

ANALYSIS OF PERSONALITY, LEADERSHIP STYLE AND ORGANISATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE SUBHOLDING OF PT PELINDO MULTI TERMINAL

ANALISIS KEPRIBADIAN, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI OLEH KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SUBHOLDING PT PELINDO MULTI TERMINAL

Balqis Abdillah¹, Yohni Anwar², M. Chaerul Rizky³
Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia^{1,2,3}
balqisabdillah96@gmail.com¹, yohnyanwar@dosen.pancabudi.ac.id²,
mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id³

ABSTRACT

This study analyses the influence of personality, leadership style, and organisational culture on employee performance, with employee involvement as an intervening variable at PT Pelindo Multi Terminal Subholding. The main problem is the mismatch between employee potential and optimal performance, which is thought to be influenced by internal factors such as individual characteristics, leadership style, and work culture, as well as the extent to which employee involvement bridges these influences. The study employs a quantitative approach through a questionnaire survey of purposively selected employees, with analysis using Structural Equation Modelling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that personality, leadership style, and organisational culture have a significant positive influence on employee involvement, which in turn mediates the influence of the three variables on performance. Organisational culture has a positive influence on engagement ($\beta=0.214$; $p=0.009$) and performance ($\beta=0.235$; $p=0.002$). Leadership style has a positive influence on employee engagement ($\beta=0.247$; $p=0.002$) and performance ($\beta=0.345$; $p=0.001$). Personality has a positive influence on involvement ($\beta=0.520$; $p=0.000$) and performance ($\beta=0.565$; $p=0.000$). Employee involvement has a significant positive influence on performance ($\beta=0.769$; $p=0.000$). Employee involvement significantly mediates the relationship between organisational culture ($p=0.011$), leadership style ($p=0.036$), and personality ($p=0.000$) and performance. These findings emphasise the importance of strengthening organisational culture, implementing participatory leadership styles, and developing positive employee personalities to enhance involvement and performance.

Keywords: Personality, Leadership Style, Organisational Culture, Employee Engagement, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening pada Subholding PT Pelindo Multi Terminal. Permasalahan utama adalah ketidaksesuaian antara potensi pegawai dan kinerja optimal, yang diduga dipengaruhi faktor internal seperti karakter individu, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja, serta sejauh mana keterlibatan pegawai menjembatani pengaruh tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner pada pegawai terpilih secara purposive, dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil menunjukkan kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan pegawai, yang selanjutnya memediasi pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan ($\beta=0,214$; $p=0,009$) dan kinerja ($\beta=0,235$; $p=0,002$). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterlibatan ($\beta=0,247$; $p=0,002$) dan kinerja ($\beta=0,345$; $p=0,001$). Kepribadian berpengaruh positif terhadap keterlibatan ($\beta=0,520$; $p=0,000$) dan kinerja ($\beta=0,565$; $p=0,000$). Keterlibatan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,769$; $p=0,000$). Mediasi keterlibatan pegawai signifikan pada hubungan budaya organisasi ($p=0,011$), gaya kepemimpinan ($p=0,036$), dan kepribadian ($p=0,000$) terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya memperkuat budaya organisasi, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, dan mengembangkan kepribadian positif pegawai untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja.

Kata Kunci: Kepribadian, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Keterlibatan Pegawai, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Dalam dinamika dunia usaha dan korporasi yang semakin kompleks, kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi (Anwar, 2022). Individu dengan karakter positif yang didukung kepemimpinan transformasional cenderung memiliki kinerja tinggi serta loyalitas yang kuat terhadap perusahaan (Rizky, 2023). Salah satu faktor penting yang menghubungkan karakteristik individu dan organisasi dengan kinerja adalah keterlibatan pegawai (*employee engagement*), yang mencerminkan sejauh mana pegawai terikat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya, serta bersedia memberikan kontribusi terbaiknya (Rahayu, 2023). Dalam konteks ini, *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Kepribadian merupakan dasar pembentukan perilaku kerja yang memiliki implikasi jangka panjang terhadap pola adaptasi individu dalam organisasi (Mesra, 2022). Karakter proaktif, terbuka terhadap pengalaman, dan stabil secara emosional terbukti berkorelasi positif dengan kinerja (McCrae & Costa, 2020; Goldberg et al., 2021). Gaya kepemimpinan, terutama yang bersifat transformasional, ditandai dengan visi kuat, pemberdayaan, dan dukungan terhadap pegawai, mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi (Bass & Riggio, 2021; Yukl, 2020). Sementara itu, budaya organisasi yang kuat

membentuk nilai-nilai kolektif yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan akuntabilitas, menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi peningkatan kinerja (Schein & Schein, 2021).

Namun, pengaruh ketiga variabel tersebut belum sepenuhnya efektif tanpa mediasi *employee engagement*, yang menjadi katalis dalam memperkuat dampak faktor individual dan organisasional terhadap hasil kerja (Bakker & Albrecht, 2022; Saks, 2021). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa meskipun PT Pelindo – Multi Terminal telah melaksanakan transformasi manajerial dan penguatan budaya kerja, kinerja antar-unit belum seragam. Pra-survei mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya terlibat aktif, masih terdapat ketidakpatuhan terhadap instruksi pimpinan, proses pengambilan keputusan yang minim mempertimbangkan masukan bawahan, serta rendahnya keharmonisan antarstaf. Variasi kepribadian, persepsi ketidakadilan dalam pembagian tugas, dan fokus perusahaan yang cenderung lebih menekankan aspek pekerjaan dibandingkan kesejahteraan pegawai juga menjadi tantangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai PT Subholding Pelindo Multi Terminal, baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*. Secara khusus, penelitian ini menguji sepuluh hipotesis yang meliputi: (1) pengaruh kepribadian terhadap *employee engagement*; (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*; (3) pengaruh budaya organisasi terhadap *employee*

engagement; (4) pengaruh kepribadian terhadap kinerja; (5) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja; (6) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; (7) pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja; (8) pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui *employee engagement*; (9) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui *employee engagement*; dan (10) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Menurut Silaen (2021), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam mencapai tujuan kerja yang telah direncanakan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi: (1) kepribadian dan sikap kerja, seperti disiplin, tanggung jawab, adaptabilitas, dan motivasi internal; (2) gaya kepemimpinan, yang memberikan arahan, dukungan, dan teladan; (3) budaya organisasi yang membentuk nilai, norma, dan semangat kerja; (4) keterlibatan pegawai (*employee engagement*) yang mendorong loyalitas dan produktivitas; serta (5) pemahaman terhadap tugas dan fungsi (*job clarity*) yang menjadikan pelaksanaan pekerjaan lebih terarah.

Indikator kinerja pegawai mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas (Silaen, 2021).

Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai)

Viqi Anggreana (2018) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi emosional dan psikologis di mana pegawai memiliki keterikatan kuat terhadap pekerjaannya, menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas, serta aktif berkontribusi demi pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* meliputi: (1) gaya kepemimpinan yang inspiratif, suportif, dan membangun komunikasi dua arah; (2) lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi; (3) motivasi intrinsik, seperti keinginan berkembang dan rasa tanggung jawab; serta (4) kesesuaian nilai individu dan organisasi (*value congruence*).

Indikator *employee engagement* meliputi semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Anggreana, 2018).

Kepribadian Pegawai

Wibowo (2017) mendefinisikan kepribadian sebagai karakteristik psikologis yang relatif menetap dan memengaruhi cara individu berpikir, merasa, serta bertindak dalam konteks kerja. Kepribadian memengaruhi interaksi dengan rekan kerja, sikap terhadap tugas, serta respons terhadap tekanan.

Menurut Yusuf dan Maliki (2021), kepribadian dibentuk oleh faktor keturunan, lingkungan, dan situasi. Indikator kepribadian meliputi ekstrovertsi, sensing (*merasakan*), kerja keras (*conscientiousness*), kestabilan emosi, kemampuan bersepakat, dan pemantauan diri (*self-monitoring*) (Wibowo, 2017).

Gaya Kepemimpinan

Kartono (2016) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sifat, kebiasaan, dan strategi umum yang

digunakan pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengawasi orang lain demi mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan dapat bersifat otoriter, demokratis, maupun *laissez-faire*, dengan dampak yang berbeda terhadap efektivitas kerja dan hubungan organisasi.

Faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan meliputi kepribadian pemimpin, latar belakang pendidikan dan pengalaman, nilai dan norma sosial, situasi organisasi, serta karakteristik bawahan. Indikator gaya kepemimpinan meliputi kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi (Kartono, 2016).

Budaya Organisasi

Sulaksono (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keseluruhan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dikembangkan dan dipelihara bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi landasan pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas kerja.

Menurut Busro (2018), budaya organisasi dipengaruhi oleh pengaruh umum dari luar, nilai-nilai masyarakat, dan faktor spesifik organisasi. Indikator budaya organisasi meliputi inovatif dalam memperhitungkan risiko, perhatian pada setiap masalah, orientasi pada hasil, orientasi pada kepentingan karyawan, agresivitas kerja, serta kemampuan menjaga stabilitas kerja (Sulaksono, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih.

Fokus penelitian ini adalah menguji pengaruh kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi, pada PT Subholding Pelindo Multi Terminal.

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2022), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Subholding Pelindo Multi Terminal yaitu sebanyak 207 karyawan tetap.

Rumus Slovin :

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

Dimana :

n : adalah jumlah sampel yang dibutuhkan

N : adalah jumlah total populasi

e : adalah tingkat kesalahan (*margin of error*) yang diinginkan, biasanya dinyatakan dalam bentuk desimal (misalnya, 5% ditulis sebagai 0,05)

Oleh karena itu dengan menggunakan rumus Slovin $N = 207$ Pekerja Organik $e = 0,05 = 5\%$

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

$$n = 207 / (1 + (207 \times 0,05^2))$$

$$n = 207 / 1 + (207 \times 0,0025)$$

$$n = 207 / 1 + 0,5375$$

$$n = 207 / 1,5375$$

$$n = 135,$$

Maka sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 135 karyawan tetap /responden.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian yang diadaptasi dari literatur sebelumnya, dan diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian mencakup lima variabel:

- 1) Kepribadian (Wibowo, 2017): ekstrover, sensing, kerja keras, kestabilan emosi, kemampuan bersepakat, *self-monitoring*.
- 2) Gaya Kepemimpinan (Kartono, 2016): kemampuan mengambil keputusan, motivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, mengendalikan emosi.
- 3) Budaya Organisasi (Sulaksono, 2019): inovatif, perhatian pada masalah, orientasi hasil, orientasi pada kepentingan karyawan, agresivitas kerja, menjaga stabilitas.
- 4) Keterlibatan Pegawai (Anggreana, 2018): semangat kerja (*vigor*), dedikasi, penyerapan (*absorption*).
- 5) Kinerja Pegawai (Silaen, 2021): kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi:

- 1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
 - a. *Convergent validity*: indikator dinyatakan valid jika *loading factor* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50.
 - b. *Discriminant validity*: diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker.
 - c. Reliabilitas diuji dengan *Composite Reliability* (CR) dan

Cronbach’s Alpha (CA) dengan nilai minimal 0,70.

- 2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
 - a. Menguji hubungan antar variabel laten menggunakan koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai *p-value* (< 0,05 untuk signifikan).
 - b. Menilai kekuatan model melalui nilai *R-Square* (R^2) dan *Adjusted R-Square*.
 - c. Menguji *Goodness of Fit* menggunakan nilai SRMR (< 0,10).
- 3) Uji Mediasi
 - a. Menggunakan metode *bootstrapping* untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui keterlibatan pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Penelitian

Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*): Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA) (Mahfud dan Ratmono, 2013:64). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai *p* signifikan (<0,05) (Hair dkk. dalam Mahfud dan Ratmono, 2013:65). Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap

dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud dan Ratmono, 2013:66).

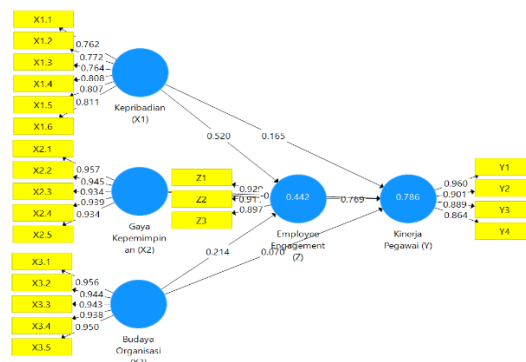
Indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite*

reliability di atas batasannya (*threshold*) (Mahfud dan Ratmono, 2013:67). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Mahfud dan Ratmono, 2013:67). Tabel ini disajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator.

Tabel 1. Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor

	Budaya Organisasi (X3)	Employee Engagement (Z)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepribadian (X1)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1				0.762	
X1.2				0.772	
X1.3				0.764	
X1.4				0.808	
X1.5				0.807	
X1.6				0.811	
X2.1			0.957		
X2.2			0.945		
X2.3			0.934		
X2.4			0.939		
X2.5			0.934		
X3.1	0.956				
X3.2	0.944				
X3.3	0.943				
X3.4	0.938				
X3.5	0.95				
Y1					0.96
Y2					0.901
Y3					0.889
Y4					0.864
Z1		0.929			
Z2		0.911			
Z3		0.897			

Sumber: Diolah SmartPLS



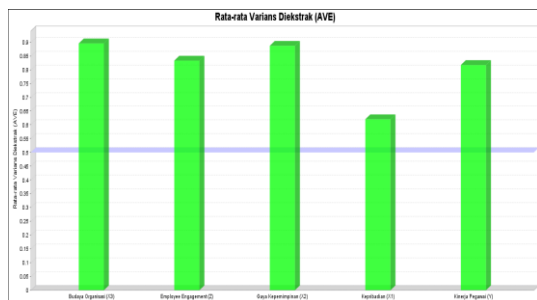
Gambar 1. Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor

Berdasarkan pengujian validitas loading faktor pada Tabel dan Gambar diatas, diketahui seluruh nilai loading $> 0,7$, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE).

Tabel 2. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi (X3)	0.896
Employee Engagement (Z)	0.833
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.887
Kepribadian (X1)	0.62
Kinerja Pegawai (Y)	0.817

Sumber: Diolah SmartPLS



Gambar 2. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)

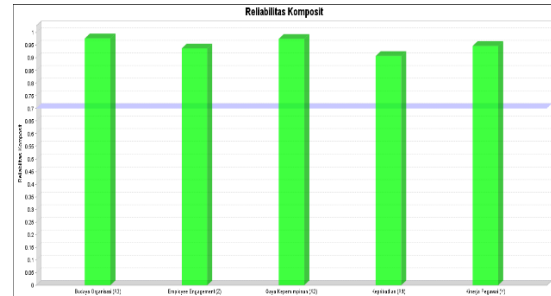
Nilai AVE yang disarankan adalah di atas 0,5 (Mahfud dan Ratmono, 2013:67). Diketahui seluruh nilai AVE $> 0,5$, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan AVE. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR).

Tabel 3. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Composite Reliability (CR)

	Reliabilitas Komposit
Budaya Organisasi (X3)	0.977
Employee Engagement (Z)	0.937

Gaya Kepemimpinan (X2)	0.975
Kepribadian (X1)	0.907
Kinerja Pegawai (Y)	0.947

Sumber: Diolah SmartPLS



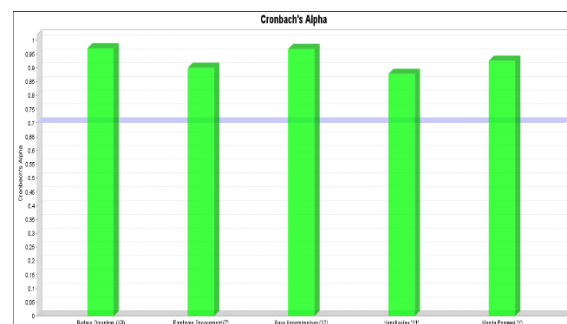
Gambar 3. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Composite Reliability (CR)

Nilai CR yang disarankan adalah di atas 0,7 (Mahfud dan Ratmono, 2013:67). Diketahui seluruh nilai CR $> 0,7$, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CR. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *cronbach's alpha* (CA).

Tabel 4. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha (CA)

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (X3)	0.971
Employee Engagement (Z)	0.9
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.968
Kepribadian (X1)	0.878
Kinerja Pegawai (Y)	0.925

Sumber: Diolah SmartPLS



Gambar 4. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha (CA)

Nilai CA yang disarankan adalah di atas 0,7 (Mahfud dan Ratmono, 2013:67). Diketahui seluruh nilai CA $> 0,7$, yang berarti telah memenuhi syarat

reliabilitas berdasarkan cronbach's alpha. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan pendekatan

Fornell-Larcker. Tabel 4.6 disajikan hasil pengujian validitas diskriminan.

Tabel 5. Pengujian Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi (X3)	Employee Engagement (Z)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepribadian (X1)	Kinerja Pegawai (Y)
Budaya Organisasi (X3)	$\sqrt{AVE_{X3}}$ 0.946				
Employee Engagement (Z)	0.345	$\sqrt{AVE_Z}$ 0.913			
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.22	0.555	$\sqrt{AVE_{X2}}$ 0.942		
Kepribadian (X1)	0.221	0.629	0.834	$\sqrt{AVE_{X1}}$ 0.788	
Kinerja Pegawai (Y)	0.364	0.878	0.544	0.635	$\sqrt{AVE_Y}$ 0.904

Sumber: Diolah SmartPLS

Pada pengujian validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten, dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Diketahui nilai akar kuadrat AVE dari untuk setiap variabel laten, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan

variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Uji Signifikansi Pengaruh (Bootstrapping) (Uji Hipotesis) (Inner Model)

Tabel berikut menyajikan hasil uji signifikansi pengaruh.

Tabel 6. Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) -> Employee Engagement (Z)	0.214	0.21	0.082	2.608	0.009
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.235	0.228	0.077	3.065	0.002
Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.769	0.777	0.072	10.688	0.000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Employee Engagement (Z)	0.247	0.247	0.078	3.147	0.002
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.345	0.344	0.106	3.269	0.001
Kepribadian (X1) -> Employee Engagement (Z)	0.52	0.517	0.109	4.776	0.000
Kepribadian (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.565	0.561	0.092	6.151	0.000

Sumber: Diolah SmartPLS

Berdasarkan hasil pada Tabel diatas diperoleh hasil:

1. Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement (Z), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.214, dan signifikan,

dengan nilai P-Values = 0.009 (Hipotesis Diterima).

2. Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.235, dengan nilai

P-Values = 0.002 (Hipotesis Diterima).

3. Employee Engagement (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.769, dengan nilai P-Values = 0.000 (Hipotesis Diterima).
4. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement (Z), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.247, dengan nilai P-Values = 0.002 (Hipotesis Diterima).
5. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.345 dengan nilai P-Values = 0.001 (Hipotesis Diterima).
6. Kepribadian (X1) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement (Z), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.52, dengan nilai P-Values = 0.000 (Hipotesis Diterima).
7. Kepribadian (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai koefisien jalur (kolom Original Sample) 0.565, dengan nilai P-Values = 0.000 (Hipotesis Diterima).

Tabel 7. R-Square

	R Square
Employee Engagement (Z)	0.442
Kinerja Pegawai (Y)	0.786

Sumber: Diolah SmartPLS

Diketahui nilai R-Square dari Employee Engagement (Z) adalah 0,442, yang berarti kepribadian (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi

(X3) mampu mempengaruhi employee engagement (Z) sebesar 44,2 %. Nilai R-Square dari kinerja pegawai (Y) adalah 0,786, yang berarti kepribadian (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi (X3) mampu mempengaruhi kinerja pegawai (Y) sebesar 78,6%.

Tabel 8. Adjusted R Square

	Adjusted R Square
Employee Engagement (Z)	0.43
Kinerja Pegawai (Y)	0.779

Sumber: Diolah SmartPLS

Nilai *Adjusted R Square* untuk Employee Engagement (Z) adalah 0,43. Oleh karena *Adjusted R Square* = 0,43 > 0, maka disimpulkan kepribadian (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi (X3) dan Employee Engagement (Z) memiliki relevansi prediksi untuk kinerja pegawai (Z). Nilai *Adjusted R Square* untuk kinerja pegawai (Y) adalah 0,779. Oleh karena *Adjusted R Square* = 0,779 > 0, maka disimpulkan kepribadian (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi (X3) dan Employee Engagement (Z) memiliki relevansi prediksi untuk kinerja pegawai (Y).

Tabel 9. Pengujian Goodness of Fit Model

	Model Estimasi
SRMR	0.12

Sumber: Diolah SmartPLS

Diketahui berdasarkan hasil pengujian *goodness of fit* SRMR, nilai SRMR = 0,12 < 0,1, maka disimpulkan model telah FIT.

Tabel 10. Pengujian Mediasi

Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X3) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.165	0.064	2.566	0.011

Gaya Kepemimpinan (X2) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.211	0.226	0.1	2.105	0.036
Kepribadian (X1) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.4	0.405	0.104	3.843	0.000

Sumber: Diolah SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian mediasi pada Tabel diatas:

1. Kinerja Pegawai (Y) signifikan memediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X3) dan Employee Engagement (Z), dengan nilai P-Values = $0,011 < 0,05$ (Hipotesis Mediasi Diterima).
2. Kinerja Pegawai (Y) signifikan memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X2) dan Employee Engagement (Z), dengan nilai P-Values = $0,036 < 0,05$ (Hipotesis Mediasi Diterima).
3. Kinerja Pegawai (Y) signifikan memediasi hubungan antara Kepribadian (X1) dan Employee Engagement (Z), dengan nilai P-Values = $0,000 < 0,05$ (Hipotesis Mediasi Diterima).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Temuan ini sejalan dengan Wibowo (2017) dan Mesra (2022) yang menyatakan bahwa karakteristik psikologis pegawai, seperti proaktivitas, stabilitas emosi, dan kemampuan beradaptasi, mendorong keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan. Pegawai dengan kepribadian positif cenderung memiliki semangat kerja tinggi, mudah membangun hubungan kerja sama, serta mampu menghadapi tekanan dengan lebih efektif.

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan

pegawai mendukung teori Bass dan Riggio (2021) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui visi, inspirasi, dan dukungan emosional, dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai. Pimpinan yang membangun komunikasi dua arah, memberikan penghargaan, dan adil dalam pembagian tugas akan meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi.

Temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai konsisten dengan Schein dan Schein (2021) serta Sulaksono (2019), yang menegaskan bahwa budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berbasis nilai akan menumbuhkan keterikatan pegawai. Lingkungan kerja yang mempromosikan kerja sama lintas divisi, transparansi keputusan, dan fokus pada kesejahteraan pegawai mampu menciptakan rasa aman dan nyaman yang mendorong partisipasi aktif.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung pandangan Robbins dan Judge (2022) bahwa faktor psikologis dan organisasional berperan penting dalam mendorong pencapaian kinerja optimal. Pegawai dengan kepribadian kuat cenderung memiliki disiplin dan orientasi hasil yang tinggi, sementara gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target, dan budaya organisasi yang

positif menjadi landasan perilaku kerja yang konsisten.

Employee engagement terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini selaras dengan Bakker dan Albrecht (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai menjadi katalis peningkatan kinerja karena pegawai yang terlibat cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, fokus pada tugas, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa employee engagement memediasi secara signifikan pengaruh kepribadian, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun ketiga faktor tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruhnya akan lebih optimal apabila disertai peningkatan keterlibatan pegawai. Hal ini memperkuat model konseptual yang diajukan Saks (2021), di mana *employee engagement* menjadi variabel penghubung antara faktor individual/organisasional dengan hasil kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja di PT Subholding Pelindo Multi Terminal harus fokus pada tiga pilar utama: (1) pengembangan kepribadian positif pegawai, (2) penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan inspiratif, serta (3) penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Ketiganya perlu berjalan bersamaan melalui mekanisme peningkatan keterlibatan pegawai agar dampak terhadap kinerja menjadi maksimal.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepribadian

berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (*employee engagement*) maupun kinerja pegawai. Selain itu, *employee engagement* juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, serta memediasi hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di PT Subholding Pelindo Multi Terminal akan lebih optimal jika dilakukan melalui penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil, penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif, serta pengembangan kepribadian pegawai yang selaras dengan tuntutan pekerjaan. Untuk itu, disarankan agar manajemen melaksanakan program pelatihan pengembangan diri dan asesmen kepribadian guna membentuk sikap kerja positif; pimpinan mengadopsi gaya kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi bawahan, memperkuat keteladanan, dan konsisten dalam pengambilan keputusan; serta organisasi meningkatkan sosialisasi nilai-nilai perusahaan melalui kegiatan yang membangun kebersamaan. Peningkatan *employee engagement* dapat dicapai dengan memberikan tantangan kerja yang bervariasi, mengakui pencapaian kinerja, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, upaya peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada penyesuaian tugas dengan kompetensi, pemberian umpan balik berkala, dan penguatan pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing individu.

DAFTAR PUSTAKA

Anggreana, V. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan (*Employee*

- Engagement). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(3), 215–223.
- Anwar, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Kinerja Organisasi*. Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi Press.
- Anwar, Y. (2023). The Influence of Leadership Style and HR Service on Performance Through Organizational Commitment. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Accounting and Finance*, 1(1), 1–10.
<https://journal.ysmk.or.id/index.php/IJMEA/article/view/264>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2022). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 27(1), 36–59.
<https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0224>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003116552>
- Farida, K. (2023). *Budaya Organisasi dan Perilaku Pegawai: Perspektif MSDM Kontemporer*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ferine, K. F. (2022). Transformational Leadership and Employee Performance: A Study on SOEs in Indonesia. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 50–67.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2021). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 89, 104064.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Rajawali Pers.
- Mahfud, T., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2020). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Mesra, E. (2022). Pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai: Studi pada organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(1), 45–58.
<https://doi.org/10.31289/jia.v19i1.6289>
- Rahayu, S. (2018). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Langkat Nusantara Kepong Kabupaten Langkat. *JUMANT*, 9(1), 115–132.
- Rahayu, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Work Discipline and Employee Performance. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 6(2), 250–253.
- Rahayu, S. (2023). *Employee Engagement sebagai Mediasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112–128.
- Rahayu, S. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa di Lau Gumba Brastagi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Tools*, 12(1), 51.
- Rizky, M. C. (2018). Pengaruh Loyalitas Pegawai, Motivasi Intrinsik dan Kepribadian Ekstrovert terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Tetap Universitas Pembangunan Panca

- Budi Medan). *Jurnal Manajemen Tools*, 9(1), 53–66.
- Rizky, M. C. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Medan: Selat Media.
- Rizky, M. C. (2023). Kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan: Perspektif organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 155–166. <https://doi.org/10.33369/jmb.v12i2.25473>
- Rizky, M. C. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Tools (JUMANT)*, 12(2), 46–58. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/4842>
- Rizky, M. C., & Andika, R. (2019). *MSDM dalam mengembangkan SDM era global*. CV Rural Development Service.
- Rizky, M. C., Faried, A. I., & Purba, E. F. B. (2023). Human resource management in facing the challenges of digitalization in the UMKM environment of Kwala Serapuh Village. *Proceeding of the 1st International Conference on the Epicentrum of Economic Global Framework (ICEEGLOF)*, 134–139. <https://proceeding.pancabudi.ac.id/index.php/ICEEGLOF/article/download/79/66/327>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Saks, A. M. (2021). A review of employee engagement: The past, present, and future. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0090>
- Saks, A. M. (2021). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 70–88. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0034>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Hoboken: Wiley.
- Silaen, S. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sulaksono, S. (2019). *Budaya Organisasi: Konsep dan Praktik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wibowo. (2017). *Perilaku dalam Organisasi* (Edisi Revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yusuf, A. M., & Maliki, H. (2021). Psikologi kepribadian: Perspektif keturunan, lingkungan, dan situasi. *Jurnal Psikologi*, 48(2), 120–133. <https://doi.org/10.22146/jpsi.58476>