



Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan dan Peran Moderator Interdependensi Tugas dalam Hubungan Antara Faktor Psiko-Manajerial dan Kinerja Karyawan

Titania Febrianti¹, Bambang Santoso²

¹ Mahasiswa S1, Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

² Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Politeknik Krakatau

Email : titaniafebrianti32@email.com

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 20xx

Revised Aug 20th, 20xx

Accepted Aug 26th, 20xx

Keyword:

Self-Efficacy, Distributive Justice, Role Clarity, Employee Engagement, Employee Performance, Task Interdependence

Keyword:

Efikasi Diri, Keadilan Distributif, Kejelasan Peran, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Ketergantungan Tugas

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of self-efficacy, distributive justice, and role clarity on employee performance, with employee engagement as a mediating variable and task interdependence as a moderating variable. This study employs a quantitative approach with a correlational research design. The population in this study includes all employees working in logistics companies. The sample consists of 100 employees selected from logistics companies using a purposive sampling technique. The analytical method applied in this study is Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) approach. The results of this study indicate that self-efficacy, distributive justice, and role clarity have a positive and significant effect on employee engagement, while self-efficacy does not have a significant effect on employee performance. In contrast, distributive justice, role clarity, and employee engagement have a positive and significant influence on employee performance. The mediation analysis shows that employee engagement mediates the effect of self-efficacy and distributive justice on employee performance, but does not mediate the effect of role clarity. Furthermore, task interdependence does not moderate the relationship between employee engagement and employee performance. Future research is recommended to include additional variables such as job satisfaction, work motivation, or organizational commitment, to expand the study context to different sectors, and to apply other analytical methods such as hierarchical regression, path analysis, or qualitative approaches to gain deeper insights and broader generalizability.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh efikasi diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dan interdependensi tugas sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan logistik. Sampel sebanyak 100 karyawan yang dipilih dari perusahaan logistik dengan menggunakan teknik purposive sampling. Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa self-efficacy, keadilan distributif, dan kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sedangkan self-efficacy tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, keadilan distributif, kejelasan peran, dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa employee engagement memediasi pengaruh self-efficacy dan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh role clarity. Lebih lanjut, task interdependence tidak memoderasi hubungan antara employee engagement dengan kinerja karyawan. Penelitian masa depan disarankan untuk menyertakan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, atau komitmen organisasi, memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor, dan menerapkan metode analisis lain seperti regresi hirarkis, analisis jalur, atau pendekatan kualitatif untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dan generalisasi yang lebih luas.



© 2025 The Authors. Published by Buana Pustaka International Publishers. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Organisasi modern beroperasi di era globalisasi dan akselerasi teknologi, di mana daya saing semakin bergantung pada kualitas dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia daripada hanya pada modal fisik atau finansial. Mempertahankan produktivitas dan inovasi tidak hanya membutuhkan efisiensi struktural tetapi juga kesiapan psikologis dan keterlibatan karyawan. Namun, banyak organisasi terus menghadapi tantangan seperti menurunnya motivasi kerja, ambiguitas peran, dan persepsi perlakuan tidak adil, yang semuanya berdampak negatif pada hasil kinerja. Seperti yang disoroti oleh Kiany, Khan, dan Khan (2025), keadilan dan keterlibatan sangat penting dalam menata kembali kinerja pekerjaan di bawah model organisasi modern. Demikian pula, Wulandari, Syahlani, dan Pusparini (2025) menemukan bahwa efikasi diri dan keadilan organisasi secara signifikan menentukan kinerja tugas di antara para profesional di sektor publik. Shawky dan Elgalaly (2025) juga menekankan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan secara langsung mendorong keterlibatan karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan. Lebih lanjut, Setyawati et al, (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara faktor manajerial dan kinerja di perusahaan kargo, yang menegaskan pentingnya keselarasan psikologis dan organisasi. Selain itu, Gupta et al, (2025) mengungkapkan bahwa kerja sama tim yang saling bergantung, keadilan, dan keterlibatan kolektif sangat penting untuk mempertahankan kinerja dalam lingkungan organisasi yang serba cepat.

Sejalan dengan konteks organisasi yang lebih luas ini, industri logistik dan kargo menyediakan latar yang sangat relevan untuk mengkaji hubungan-hubungan ini. Sektor ini merupakan salah satu industri dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia, didorong oleh ekspansi e-commerce dan rantai pasokan terintegrasi yang menuntut akurasi, kecepatan, dan keandalan operasional. Meskipun telah mengadopsi teknologi, perusahaan logistik seringkali menghadapi tantangan sumber daya manusia yang terus-menerus, termasuk keterlibatan yang rendah, distribusi beban kerja yang tidak konsisten, dan batasan peran yang tidak jelas di antara tim-tim yang saling bergantung. Kondisi-kondisi ini mencerminkan perlunya pemberdayaan psikologis yang lebih kuat, evaluasi kinerja yang adil, dan komunikasi yang transparan antar departemen. Setyawati et al, (2025) menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara dukungan manajerial dan kinerja di perusahaan logistik, sementara Gupta et al, (2025) selanjutnya menegaskan bahwa saling ketergantungan tugas yang tinggi memperkuat dampak kolektif pemberdayaan dan keterlibatan terhadap hasil kinerja. Lebih lanjut, Fauzillah, Cristanti, dan Margapradja (2025) menyoroti bahwa efikasi diri memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja melalui keterlibatan, terutama dalam konteks operasional pasca-krisis. Secara keseluruhan, fenomena ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang bagaimana kemandirian diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran berinteraksi bersama dengan efek mediasi keterlibatan dan efek moderasi saling ketergantungan tugas sangat penting untuk mencapai peningkatan kinerja berkelanjutan dalam industri logistik dan kargo Indonesia.

Berdasarkan dinamika yang diamati di sektor logistik dan kargo, pemahaman tentang faktor-faktor psiko-manajerial menjadi penting untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan di berbagai lingkungan kerja yang saling bergantung. Di antaranya, efikasi diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran muncul sebagai konstruk psikologis dan manajerial inti yang menentukan hasil perilaku dan sikap karyawan. Efikasi diri mencerminkan keyakinan akan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan sukses, yang memengaruhi kepercayaan diri, kemampuan beradaptasi, dan ketekunan dalam mencapai tujuan. Kamila dan Hasanati (2025) menekankan bahwa efikasi diri memperkuat kapasitas karyawan untuk mengelola tantangan pekerjaan, sementara Nazahra dan Nasution (2025) menemukan bahwa efikasi diri meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan kerja. Selain itu, Tiryaki dan Demirbağ (2025) menunjukkan bahwa efikasi diri yang tinggi mengurangi ketidakamanan kerja dan mendorong keterlibatan kerja yang lebih kuat. Affandi et al, (2025) lebih lanjut menyoroti bahwa efikasi diri bertindak sebagai sumber daya psikologis yang menghubungkan hubungan dan keterlibatan karyawan dengan peningkatan kinerja. Senada dengan itu, Harefa dan Winadi (2025) menegaskan bahwa efikasi diri memprediksi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan Syahreza et al. (2025) menetapkan perannya dalam meningkatkan pemberdayaan dan kepuasan, yang mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi.

Selain keyakinan psikologis, keadilan manajerial dan kejelasan ekspektasi membentuk lingkungan tempat karyawan bekerja. Keadilan distributif, yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan dalam penghargaan dan distribusi beban kerja, memainkan peran penting dalam memotivasi kinerja yang konsisten dan berkualitas. Li, Ali, dan Tayyab (2024) menemukan bahwa keadilan dalam penilaian kinerja meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja pekerjaan, sementara Sharma dan Kumra (2024) mengidentifikasi bahwa keadilan organisasi mendorong kinerja layanan proaktif melalui keterlibatan. Qiu dan Rojniruttikul (2025) juga mengonfirmasi bahwa keadilan yang dirasakan meningkatkan kinerja tugas ketika dipasangkan dengan keterlibatan emosional dan kemampuan beradaptasi teknologi. Sementara itu, kejelasan peran sejauh mana karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan wewenang mereka mengurangi ketidakpastian dan mendorong akuntabilitas. Hanan, Dalimunthe, dan Absah (2024) menemukan bahwa kejelasan dalam ekspektasi pekerjaan memperkuat efikasi diri dan keterlibatan, mendorong perilaku inovatif dan kinerja yang lebih tinggi. Wargoputri, Wahyuningsih, dan Surwanti (2024) juga menunjukkan bahwa efikasi diri dan kejelasan peran secara bersama-sama meningkatkan keterlibatan, yang pada gilirannya mengoptimalkan kinerja kerja. Dalam industri logistik dan kargo, di mana kerja sama tim dan koordinasi sangat penting, memastikan perlakuan yang adil dan peran yang jelas dapat meningkatkan kolaborasi, meminimalkan kesalahan, dan memperkuat hasil kinerja kolektif.

Keterlibatan karyawan secara luas dikonseptualisasikan sebagai keadaan yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004). Hal ini mencerminkan investasi emosional, kognitif, dan perilaku karyawan dalam peran pekerjaan mereka, menerjemahkan energi psikologis menjadi kinerja yang produktif. Dalam industri logistik dan kargo di mana saling ketergantungan pekerjaan, beban kerja, dan tingkat stres tinggi—keterlibatan memainkan peran penting dalam mengubah sumber daya psiko-manajerial seperti efikasi diri, keadilan, dan kejelasan menjadi hasil yang nyata. Setyawati et al, (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan memediasi hubungan antara dukungan manajerial dan kinerja karyawan, memperkuat posisi sentralnya sebagai saluran motivasi. Demikian pula, Duffour dan Asante (2025) menemukan bahwa keterlibatan sepenuhnya memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja dalam organisasi layanan. Neelima, Athira, dan Aswathy (2025) juga menyoroti bahwa keterlibatan beroperasi sebagai penggerak emosional yang menyalurkan motivasi menjadi perilaku kerja proaktif. Sementara itu, Novandalina dan Barus (2025) mengungkapkan bahwa keterlibatan, bersama dengan efikasi diri, secara signifikan meningkatkan kapasitas inovatif dan kontribusi organisasi karyawan. Secara kolektif, temuan ini menggarisbawahi bahwa keterlibatan tidak hanya bertindak sebagai mediator tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menyelaraskan keyakinan internal dengan ekspektasi kerja eksternal yang krusial dalam industri yang dinamis dan padat tugas.

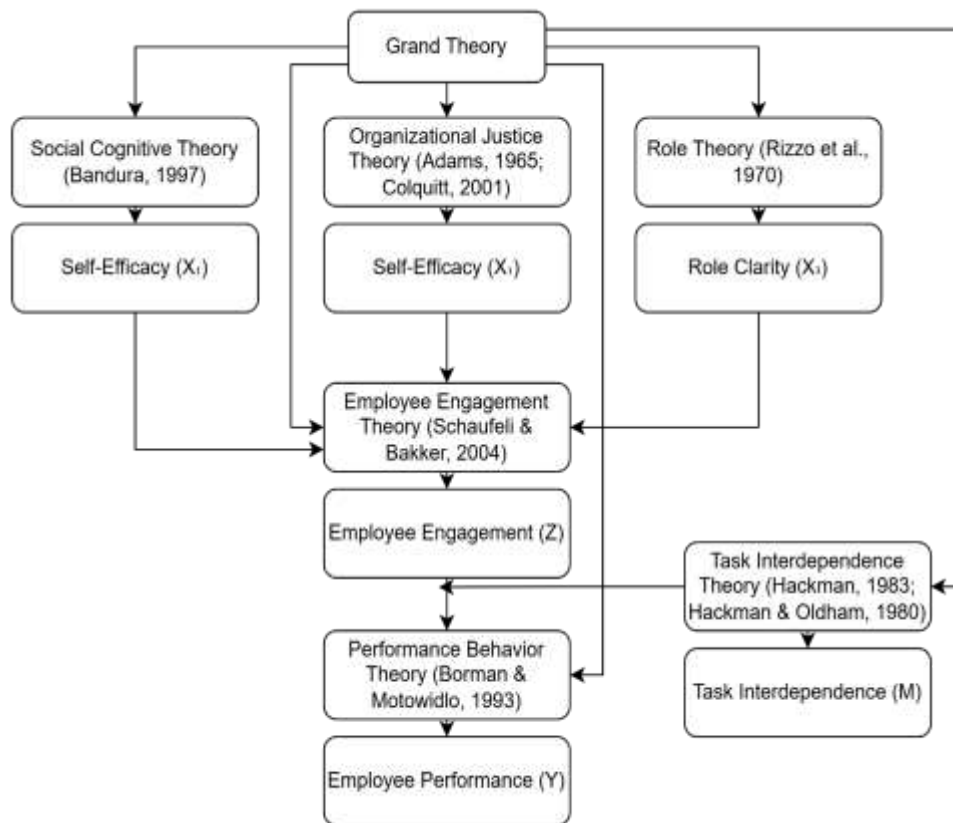
Sementara keterikatan menjelaskan bagaimana faktor psikologis dan manajerial memengaruhi kinerja, saling ketergantungan tugas menentukan kapan dan sejauh mana efek tersebut terwujud. Saling ketergantungan tugas didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan saling bergantung untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Hackman, 1983). Dalam perusahaan logistik dan kargo di mana koordinasi antara operator, staf gudang, dan tim pengiriman sangat penting, saling ketergantungan menjadi kekuatan kontekstual yang membentuk perilaku kerja. Gupta et al, (2025) secara empiris mengonfirmasi bahwa saling ketergantungan tugas meningkatkan keterlibatan kolektif dan kinerja peran kerja melalui pemberdayaan tim. Demikian pula, Qiu dan Rojniruttikul (2025) menemukan bahwa tugas yang saling bergantung memperbesar efek keadilan dan keterlibatan emosional pada hasil kinerja. Badarani, Mukhsin, dan Imron (2025) juga mencatat bahwa efikasi diri berinteraksi dengan keterikatan untuk memperkuat pemberdayaan dan hasil organisasi dalam lingkungan berbasis tim. Dalam konteks lain, Saimin et al, (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan memoderasi pengaruh kepemimpinan tangkas terhadap kinerja, menunjukkan bahwa saling ketergantungan dan pemberdayaan saling terkait dalam menghasilkan hasil yang optimal. Dengan demikian, saling ketergantungan yang tinggi memperkuat kebutuhan akan tujuan bersama, komunikasi terbuka, dan kesiapan psikologis yang mengubah keterlibatan individu menjadi efisiensi kinerja kolektif.

Kinerja karyawan merupakan puncak dari kompetensi individu, tingkat keterlibatan, dan kondisi kontekstual yang bersama-sama membentuk keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan mencakup kinerja tugas (produktivitas, kualitas, ketepatan waktu) dan kinerja kontekstual (inisiatif, kerja sama, adaptabilitas) sebagaimana diuraikan oleh Borman dan Motowidlo (1993). Setyawati et al,

(2025) dalam studi lanjutannya menegaskan kembali bahwa karyawan yang didorong oleh keterlibatan secara konsisten menunjukkan efisiensi dan kolaborasi yang lebih tinggi, terutama dalam operasi logistik dengan permintaan tinggi. Hanan, Dalimunthe, dan Absah (2024) mengungkapkan bahwa kinerja meningkat melalui keterlibatan dan perilaku inovatif ketika karyawan merasa berdaya dan percaya diri dalam peran mereka. Senada dengan itu, Wargoputri, Wahyuningsih, dan Surwanti (2024) menunjukkan bahwa efikasi diri dan kejelasan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi melalui mekanisme keterlibatan. Dalam sektor jasa terkait kesehatan, Fauzillah, Cristanti, dan Margapradja (2025) menemukan bahwa keterlibatan memoderasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja dalam konteks pasca-krisis. Lebih lanjut, Nurillah, Winahyu, dan Murtaliningtyas (2025) menegaskan bahwa keterlibatan dan efikasi diri secara bersama-sama meningkatkan kualitas kinerja karyawan perbankan. Temuan yang konsisten ini menunjukkan bahwa kinerja tidak dapat dijelaskan hanya oleh kendali atau kebijakan eksternal, tetapi harus mempertimbangkan bagaimana pemberdayaan psikologis dan kolaborasi kontekstual diterjemahkan menjadi produktivitas sehari-hari.

Meskipun penelitian ekstensif tentang perilaku karyawan dan psikologi organisasi, beberapa kesenjangan teoretis dan empiris masih tetap ada. Sebagian besar studi yang ada berfokus pada hubungan langsung antara faktor-faktor manajerial seperti efikasi diri atau keadilan dan kinerja, tanpa mengintegrasikan mekanisme mediasi atau moderasi. Misalnya, Qomari dan Yuliantini (2024) meneliti keterlibatan sebagai mediator antara budaya dan kinerja tetapi tidak memasukkan anteseden psikologis seperti efikasi diri atau keadilan. Demikian pula, Deng, Zheng, dan Jin (2024) menganalisis keadilan pengawasan dan kreativitas tetapi mengabaikan efek moderasi saling ketergantungan dalam pengaturan tim. Beberapa studi, seperti Yanamadala dan Masrath (2025), mengeksplorasi sistem motivasi di perusahaan-perusahaan yang padat teknologi, namun kerangka integratif faktor-faktor psiko-manajerial masih kurang berkembang. Selain itu, Nazahra dan Nasution (2025) dan Kamila dan Hasanati (2025) menekankan hubungan keterlibatan-kinerja tetapi tanpa mengontekstualisasikan saling ketergantungan dalam sistem kerja kolaboratif. Lebih lanjut, hasil empiris di berbagai industri dan latar budaya masih inkonsisten, sebagaimana ditunjukkan oleh Tiryaki dan Demirbağ (2025), yang mencatat bahwa keterlibatan memediasi kinerja secara berbeda, bergantung pada persepsi keamanan kerja. Ketidakkonsistenan ini menggarisbawahi perlunya model komprehensif yang mengkaji (1) bagaimana efikasi diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran secara bersama-sama memengaruhi keterlibatan; (2) bagaimana keterlibatan memediasi dampaknya terhadap kinerja; dan (3) bagaimana saling ketergantungan tugas memoderasi hubungan-hubungan ini, khususnya dalam industri logistik dan kargo Indonesia, di mana koordinasi tim, keadilan, dan pemahaman peran sangat penting untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Studi ini mengintegrasikan beberapa teori besar untuk menjelaskan bagaimana faktor psikologis dan manajerial memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme keterlibatan dan saling ketergantungan. Berdasarkan Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1997), efikasi diri (X_1) mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas secara efektif, yang mendorong persistensi dan kemampuan beradaptasi (Kamila & Hasanati, 2025; Nazahra & Nasution, 2025). Sebagai pelengkap, Teori Keadilan Organisasi (Adams, 1965; Colquitt, 2001) mendasari keadilan distributif (X_2), di mana persepsi keadilan dalam penghargaan dan beban kerja meningkatkan motivasi dan kepercayaan (Li, Ali, & Tayyab, 2024; Shawky & Elgalaly, 2025). Teori Peran (Rizzo et al., 1970) mendukung kejelasan peran (X_3), menekankan bahwa ekspektasi pekerjaan yang terdefinisi dengan baik mengurangi ambiguitas dan meningkatkan koordinasi (Hanan, Dalimunthe, & Absah, 2024). Faktor-faktor psiko-manajerial ini secara kolektif memengaruhi keterlibatan karyawan (M), yang dikonseptualisasikan melalui Teori Keterlibatan Karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004) sebagai mekanisme mediasi yang menyalurkan dukungan psikologis dan manajerial ke dalam semangat, dedikasi, dan penyerapan (Setyawati et al., 2025; Novandalina & Barus, 2025). Sementara itu, Teori Interdependensi Tugas (Hackman, 1983) menjelaskan bagaimana struktur kolaborasi memoderasi hubungan ini dengan membentuk koordinasi dan akuntabilitas bersama (Gupta et al., 2025; Saimin et al., 2025). Hasil keseluruhan, kinerja karyawan (Y), berlandaskan pada Teori Perilaku Kinerja (Borman & Motowidlo, 1993), yang mencakup kinerja tugas dan kontekstual sebagai cerminan utama produktivitas yang didorong oleh keterlibatan (Fauzillah, Cristanti, & Margapradja, 2025). Bersama-sama, keterkaitan teoretis ini membangun kerangka kerja holistik yang menangkap bagaimana efikasi diri, keadilan, dan kejelasan mendorong keterlibatan dan kinerja dalam sistem kerja yang saling bergantung di industri logistik dan kargo.



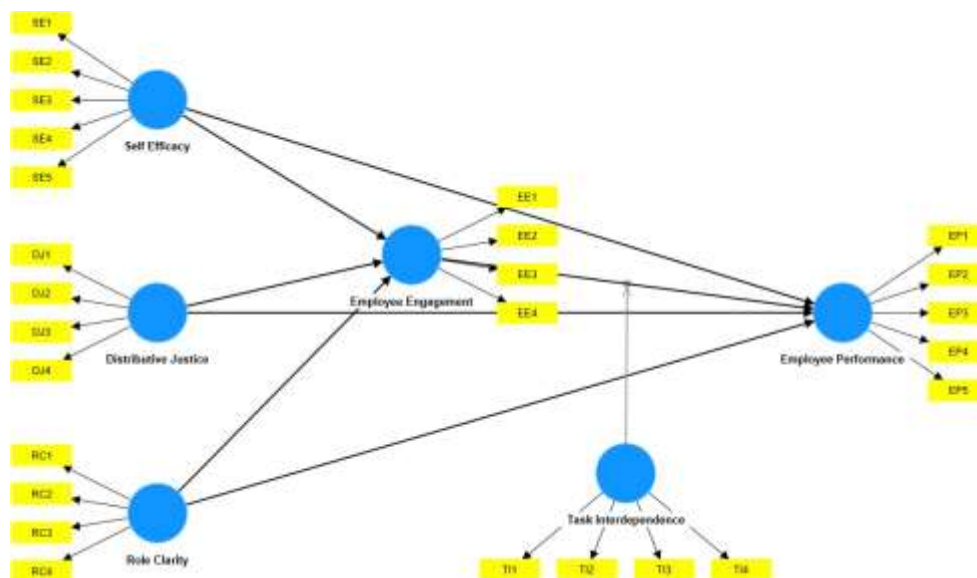
Gambar 1. Kerangka Teoritis

Kerangka konseptual studi ini menggambarkan bagaimana faktor-faktor psiko-manajerial Self-Efficacy (X_1), Distributive Justice (X_2), dan Role Clarity (X_3) memengaruhi Employee Performance (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi Employee Engagement (Z), dengan Task Interdependence (M) berperan sebagai variabel moderasi. Self-efficacy, yang berlandaskan Social Cognitive Theory (Bandura, 1997), mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, yang mendorong ketekunan dan kepercayaan diri. Distributive Justice, yang berlandaskan Organizational Justice Theory (Adams, 1965; Colquitt, 2001), menyangkut keadilan dalam beban kerja, penghargaan, dan pengakuan, yang meningkatkan motivasi dan kepercayaan. Role clarity, yang bersumber dari Role Theory (Rizzo et al., 1970), memastikan karyawan memahami tugas dan wewenang, sehingga mengurangi ambiguitas dan konflik. Ketiga anteseden ini merangsang keterlibatan sebagaimana didefinisikan dalam Teori Keterlibatan Karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004), yang merepresentasikan semangat, dedikasi, dan penyerapan di tempat kerja. Keterlibatan selanjutnya meningkatkan kinerja, mengikuti Teori Perilaku Kinerja (Borman & Motowidlo, 1993), yang mencakup efektivitas tugas dan kontekstual. Terakhir, Teori Interdependensi Tugas (Hackman, 1983) menyatakan bahwa tingkat kolaborasi memoderasi kekuatan hubungan antar variabel, sehingga memperkuat keterlibatan dan kinerja dalam lingkungan yang sangat kooperatif seperti industri logistik dan kargo.

Tabel 1. Variabel Penelitian, Dimensi dan Sumber Teoritis

Variabel	Ukuran	Sumber / Dasar Teori
1. Efikasi Diri (X_1)	1. Percaya diri terhadap kemampuan 2. Kegigihan 3. Kontrol emosi 4. Inisiatif dan orientasi tujuan	Bandura (1997); Kamila & Hasanati (2025); Nazahra & Nasution (2025)

Variabel	Ukuran	Sumber / Dasar Teori
	5. Optimisme menuju kesuksesan	
2 Keadilan Distributif (X ₂)	1. Ekuitas imbalan 2. Keadilan dalam beban kerja 3. Konsistensi dan transparansi 4. Pengakuan dan penghargaan	Adams (1965); Colquitt (2001); Li, Ali, & Tayyab (2024)
3 Kejelasan Peran (X ₃)	1. Kejelasan tugas 2. Kejelasan standar dan prosedur 3. Komunikasi harapan 4. Otoritas dan kejelasan sumber daya	Rizzo et al, (1970); Hanan, Dalimunthe, & Absah (2024)
4 Keterlibatan Karyawan (Z)	1. Semangat 2. Dedikasi 3. Penyerapan 4. Perilaku kerja proaktif	Schaufeli & Bakker (2004); Setyawati et al, (2025); Duffour & Asante (2025)
5 Ketergantungan Tugas (M)	1. Ketergantungan tugas 2. Berbagi informasi 3. Koordinasi dan kolaborasi 4. Tanggung jawab bersama	Hackman (1983); Gupta et al, (2025); Saimin et al, (2025)
6 Kinerja Karyawan (Y)	1. Kinerja tugas 2. Kinerja kontekstual 3. Disiplin kerja 4. Kreativitas dan kemampuan beradaptasi	Borman & Motowidlo (1993); Fauzillah, Cristanti, & Margapradja (2025); Nurillah, Winahyu, & Murtaliningtyas (2025)



Gambar 2. Kerangka Hipotesis

- H1: Efikasi diri memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan
- H2: Keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan
- H3: Kejelasan peran memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan
- H4: Kemanjuran diri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5: Keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H6: Kejelasan peran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

- H7: Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
H8: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan
H9: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keadilan distributif dan kinerja karyawan
H10: Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara kejelasan peran dan kinerja karyawan
H11: Ketergantungan tugas memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasi untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang diajukan. Pendekatan kuantitatif tepat untuk menguji hubungan kausal dan menyediakan data yang objektif dan terukur untuk mengevaluasi pengaruh berbagai faktor. Desain korelasi berfokus pada identifikasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen, dependen, dan mediasi dalam penelitian. Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Partial Least Squares (PLS) digunakan sebagai metode analisis utama, didukung oleh perangkat lunak SmartPLS. SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menangani model kompleks yang melibatkan banyak konstruk dan indikator, serta fleksibilitasnya dalam menganalisis efek langsung dan tidak langsung. Pendekatan analisis ini khususnya menguntungkan untuk penelitian dengan distribusi data non-normal atau ukuran sampel yang relatif kecil (Santoso & Kasih, 2024).

Desain pengumpulan data cross-sectional memastikan bahwa data dikumpulkan dari responden pada satu titik waktu, menangkap snapshot dari variabel yang dikumpulkan. Pendekatan ini memfasilitasi evaluasi hubungan antar variabel tanpa perlu pelacakan longitudinal. SEM-PLS sangat cocok untuk konteks penelitian eksploratif dan memberikan hasil yang kuat bahkan ketika asumsi normalitas tradisional dan ukuran sampel yang besar tidak terpenuhi. Dengan mengintegrasikan SEM-PLS dengan kuesioner terstruktur dan pengambilan sampel purposif, studi ini menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami bagaimana variabel independen seperti Self-Efficacy, Distributive Justice, dan Role Clarity memengaruhi Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan dan Memoderasi Interdependensi Tugas. Pendekatan ini memastikan ketelitian dan permanensi, memungkinkan analisis terperinci dari hubungan kompleks dalam kumpulan data.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan logistik dan kargo yang beroperasi di Indonesia. Perusahaan-perusahaan ini mencakup penyedia layanan logistik nasional dan regional yang bergerak di bidang pengiriman barang, manajemen pergudangan, distribusi, dan pengiriman. Karakteristik populasi adalah karyawan yang terlibat dalam peran operasional, administratif, dan manajerial yang kinerjanya secara langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor psiko-manajerial seperti efikasi diri, persepsi keadilan, dan kejelasan peran, serta dinamika kerja tim yang dicirikan oleh saling ketergantungan tugas. Populasi ini dipilih karena sektor logistik dan kargo memiliki tingkat koordinasi, komunikasi, dan alur kerja yang saling bergantung yang tinggi, sehingga cocok untuk menguji model mediasi dan moderasi yang diusulkan dalam penelitian ini.

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 karyawan yang dipilih dari perusahaan logistik dan kargo di Indonesia menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria inklusi meliputi:

1. Karyawan yang telah bekerja setidaknya selama satu tahun, untuk memastikan mereka memiliki pemahaman yang memadai tentang peran pekerjaan dan dinamika tim mereka.
2. Karyawan yang terlibat langsung dalam fungsi operasional inti atau pendukung (misalnya, pergudangan, transportasi, pengiriman, atau administrasi).
3. Karyawan yang bekerja dalam struktur berbasis tim di mana saling ketergantungan tugas dapat diamati.

Pendekatan pengambilan sampel ini memastikan bahwa partisipan mewakili karakteristik kunci yang dibutuhkan untuk menguji hubungan antara faktor psiko-manajerial, keterlibatan, saling ketergantungan, dan kinerja. Ukuran sampel 100 responden dianggap memadai untuk analisis kuantitatif menggunakan teknik multivariat seperti Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) atau pengujian mediasi-moderasi berbasis regresi, sejalan dengan rekomendasi rasio sampel terhadap variabel minimum 10:1 (Hair et al., 2019; Santoso et al., 2024).

Analisis data dilakukan dalam dua tahap: karakteristik responden dan analisis SEM-PLS.

1. Karakteristik

Deskripsi responden dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan jumlah responden yang dikategorikan berdasarkan karakteristik demografis (Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Jabatan, dan Lama Kerja), serta karakteristik responden lainnya. Deskripsi responden akan disajikan dalam bentuk tabel.

2. Analisis SEM-PLS

Analisis SEM-PLS dilakukan dalam dua tahap: evaluasi model pengukuran (model luar) dan evaluasi model struktural (model dalam).

a. Evaluasi Model Luar

- 1) Validitas Konvergen: Diukur dengan menilai nilai pemuatan luar indikator, dengan ambang batas >0,70.
- 2) Validitas Diskriminan: Dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan bahwa konstruksinya berbeda.
- 3) Keandalan: Diuji menggunakan Keandalan Komposit ($CR > 0,70$), Ekstraksi Varian Rata-rata ($AVE > 0,50$), dan Alpha Cronbach ($\alpha > 0,70$).

b. Evaluasi Model Internal

- 1) Koefisien Jalur dan nilai-t: Diuji untuk menilai signifikansi hubungan antara variabel.
- 2) R^2 (Koefisien Determinasi): Menunjukkan proporsi varians dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.
- 3) Analisis Mediasi: Mengevaluasi peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kemanjuran diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran pada kinerja karyawan.
- 4) Analisis Moderasi: Mengevaluasi peran moderasi saling ketergantungan tugas dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan.

Semua analisis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%. SEM-PLS dipilih karena ketahanannya dalam menangani distribusi data non-normal, ukuran sampel yang lebih kecil, dan model yang kompleks.

HASIL

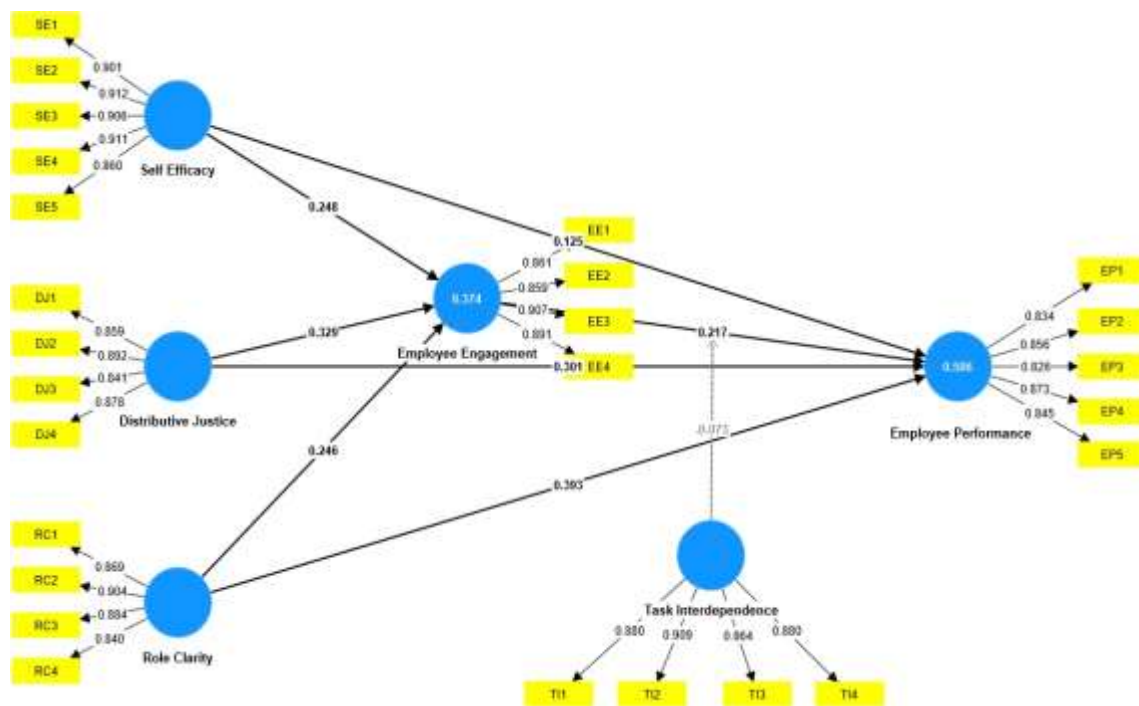
Bagian ini menyajikan karakteristik demografis dari 100 responden yang berpartisipasi dalam studi ini. Karakteristik ini membantu menggambarkan profil umum karyawan yang bekerja di perusahaan logistik. Tabel berikut memberikan detail mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, posisi pekerjaan, dan masa kerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Pria	58	58%
	Perempuan	42	42%
Usia	< 25 tahun	20	20%
	25–35 tahun	45	45%
	36–45 tahun	25	25%
	> 45 tahun	10	10%
Tingkat Pendidikan	Sekolah menengah atas	20	20%
	Diploma/Sarjana	60	60%
	Gelar Magister	20	20%
Posisi	Staf	60	60%
	Pengawas/Koordinator	25	25%

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Masa jabatan	Manajer	15	15%
	< 1 tahun	10	10%
	1–3 tahun	35	35%
	4–6 tahun	30	30%
	> 6 tahun	25	25%

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas partisipan adalah laki-laki (58%), yang menunjukkan bahwa laki-laki mendominasi tenaga kerja di sektor logistik dalam studi ini. Sebagian besar responden berusia 25–35 tahun (45%), mencerminkan demografi karyawan yang relatif muda dan produktif. Dari segi pendidikan, kelompok terbesar bergelar Diploma atau Sarjana (60%), yang menunjukkan bahwa responden umumnya memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan relevan dengan peran mereka. Mengenai posisi pekerjaan, sebagian besar responden bekerja sebagai staf (60%), yang menunjukkan bahwa sampel tersebut sebagian besar terdiri dari karyawan tingkat operasional. Terakhir, berdasarkan lama masa kerja, mayoritas telah bekerja selama 1–3 tahun (35%), yang menunjukkan bahwa banyak karyawan masih berada di fase awal hingga pertengahan pengembangan karier mereka di dalam organisasi.



Gambar 3. Model Luar

Pemuatan luar merupakan indikator utama yang digunakan untuk menilai validitas konvergen, yang mengacu pada sejauh mana indikator mencerminkan konstruk laten yang diukur. Nilai pemuatan di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel laten. Berikut adalah hasil pemuatan luar berdasarkan urutan kode indikator:

Tabel 3. Beban Luar Indikator

Variabel Laten	Kode	Pemuatan Luar
Efikasi Diri (X ₁)	SE1	0,901
	SE2	0,912
	SE3	0,906
	SE4	0,911
	SE5	0,860
Keadilan Distributif (X ₂)	DJ1	0,859
	DJ2	0,892
	DJ3	0,841
	DJ4	0,878
Kejelasan Peran (X ₃)	RC1	0,869
	RC2	0,904
	RC3	0,884
	RC4	0,840
Keterlibatan Karyawan (Z)	EE1	0,861
	EE2	0,859
	EE3	0,907
	EE4	0,891
Kinerja Karyawan (Y)	Episode 1	0,834
	Episode 2	0,856
	Episode 3	0,826
	EP4	0,873
	EP5	0,845
Ketergantungan Tugas (M)	TI1	0,880
	TI2	0,909
	TI3	0,864
	TI4	0,880

Semua indikator menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik, karena nilai muatan luarnya melebihi ambang batas minimum 0,70. Ini berarti bahwa setiap variabel yang diamati secara andal mencerminkan konstruk yang mendasarinya. Muatan terkuat muncul pada SE2 (0,912) dan TI2 (0,909), yang menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dari item-item tersebut dalam mengukur Efikasi Diri dan Interdependensi Tugas. Hasil ini menegaskan kekokohan model pengukuran dan mendukung evaluasi lanjutan terhadap reliabilitas dan validitas diskriminan.

Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Kriteria Fornell–Larcker menyatakan bahwa akar kuadrat AVE (yang terletak pada diagonal tabel) harus lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom lain untuk setiap variabel.

Tabel 4. Kriteria Fornell–Larcker

	DJ(X ₂)	EE(Z)	EP(Y)	RC(X ₃)	SE(X ₁)	TI(M)
Keadilan Distributif (X ₂)	0,868					
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,503	0,880				
Kinerja Karyawan (Y)	0,573	0,577	0,847			
Kejelasan Peran (X ₃)	0,294	0,401	0,591	0,874		
Efikasi Diri (X ₁)	0,410	0,441	0,432	0,235	0,898	
Ketergantungan Tugas (M)	0,187	0,165	0,163	0,275	0,093	0,884

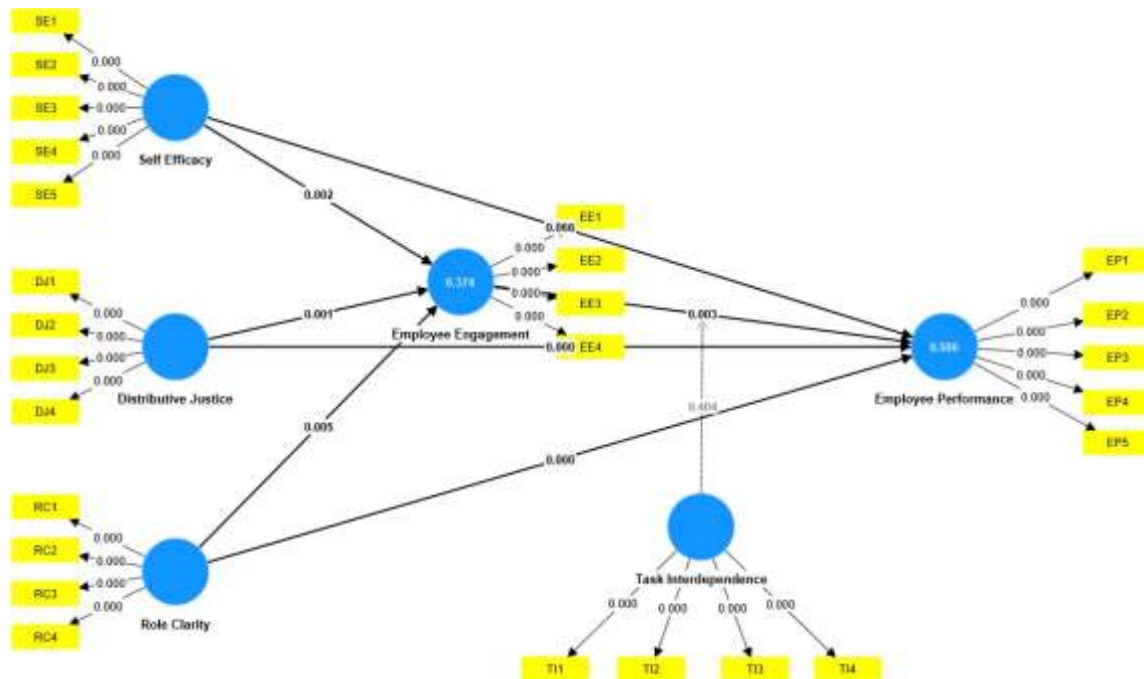
Nilai diagonal (dicetak tebal) mewakili akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk, dan nilai-nilai ini lebih besar daripada semua korelasi antar-konstruk yang bersesuaian dalam baris atau kolom yang sama. Misalnya, akar kuadrat AVE untuk Keadilan Distributif (0,868), Keterlibatan Karyawan (0,880), Kinerja Karyawan (0,847), Kejelasan Peran (0,874), Efikasi Diri (0,898), dan Interdependensi Tugas (0,884) lebih tinggi daripada korelasi antar-konstraknya masing-masing. Hal ini menegaskan bahwa setiap konstruk laten berbeda secara empiris, yang menunjukkan bahwa model pengukuran memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker.

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk memastikan bahwa indikator dalam setiap konstruk menunjukkan konsistensi internal yang baik. Tiga ukuran utama digunakan: Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 5. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Alfa Cronbach	rho_A	Keandalan Komposit	Rata-rata varians yang diekstraksi (AVE)
Efikasi Diri (X ₁)	0,940	0,948	0,954	0,807
Keadilan Distributif (X ₂)	0,891	0,897	0,924	0,753
Kejelasan Peran (X ₃)	0,897	0,905	0,928	0,764
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,902	0,907	0,932	0,774
Kinerja Karyawan (Y)	0,902	0,904	0,927	0,718
Ketergantungan Tugas (M)	0,907	0,927	0,934	0,781

Semua konstruk memenuhi ambang batas standar: nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability melebihi 0,70, menunjukkan konsistensi internal yang kuat, sedangkan nilai AVE melebihi 0,50, mendukung validitas konvergen yang baik. Secara khusus, Self-Efficacy (X₁) menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi (CR > 0,95 dan AVE > 0,80), yang menandakan konsistensi pengukuran dan kemampuan penjelasan varians yang kuat. Kesimpulan ini mengkonfirmasi bahwa model pengukuran yang digunakan reliabel dan valid, sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural berikutnya.



Gambar 4. Inner Model

Nilai R-kuadrat (R^2) mencerminkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan daya penjelasan model yang lebih baik.

Tabel 6. Nilai R-Kuadrat

Variabel Endogen	R-kuadrat	Disesuaikan dengan R-kuadrat
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,374	0,354
Kinerja Karyawan (Y)	0,586	0,559

Konstruk Keterlibatan Karyawan (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,374, yang berarti 37,4% varians Keterlibatan Karyawan dijelaskan oleh variabel independen (Efikasi Diri, Keadilan Distributif, dan Kejelasan Peran). Sementara itu, konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 yang sangat tinggi, yaitu 0,586, yang menunjukkan bahwa 58,6% varians Kinerja Karyawan dijelaskan oleh keseluruhan model, termasuk mediator. Nilai-nilai ini menunjukkan daya penjelasan yang substansial, yang menegaskan bahwa model struktural sangat tangguh dalam memprediksi hasil yang ditargetkan.

Untuk lebih memahami hubungan struktural antar konstruk, pengaruh langsung antara variabel eksogen dan endogen dianalisis menggunakan koefisien jalur, nilai-t, dan tingkat signifikansi. Interpretasi berikut menguraikan kekuatan dan arah pengaruh antara variabel independen (Efikasi Diri, Keadilan Distributif, dan Kejelasan Peran), variabel mediasi (Keterlibatan Karyawan), dan variabel dependen (Kinerja Karyawan) dalam model yang diusulkan.

Tabel 7. Pengaruh Langsung: Koefisien Jalur, Statistik T, dan Signifikansi

Jalan	Koefisien (O)	Statistik T	Nilai P	Makna
Efikasi Diri (X ₁)->Keterlibatan Karyawan (Z)	0,248	3.148	0,002	Penting
Keadilan Distributif (X ₂)->Keterlibatan Karyawan (Z)	0,329	3.452	0,001	Penting
Kejelasan Peran (X ₃)->Keterlibatan Karyawan (Z)	0,246	2.827	0,005	Penting
Efikasi Diri (X ₁)-> Kinerja Karyawan (Y)	0,125	1.838	0,066	Tidak Signifikan
Keadilan Distributif (X ₂)-> Kinerja Karyawan (Y)	0,301	4.233	0.000	Penting
Kejelasan Peran (X ₃)-> Kinerja Karyawan (Y)	0,393	5.580	0.000	Penting
Keterlibatan Karyawan(Z)-> Kinerja Karyawan (Y)	0,217	3.003	0,003	Penting

Hasilnya menunjukkan bahwa efikasi diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran masing-masing memiliki efek positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan, dengan koefisien jalur masing-masing 0,248 ($p = 0,002$), 0,329 ($p = 0,001$), dan 0,246 ($p = 0,005$). Ini menunjukkan bahwa karyawan yang percaya pada kemampuan mereka, merasakan keadilan dalam distribusi penghargaan, dan memahami dengan jelas peran mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Sementara itu, efikasi diri tidak memiliki efek langsung yang signifikan pada kinerja karyawan ($p = 0,066$), yang menunjukkan bahwa pengaruhnya dapat terjadi secara tidak langsung melalui keterlibatan. Sebaliknya, keadilan distributif (0,301, $p = 0,000$), kejelasan peran (0,393, $p = 0,000$), dan keterlibatan karyawan (0,217, $p = 0,003$) semuanya menunjukkan efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti bahwa keadilan, kejelasan peran kerja, dan keterlibatan psikologis merupakan pendorong utama kinerja tinggi, sementara efikasi diri berkontribusi secara tidak langsung dengan meningkatkan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini mendukung gagasan bahwa karyawan yang terlibat, yaitu mereka yang merasa kompeten, diperlakukan secara adil, dan jelas tentang tanggung jawab mereka, lebih mungkin menghasilkan hasil kinerja yang optimal.

Analisis efek tidak langsung total dilakukan untuk mengidentifikasi peran mediasi (Keterlibatan Karyawan) dalam hubungan antara variabel eksogen (Efikasi Diri, Keadilan Distributif, dan Kejelasan Peran) dan variabel endogen (Kinerja Karyawan). Pendekatan ini membantu menentukan sejauh mana bukti sosial secara tidak langsung mentransmisikan pengaruh faktor Efikasi Diri, Keadilan Distributif, dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung: Koefisien Jalur, Statistik T, dan Signifikansi

Jalan	Koefisien (O)	Statistik T	Nilai p	Makna
Efikasi Diri (X ₁)-> Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,054	2.356	0,019	Penting
Keadilan Distributif (X ₂)-> Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,071	2.325	0,020	Penting
Kejelasan Peran (X ₃)-> Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,053	1.878	0,060	Tidak Signifikan
Ketergantungan Tugas (M) x Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0,073	0,834	0,404	Tidak Signifikan

Hasil statistik menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara efektif memediasi hubungan

antara efikasi diri dan keadilan distributif dengan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan ($0,054$, $p = 0,019$; $0,071$, $p = 0,020$, berturut-turut). Ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kepercayaan diri yang lebih tinggi pada kemampuan mereka dan persepsi yang lebih kuat tentang keadilan cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Namun, efek mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kejelasan peran dan kinerja karyawan tidak signifikan ($p = 0,060$), yang menunjukkan bahwa pemahaman yang jelas tentang peran pekerjaan saja mungkin tidak cukup untuk meningkatkan kinerja melalui keterlibatan. Lebih lanjut, saling ketergantungan tugas tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja ($p = 0,404$), yang menyiratkan bahwa tingkat ketergantungan tugas di antara anggota tim tidak memperkuat atau melemahkan bagaimana keterlibatan memengaruhi kinerja. Hasil-hasil ini menyoroti peran utama keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor-faktor individu dan organisasi dengan hasil kinerja, sementara juga menunjukkan bahwa variabel kontekstual seperti saling ketergantungan tugas mungkin memiliki efek moderasi yang terbatas dalam model ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, artinya semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka menyelesaikan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan mereka dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan Teori Kognitif Sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1986, 1997), yang menyatakan bahwa efikasi diri mendorong individu untuk bertindak proaktif, gigih menghadapi tantangan, dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas mereka. Karyawan dengan efikasi diri yang kuat cenderung meyakini kompetensi mereka, menetapkan tujuan yang menantang, dan menunjukkan tingkat keterikatan emosional dan kognitif yang lebih tinggi di tempat kerja (Kamila & Hasanati, 2025; Tiryaki & Demirbağ, 2025). Demikian pula, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa efikasi diri memperkuat motivasi, komitmen, dan tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja (Nazahra & Nasution, 2025; Hanan et al., 2024).

Lebih lanjut, temuan ini memperkuat kesimpulan Affandi et al, (2025) dan Setyowati et al, (2025) yang menemukan bahwa efikasi diri berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan dengan meningkatkan kepercayaan diri, inisiatif, dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam industri logistik—di mana efisiensi, presisi, dan koordinasi sangat penting—efikasi diri menjadi sumber daya psikologis krusial yang membantu karyawan tetap fokus dan produktif di bawah tekanan operasional. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi lebih tangguh, memandang hambatan sebagai peluang untuk berkembang, dan secara aktif berkontribusi pada tujuan organisasi (Wargoputri et al., 2024; Badarani et al., 2025). Oleh karena itu, penguatan efikasi diri melalui program pelatihan, umpan balik yang membangun, dan dukungan manajerial dapat secara efektif meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki efek positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi penghargaan, beban kerja, dan pengakuan, semakin tinggi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka. Temuan ini konsisten dengan Teori Ekuitas yang diusulkan oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa individu merasa lebih termotivasi ketika mereka merasakan keadilan dalam hubungan pertukaran sosial di tempat kerja. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan dedikasi, energi, dan keterlibatan emosional yang lebih besar terhadap organisasi (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). Lebih lanjut, studi oleh Shawky dan Elgalaly (2025) dan Sharma dan Kumra (2024) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi meningkatkan keterlibatan kerja dengan menumbuhkan kepercayaan dan koneksi psikologis positif antara karyawan dan organisasi.

Lebih lanjut, hasil ini sejalan dengan temuan Affandi et al, (2025) dan Kiany et al, (2025), yang menyatakan bahwa keadilan dalam distribusi penghargaan dan kesempatan karier memperkuat ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks perusahaan logistik, persepsi keadilan memainkan peran krusial mengingat sifat kolaboratif dari pekerjaan dan perlunya pembagian tanggung jawab yang jelas. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara proporsional, mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan kinerja yang konsisten (Setyawati et al., 2025; Qiu & Rojniruttikul, 2025). Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan distributif yang konsisten berfungsi sebagai faktor

strategis dalam mendorong keterlibatan karyawan yang tinggi dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan Teori Peran, yang menekankan bahwa peran yang jelas mengurangi ambiguitas dan konflik peran, sehingga menurunkan stres dan meningkatkan akuntabilitas (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; Kahn et al., 1964). Dalam kerangka kondisi psikologis keterlibatan, ekspektasi pekerjaan yang jelas memperkuat rasa kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan karyawan, yang pada gilirannya mendorong tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Kahn, 1990). Sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD–R), kejelasan peran berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan semangat, dedikasi, dan penyerapan—tiga dimensi inti dari keterlibatan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Secara empiris, bukti di berbagai konteks organisasi mendukung hubungan ini. Di perusahaan kargo dan logistik, model kinerja yang menempatkan kejelasan peran sebagai prasyarat koordinasi tim yang efektif dikaitkan dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Setyawati et al., 2025). Studi lain telah mengonfirmasi bahwa kondisi organisasi yang memberikan arahan dan ekspektasi yang jelas—seperti melalui budaya dan praktik manajerial—menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih kuat (Qomari & Yuliantini, 2024; Neelima, Athira, & Aswathy, 2025). Dalam lingkungan kerja dengan interdependensi tugas yang tinggi, kejelasan peran membantu menyelaraskan kontribusi individu terhadap tujuan tim, sehingga memperkuat partisipasi harian dan energi kerja (Hackman & Oldham, 1980; Hackman, 1983). Dengan demikian, kejelasan peran yang dikelola secara konsisten berfungsi sebagai pengungkit strategis untuk memperkuat keterlibatan karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka sendiri tidak cukup untuk menghasilkan hasil kinerja yang lebih tinggi. Menurut Teori Kognitif Sosial Bandura (1986, 1997), efikasi diri memengaruhi perilaku melalui motivasi, persistensi, dan ketahanan. Namun, ketika faktor situasional seperti dukungan organisasi yang terbatas, tujuan kinerja yang tidak jelas, atau tuntutan pekerjaan yang tinggi hadir, keyakinan ini mungkin tidak sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Hendriyani, Harjadi, dan Djuniardi (2024) juga menemukan bahwa efikasi diri tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja kecuali didukung oleh keterlibatan yang kuat dan kondisi kerja yang kondusif. Demikian pula, Harefa dan Winadi (2025) mengamati bahwa sementara efikasi diri berkontribusi pada motivasi intrinsik, hubungan langsungnya dengan kinerja pekerjaan menjadi tidak signifikan ketika kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah.

Bukti empiris semakin mendukung gagasan bahwa efikasi diri bekerja lebih efektif sebagai pendorong kinerja tidak langsung melalui variabel mediasi seperti keterlibatan, pemberdayaan, atau kepuasan. Misalnya, (Syahreza et al, 2025; Santoso et al., 2025;. dan Affandi et al, 2025) menekankan bahwa efikasi diri meningkatkan kinerja terutama ketika karyawan merasa terlibat dan berdaya secara psikologis. Dalam konteks seperti logistik, di mana kinerja sangat bergantung pada kerja sama tim, koordinasi, dan kendala eksternal, kepercayaan diri saja mungkin tidak dapat mengatasi hambatan sistemik maupun struktural terhadap kinerja (Setyawati et al., 2025; Gupta et al., 2025; Sari & Santoso, 2025). Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun efikasi diri tetap menjadi sumber daya psikologis yang esensial, dampaknya terhadap kinerja bergantung pada faktor-faktor pendukung organisasi dan motivasional lainnya yang memungkinkan karyawan untuk menerjemahkan keyakinan tersebut menjadi perilaku yang produktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi hasil, kompensasi, atau imbalan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja mereka. Menurut teori ekuitas yang dikemukakan Adams (1965), karyawan mengevaluasi apakah hasil yang mereka terima proporsional dengan upaya yang mereka kerahkan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi. Senada dengan itu, Colquitt (2001) dan Greenberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan distributif memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja dan hasil kinerja secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan Li et al, (2024), yang menyoroti bahwa persepsi keadilan dalam evaluasi dan kompensasi berkontribusi pada kinerja karyawan yang lebih baik melalui keterlibatan kerja dan komitmen organisasi yang lebih besar. Demikian pula, Sharma dan Kumra (2024) serta Wulandari et al, (2025) menegaskan bahwa ketika karyawan merasa upaya mereka dihargai dengan tepat, mereka menunjukkan tingkat dedikasi dan perilaku proaktif yang lebih tinggi. Lebih lanjut, Qiu dan Rojniruttikul (2025) menemukan bahwa keadilan kompensasi meningkatkan kinerja tugas dengan meningkatkan keterlibatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip keadilan distributif yang konsisten dalam sistem penghargaan dan penilaian kinerja berfungsi sebagai fondasi strategis untuk memperkuat motivasi, komitmen, dan kinerja optimal karyawan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin jelas karyawan memahami peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja mereka, semakin baik pula kinerja mereka. Kejelasan peran membantu karyawan memahami batasan pekerjaan, struktur pelaporan, dan target kinerja, sehingga memungkinkan mereka bekerja lebih efisien dan efektif (Rizzo et al., 1970; Kahn et al., 1964). Menurut Campbell et al, (1993), pemahaman yang kuat tentang peran kerja seseorang secara langsung berkontribusi pada peningkatan dimensi kinerja individu, terutama efektivitas dan efisiensi tugas. Lebih lanjut, kejelasan peran mengurangi stres kerja dan konflik peran, yang sering kali menghambat kinerja optimal. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi (Borman & Motowidlo, 1993).

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kejelasan peran dalam membangun lingkungan kerja yang terstruktur dan produktif. Setyawati et al, (2025) dan Qomari dan Yuliantini (2024) menemukan bahwa kejelasan peran meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kinerja. Dari perspektif teori stres organisasi, kejelasan peran meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong tingkat kinerja yang lebih tinggi (Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970). Demikian pula, Wulandari et al, (2025) menunjukkan bahwa kejelasan peran memberi karyawan arahan yang jelas dalam menyelesaikan tugas mereka, yang memungkinkan mereka mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi didorong untuk memastikan bahwa setiap karyawan sepenuhnya memahami peran dan tanggung jawab mereka melalui komunikasi yang efektif, deskripsi pekerjaan yang terdefinisi dengan baik, dan sistem evaluasi yang transparan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, hal ini sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD–R), yang menyatakan bahwa keterlibatan—yang diwujudkan dalam semangat, dedikasi, dan penyerapan menyalurkan energi dan perhatian karyawan untuk mencapai tujuan kerja, sehingga meningkatkan kualitas dan efisiensi tugas (Schaufeli & Bakker, 2004). Dari sudut pandang teori kinerja, karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan fokus kognitif, ketekunan, dan upaya adaptif yang diperlukan untuk memenuhi standar kinerja (Campbell et al., 1993), dan mereka juga menunjukkan perilaku kinerja kontekstual yang berharga yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis kerja (Borman & Motowidlo, 1993). Bukti empiris juga menggarisbawahi bahwa ketika karyawan merasa terlibat secara psikologis dalam peran mereka, produktivitas dan keandalan individu mereka juga meningkat (Kiany, Khan, & Khan, 2025; Li, Ali, & Tayyab, 2024).

Bukti di berbagai konteks organisasi memperkuat mekanisme ini. Dalam lingkungan logistik dan kargo di mana koordinasi, ketepatan waktu, dan minimisasi kesalahan sangat penting keterlibatan yang lebih tinggi telah dikaitkan dengan hasil operasional dan kinerja peran yang lebih baik (Setyawati et al., 2025). Studi juga menunjukkan bahwa keterlibatan berfungsi sebagai pendorong kinerja yang kuat dengan memperkuat komitmen dan upaya diskresioner, bahkan dalam lingkungan yang dinamis atau terbatas sumber daya (Saimin et al., 2024; Duffour & Asante, 2025; Faradhilah & Santoso, (2025). Lebih lanjut, iklim organisasi yang suportif dan sistem yang adil dapat memperkuat hubungan antara keterlibatan dan kinerja dengan mempertahankan sumber daya motivasi karyawan dan menyelaraskannya dengan tujuan kinerja (Qomari & Yuliantini, 2024; Wargoputri, Wahyuningsih, & Surwanti, 2024). Secara keseluruhan, wawasan ini menjelaskan mengapa karyawan yang terlibat secara konsisten memberikan hasil kerja yang unggul dan berkontribusi pada kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara

efikasi diri dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Teori Kognitif Sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1986, 1997), yang menjelaskan bahwa individu dengan keyakinan tinggi terhadap kemampuannya (efikasi diri) cenderung menunjukkan motivasi, inisiatif, dan ketekunan yang lebih besar ketika menghadapi tantangan pekerjaan. Efikasi diri tidak hanya secara langsung memengaruhi perilaku tetapi juga meningkatkan keterlibatan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Kamila dan Hasanati (2025) dan Novandalina dan Barus (2025) mendukung gagasan ini, menunjukkan bahwa individu yang percaya pada kemampuan mereka lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, keterikatan karyawan bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh efikasi diri terhadap hasil kinerja.

Lebih lanjut, hasil ini memperkuat studi sebelumnya oleh Affandi et al, (2025), Hanan et al, (2024), dan Setyowati, Faisal, dan Dimara (2025), yang menekankan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi lebih baik dalam mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menunjukkan perilaku proaktif yang berkontribusi positif terhadap kinerja (Syahreza et al., 2025; Badarani et al., 2025; Asnada, 2024). Dengan demikian, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai pendorong utama yang mengubah kepercayaan diri individu menjadi hasil kerja yang nyata. Hal ini konsisten dengan pandangan Schaufeli dan Bakker (2004) bahwa karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat dedikasi, energi, dan penyerapan yang tinggi komponen penting untuk mencapai kinerja superior dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara keadilan distributif dan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung prinsip-prinsip teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Adams (1965) dan Greenberg (1990), yang menekankan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi hasil mendorong reaksi psikologis positif, seperti tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa penghargaan, kompensasi, dan pengakuan didistribusikan secara adil, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka (Colquitt, 2001; Shawky & Elgalaly, 2025). Keterlibatan karyawan yang tinggi mencerminkan rasa kepemilikan, energi, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, keadilan distributif bertindak sebagai pendorong motivasi yang menciptakan kondisi psikologis positif untuk keterlibatan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja (Sharma & Kumra, 2024).

Lebih lanjut, hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran mediasi krusial antara keadilan organisasi dan kinerja (Li, Ali, & Tayyab, 2024; Qiu & Rojniruttikul, 2025). Ketika karyawan sangat terlibat, mereka melampaui pemenuhan tugas dengan menampilkan perilaku kontekstual yang memperkuat efektivitas organisasi (Borman & Motowidlo, 1993; Duffour & Asante, 2025). Dengan demikian, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani persepsi keadilan dan hasil kinerja. Penelitian oleh Kiany, Khan, dan Khan (2025) selanjutnya menegaskan bahwa persepsi keadilan dan keterlibatan emosional yang kuat menciptakan sinergi positif yang meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin adil suatu organisasi mendistribusikan sumber daya dan penghargaan, semakin tinggi keterlibatan dan kinerja keseluruhan karyawannya.

Temuan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak memediasi pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, Teori Peran menyatakan bahwa tugas, standar, dan wewenang yang jelas mengurangi ambiguitas dan konflik peran, sehingga meningkatkan akurasi dan ketepatan waktu (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; Kahn et al., 1964). Namun, dalam perspektif JD-R/keterikatan, kejelasan peran berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang seharusnya mendorong semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004). Hasil kami menunjukkan bahwa dalam konteks ini, kejelasan peran dapat langsung diterjemahkan menjadi kinerja—dengan mengurangi kesalahan, pengerjaan ulang, dan hilangnya koordinasi tanpa harus meningkatkan kondisi psikologis keterikatan yang biasanya menyalurkan sumber daya ke dalam kinerja (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell et al., 1993). Dalam pengaturan logistik yang ditandai dengan prosedur standar dan jadwal yang ketat, “mengetahui apa yang harus dilakukan” dapat meningkatkan efisiensi tugas dengan sendirinya, sementara investasi afektif-kognitif yang ditangkap oleh keterlibatan sebagian besar tetap tidak berubah (Setyawati et al., 2025; Hackman & Oldham, 1980; Hackman, 1983).

Secara empiris, non-mediasi ini sejalan dengan beragam bukti tentang kondisi di mana keterlibatan mentransmisikan sumber daya manajerial ke kinerja. Studi sebelumnya menunjukkan keterlibatan memediasi beberapa hubungan (misalnya, keadilan penilaian atau budaya → kinerja), tetapi juga bahwa mediasi dapat gagal ketika faktor kontekstual lain mendominasi atau ketika jalur yang berbeda aktif (Li, Ali, & Tayyab, 2024; Qomari & Yuliantini, 2024). Secara khusus, kejelasan peran mungkin memerlukan faktor pelengkap seperti persepsi keadilan, dukungan kepemimpinan, atau modal psikologis untuk mengubah kejelasan menjadi keterlibatan yang lebih tinggi (Sharma & Kumra, 2024; Shawky & Elgalaly, 2025). Sebagai alternatif, kejelasan dapat bekerja melalui mediator non-afektif seperti kepuasan kerja, pemberdayaan, atau perilaku kerja inovatif, alih-alih keterlibatan (Harefa & Winadi, 2025; Duffour & Asante, 2025; Hanan, Dalimunthe, & Absah, 2024). Dalam operasi logistik yang padat tim, interdependensi dan desain alur kerja juga dapat membentuk bagaimana sumber daya dimanfaatkan, sehingga berpotensi melewati jalur keterlibatan (Gupta et al., 2025). Secara keseluruhan, wawasan ini menjelaskan mengapa kejelasan peran meningkatkan kinerja tanpa efek tidak langsung yang signifikan melalui keterlibatan dalam studi ini.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa saling ketergantungan tugas tidak memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa tingkat saling ketergantungan antar tugas tidak secara signifikan mengubah bagaimana keterlibatan memengaruhi hasil kinerja. Temuan ini menyiratkan bahwa meskipun karyawan mungkin sangat terlibat, tingkat ketergantungan pada anggota tim untuk menyelesaikan tugas tidak memperkuat atau melemahkan hasil kinerja mereka. Menurut Hackman dan Oldham (1980) dan Hackman (1983), saling ketergantungan tugas berfungsi secara efektif hanya jika didukung oleh komunikasi yang jelas, tujuan bersama, dan akuntabilitas kolektif. Namun, dalam konteks operasi logistik, sifat struktural dan prosedural tugas dapat mengurangi fleksibilitas karyawan untuk memanfaatkan keterlibatan dalam kinerja kolaboratif. Dengan demikian, efek moderasi yang tidak signifikan dapat disebabkan oleh sistem kerja yang terstandarisasi atau otonomi yang terbatas dalam koordinasi tugas (Gupta et al., 2025).

Lebih lanjut, studi-studi sebelumnya telah menyiratkan bahwa pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja seringkali tetap kuat bahkan tanpa moderasi, karena keterlibatan itu sendiri secara langsung memotivasi individu untuk menginvestasikan upaya dan ketekunan dalam peran mereka (Schaufeli & Bakker, 2004; Duffour & Asante, 2025). Tidak adanya efek moderasi dari saling ketergantungan tugas juga dapat menunjukkan bahwa keterlibatan individu lebih banyak beroperasi pada kondisi psikologis pribadi daripada pada faktor struktural atau relasional dalam tim. Setyawati et al. (2025) menemukan hasil serupa di sektor logistik, mencatat bahwa saling ketergantungan tidak selalu meningkatkan kinerja kecuali disertai dengan pemberdayaan kolektif dan dukungan kepemimpinan. Akibatnya, studi ini memperkuat gagasan bahwa sementara kerja tim dan koordinasi tetap penting, efek keterlibatan terhadap kinerja sebagian besar bersifat intrinsik, lebih bergantung pada motivasi internal dan iklim organisasi daripada pada saling ketergantungan struktural tugas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa hasil uji langsung menunjukkan bahwa efikasi diri, keadilan distributif, dan kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, sedangkan efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, keadilan distributif, kejelasan peran, dan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi pengaruh efikasi diri dan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh kejelasan peran. Lebih lanjut, interdependensi tugas tidak memoderasi hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan ini, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas model dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, pemberdayaan psikologis, atau komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara efikasi diri, keadilan distributif, dan kinerja karyawan. Penelitian mendatang juga dapat mengkaji variabel moderasi seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, atau lingkungan kerja, yang dapat memengaruhi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Dalam hal objek penelitian, penelitian mendatang dapat diperluas ke sektor lain seperti manufaktur, perbankan, layanan publik, atau perawatan kesehatan untuk membandingkan hasil lintas industri dan meningkatkan generalisasi. Lebih lanjut, terkait metode analisis data, penelitian mendatang dapat menggunakan

analisis regresi hierarkis, analisis jalur, atau analisis multi-kelompok untuk mengkaji efek mediasi dan moderasi secara lebih komprehensif. Penelitian juga dapat menggabungkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang persepsi dan pengalaman karyawan terkait faktor psikologis dan manajerial yang memengaruhi kinerja.

REFERENSI

- Adams, JS (1965). Ketimpangan dalam pertukaran sosial. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Kemajuan dalam Psikologi Sosial Eksperimental* (Vol. 2, hlm. 267–299). New York: Academic Press.
- Affandi, A., Mahfud, Y., Mutmainah, K., Guspul, A., & Khanifa, NK (2025). Membangun Kinerja Pegawai UKM di Wonosobo: Peran Self-Efficacy dan Employee Relation Practices Dengan Employee Engagement Sebagai Mediator. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Teknologi*, 8(1), 243–259. <https://doi.org/10.32500/jematech.v8i1.8994>
- Asnada, R. T. (2024). *The effect of corporate social responsibility disclosure, firm size, and financial factors on profitability of telecommunication companies listed on Indonesia stock exchange 2016-2021* (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Manajemen IPMI).
- Badarani, P., Mukhsin, Moh., & Imron, A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Banten: Analisis Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan dan Moderasi Efikasi Diri. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 08(06). <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i6-53>
- Bandura, A. (1986). *Landasan sosial pemikiran dan tindakan: Sebuah teori kognitif sosial*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Efikasi Diri: Pelaksanaan Kendali*. New York, NY: WH Freeman and Company.
- Borman, WC, & Motowidlo, SJ (1993). Memperluas ranah kriteria untuk mencakup unsur-unsur kinerja kontekstual. Dalam N. Schmitt & WC Borman (Eds.), *Seleksi Personel dalam Organisasi* (hlm. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, JP, McCloy, RA, Oppler, SH, & Sager, CE (1993). Sebuah teori kinerja. Dalam N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Seleksi Personel dalam Organisasi* (hlm. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Colquitt, JA (2001). Mengenai dimensionalitas keadilan organisasi: Validasi konstruk suatu ukuran. *Jurnal Psikologi Terapan*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Deng, X., Zheng, Y., & Jin, Y. (2024). Keadilan Pengawasan, Kepercayaan pada Pengawas, dan Kreativitas Karyawan: Peran Mediasi Efikasi Diri. *Ekonomi, Hukum, dan Kebijakan*, 7(1), hlm. 145. <https://doi.org/10.22158/elp.v7n1p145>
- Duffour, KA, & Asante, JA (2025). Pemberdayaan Struktural dan Psikologis terhadap Kinerja Karyawan. Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan. 1(1). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijcod.2025.kdst.45813>
- Faradhilah, N. N., & Santoso, B. (2025). The Implementation of Information Technology to Enhance Operational Efficiency-A Case Study at Energy Companies in North Jakarta. *International Journals of Energy Economics and Financial Analysis (IJEEFA)*, 1(1), 11-19.
- Fauzillah, AE, Cristanti, A., & Margapradja, HS (2025). Kekuatan efikasi diri terhadap kinerja perawat pasca-COVID-19: peran moderasi keterlibatan karyawan. 1, 3238–3249. <https://doi.org/10.32424/icsema.1.1.453>
- Greenberg, J. (1990). Keadilan organisasi: Kemarin, hari ini, dan esok. *Jurnal Manajemen*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gupta, K., Karve, S., Singhavi, C., & Manelkar, KA (2025). Menjembatani interdependensi tugas dengan kinerja peran kerja: mekanisme serial pemberdayaan tim dan keterlibatan kolektif dalam

- tim berdurasi pendek. *Jurnal Internasional Produktivitas dan Manajemen Kinerja*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2024-0751>
- Hackman, JR (1983). Model normatif efektivitas tim kerja. Dalam JW Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (hlm. 145–164). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, JR, & Oldham, GR (1980). *Desain ulang pekerjaan*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, JF, Risher, JJ, Sarstedt, M., & Ringle, CM (2019). Kapan menggunakan dan bagaimana melaporkan hasil PLS-SEM. Dalam *European Business Review* (Vol. 31, Edisi 1, hlm. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanan, Z., Dalimunthe, RF, & Absah, Y. (2024). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kerja Inovatif di PT Asam Jawa Medan. *EAJMR Jurnal Penelitian Multidisiplin Asia Timur*, 3(8). <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.9898>
- Harefa, TR, & Winadi, AA (2025). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan efikasi diri terhadap kinerja kerja: peran mediasi kepuasan kerja dan peran moderasi komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Kewirausahaan: JEBIK*, 13(3), 440–456. <https://doi.org/10.26418/jebik.v13i3.82371>
- Hastuti, T., & Santoso, B. (2025). The Role of Insurance in Financial Risk Mitigation within the Banking Sector. *International Journal of Accounting and Business Administration (IJABA)*, 1(1), 10-18. <https://ecogreenjournals.com/ijaba/article/view/13>
- Hendriyani, S., Harjadi, D., & Djuniardi, D. (2024). Pengaruh Locus of Control dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Sintaks Kekaguman*, 5(4), 1319–1333. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i4.1113>
- Kahn, RL, Wolfe, DM, Quinn, RP, Snoek, JD, & Rosenthal, RA (1964). *Stres organisasi: Studi tentang konflik peran dan ambiguitas*. New York: Wiley.
- Kahn, WA (1990). Kondisi psikologis keterlibatan dan pelepasan diri di tempat kerja. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kamila, F., & Hasanati, N. (2025). Peran Efikasi Diri terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan: Sebuah Tinjauan Sistematis. *Jurnal Internasional Ilmu Pendidikan dan Hayati*, 3(6), 2089–2100. <https://doi.org/10.59890/ijels.v3i6.57>
- Kiany, MA, Khan, MT, & Khan, T. (2025). Kinerja Pekerjaan yang Ditata Ulang: Wawasan dari Model Karakteristik Pekerjaan dan Kekuatan Keadilan, Keterlibatan, dan Kecerdasan Emosional. *Jurnal Kesehatan Masyarakat dan Tinjauan Administrasi Kesehatan Akses Terbuka*, 4(1), 129–136. [https://doi.org/10.59644/oaphhar.4\(1\).203](https://doi.org/10.59644/oaphhar.4(1).203)
- Lase, A., & Santoso, B. (2024). Analisis Swot Dan Strategi Pemasaran Terhadap Bisnis Kuliner Martabak Jaya Rasa Di Kota Bandung Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 423-446.
- Li, Y., Ali, M., & Tayyab, A. (2024). Peran Keadilan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja. *Jurnal Studi Bisnis dan Manajemen*, 6(5), 106–112. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.5.12>
- Marshel, D., & Santoso, B. (2024). Pengaruh Pembelian Impulsif Terhadap Tingkat Kunjungan Ulang Di Alfamart Raya Cemplang Cibungbulang Bogor Barat. *TOMAN: Jurnal Topik Manajemen*, 1(2), 263-280.
- Nazhara, A., & Nasution, N. (2025). Pengaruh Job Crafting dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Antara. *Jambura*, 7(4), 1415–1434. <https://doi.org/10.37479/jeej.v7i4.32949>
- Neelima, S., Athira, M., & Aswathy, PK (2025). Engage to Excel: Mengeksplorasi Pendorong Motivasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Internasional untuk Penelitian Multidisiplin*, 7(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.48246>

- Novandalina, A., & Barus, KY (2025). Efikasi Diri dan Keterlibatan dalam Mendorong Kinerja Karyawan. *Solusi (Semarang)*, 23(2), 221–240. <https://doi.org/10.26623/slsi.v23i2.11890>
- Novita, D., & Santoso, B. (2025). Purchasing Strategy and Its Impact on Raw Material Procurement in Manufacturing Companies. *International Journals of Energy Economics and Financial Analysis (IJEEFA)*, 1(1), 1-10.
- Novita, D., & Santoso, B. (2025). Purchasing Strategy and Its Impact on Raw Material Procurement in Manufacturing Companies. *International Journals of Energy Economics and Financial Analysis (IJEEFA)*, 1(1), 1-10.
- Nurillah, VR, Winahyu, P., & Murtaliningtyas, W. (2025). Bagaimana keterlibatan, efikasi diri, dan lingkungan memengaruhi kinerja karyawan bank. *Jurnal Dihapus*, 7(2), 486. <https://doi.org/10.31000/combis.v7i2.13769>
- Panjaitan, F. H., & Santoso, B. (2025). Implementation of Segmenting, Targeting, and Positioning in Marketing Strategy in Light Industry Online Business in Batam. *International Journals of Energy Economics and Financial Analysis (IJEEFA)*, 1(2), 43-49.
- Putri, G. T. M., & Santoso, B. (2024). Sistem Investasi di Indonesia. *TOMAN: Jurnal Topik Manajemen*, 1(2), 303-316.
- Qiu, Y., & Rojniruttikul, N. (2025). Menjelajahi keadilan kompensasi, keterlibatan emosional, dan kinerja tugas karyawan perusahaan: pendekatan moderasi-moderasi dengan kecerdasan emosional dan adopsi kecerdasan buatan sebagai moderator. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2544986>
- Qomari, N., & Yuliantini, T. (2024). Peran Employee Engagement dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(3), 327. <https://doi.org/10.22441/jimb.v10i3.27799>
- Ragohang, S. S., Santiani, S., Effendi, E., Munawar, B., Endriati, S., Santoso, B., ... & Dewa, E. (2024). *Media Pembelajaran Berbasis Digital* (Editor: Sarwindi).
- Reza, H. K., Susanti, M., Yusmaniarti, dan Santoso, B. (2024). *Manajemen Keuangan di Era Digital*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.
- Rizzo, JR, House, RJ, & Lirtzman, SI (1970). Konflik peran dan ambiguitas dalam organisasi kompleks. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Saimin, S., Salim, N., Nurhayati, M., & Nawangsari, LC (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2024.1416>
- Saimin, S., Salim, N., Nurhayati, M., & Nawangsari, LC (2025). Budaya organisasi, kepemimpinan tangkas, dan kinerja karyawan: Peran moderasi keterlibatan karyawan. *Jurnal Internasional Penelitian Inovatif dan Kajian Ilmiah*, 8(2), 1940–1948. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5585>
- Santoso, B. (2025). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efisiensi dan Kinerja Bank Umum Syariah Indonesia: Two-Stage Method. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 6(2), 288-297.
- Santoso, B. (2025). Simultaneous Equation Model for Analyzing the Relationship between Efficiency and Performance in Indonesian Islamic Commercial Banks. *Prosiding*, 1(1), 57-70.
- Santoso, B., & Kasih, T. P. (2024). Green Lean Concept for Measurement of Sustainable Performance Mediated by Organizational Culture in Oil & Gas and Petrochemical Industry. *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 88–100. <https://doi.org/10.32479/irmm.16621>
- Santoso, B., & Legowo, N. (2014). Faktor-faktor kesuksesan e-learning dalam meningkatkan proses belajar mengajar di SMA Budi Mulia Karawang. *Online at*: <https://www.academia.edu/34714944>
- Santoso, B., & Sihab, A. (2024). Strategi Pemasaran Digital untuk UMKM di Kota Cilegon. *Jurnal Manajemen Teknik*, 2(1), 38-46. <https://jurnal.polka.ac.id/index.php/JuMat/article/view/4>

- Santoso, B., Dewi, F.M., Yusmaniarti, Wanget, S.A.W., Nirawati, R. dan Utomo, B. (2024). *Metode Penelitian*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.
- Santoso, B., Dewi, F.M., Yusmaniarti, Wanget, S.A.W., Nirawati, R. dan Utomo, B. (2024). *Metode Penelitian*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.
- Santoso, B., Fatchurohin, N. R., Asnada, R.T., & Nurdin, M. A. (2022). The Role of Community Service in Post-Covid-19 Economic Recovery Through Msme Program. *Gema Ekonomi*,1(1). <https://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/article/view/1781>
- Santoso, B., Fithri, P., Nurmalawati, Andriani, M., Sembiring, A.C., & Tampubolon (2025). *Pengantar Sistem Informasi: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.
- Santoso, B., Luqman Hakim, L., & Yuli Zain, Y. Z. (2023). JURNAL INTERNATIONAL BEREPUTASI: VALUATION OF EFFICIENCY VALUE AND ITS IMPLICATIONS ON RETURN ON ASSETS OF SHARIA COMMERCIAL BANKS IN INDONESIA. *Seybold Report*, 18(9), 778-798.
- Santoso, B., Nuryadhin, S., & Asnada, R. T. (2025). Strategi Penguatan Ekonomi Keluarga Berbasis Potensi Lokal Melalui Teknologi Tepat Guna di Desa Wisata Tambang Ayam. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat*, 5(1), 40-49. <https://doi.org/10.52188/psnpm.v5i1.1589>
- Santoso, B., Sidharta, E. A., & Wardini, A. K. (2020). The impact of fundamental factors on stock return of the engineering and construction services company. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 16(2), 158-170.
- Santoso, B., Susanti, M., & Purnawan, R. (2024). *Analisis Data Kualitatif dengan NVivo: Panduan Teori dan Praktik*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.
- Santoso, B., Susanti, M., Sari, D.P. (2024). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia
- Sari, R. P., & Santoso, B. (2025). The influence of service quality in increasing J&T express customer satisfaction. *International Journal of Accounting and Business Administration (IJABA)*, 1(2), 19-26.
- Satriadi, S., Santoso, B., Susilo, N., Pratiwi, A., & Silvia, S. (2022). Pengembangan UMKM Nuri's Cakes and Cookies Melalui Teknik Digital Payment dengan Aplikasi Pembayaran QRIS. *Community: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(2), 29-36.
- Schaufeli, WB, & Bakker, AB (2004). Tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan hubungannya dengan kelelahan dan keterlibatan: Sebuah studi multi-sampel. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setyawati, A., Pahrudin, C., Agusinta, L., Sitanggang, R., & Susanto, PC (2025). Model Kinerja Karyawan dan Employee Engagement pada Perusahaan Kargo. *Jurnal EMT KITA*, 9(4), 1778–1788. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i4.5191>
- Setyawati, A., Pahrudin, C., Agusinta, L., Sitanggang, R., & Susanto, PC (2025). Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan di Perusahaan Kargo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 1249–1256. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3400>
- Setyowati, N., Faisal, F., & Dimara, AW (2025). Pengaruh Employee Engagement dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Proklamasi 45. *Maslahah/Maslahah, Bau Bau*, 2(4), 200–216. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v3i3.2473>
- Sharma, PK, & Kumra, R. (2024). Keadilan organisasi dan kinerja layanan pelanggan proaktif memediasi peran keterlibatan kerja dalam industri perhotelan. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2024-0565>
- Shawky, AA, & Elgalaly, SA (2025). Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan: Peran Mediasi Modal Psikologis di Sektor Perbankan Mesir. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial dan Penelitian Manusia*, 08(08). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i8-22>

- Syahputra, R., & Santoso, B. (2024). Studi Implementasi Cryptocurrency sebagai Alat Pembayaran Alternatif: Tantangan dan Peluang bagi UMKM di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JURBISMAN)*, 2(4), 1127-1142.
- Syahreza, DS, Bahri, S., Akhyar, C., Bachri, N., & Muhamad, NS (2025). Dampak Efikasi Diri dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 50–64. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9597.2025>
- Syam, A. R., & Santoso, B. (2025). Strategic Analysis of Shopee's Business Approach in Navigating E-Commerce Competition in Indonesia. *International Journal of Accounting and Business Administration (IJABA)*, 1(1), 1-9.
- Tiryaki, S., & Demirbağ, O. (2025). Menghubungkan Harapan Kinerja dengan Keterlibatan Kerja: Peran Efikasi Diri dan Ketidakamanan Kerja. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 614–633. <https://doi.org/10.29216/ueip.1681062>
- Wargoputri, AI, Wahyuningsih, S., & Surwanti, A. (2024). Mengoptimalkan Prestasi Kerja Melalui Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*.<https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.780>
- Windreis, C., Nopianti, R., Rohman, F., Santoso, B., & Wijayanti, I.O. (2024). *Analisis Keuangan Perusahaan*. Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharma.
- Wulandari, S., Syahlani, DH, & Pusparini, ES (2025). Pengaruh pemberdayaan psikologis, keadilan organisasi, komitmen afektif, dan efikasi diri terhadap kinerja tugas: Penelitian petugas masa percobaan di Indonesia. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 755–768. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3135>
- Yanamadala, N., & Masrath, A. (2025). Sebuah studi tentang analisis motivasi dalam organisasi di hcl, hyd. 21(2), 2649–2661. <https://doi.org/10.62643/ijerst.2025.v21.i2.pp2649-2661>
- Yusmaniarti, Safitri, A.S.I., Rahmawati, Y., & Masruroh, A. Editor: Santoso, B. (2024). *Keuangan Syariah*. Bengkulu: CV. Qianzy Sains Indonesia.