlu diarahkan pada pembangunan keterikatan karyawan sebagai mekanisme utama yang menghubungkan praktik manajemen kinerja dengan pencapaian kinerja individu. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Performance Management System sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, komunikatif, dan mampu meningkatkan keterlibatan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelina, Andi Rosita. "Implementasi Core Value pada Sistem Key Performance Indicator terhadap Penilaian Kinerja Karyawan PT Arundati Apshara Abhipraya." *Jurnal Saintifik (Multi Science Journal)* 22, no. 3 (2024): 87–96.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

- Ardiansyah, Tedy. "Employee Engagement terhadap Employee Performance (Sebuah Studi Literatur)." *Sosio E-Kons* 12, no. 2 (2020): 156–171.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2025*. BPS-Statistics Indonesia.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cahyani, Anindya Roro. "Analisis Pengiriman Barang pada PT Kereta Api Logistik (KALOG)." *Integrative Perspectives of Social and Science Journal* 2, no. 3 (2025): 5156–5162.
- Chairil, M., & Faturrahman, A. P. (2025). Pengaruh manajemen kinerja terhadap produktivitas dan motivasi karyawan. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner (JPIM)*, 2(3), 2265–2269.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Data Internal Human Capital PT Kereta Api Logistik. (2024). *Laporan pencapaian Key Performance Indicator tahun 2024* [Data internal tidak dipublikasikan].
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ekhsan, Muhamad, dan Muhamad Taopik. "Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention." *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* 22, no. 3 (2020): 163–172.
- Firmanda, V. C., Irawan, A., & Prambudhi, W. K. (2019). Sistem informasi SDM penilaian kinerja karyawan dengan metode balanced scorecard. *Ensiklopedia of Journal*, 1(2), 237–243.
- Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: 2026 report*. Gallup, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Herawaty, M. T., & Cahyadi, C. (2020). Pengaruh penilaian kinerja dan kompetensi terhadap employee engagement PT. Smart Solution Bekasi. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(2), 48–58. <https://doi.org/10.32938/jie.v2i2.559>
- Hermawan, Asep, dan Husna Leila Yusran. *Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Indah, Hafni Ratna, Aryana Satria, dan Etty Puji Lestari. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia)." *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)* 3, no. 3 (2022): 350–361.
- Judijanto, Loso, dkk. "Revolusi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Teknologi untuk Pengembangan Karyawan dan Produktivitas Organisasi." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 9, no. 3 (2025): 126–146.
- Kirana, Angelika Yanuar, dkk. "Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce* 2, no. 4 (2023): 19–36.

- Mahmudah, Nurlaeli, Dewi Cahyani, dan Moh. Ali. "Transformasi Digital dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Tinjauan Konseptual dan Studi Literatur." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 275–287.
- Maryani, Edna, dkk. "Evaluasi Performance Management System untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan KPI dengan Aplikasi Pro-Int (Studi Kasus pada Perusahaan Telekomunikasi)." *Journal Industrial Servicess* 5, no. 2 (2020): 231–236.
- Masarroh, I., & Anshori, M. I. (2024). Metode penilaian kinerja yang efektif di ASEAN: Systematic literature review. *International Journal of Social Science (IJSS)*, 2(4), 78–89. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.598>
- Mukhid, Abd. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021.
- Musianto, Lukas S. "Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif dalam Metode Penelitian." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 4, no. 2 (2002): 123–136.
- Pahlan, M., dkk. "Transformasi Peran Sumber Daya Manusia di Era Digital: Pengaruh Kompetensi Digital dan Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Kinerja Manajer Sumber Daya Manusia." *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen* 4, no. 2 (2025): 1152–1161.
- Partimah, P., & Sutianingsih, S. (2024). Optimalisasi produktivitas kerja melalui sistem manajemen kinerja: Peran kepuasan kerja sebagai faktor intervensi. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(8), 4019. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i8.4560>
- Prasetyo, Wahyu Jati, Agusdin Agusdin, dan Dwi Putra Buana Sakti. "Pengaruh Sistem Pola Karir dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement terhadap Retensi Karyawan." *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)* 9, no. 1 (2023).
- Prasidi, Abi, dan Muhamad Rifni. "Kapasitas Infrastruktur dan Fasilitas pada Kereta Api Angkutan Barang dan Logistik." *Jurnal Logistik Indonesia* 4, no. 1 (2020): 32–38.
- Rahardja, Untung, Muhamad Yusup Eva, dan Rosyifa Rosyifa. "Optimalisasi Key Performance Indicators (KPI) melalui Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Upaya Mengimplementasikan Performance Management System (PMS) pada Perguruan Tinggi." *Creative Communication and Innovative Technology Journal* 6, no. 1 (2012): 17–34.
- Rahardja, Wienda P., Margaretha Banowati Talim, dan Albert Kurniawan Purnomo. "Bagaimana Merancang Sistem Manajemen Kinerja?" *Jurnal Manajemen Maranatha* 18, no. 1 (2018): 23–30.
- Ramadhani, Nabila Zaskia, dkk. "Analisis Kebutuhan Infrastruktur dan Kinerja pada Kereta Api Angkutan Barang dalam Mendukung Efisiensi Biaya Logistik di Indonesia."
- Srimulyani, Veronika Agustini. "Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention." *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 3, no. 4 (2020): 538–552.
- Sudibya. *Pengembangan Restrukturisasi PT Kereta Api (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2007.
- Sulistiarini, I., & Ismail, I. (2025). Metode penilaian kinerja dalam manajemen kinerja. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2547–2561. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Yaqien, Akmal, dan Veri Arinal. "Implementasi Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Karyawan di PT Hetra Vexa Group dengan Pendekatan Key Performance Indicator." *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi* 7, no. 1 (2026): 32–46.

- Yunitasari, Haribowo, P., & Utami, H. (2014). Pengaruh penerapan sistem manajemen kinerja (SMK) terhadap pencapaian kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. *Admisi dan Bisnis*, 15(3), 159–166.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>