

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian ini didasarkan pada teori *job demands-resource*. *Job Demands-Resources* (JD-R) model adalah kerangka teori dalam perilaku organisasi yang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kondisi psikologis dan kinerja karyawan. Model ini membagi karakteristik kerja ke dalam dua komponen utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merujuk pada tuntutan pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, mental, atau emosional secara berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan kelelahan kerja, seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, dan konflik peran. Sebaliknya, *job resources* merupakan sumber daya yang disediakan oleh pekerjaan dan organisasi, seperti dukungan atasan, dukungan organisasi, umpan balik, serta kesempatan pengembangan, yang berfungsi membantu pencapaian tujuan kerja dan meningkatkan motivasi. *Job Demands-Resources* (JD-R) model menjelaskan bahwa karyawan akan menunjukkan tingkat energi dan *work engagement* yang tinggi ketika mereka memperoleh sumber daya pekerjaan yang memadai seperti lingkungan kerja, ketersediaan fasilitas untuk menunjang pekerjaan, dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai sumber daya penting yang mampu meningkatkan motivasi, rasa aman, serta dorongan untuk bekerja lebih optimal. Sumber daya tersebut membantu karyawan mengatasi tekanan pada pekerjaan, menumbuhkan rasa antusias, dan akhirnya menciptakan *work engagement* yang kuat.

Selain *Job-Demands Resource Model*, penelitian ini didasarkan pada Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) yang menjelaskan bahwa perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan organisasi, yang kemudian berdampak pada sikap kerja serta *employee performance*. Dalam perspektif ini, *transformational leadership* dan *perceived organizational support* dipandang sebagai faktor organisasi yang mampu membentuk *work engagement* karyawan. Dengan menjadikan teori Perilaku Organisasi sebagai landasan, penelitian ini menyusun model yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan dukungan organisasi dapat meningkatkan *work engagement*, yang selanjutnya berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

2.1.1 Transformational Leadership

Transformational leadership hadir sebagai respon terhadap berbagai tantangan dalam dunia kepemimpinan saat ini. Di era modern, perubahan berlangsung sangat cepat, dan individu tidak lagi bersikap pasif dalam menerima segala hal. Sebaliknya, mereka semakin kritis serta menuntut penghargaan yang sepadan dengan kontribusi yang diberikan. Mengacu pada teori motivasi Maslow, manusia pada masa kini memiliki kebutuhan untuk mengembangkan diri, sehingga membutuhkan pengakuan serta perlakuan yang selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan. Kepemimpinan transformasional dalam konteks ini tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi juga mendorong pemimpin agar lebih sadar dalam menjalankan perannya demi mencapai hasil terbaik. Perihal berikut sejalan dengan perkembangan manajemen dan

kepemimpinan yang menitikberatkan pada hubungan antar manusia, peningkatan kinerja, serta pertumbuhan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian *Transformational Leadership*

Istilah kepemimpinan transformasional bukan merupakan konsep baru. Gagasan ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, namun baru memperoleh perhatian yang lebih luas dalam beberapa tahun terakhir (Iswahyudi, 2023: 99). *Transformational leadership* ialah gaya kepemimpinan yang berfokus pada identifikasi kebutuhan perubahan, perumusan visi yang mampu mengarahkan proses perubahan, serta pelaksanaan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tidak sulit untuk memahami mengapa gaya kepemimpinan ini menjadi semakin penting di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah saat ini.

Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership*, merupakan elemen penting bagi seorang pemimpin dalam membangun dan mengembangkan organisasi. Gaya kepemimpinan ini dipandang sebagai pendekatan yang mampu mengenali kebutuhan perubahan, merumuskan visi yang mengarahkan proses perubahan, serta mengimplementasikan langkah-langkah strategis agar perubahan tersebut benar-benar terjadi. Tidak mengherankan apabila kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan di tengah dinamika lingkungan yang terus berkembang. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga berperan dalam mendorong organisasi untuk meningkatkan semangat kerja serta menghasilkan inovasi yang lebih baik (Sulhan et al., 2023).

Transformational leadership ialah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memanfaatkan kharismanya untuk mentransformasi dan menghidupkan kembali organisasi. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki kharisma yang kuat serta memainkan peran strategis dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan. Selain itu, pemimpin transformasional dituntut mampu menyelaraskan visi masa depan dengan para bawahannya, sekaligus mendorong bawahan untuk meningkatkan kebutuhan dan aspirasi mereka ke tingkat yang lebih tinggi daripada sebelumnya. (Iswahyudi, 2023).

Transformational leadership dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang tidak hanya bertumpu pada kharisma pemimpin, tetapi juga memanfaatkan stimulasi intelektual untuk mendorong terjadinya perubahan dan pembaruan dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya ini berorientasi pada pengembangan kembali kapasitas pengikut dan organisasi secara keseluruhan, bukan sekadar memberikan arahan yang bersifat *top-down*, yakni pendekatan pengambilan keputusan dari atasan yang kemudian diteruskan kepada bawahan. Selain itu, pemimpin transformasional umumnya berperan sebagai mentor yang terbuka terhadap aspirasi bawahan, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih partisipatif dan mendukung proses transformasi organisasi (Nugroho et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya *transformational leadership* ialah gaya memimpin di mana pemimpin berupaya memberikan inspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan pada anggota tim melalui penyampaian visi yang jelas, dorongan untuk berinovasi, dan pengembangan kapasitas diri. Pemimpin transformasional sangat memperhatikan

hubungan yang baik dengan tim, mendorong pertumbuhan pribadi tiap anggota organisasinya, serta menciptakan suasana kerja yang membuat orang-orang semangat dan termotivasi dalam pencapaian tujuan bersama.

2.1.1.2 Indikator *Transformational Leadership*

Indikator *transformational leadership* (Roni Harsoyo, 2022) dijelaskan sebagaimana dibawah.

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal, yang juga dikenal sebagai kharisma, menggambarkan kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi teladan yang dihormati dan dikagumi oleh para karyawan. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal mengindikasikan integritas tinggi, menjaga konsistensi dalam menjunjung nilai-nilai positif, serta memikul tanggung jawab besar atas tiap tindakan yang diambilnya. Bagi karyawan, pemimpin dipandang sebagai sosok yang dapat dipercaya dan diandalkan. Melalui pengaruh ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, melainkan juga menjadi contoh yang mampu memberikan inspirasi bagi tim dalam menjaga etika kerja serta mewujudkan tujuan organisasi.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasi mengacu kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan visi yang terarah serta menumbuhkan semangat dan rasa antusiasme tim kerja. Seorang pemimpin dapat merumuskan tujuan yang menantang sekaligus menarik, namun tetap realistis untuk dicapai. Umumnya, mereka menerapkan komunikasi yang penuh semangat dan rasa optimisme

untuk mendorong karyawan bekerja secara maksimal. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi akan menciptakan suasana kerja yang dipenuhi energi positif dan mendorong tim untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merujuk pada kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan agar berpikir kritis, kreatif, dan juga inovatif dalam menghadapi serta menyelesaikan permasalahan. Pemimpin dengan gaya ini mengajak karyawan untuk tidak sekadar mengikuti metode kerja yang sudah ada, melainkan mencari pendekatan baru yang lebih efektif. Mereka juga memberikan tantangan dan mendorong keberanian karyawan untuk keluar dari zona nyaman serta menghadapi risiko dalam pengambilan keputusan. Melalui stimulasi intelektual yang baik, karyawan akan merasa dihargai karena ide dan pemikiran mereka diakui serta didukung dalam proses kerja.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pertimbangan individual merujuk kepada kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian khusus kepada tiap karyawan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Pemimpin yang menerapkan aspek ini menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan pribadi bawahan dengan memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan yang bersifat spesifik dan personal. Selain itu, pemimpin menghargai perbedaan tiap individu dan menyadari bahwasanya tiap karyawan memiliki gaya kerja serta aspirasi yang berbeda. Melalui pendekatan tersebut, karyawan merasa mendapat perhatian serta kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kemampuan dan potensi yang mereka miliki.

2.1.1.3 Prinsip *Transformational Leadership*

Prinsip dapat dimaknai sebagai pedoman atau landasan yang menjadi ciri khas suatu konsep. Oleh karena itu, *transformational leadership* memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya. Terdapat sejumlah prinsip yang menjadi dasar dalam penerapan *transformational leadership* (Sofiah Sinaga et al., 2021) yakni:

1) Pandai mengungkapkan rasa

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi dan misi secara jelas dan terperinci, sehingga bawahan dapat memahami arah yang ingin dicapai organisasi. Dengan penjelasan yang transparan, bawahan tidak hanya mengetahui tujuan awal, tetapi juga memahami tahapan-tahapan yang perlu dilaksanakan untuk mencapai target tersebut. Perihal berikut penting karena visi dan misi berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan motivasi, menumbuhkan rasa memiliki, serta mengarahkan tiap anggota organisasi agar bekerja selaras dengan tujuan bersama.

2) Kemampuan membangun semangat

Seorang pemimpin perlu memiliki kepribadian yang hangat serta mampu memancarkan semangat, tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk bawahannya. Sikap kehangatan serta penuh semangat tersebut dapat meningkatkan motivasi pada diri bawahan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih baik. Ketika bawahan merasa termotivasi oleh sosok pemimpinnya, maka proses pengendalian dan pengarahan yang dilaksanakan pemimpin akan menjadi lebih efektif serta mudah diterima.

3) Inovasi

Salah satu bentuk terobosan yang bisa dilaksanakan seorang pemimpin ialah melalui inovasi. Seorang pemimpin dituntut untuk tanggap dan siap menghadapi berbagai perubahan yang ekstrem, serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap situasi yang berkembang. Inovasi yang dihadirkan pemimpin berperan penting dalam menjaga keberlangsungan perusahaan atau organisasi, sehingga tetap mampu bertahan dan bersaing meskipun menghadapi tantangan serta dinamika perubahan zaman.

4) Saling tolong menolong

Nilai ini perlu ditanamkan pada seluruh anggota organisasi, termasuk pemimpinnya. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional menekankan prinsip saling mendukung dan melengkapi kekurangan masing-masing, sehingga tercipta kolaborasi yang harmonis dalam mencapai tujuan bersama.

5) Terbuka

Sikap terbuka adalah hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Perihal berikut dikarenakan komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan bawahan bersifat dua arah, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menerima saran maupun kritik dengan lapang dada demi terciptanya perbaikan dan pengembangan organisasi.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Dalam interaksi kerja antara organisasi dan karyawan, salah satu faktor krusial adalah tingkat persepsi karyawan mengenai perhatian serta penghargaan

yang diberikan organisasi atas kontribusi yang telah mereka hasilkan. Konsep ini dikenal sebagai *perceived organizational support*, yang menjadi perhatian utama dalam penelitian karena diyakini berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menguraikan definisi, dimensi, dan indikator *perceived organizational support* yang dijadikan dasar pengukuran.

2.1.2.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) menggambarkan pandangan karyawan tentang seberapa jauh perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka dan seberapa besar organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan. POS ialah aspek krusial dalam hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan atasan, karena mencerminkan sejauh mana karyawan meyakini bahwasanya dukungan dan penghargaan yang mereka terima sebanding dengan apa yang mereka berikan kepada organisasi.

Perceived organizational support berkaitan dengan persepsi atau pandangan karyawan bahwasanya organisasi peduli terhadap kesejahteraan, pengembangan, serta menghargai kontribusi yang mereka curahkan kepada organisasi (Eisenberger et al., 2020). Karyawan cenderung memandang tindakan atasan sebagai representasi langsung dari organisasi. Oleh karena itu, perilaku atasan dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang mereka rasakan dari organisasi, sehingga tercipta hubungan pertukaran yang saling menguntungkan.

Perceived organizational support ialah pandangan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan serta mengindikasikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, baik secara fisik maupun psikologis (Robbins & Judge, 2023: 120). Konsep ini menekankan bahwasanya karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi sebagai pihak yang memiliki niat dan perhatian, sehingga terbentuk keyakinan menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi benar-benar menghargai peran, usaha, serta dedikasi mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Ketika karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan, hal berikut dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi persepsi tersebut, seperti pemberian penghargaan atas prestasi, penyediaan kondisi kerja yang memadai, perlakuan yang adil, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta penerapan sistem pengawasan yang efektif.

Perceived Organizational Support (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan ialah persepsi karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi mereka serta memperhatikan kesejahteraan mereka secara fisik, emosional, maupun profesional. Bentuk dukungan ini meliputi penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan untuk pengembangan karier, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa memperoleh dukungan semacam ini cenderung memperlihatkan loyalitas lebih

tinggi, motivasi yang kuat, dan komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Tedi & Yuki, 2022).

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) ialah keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan, baik berupa kinerja, ide, maupun dedikasi, serta seberapa besar perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, termasuk aspek fisik, emosional, dan kebutuhan sosial di lingkungan kerja (Kartika et al., 2021).

2.1.2.2 Indikator *Perceived organizational support*

Dalam konteks penelitian, *perceived organizational support* tidak hanya dipahami sebagai konsep yang bersifat umum, tetapi juga perlu dianalisis melalui indikator-indikator yang lebih spesifik agar dapat diukur secara objektif. Dengan adanya aspek-aspek pengukuran tersebut, peneliti maupun praktisi organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan merasa dihargai kontribusinya serta diperhatikan kesejahteraannya oleh organisasi. *Perceived organizational support* terdiri dari tiga indikator (Utari et al., 2021), yakni:

1. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan atau *fairness* berkaitan dengan sejauh mana kontribusi yang diberikan karyawan seimbang dengan penghargaan yang diterimanya. Kontribusi tersebut dapat berupa waktu, tenaga, kemampuan, pengalaman, serta pengetahuan yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila lingkungan kerja dipersepsikan adil oleh karyawan, hal tersebut dapat menumbuhkan ikatan emosional yang positif kepada organisasi. Selain itu, persepsi mengenai keadilan juga mencakup kebebasan karyawan dalam

menyampaikan pendapat serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi secara aktif akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan dalam menjalankan tugasnya.

2. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Ialah persepsi karyawan bahwasanya seorang supervisor memiliki kemampuan dalam menilai kinerja serta mengindikasikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Supervisor dipandang sebagai perwakilan organisasi yang bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan dan arahan, melaksanakan penilaian, serta menyampaikan penilaian bawahan kepada pihak organisasi. Dalam perihal berikut, karyawan menilai sejauh mana supervisor mampu memberikan dukungan yang bermakna. Dukungan tersebut tercermin dari hubungan atasan-bawahan, perhatian supervisor terhadap kesejahteraan karyawan, serta pertimbangannya dalam merumuskan pendapat maupun rencana yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. *Organizational Rewards and Job Condition* (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan)

Dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan bentuk perhatian organisasi yang tidak hanya bertujuan untuk membantu karyawan dalam penyelesaian tugas pekerjaan, tapi juga mendorong karyawan agar mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab. Bentuk dukungan ini dapat diwujudkan melalui berbagai macam, seperti penyediaan fasilitas kerja,

pelatihan dan pengembangan kompetensi, pemberian arahan maupun bimbingan, serta kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, dukungan perusahaan tidak hanya berperan sebagai sarana dalam peningkatan kinerja karyawan, tapi juga menjadi investasi jangka panjang organisasi dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Adapun bentuk-bentuk penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a) Gaji, pengakuan, dan promosi. Berlandaskan teori dukungan organisasi, pemberian kompensasi yang adil, pengakuan atas prestasi, dan peluang promosi dapat mendorong peningkatan kontribusi karyawan sekaligus memperkuat persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan organisasi (*perceived organizational support*).
- b) Keamanan bekerja. Hal ini mencerminkan adanya jaminan bahwasanya organisasi berupaya mempertahankan keberlangsungan keanggotaan karyawan di masa mendatang. Kondisi ini menjadi salah satu indikator kuat yang dapat membentuk *perceived organizational support* (*perceived organizational support*).
- c) Kemandirian. Kemandirian mencerminkan tingkat kontrol yang dimiliki karyawan atas cara mereka menjalankan pekerjaan. Ketika organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menentukan metode pelaksanaan tugas secara bijaksana, hal tersebut dapat meningkatkan *perceived organizational support* (*perceived organizational support*).

- d) Peran *stressor*. Stres dapat diartikan sebagai kondisi ketika individu tidak mampu mengatasi berbagai tuntutan yang datang dari lingkungannya. Dalam konteks organisasi, stres memiliki hubungan negatif dengan *perceived organizational support*, karena karyawan menyadari bahwasanya sebagian besar sumber stres berasal dari faktor-faktor yang berada di bawah kendali organisasi. Selain itu, stres berkaitan dengan tiga aspek peran kerja yang juga berpengaruh negatif terhadap POS, yakni beban kerja yang melebihi kapasitas dalam jangka waktu tertentu (*work overload*), ketidakjelasan mengenai tanggung jawab pekerjaan (*role ambiguity*), dan adanya tuntutan peran yang saling berlawanan (*role conflict*).
- e) Pelatihan. Pelatihan kerja dipandang sebagai bentuk investasi strategis yang dilaksanakan organisasi untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Upaya ini tidak hanya mendukung karyawan melaksanakan tugas secara lebih efektif, tetapi juga mencerminkan kepedulian organisasi terhadap perkembangan mereka. Dengan demikian, pelatihan memiliki peran penting dalam memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi serta meningkatkan *perceived organizational support*

2.1.2.3 Faktor Yang Memengaruhi *Perceived organizational support*

Faktor-faktor yang membentuk *perceived organizational support* memegang peranan krusial dalam menentukan tingkat apresiasi dan dukungan yang dirasakan karyawan di tempat kerja mereka. Persepsi ini secara langsung memengaruhi motivasi, kesetiaan, serta pada akhirnya berkontribusi terhadap

pengembangan performa karyawan (Amaradipta et al., 2022). Secara lebih spesifik, faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagaimana dibawah:

1. Rasa percaya (*trust*)

Kepercayaan adalah dasar utama dalam membangun ikatan yang sehat antara karyawan dan organisasi. Bila karyawan mempercayai bahwasanya organisasi memiliki niat baik, menghargai kontribusinya, serta memperhatikan kesejahteraannya, maka kemudian akan muncul perasaan aman dan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Rasa percaya itu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, menampilkan performa terbaik, serta mengindikasi loyalitas tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, tingkat kepercayaan yang kuat dapat menciptakan iklim kerja positif yang berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja individu maupun tim.

2. Akses terhadap informasi

Kemudahan dalam memperoleh informasi yang relevan memungkinkan karyawan memahami tujuan, kebijakan, dan arah strategis organisasi. Ketika sistem komunikasi berjalan terbuka dan transparan, karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki kejelasan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Akses informasi yang memadai juga meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi antarbagian, serta memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan. Pada akhirnya, kondisi ini mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan efektivitas kerja, dan mendorong pencapaian hasil yang optimal.

3. Akses terhadap kesempatan belajar dan berkembang

Organisasi yang memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya mengindikasikan bentuk dukungan nyata terhadap potensi individu. Pelatihan, bimbingan, dan kesempatan karier menjadi sarana penting bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan pemahaman yang relevan dengan posisi mereka. Ketika karyawan merasa difasilitasi untuk tumbuh dan berkembang, mereka cenderung mempunyai motivasi yang lebih tinggi, bekerja dengan rasa tanggung jawab yang besar, dan berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, kesempatan belajar dan pengembangan tidak hanya memperkuat kompetensi individu tapi juga memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, *perceived organizational support* yang mencakup kepercayaan, akses informasi, serta kesempatan untuk berkembang akan menumbuhkan rasa keterlibatan dan komitmen karyawan. Ketiga faktor tersebut membentuk pondasi penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, berdaya saing, juga berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Kinerja (*Performance*)

Kinerja merupakan elemen strategis yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja pegawai yang optimal memungkinkan organisasi beroperasi secara efektif dan berkelanjutan, karena capaian kerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia memegang peran sentral

sebagai penggerak utama yang memastikan seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan dan berkembang.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu elemen krusial dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja biasanya merujuk kepada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan kewajiban yang diberikan oleh atasan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Tiap perusahaan memerlukan karyawan berkualitas dan berkompeten, yang mampu berperan sebagai sumber daya manusia dalam mengelola berbagai faktor produksi, sehingga perusahaan mampu mencapai kinerja yang baik dan mampu bersaing secara efektif di pasar (Ilim et al., 2024).

Kinerja dapat dipahami sebagai cerminan sejauh mana sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi berhasil dicapai. Perihal berikut terlihat melalui pelaksanaan rencana strategis yang telah disusun organisasi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Supriyadi & Zaharuddin, 2023).

Kinerja juga mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya, baik dari sisi kualitas ataupun kuantitas. Kinerja tidak hanya menilai kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan, tetapi juga menggambarkan efektivitas dan efisiensi proses pelaksanaan. Dengan demikian, kinerja mengindikasikan sejauh mana pegawai mampu memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai hasil kerja yang optimal serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2021: 67).

Kinerja ialah *output* dari suatu proses kerja yang direncanakan secara sistematis pada waktu dan tempat tertentu, yang melibatkan peran karyawan maupun organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang meliputi aspek kualitas dan kuantitas, yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan (Esisuarni, 2024).

Kinerja karyawan menggambarkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan target pekerjaan secara tepat waktu tanpa melebihi batas yang telah ditentukan. Perihal berikut dilaksanakan untuk memenuhi standar moral dan etika yang berlaku di perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan perusahaan (Luthfi Umamul Husna & Bangun Putra Prasetya, 2024).

2.1.3.2 Indikator *Employee Performance*

Dalam menilai sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, dibutuhkan indikator yang dapat menggambarkan kinerja secara objektif dan terukur. Ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2023: 127), yakni:

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merujuk pada sejauh mana hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi, baik dari segi akurasi, kerapian, maupun ketuntasan. Kualitas ini mencerminkan kemampuan teknis, ketelitian, dan pemahaman karyawan terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, persepsi karyawan terhadap mutu pekerjaannya sendiri juga menjadi bagian

penting dalam menilai kualitas kerja, karena perihal berikut mengindikasikan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme dalam menyelesaikan tugas.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Jumlah ini biasanya dinyatakan dalam satuan unit, volume, atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan. Indikator ini mencerminkan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta seberapa efektif waktu kerja dimanfaatkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengindikasikan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan. Indikator ini mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu yang baik, serta efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa penundaan. Selain itu, ketepatan waktu juga mencakup kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu secara optimal, termasuk menerapkan waktu luang untuk menyelesaikan aktivitas lain yang produktif.

d. Efektifitas

Efektifitas penggunaan sumber daya mengacu pada kemampuan karyawan dalam memaksimalkan hasil kerja dari tiap unit kegiatan dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan maksimal. Perihal berikut meliputi pemanfaatan tenaga kerja, waktu, dana, dan bahan baku secara efisien tanpa menimbulkan pemborosan. Indikator ini mengindikasikan sejauh mana karyawan

mampu meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan sumber daya organisasi secara bijaksana dan bertanggung jawab.

e. **Komitmen**

Komitmen merujuk pada tingkat kesungguhan dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi kerjanya sesuai dengan peran yang diberikan oleh organisasi. Indikator ini mencerminkan loyalitas, dedikasi, serta kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan mengindikasikan sikap yang konsisten, dapat diandalkan, dan bersedia memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja (Kasmir, 2024: 189-193), yakni:

1). **Kompetensi**

Kompetensi adalah salah satu syarat penting dalam menunjang kinerja. Kompetensi dapat dipahami sebagai keahlian individu dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Individu harus mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik. Kompetensi berperan membantu seseorang dalam menyelesaikan berbagai tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2). **Kemampuan dan Keahlian**

Kemampuan dan keahlian ialah kecakapan yang dimiliki individu dalam menjalankan suatu tugas. Semakin baik tingkat kemampuan dan keahlian yang dimiliki, semakin mudah pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat dan sesuai

dengan ketentuan. Karyawan yang kompeten cenderung menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sedangkan jika kemampuan dan keahlian kurang, maka kinerjanya juga kurang maksimal. Dengan demikian, kemampuan dan keahlian sangat memengaruhi cara seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

3). Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud merujuk pada pemahaman individu mengenai pekerjaan itu sendiri. Seseorang yang memiliki wawasan yang baik mengenai tugas akan menghasilkan pekerjaan berkualitas, begitu pula sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwasanya pengetahuan mengenai pekerjaan sangat memengaruhi hasil kerja seseorang.

4). Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan dibuat untuk mempermudah pencapaian tujuan. Pekerjaan yang dirancang dengan optimal akan memudahkan pelaksanaan tugas secara tepat dan benar, sedangkan rancangan yang kurang baik dapat memengaruhi kinerja individu.

5). Kepribadian

Kepribadian ialah sekumpulan sifat dan karakter yang melekat pada diri tiap individu, dan tentunya berbeda antara satu orang dengan yang lain. Individu dengan kepribadian positif cenderung mengindikasikan kesungguhan serta rasa tanggung jawab dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

6). Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kekuatan pendorong atau antusiasme dalam diri seseorang yang menumbuhkan keinginan untuk bekerja. Individu yang memiliki tingkat motivasi tinggi, baik yang bersumber dari dalam dirinya sendiri maupun dari faktor luar cenderung berusaha secara maksimal untuk meraih hasil kerja yang optimal dan memuaskan.

7). Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, dan mengelola anggota timnya agar mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dengan cara yang terarah dan terkoordinasi.

8). Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan sikap, cara, atau pendekatan yang diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, termasuk bagaimana ia membimbing, mengarahkan, serta menyampaikan instruksi kepada tim yang dipimpinnya.

9). Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, kebiasaan, serta aturan tidak tertulis yang berlaku dalam sebuah organisasi. Budaya ini menjadi acuan bagi seluruh anggota dalam bertindak dan berperilaku, dan berfungsi sebagai pedoman bersama yang membentuk pola kerja dan interaksi.

10). Kepuasan Kerja

Merujuk pada munculnya perasaan positif seperti kebahagiaan dan rasa senang yang dialami individu, sebagai bentuk respon emosional terhadap aktivitas kerja

yang dilakukan.. Jika seorang karyawan merasa senang atau gembira, artinya ia menyukai pekerjaannya, maka hasil pekerjaan yang dihasilkan akan lebih baik.

11). Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ialah suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja. Lingkungan kerja mencakup ruang, tata letak, fasilitas yang tersedia, serta hubungan dengan rekan kerja.

12). Loyalitas

Ialah sikap karyawan yang setia bekerja dan mendukung perusahaan tempat mereka bekerja.

Loyalitas ini terlihat dari cara mereka bekerja dengan sungguh-sungguh meskipun perusahaan sedang dalam kondisi yang tidak begitu baik.

13). Komitmen

Komitmen merupakan sikap karyawan untuk patuh terhadap kebijakan atau peraturan perusahaan. Komitmen juga bisa diartikan sebagai sikap karyawan yang menjaga janji-janji yang sudah dibuatnya. Dengan kata lain, komitmen ialah sikap untuk mematuhi keputusan yang sudah diambil.

14). Disiplin Kerja

Disiplin kerja mencerminkan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Bentuk disiplin ini dapat terlihat dari ketepatan waktu, seperti hadir di tempat kerja sesuai jadwal, serta kesediaan karyawan untuk melaksanakan instruksi dengan benar sesuai aturan yang berlaku. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi biasanya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, kinerja menjadi aspek yang sangat penting untuk dinilai. Penilaian ini memungkinkan organisasi untuk mengetahui adanya peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan. Kinerja bersifat individual, karena tiap karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya.

Penilaian kinerja ialah tindakan yang bertujuan guna memahami cara pekerjaan dilaksanakan dengan mengevaluasi berbagai aspeknya, terutama tugas-tugas yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi atau perusahaan. Proses ini dilaksanakan oleh organisasi guna menilai prestasi kerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Baik pimpinan maupun karyawan terlibat dalam evaluasi secara formal dan berkelanjutan, dengan menerapkan prestasi kerja sebelumnya sebagai dasar untuk menentukan langkah-langkah perbaikan atau pengembangan selanjutnya (Rumayanto & Sanusi, 2023).

Penilaian kinerja ialah cara umum untuk meninjau dan menghargai kerja hasil individu. Tujuannya agar karyawan tahu apa yang diharapkan oleh atasan, sehingga mereka bisa lebih memahami satu sama lain. Proses ini mengukur sejauh mana cara kerja seseorang atau kelompok bisa membantu mencapai tujuan perusahaan. Penilaian kinerja juga dikenal dengan nama lain seperti evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Selain itu, tahap ini juga melibatkan pengevaluasian kinerja, pembentukan rencana pengembangan, serta penyampaian hasilnya secara langsung kepada karyawan.

Penilaian kinerja ialah mekanisme yang dilaksanakan oleh individu atau tim dalam perusahaan untuk meninjau dan mengkomunikasikan bagaimana seorang karyawan melaksanakan tugasnya. Proses ini melibatkan perbandingan hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan dalam periode tertentu, yang kemudian menjadi dasar pertimbangan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. (Silaen, 2021:15).

2.1.3.5 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan sebagai bagian dari proses administratif sekaligus pengembangan karyawan. Dari sisi administratif, hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar atau acuan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan terkait status dan kondisi kerja karyawan, termasuk promosi ke jenjang karier lebih tinggi, pemutusan hubungan kerja, serta pemberian apresiasi atau penyesuaian gaji.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja (Kasmir, 2024: 196-199), sebagaimana dibawah:

(1) Menunjang dalam perencanaan karir yang bermanfaat bagi karyawan. Dengan penilaian kinerja, manajemen dapat mengetahui potensi jangka panjang karyawan untuk diarahkan pada promosi jabatan, rotasi, atau pengembangan karir yang sesuai dengan kekuatan mereka.

(2) Membantu manajemen dalam menentukan tempat kerja yang sesuai bagi karyawan.

Penempatan karyawan bisa disesuaikan dengan hasil penilaian, misalnya karyawan yang unggul dalam komunikasi dapat dipindahkan ke bagian pemasaran atau pelayanan pelanggan.

(3) Mengetahui jenis dan kebutuhan pelatihan serta pengembangan bagi karyawan. Jika penilaian mengindikasikan kelemahan dalam hal teknis atau soft skill tertentu, maka perusahaan dapat mengadakan pelatihan khusus seperti pelatihan manajemen waktu, kepemimpinan, atau keterampilan teknis.

(4) Diterapkan untuk menyesuaikan kompensasi bagi karyawan yang performanya meningkat.

Karyawan dengan skor kinerja tinggi dapat mendapat kenaikan gaji, bonus tahunan, maupun bentuk kompensasi lainnya yang didasarkan pada hasil penilaian objektif.

(5) Menyimpan database kompetensi karyawan yang dimiliki perusahaan. Hasil penilaian disimpan sebagai data kompetensi individual yang bisa diterapkan untuk keperluan promosi, rotasi jabatan, atau pengisian posisi strategis di masa depan.

(6) Memberikan rasa keadilan bagi karyawan

Karyawan akan merasa lebih dihargai serta termotivasi karena penilaian dilaksanakan secara adil, berlandaskan capaian kerja nyata, bukan favoritisme atau hubungan personal.

(7) Menjadi alat komunikasi yang efektif antara atasan dengan bawahan, yang dilaksanakan menerapkan umpan balik dari hasil penilaian kinerja.

Penilaian memberi kesempatan atasan memberikan evaluasi langsung kepada bawahan, sekaligus menjadi wadah bagi bawahan untuk menyampaikan masukan atau kebutuhan dalam pekerjaannya.

(8) Membentuk budaya kerja yang menghargai kualitas kerja. Penilaian rutin mendorong karyawan untuk menjaga performa, bekerja secara

profesional, dan meningkatkan produktivitas agar hasil kerjanya terus dinilai positif.

(9) Menjadi dasar penerapan sanksi bila terdapat karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja yang diharapkan.

Jika karyawan terus menunjukkan kinerja rendah meskipun sudah diberikan kesempatan untuk memperbaiki, maka hasil penilaian bisa menjadi dasar pemberian teguran, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja secara formal.

Penilaian kinerja bisa memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan, (Riva'i, 2020:51). Berikut manfaat yang bisa didapat dari hasil evaluasi kinerja:

(1) Perbaikan Kinerja (*Performance Improvement*), penilaian kinerja memberikan manfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, serta spesialis SDM dalam menyusun langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pada periode mendatang.

(2) Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*), hasil evaluasi kinerja menjadi dasar bagi manajemen guna memastikan karyawan yang layak memperoleh kenaikan gaji, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya sesuai dengan sistem penghargaan yang berlaku.

(3) Keputusan Penempatan (*Placement Decision*), penempatan karyawan, seperti promosi atau demosi, dapat ditentukan berlandaskan catatan kinerja sebelumnya. Pendekatan ini juga bersifat proaktif, misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah mengindikasikan kinerja unggul pada periode sebelumnya.

(4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development Needs*), apabila kinerja karyawan belum memenuhi standar, manajemen dapat

menyelenggarakan pelatihan atau pembinaan ulang untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensinya sehingga lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini.

(5) Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*), informasi dari hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik penting bagi perusahaan dalam menentukan arah pengembangan karir karyawan, sekaligus mendukung pertumbuhan profesional mereka secara berkelanjutan.

(6) Kekurangan dalam Proses Penempatan (*Staffing Process Deficiencies*), tingkat kinerja karyawan, baik tinggi maupun rendah dapat menjadi indikator yang mengindikasikan efektivitas maupun kelemahan dalam proses rekrutmen dan penempatan yang dilaksanakan oleh tim sumber daya manusia.

2.1.4 Work Engagement

Work engagement merupakan aspek fundamental dalam mendukung keberlangsungan dan efektivitas organisasi, karena tingkat *work engagement* yang tinggi mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam pelaksanaan tugas. Melalui *work engagement*, karyawan tidak hanya terlibat secara fisik, tetapi juga secara emosional dan kognitif, sehingga mampu memberikan usaha terbaiknya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Work Engagement

Work engagement merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada tingkat keterikatan karyawan dalam pekerjaannya. Tingkat keterikatan yang tinggi dapat memicu karyawan untuk

melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat, mengindikasikan antusiasme, serta memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwasanya tiap karyawannya merasa terikat dengan pekerjaannya sehingga dapat menumbuhkan semangat kerja yang dinamis di dalam organisasi. Secara konseptual, *work engagement* menggambarkan kondisi psikologis ketika karyawan merasa terhubung secara mendalam dengan pekerjaan mereka, sehingga muncul dorongan internal untuk bekerja lebih giat, berkomitmen, dan memberikan hasil terbaik.

Engagement dapat didefinisikan sebagai kondisi ketika karyawan menguasai peran pekerjaan mereka secara utuh, yang tercermin dari keterikatan individu terhadap tugas yang dijalankan serta keterlibatan aktif dalam mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan perannya (Kahn, 2013). Pada dimensi kognitif, *engagement* berkaitan dengan keyakinan karyawan terhadap organisasi, pemimpin, serta kondisi kerja yang memengaruhi persepsi mereka terhadap peran yang dijalankan. Dimensi emosional merefleksikan perasaan positif maupun negatif karyawan terhadap organisasi dan pemimpin, yang menentukan kualitas hubungan kerja serta tingkat kenyamanan psikologis dalam bekerja. Adapun dimensi fisik menggambarkan sejauh mana energi dan usaha fisik dikerahkan karyawan untuk menjalankan tugas dan memenuhi tuntutan perannya. Ketiga dimensi tersebut, ketika digabungkan, memberikan gambaran mengenai tingkat keterikatan karyawan secara menyeluruh dalam konteks pekerjaannya.

Work engagement dipandang sebagai kondisi optimal yang ingin dicapai oleh organisasi. Kondisi tersebut tercermin melalui adanya komitmen, antusiasme, fokus dalam menjalankan tugas, serta energi yang konsisten, yang pada akhirnya tercermin melalui sikap dan perilaku karyawan. Dengan demikian, *work engagement* tidak hanya mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga berfungsi sebagai indikator strategis yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individual maupun keberhasilan organisasi secara keseluruhan. (Munawar & Suriyanti, 2024).

Work engagement merupakan fenomena di mana individu secara aktif terlibat dan melibatkan diri mereka sepenuhnya untuk mencapai kepentingan terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini terkait erat dengan aspek-aspek seperti kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan dalam konteks pekerjaan. *Work engagement* ialah suatu konstruk yang mencerminkan perbedaan antar individu dalam hal tingkat energi dan dedikasi yang mereka kontribusikan untuk pekerjaan mereka. *Work engagement* juga bisa didefinisikan sebagai tingkat keterikatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaan mereka (Corry Yohana, 2024: 19)

“A positive, satisfying, work-related mental state marked by by vigor, dedication, and absorption. Unlike a temporary and specific condition, engagement represents a more enduring and widespread emotional and cognitive state that is not directed at any specific object, event, person, or action”. Berdasarkan definisi tersebut, *work engagement* dipahami sebagai suatu kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, serta berkaitan langsung dengan aktivitas pekerjaan. Kondisi ini

ditandai oleh tiga dimensi utama, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2020).

Berlandaskan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwasanya *work engagement* ialah niat yang muncul dari dalam diri karyawan untuk secara konsisten mengikuti dan berpartisipasi dalam tiap aspek pekerjaan di kantor yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan juga penghayatan.

2.1.4.2 Indikator *Work Engagement*

Work engagement merupakan konsep yang sering diterapkan untuk menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan positif terhadap pekerjaannya. Konsep ini tidak hanya mencakup aspek emosional saja, tetapi juga mencerminkan bagaimana karyawan menginvestasikan energi, perhatian, dan komitmennya dalam melaksanakan tugas (Sukoco et al., 2021).

Work engagement memiliki tiga indikator (Chan et al., 2020), yakni:

1. Semangat (*vigor*)

Vigor merujuk pada dimensi *work engagement* yang menggambarkan karakter karyawan dengan ketahanan mental yang baik, yakni kemampuan untuk tetap bertahan dalam kondisi kerja yang sulit serta mengindikasikan semangat dan energi yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki *vigor* tidak mudah menyerah ketika menghadapi tekanan, tetapi justru konsisten dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Selain itu, *vigor* juga tercermin dari adanya keinginan yang kuat untuk menginvestasikan tenaga, usaha, dan kemampuan secara optimal demi tercapainya penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki *vigor* cenderung mampu menyelesaikan tugas

secara efektif, efisien, serta tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi.

2. Pengabdian (*dedication*)

Dedication merujuk pada kondisi dimana karyawan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui adanya perasaan senang, rasa penting, serta rasa antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi biasanya cenderung memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan bernilai, sehingga mampu menginspirasi dirinya sendiri dalam bekerja. Keadaan ini mendorong karyawan untuk merasakan kebanggaan terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya menumbuhkan motivasi yang kuat untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, *dedication* dapat dipahami sebagai salah satu aspek penting dalam *work engagement* yang berperan dalam meningkatkan kesungguhan serta komitmen karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan.

3. Penghayatan (*absorption*)

Absorption atau penghayatan mengacu pada kondisi ketika karyawan menunjukkan totalitas diri dalam bekerja, yang ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Pada kondisi ini, karyawan merasa senang, larut dalam aktivitas pekerjaannya, serta merasakan bahwasanya waktu bekerja berlalu dengan sangat cepat hingga mereka sulit untuk berhenti dari pekerjaannya. Keadaan tersebut mengindikasikan bahwasanya karyawan benar-benar terfokus pada pekerjaannya dan keterikatan emosional yang kuat terhadap tugas yang dilaksanakan. Dengan adanya *absorption*, individu yang memiliki tingkat

work engagement yang tinggi akan lebih menikmati pekerjaannya, bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tanggung jawab, serta berupaya memberikan hasil kerja yang terbaik.

Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi pada umumnya akan mengindikasikan tiga bentuk karakteristik yang konsisten (Sindecharak, 2025), yakni:

1. *Say* - yakni kecenderungan untuk selalu berbicara positif tentang organisasi tempat mereka bekerja. Perihal berikut tidak hanya ditunjukkan kepada rekan kerja, tetapi juga kepada calon karyawan potensial maupun pelanggan, sehingga dapat mencerminkan citra organisasi yang baik.
2. *Stay* - yakni adanya dorongan kuat agar tetap bertahan dan menjadi bagian dari perusahaan dibandingkan memilih peluang untuk bekerja di perusahaan lain, yang mencerminkan loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi.
3. *Strive* - yakni kesediaan karyawan untuk memberikan usaha lebih, baik berupa waktu, tenaga, maupun inisiatif, demi mendukung pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi.

2.1.4.3 Faktor Yang Memengaruhi *Work engagement*

Work engagement pada dasarnya tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang melalui berbagai faktor yang dapat bersumber dari karakteristik individu maupun kondisi lingkungan kerja. Tingkat keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan semakin kuat apabila faktor-faktor pendukungnya terpenuhi, baik berupa dukungan organisasi, kondisi pekerjaan, maupun aspek psikologis individu. Oleh karena itu, untuk memahami *work engagement* secara

lebih komprehensif, perlu ditinjau faktor-faktor yang menjadi pendorong terbentuknya *work engagement* tersebut. Terdapat beragam faktor yang memengaruhi *work engagement* (Bakker & Damerouti, 2018) yakni:

1. *Job demand* (tuntutan kerja)

Job demand atau tuntutan kerja dapat dipahami sebagai berbagai aspek dalam pekerjaan yang berkaitan dengan tuntutan fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi, yang mengharuskan karyawan untuk mengeluarkan energi dan usaha tertentu dalam penyelesaiannya. Tuntutan kerja tersebut dapat berupa beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, kompleksitas tugas, maupun interaksi sosial yang menuntut konsentrasi serta keterampilan komunikasi. Tidak hanya menuntut kekuatan fisik, *job demand* juga menuntut ketahanan mental, kemampuan dalam mengelola stres, serta daya tahan psikologis agar karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan sekaligus mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Dengan demikian, *job demand* menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kondisi keterikatan maupun kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja.

2. *Job resources* (sumber daya kerja)

Job resources atau sumber daya kerja ialah faktor penting yang berfungsi sebagai penopang dalam mengurangi dampak tuntutan kerja (*job demand*) terhadap risiko kelelahan kerja (*burnout*). Sumber daya tersebut dapat berupa dukungan sosial dari rekan kerja ataupun atasan, tingkat otonomi dalam melaksanakan tugas, kejelasan peran, dan ketersediaan fasilitas yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam lingkungan kerja dengan tingkat *job*

resources yang tinggi, karyawan cenderung mampu menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan secara lebih efektif, mengindikasikan kontribusi yang lebih optimal, serta memiliki kemungkinan yang lebih rendah untuk mengalami kelelahan saat bekerja.

3. *Personal resources* (sumber daya pribadi)

Personal resources atau sumber daya pribadi mengacu pada karakteristik internal yang dimiliki tiap oleh karyawan, seperti sifat, kepribadian, usia, optimisme, serta tingkat keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*). Sumber daya pribadi juga mencakup keyakinan positif mengenai kemampuan diri sendiri dan juga lingkungan kerja yang dapat terus ditingkatkan. Keyakinan tersebut berperan penting dalam memunculkan motivasi, meningkatkan resiliensi, serta membantu individu untuk tetap berfokus dalam mencapai tujuan meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan maupun tekanan pekerjaan. Dengan demikian, *personal resources* menjadi salah satu faktor internal yang bisa memperkuat *work engagement* sekaligus mengurangi risiko kelelahan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk memperkuat dasar empiris penelitian ini. Kajian terhadap penelitian sebelumnya membantu peneliti memahami temuan yang relevan serta menjadi dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Berikut disajikan ringkasan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Peneliti, Tahun, & Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ezrany Amalya Waney, Lucky F. Tamengkel, Wehelmina Rumawas (2021) “Pengaruh <i>Transformational Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Business Unit BTN Kantor Cabang Manado</i> ”	Terdapat variabel <i>Transformational Leadership dan Kinerja Karyawan</i>	Terdapat variabel Keterlibatan Kerja (<i>Job Involvement</i>) sebagai variabel antara	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	<i>Jurnal Productivity</i> , Vol. 2 No. 7, 2021, hlm. 612–616
Wahyu Suci Romadhona & F. Anif Farida (2022). “Pengaruh Kepemimpinan <i>Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap Work Engagement pada Pegawai Puskesmas Kwadungan Ngawi</i> ”	Terdapat variabel <i>Transformational Leadership dan Work engagement (Work Engagement)</i>	Penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja dan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel independen.	Hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> .	<i>JRMA (Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi)</i> Vol. 10 No. 01, 2022.
Kadek Ayu Cahya Ningsih, I Ketut Setia Sapta, Ni Nyoman Ari Novarini (2025) “Pengaruh <i>Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nikki Puri Medika Denpasar dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi</i> ”	Sama-sama meneliti pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	Menambahkan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi	Hasil mengindikasikan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	<i>Jurnal Emas</i> , Vol. 6 No. 6, 2025, hlm. 1202–1219

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ilham Pratama Yudha (2022) <i>Pengaruh Work Engagement, Quality of Work Life, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harapan Tunas Jaya</i>	Sama-sama meneliti pengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Menambahkan variabel <i>Quality of Work Life</i> , Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja sebagai variabel independen lain (tanpa variabel mediasi)	Hasil mengindikasikan bahwasanya <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>Innovative Technologica : Methodical Research Journal, Vol. 1 No. 2, 2022, hlm. 1–15</i>
Annisa' Fara Nabila & Olievia Prabandini Mulyana (2025). "Hubungan antara <i>Perceived organizational support</i> dengan <i>Work engagement</i> pada Karyawan"	Sama-sama menerapkan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work engagement</i>	Penelitian ini hanya menguji hubungan (korelasi) antara dua variabel tanpa variabel mediasi maupun variabel kinerja.	Terdapat hubungan positif signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>work engagement</i> . Artinya makin tinggi <i>perceived organizational support</i> , semakin tinggi <i>work engagement</i>	<i>Character: Jurnal Penelitian Psikologi, Vol. 12 No. 01 (2025), hlm. 193–201</i>
Najra Nurani Nasution & Okta Karneli (2023) <i>Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Artha Veda Pekanbaru</i>	Sama-sama meneliti pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan	Menerapkan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi/Mediasi	Hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak. langsung melalui variabel mediasi.	<i>Jurnal Simki Economic, Vol. 6 No. 2, 2023, hlm. 376–385</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Agus Kurniawan, Ema Nurmayana, Abdul Choliq Hidayat (2025) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perceived Organizational Support, dan Person-Job Fit terhadap Kinerja Pegawai ASN BKAD Kabupaten Kulon Progo</i>	Sama-sama menerapkan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Perceived Organizational Support</i> , dan Kinerja Pegawai	Menambahkan variabel <i>Person-Job Fit</i> sebagai variabel independen tambahan	Hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, <i>Perceived Organizational Support</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	<i>EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi</i> , Vol. 4 No. 2, Januari 2025, hlm. 4250–4265
Syahadenita Eka Septiana, Muhdiyanto (2024). <i>“Pengaruh Employee Engagement, Transformational Leadership, dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PERUMDA Air Minum “Tirta Gemilang” Kabupaten Magelang)”</i>	Terdapat variabel <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Transformational Leadership</i> dan Kinerja Karyawan	Terdapat variabel <i>Employee Engagement</i>	<i>Transformational Leadership</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>The 7th Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology</i> ,
I Gusti Putu Sandhy Pradana & Ida Bagus Ketut Surya (2025) <i>“Peran Mediasi Work Engagement pada Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan Dewi Agung Management”</i>	Sama-sama meneliti variabel <i>Work Engagement (Work engagement)</i> dan Kinerja Karyawan	Penelitian berikut menambahkan <i>Job Crafting</i> sebagai variabel independen,	Hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya <i>work engagement</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan utama penelitian ini adalah bahwa <i>work engagement</i>	<i>Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan (JIMEK) Volume 5, Nomor 3, November 2025, Halaman 96–115.</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rizki Andriani & Edi Supardi (2022) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi”	Sama-sama meneliti Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>), Keterlibatan Kerja (<i>Work Engagement</i>), dan Kinerja Karyawan (<i>Job Performance</i>).	Menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel independent.	memiliki efek mediasi terhadap kinerja karyawan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, <i>work engagement</i> memiliki efek Mediasi terhadap kinerja karyawan.	<i>Asian Management and Financial Review (AMFR) Volume 3, Nomor 2, Tahun 2022, halaman 664–680.</i>

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam kondisi kerja yang terus berubah dan penuh persaingan, kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi kesuksesan suatu organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya mengukur tingkat keberhasilan individu dalam menuntaskan pekerjaan sehari-hari dan memenuhi segala kewajiban yang diamanatkan oleh perusahaan. Kinerja (*performance*) ialah capaian kerja yang dinilai dari dimensi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan kewajiban yang diterimanya (Mangkunegara, 2022: 22). Selain kemampuan teknis, kinerja juga menilai berlandaskan aspek perilaku, tingkat tanggung jawab, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pencapaian tujuan perusahaan ialah aspek krusial bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi. Keberhasilan dalam mencapai target tersebut sangat

mengandalkan sumber daya manusia yang berkualitas serta kinerja karyawan yang optimal. Karyawan yang mampu memenuhi target, tanggung jawab, serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan, dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Organisasi dengan kinerja karyawan yang tinggi akan lebih mudah mencapai sasaran strategisnya, memperkuat daya saing, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwasanya seluruh individu di dalamnya mampu bekerja secara efektif, efisien, serta berorientasi pada hasil. Untuk mengoptimalkan pencapaian kerja, sejumlah elemen kunci harus dipertimbangkan dengan serius, termasuk pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, tingkat keyakinan karyawan terhadap dukungan dari organisasi, serta keterikatan mereka terhadap tanggung jawab pekerjaan.

Salah satu faktor yang signifikan dalam memengaruhi *employee performance* adalah kemampuan seorang pemimpin, yang tercermin melalui gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pendekatan atau cara seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku dan tindakan bawahannya. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin ketika berusaha membentuk atau mengarahkan cara berperilaku orang lain (Abdurokhim, 2020).

Gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana seorang pemimpin mampu memengaruhi perilaku bawahan serta keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kondisi tersebut, kualitas hasil kerja yang dicapai

akan lebih optimal dan sesuai dengan cita-cita organisasi. Berbagai jenis gaya kepemimpinan telah banyak dikaji didalam studi perilaku organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. *Transformational leadership* ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi organisasi secara jelas dan menginspirasi karyawan untuk bekerja selaras dengan visi tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tamengkel & Rumawas, 2022) menunjukkan bahwasanya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin efektif seorang pemimpin dalam memberikan teladan, arahan, dan motivasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga menekankan pentingnya membangun hubungan yang baik dengan karyawan, memahami kebutuhan mereka, dan mendukung mereka mengembangkan potensi terbaiknya, sehingga berkontribusi pada pencapaian hasil yang optimal bagi organisasi (Firmansyah & Kurniawan, 2021).

Dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional, Pengaruh ideal (*Idealized Influence*) mengindikasikan pemimpin sebagai contoh yang baik dan dihormati oleh para anggotanya karena memiliki kepercayaan dan integritas tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*) ditunjukkan oleh kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan rasa semangat, antusiasme, dan komitmen bawahannya melalui komunikasi yang optimis dan percaya pada tujuan bersama. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) tercermin dari upaya pemimpin mendorong bawahannya agar berpikir

kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah, bahkan tanpa takut pada kritik. Sementara itu, pertimbangan individual (*Individualized Consideration*) terlihat ketika seorang pemimpin memperhatikan potensi, kebutuhan dan perkembangan tiap orang, serta berperan sebagai pembimbing yang menghargai perbedaan di antara pengikutnya (Roni Harsoyo, 2022).

Perkembangan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan bekerja. Tingkat *work engagement* karyawan bisa dipengaruhi oleh cara perusahaan memperlakukan mereka. Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan salah satu aspek penting yang dapat memengaruhi *work engagement*. Ketika perusahaan menunjukkan apresiasi atas usaha dan kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan pekerjanya, karyawan cenderung menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Karneli, 2023).

Pandangan karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan akan memotivasi mereka untuk membalasnya melalui peningkatan semangat serta dedikasi dalam bekerja. Dorongan kerja yang lebih tinggi ini kemudian memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Prastyo & Frianto, 2020.) Pada penelitian yang dilakukan oleh (Neysyah et al., 2023) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa mendapat dukungan yang memadai dari organisasi, kinerjanya cenderung meningkat. Keyakinan karyawan bahwasanya organisasi memberikan dukungan tinggi juga memperkuat hubungan mereka dengan tempat kerja dan membentuk persepsi yang lebih positif terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya, terdapat bahwa kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* dapat dimediasi oleh *work engagement* atau *work engagement*. *Work engagement* ialah aspek penting yang harus dimiliki oleh tiap karyawan. Ini adalah kondisi di mana seorang anggota organisasi merasa terikat dengan pekerjaannya dan siap memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas dengan baik (Destha Kustya & Nugraheni, 2021). Peran *work engagement* sebagai variabel Mediasi sering kali ditemukan pada beberapa penelitian, salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Putri et al., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Rusmita et al., 2022) juga menunjukkan bahwa *work engagement* sebagai variabel Mediasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Fahlevi, 2023) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, pada penelitian ini *work engagement* berperan sebagai variabel Mediasi dapat menunjukkan pengaruhnya antara *perceived organizational support* dan kinerja. Karyawan yang memiliki *engagement* bisa dikenali dengan cara mereka tidak hanya fokus pada tugas yang ditugaskan, tetapi lebih memperhatikan tujuan organisasi dan berusaha mencapainya secara konsisten untuk membawa kesuksesan perusahaan (Rohana Manalu et al., 2021).

Dengan adanya pengaruh yang muncul dari kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* yang baik, akan timbul *work engagement* yang tinggi pada diri karyawan. *Work engagement* yang tinggi ini akan

memengaruhi hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan demikian, apabila karyawan merasa mendapatkan sumber daya kerja yang memadai, mereka akan memberikan kontribusinya secara maksimal kepada perusahaan.

2.4 Hipotesis

Berlandaskan pada kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis didalam penelitian ini, yakni:

H₁ : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

H₂ : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

H₃ : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

H₄ : *Work engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance*