Community Engagement & Emergence Journal
Volume 7 Nomor 6, Tahun 2026
Halaman : 5157-5171

Pengaruh Psychological Well-Being Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Moderasi

The Influence Of Psychological Well-Being And Work Engagement On Employee Performance With Perceived Organizational Support As A Moderating Variable

Asep Imam Taufik[a], Sri Astuti Pratminingsih[b]
Program Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesiaa[a,b]
[a] imam.taufik@widyatama.ac.id , [b] sri.astuti@widyatama.ac.id

Abstract

Employee performance is a crucial element in supporting the effectiveness of regional financial management, particularly within public organizations that must meet demands for accountability, task completion, and adherence to specific deadlines. This study aims to analyze the influence of psychological well-being and work engagement on employee performance, while also examining the role of perceived organizational support as a moderating variable among employees of the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of West Java Province. A quantitative approach was employed, utilizing primary data collected through Likert-scale questionnaires. The study population consisted of 230 employees, with a sample of 146 respondents determined through sample size calculation and selected via simple random sampling. Data were analyzed using both descriptive and inferential methods, specifically Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 3. Descriptive results indicate that psychological well-being and work engagement fall into the "less than favorable" category, whereas perceived organizational support and employee performance are rated as "favorable." The analysis reveals that psychological well-being has a positive and significant impact on performance ($\beta = 0.393$; $t = 7.575$; $p < 0.001$), as does work engagement ($\beta = 0.305$; $t = 6.293$; $p < 0.001$). Perceived organizational support positively moderates the relationship between psychological well-being and performance (interaction $\beta = 0.141$; $t = 3.113$; $p = 0.002$), as well as the relationship between work engagement and performance (interaction $\beta = 0.132$; $t = 1.978$; $p = 0.048$). The model explains 81.6% of the variance in employee performance ($R^2 = 0.816$). These findings underscore the importance of an integrated approach to enhancing psychological well-being, work engagement, and organizational support to improve employee performance.

Keywords: *Psychological Well-Being; Work Engagement; Perceived Organizational Support; Employee Performance; PLS-SEM*

Abstract

Kinerja pegawai merupakan unsur penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan keuangan daerah, khususnya pada organisasi publik yang menghadapi tuntutan akuntabilitas, ketepatan, dan penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat waktu. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh psychological well-being dan work engagement terhadap kinerja karyawan serta menguji peran perceived organizational support sebagai variabel moderasi pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Jawa Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert. Populasi penelitian berjumlah 230 pegawai, sedangkan sampel sebanyak 146 responden ditentukan berdasarkan perhitungan ukuran sampel dan dipilih menggunakan simple random sampling. Data dianalisis secara deskriptif dan verifikatif menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 3. Hasil deskriptif menunjukkan psychological well-being dan work engagement berada pada kategori kurang baik, sedangkan perceived organizational support dan kinerja karyawan berada pada kategori baik. Hasil pengujian menunjukkan psychological well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0{,}393$; $t = 7{,}575$; $p < 0{,}001$), demikian pula work engagement ($\beta = 0{,}305$; $t = 6{,}293$; $p < 0{,}001$). Perceived organizational support memoderasi

https://journal.yrpipku.com/index.php/ceej
e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

secara positif hubungan psychological well-being dengan kinerja (β interaksi = 0,141; t = 3,113; p = 0,002) serta hubungan work engagement dengan kinerja (β interaksi = 0,132; t = 1,978; p = 0,048). Model menjelaskan 81,6% variasi kinerja karyawan (R^2 = 0,816). Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kesejahteraan psikologis, keterikatan kerja, dan dukungan organisasi secara terpadu untuk meningkatkan kinerja pegawai.
Kata Kunci: Psychological Well-Being; Work Engagement; Perceived Organizational Support; Employee Performance; PLS-SEM

1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan. Dalam organisasi sektor publik, kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target administratif, tetapi juga berhubungan dengan kualitas pelayanan, akuntabilitas penggunaan sumber daya, ketepatan proses kerja, dan kepercayaan publik. Pegawai menjadi pelaksana utama kebijakan dan prosedur organisasi sehingga kualitas kinerja mereka turut menentukan efektivitas tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan berkelanjutan (Setyo Widodo & Yandi, 2022; Purwati et al., 2023).

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Jawa Barat menjalankan fungsi strategis dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, hingga pertanggungjawaban. Karakteristik pekerjaan tersebut menuntut akurasi tinggi, kepatuhan terhadap regulasi, koordinasi lintas perangkat daerah, dan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal. Perubahan regulasi serta pengawasan yang ketat dapat meningkatkan kompleksitas pekerjaan. Pada situasi tersebut, pegawai tidak hanya memerlukan kompetensi teknis, tetapi juga sumber daya psikologis, keterikatan terhadap pekerjaan, dan dukungan organisasi yang memadai.

Data internal yang disajikan dalam tesis menunjukkan penurunan pada sejumlah indikator kinerja individu pegawai selama 2022–2024. Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu menurun dari 93,2% pada 2022 menjadi 84,7% pada 2024, sedangkan rata-rata kesalahan input data per pegawai meningkat dari 2,8 menjadi 6,1. Jumlah inisiatif perbaikan proses kerja yang diusulkan juga turun dari 4,8 menjadi 2,1 per tahun. Partisipasi dalam pendidikan dan pelatihan atau pengembangan kompetensi turun dari 87% menjadi 68%, sementara nilai penilaian kinerja individu menurun dari 89,5 menjadi 82,8. Rata-rata capaian yang dirangkum dalam tesis berkurang dari 88,7% pada 2022 menjadi 79,9% pada 2024. Data tersebut menjadi indikasi bahwa capaian kinerja perlu terus diperhatikan, meskipun data agregat ini tidak dengan sendirinya menjelaskan penyebab penurunannya.

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami faktor individual dan kontekstual yang dapat membantu menjelaskan kinerja pegawai. Dua faktor individual yang menjadi perhatian adalah psychological well-being dan work engagement. Psychological well-being menggambarkan keberfungsian psikologis positif, termasuk penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi (Namia & Selian, 2026). Dalam konteks pekerjaan, kesejahteraan psikologis dapat membantu pegawai mengelola tekanan, mempertahankan hubungan kerja yang konstruktif, dan menggunakan sumber daya personalnya ketika menghadapi tuntutan pekerjaan.

Literatur yang dibahas dalam tesis menempatkan psychological well-being sebagai sumber daya personal yang relevan dengan kinerja. Bakker et al. (2023) mengemukakan hubungan kesejahteraan psikologis dengan kinerja, sementara kerangka Job Demands–Resources (JD-R) menjelaskan bahwa sumber daya personal dan sumber daya pekerjaan berperan dalam membantu individu menghadapi tuntutan kerja (Bakker et al., 2023; Tummers & Bakker, 2021). Bagi pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan tuntutan ketepatan dan akuntabilitas tinggi, kondisi psikologis yang lebih baik berpotensi mendukung kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Faktor kedua adalah work engagement, yaitu keadaan positif yang berkaitan dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan terhadap pekerjaan (absorption). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja cenderung mencurahkan energi, menunjukkan kebanggaan atas pekerjaannya, serta mempertahankan konsentrasi ketika menyelesaikan tugas. Work engagement menjadi penting karena kinerja tidak hanya membutuhkan kemampuan, tetapi juga kemauan untuk mengerahkan usaha dan mempertahankan keterlibatan dalam proses kerja. Studi-studi yang dirujuk dalam tesis menghubungkan engagement dengan hasil kerja yang positif dan menempatkannya sebagai mekanisme motivasional yang relevan dalam kerangka JD-R (Bakker et al., 2023; Della et al., 2021; Schaufeli, 2021).

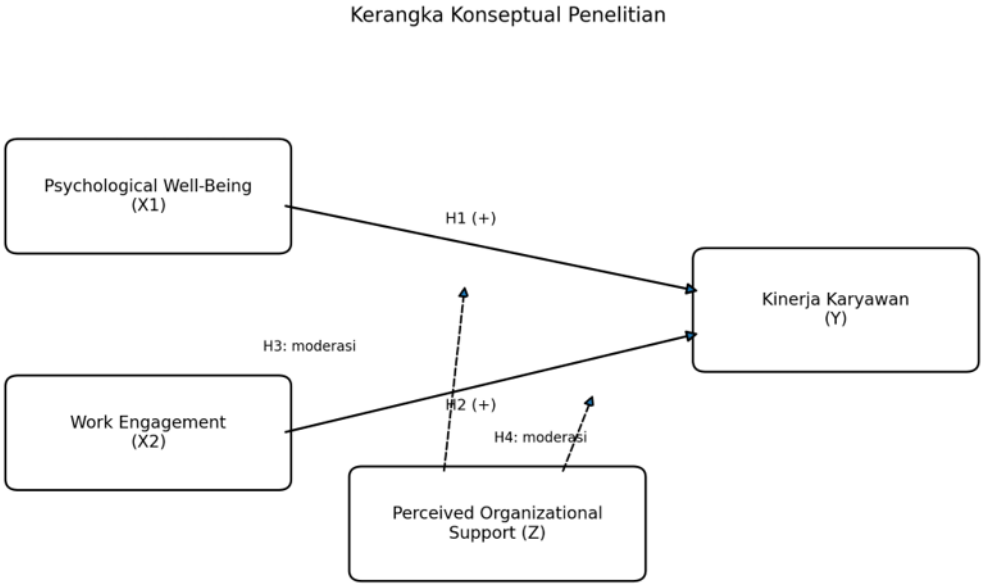
Namun, kondisi psikologis yang baik dan keterikatan kerja belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal apabila lingkungan organisasi tidak mendukung. Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Li et al., 2022). Dukungan tersebut dapat tercermin dalam perlakuan yang adil, perhatian atasan, penghargaan atas hasil kerja, serta kondisi kerja yang memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas dengan baik (Hadi & Johan, 2023). Berdasarkan Social Exchange Theory, pegawai dapat merespons dukungan yang diterima dengan meningkatkan kontribusi dan perilaku positif terhadap organisasi (Li et al., 2022; Loliyani et al., 2024).

POS diposisikan sebagai variabel moderasi karena dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara sumber daya individual dan kinerja. Ketika pegawai merasa organisasi mendukung mereka, kondisi psikologis yang positif dan keterikatan terhadap pekerjaan berpotensi lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Sebaliknya, jika dukungan organisasi kurang dirasakan, kemampuan personal untuk menghasilkan kinerja optimal dapat terhambat oleh kondisi kerja yang kurang kondusif. Penelitian mengenai POS menunjukkan keterkaitannya dengan berbagai hasil kerja dan sikap pegawai (Li et al., 2022; Loliyani et al., 2024). Oleh karena itu, menguji POS sebagai moderator penting untuk memahami hubungan individual dan organisasional secara bersamaan.

Walaupun psychological well-being, work engagement, POS, dan kinerja telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, konteks organisasi publik daerah memiliki karakteristik tersendiri. Prosedur birokrasi, tuntutan kepatuhan regulasi, struktur hierarkis, dan akuntabilitas penggunaan anggaran dapat membentuk pengalaman kerja yang berbeda dari organisasi swasta. Tesis ini mengidentifikasi masih terbatasnya pengujian empiris mengenai peran moderasi POS dalam hubungan psychological well-being dan work engagement dengan kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah di Indonesia. Konteks BPKAD Provinsi Jawa

Barat menjadi penting untuk menguji hubungan tersebut pada organisasi dengan tuntutan pengelolaan keuangan daerah yang kompleks.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menggambarkan psychological well-being, work engagement, perceived organizational support, dan kinerja karyawan pada BPKAD Provinsi Jawa Barat; (2) menganalisis pengaruh psychological well-being terhadap kinerja karyawan; (3) menganalisis pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan; (4) menguji peran POS dalam memoderasi pengaruh psychological well-being terhadap kinerja; dan (5) menguji peran POS dalam memoderasi pengaruh work engagement terhadap kinerja. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris terhadap kajian perilaku organisasi dan masukan praktis bagi pengelolaan SDM pada organisasi sektor publik.



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian mengajukan empat hipotesis. H1: psychological well-being berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H2: work engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H3: perceived organizational support memoderasi pengaruh psychological well-being terhadap kinerja karyawan. H4: perceived organizational support memoderasi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti dan menguji hubungan antarvariabel secara statistik. Objek penelitian adalah pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Jawa Barat. Variabel independen terdiri atas psychological well-being (X1) dan work engagement (X2), variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan perceived organizational support (Z) ditempatkan sebagai variabel moderasi.

Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Pernyataan kuesioner disusun berdasarkan indikator setiap konstruk yang dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu. Responden memberikan jawaban menggunakan skala Likert lima tingkat, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Penggunaan kuesioner memungkinkan persepsi pegawai dikumpulkan secara terstruktur sehingga dapat diolah untuk analisis deskriptif dan pengujian model pengukuran serta model struktural.

Populasi penelitian berjumlah 230 pegawai. Berdasarkan perhitungan ukuran sampel yang dijelaskan dalam tesis, penelitian melibatkan 146 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode simple random sampling, yaitu pemilihan responden secara acak dari anggota populasi sehingga setiap anggota memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Data responden dalam tesis juga dideskripsikan menurut jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan bidang kerja.

Pengukuran variabel psychological well-being mencakup dimensi penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Work engagement diukur melalui vigor, dedication, dan absorption. Perceived organizational support mencakup fairness, supervisor support, serta organizational rewards and job conditions. Kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Indikator-indikator tersebut direpresentasikan dalam item kuesioner yang tercantum dalam tesis.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Kategori interpretasi mengikuti kriteria dalam tesis: rentang 1,00–1,79 sangat tidak baik; 1,80–2,59 tidak baik; 2,60–3,39 kurang baik; 3,40–4,19 baik; dan 4,20–5,00 sangat baik. Kedua, analisis verifikatif dilakukan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan dengan memeriksa validitas konvergen melalui outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui Fornell–Larcker Criterion dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT), serta reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural (inner model) mencakup koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan predictive relevance (Q^2). Pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic sekurang-kurangnya 1,96 atau p-value tidak lebih dari 0,05.

Pengujian moderasi dilakukan melalui pembentukan konstruk interaksi psychological well-being × perceived organizational support (PWB × POS) dan work engagement × perceived organizational support (WE × POS). Koefisien interaksi yang positif dan signifikan diinterpretasikan sebagai bukti bahwa POS memperkuat hubungan variabel independen dengan kinerja. Seluruh interpretasi hasil dalam artikel ini mengikuti nilai dan kesimpulan yang dilaporkan dalam tesis.

3. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian melibatkan 146 pegawai BPKAD Provinsi Jawa Barat. Dalam tesis, karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan bidang kerja. Komposisi berdasarkan jenis kelamin terdiri atas 83 responden pria (56,8%) dan 63 responden wanita (43,2%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 99 orang (67,8%), diikuti S2 sebanyak 29 orang (19,9%) dan D3 sebanyak 18 orang (12,3%). Profil tersebut memberi konteks bagi pembacaan persepsi responden, tetapi tidak

digunakan untuk menyimpulkan perbedaan kinerja antarkelompok karena fokus pengujian penelitian adalah hubungan antarkonstruk.

Ringkasan rata-rata deskriptif menunjukkan perbedaan tingkat persepsi pada empat variabel penelitian. Psychological well-being memiliki rata-rata 3,39 dan work engagement 3,34, yang termasuk kategori kurang baik berdasarkan rentang penilaian yang digunakan. Sementara itu, perceived organizational support memiliki rata-rata 3,54 dan kinerja karyawan 3,81, yang berada dalam kategori baik. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa penilaian kinerja pegawai cenderung baik, tetapi kondisi psikologis dan keterikatan kerja masih menjadi aspek yang dapat diperkuat.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-rata	Kategori	Temuan deskriptif utama
Psychological well-being	3,39	Kurang baik	Tujuan hidup/kejelasan tujuan kerja menjadi area yang perlu diperhatikan; dukungan rekan kerja relatif lebih baik.
Work engagement	3,34	Kurang baik	Semangat harian dan komitmen organisasi relatif lebih tinggi; usaha ekstra dan rasa menikmati pekerjaan paling rendah.
Perceived organizational support	3,54	Baik	Kondisi kerja yang mendukung memperoleh skor tertinggi; keadilan dan objektivitas penilaian perlu ditingkatkan.
Kinerja karyawan	3,81	Baik	Pencapaian target, pemanfaatan waktu, dan tanggung jawab memperoleh skor relatif tinggi.

Pada variabel psychological well-being, rata-rata 3,39 berada sangat dekat dengan batas kategori baik, tetapi menurut kriteria yang dipakai dalam tesis masih termasuk kurang baik. Indikator hubungan kerja dan dukungan rekan kerja menunjukkan penilaian yang relatif lebih positif. Sebaliknya, indikator terkait tujuan yang jelas dalam pekerjaan memperoleh nilai terendah. Temuan ini menyarankan agar organisasi memperkuat komunikasi mengenai tujuan, prioritas, dan makna tugas sehingga pegawai dapat memahami keterkaitan pekerjaan sehari-hari dengan target unit dan tujuan organisasi.

Variabel work engagement memperoleh rata-rata 3,34. Item yang berhubungan dengan semangat bekerja setiap hari dan komitmen terhadap organisasi memperoleh nilai relatif tinggi, sedangkan kesediaan memberikan usaha lebih serta rasa menikmati pekerjaan menjadi area dengan nilai terendah. Pola ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai tidak dapat dipahami hanya dari kehadiran atau kepatuhan terhadap tugas. Dimensi penghayatan kerja juga perlu diperhatikan, antara lain melalui pembagian pekerjaan yang jelas, pengayaan tugas, umpan balik yang membangun, dan apresiasi terhadap kontribusi.

Perceived organizational support memperoleh rata-rata 3,54 dalam kategori baik. Indikator kondisi kerja yang mendukung pegawai untuk bekerja optimal mendapat rata-rata tertinggi, sedangkan keadilan perlakuan dan objektivitas penilaian kinerja memperoleh rata-rata terendah pada variabel ini. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi secara umum sudah baik, tetapi masih ada ruang untuk memperkuat transparansi keputusan, konsistensi penerapan aturan, dan keterukuran

penilaian kinerja. Perbaikan pada aspek tersebut dapat membantu pegawai memandang dukungan organisasi secara lebih nyata dan merata.

Kinerja karyawan memiliki rata-rata 3,81, tertinggi di antara variabel yang dianalisis, dan termasuk kategori baik. Indikator pencapaian target, pemanfaatan waktu kerja secara efektif, serta tanggung jawab menunjukkan nilai yang relatif tinggi. Walaupun demikian, hasil deskriptif tidak berarti bahwa seluruh persoalan kinerja telah selesai. Data capaian internal pada periode 2022–2024 yang dipaparkan dalam latar belakang tesis menunjukkan penurunan pada sejumlah indikator operasional. Perbedaan antara data internal dan persepsi kuesioner perlu dibaca sesuai konteks pengukurannya: data kinerja internal menunjukkan tren indikator tertentu, sedangkan kuesioner mencerminkan penilaian responden terhadap kinerja mereka.

Evaluasi outer model menunjukkan bahwa indikator-indikator penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen. Dalam tesis, nilai outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70. Nilai AVE tercatat sebesar 0,858 untuk psychological well-being, 0,810 untuk work engagement, 0,883 untuk perceived organizational support, dan 0,854 untuk kinerja karyawan. Seluruh nilai AVE melampaui batas minimum 0,50 sehingga masing-masing konstruk mampu menjelaskan proporsi varians indikator yang memadai.

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan Fornell–Larcker Criterion dan HTMT. Nilai diagonal akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain. Selain itu, nilai HTMT antarkonstruk substantif berada di bawah ambang 0,90, dengan nilai tertinggi yang dilaporkan sebesar 0,753 pada hubungan psychological well-being dengan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung kesimpulan bahwa konstruk-konstruk penelitian memiliki perbedaan empiris yang memadai.

Reliabilitas internal juga terpenuhi. Cronbach's Alpha untuk psychological well-being adalah 0,985 dan Composite Reliability 0,986; work engagement masing-masing 0,971 dan 0,975; perceived organizational support 0,973 dan 0,978; serta kinerja karyawan 0,976 dan 0,979. Nilai tersebut berada di atas ambang 0,70. Dengan demikian, instrumen menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Nilai reliabilitas yang sangat tinggi tetap perlu dipahami sebagai hasil pada instrumen dan sampel penelitian ini, bukan sebagai jaminan bahwa instrumen akan menghasilkan nilai identik pada populasi atau waktu berbeda.

Nilai koefisien determinasi untuk kinerja karyawan adalah R^2 = 0,816 dan R^2 adjusted = 0,810. Artinya, konstruk-konstruk yang dimasukkan dalam model, termasuk efek interaksi moderasi, secara bersama-sama menjelaskan 81,6% variasi kinerja karyawan. Sisa 18,4% berkaitan dengan faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Nilai R^2 tersebut termasuk kuat menurut kriteria yang digunakan dalam tesis. Meskipun demikian, R^2 yang tinggi tidak berarti bahwa semua faktor penyebab kinerja telah tercakup, sehingga faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, atau kompensasi masih dapat dipertimbangkan pada penelitian lanjutan.

Hasil effect size memperlihatkan bahwa POS memiliki nilai f^2 sebesar 0,553, psychological well-being sebesar 0,453, dan work engagement sebesar 0,301. Dalam klasifikasi yang digunakan tesis, POS dan psychological well-being memiliki efek besar, sedangkan work engagement memiliki efek sedang. Efek interaksi PWB × POS sebesar 0,087 dan WE × POS sebesar 0,081 berada dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki kontribusi yang kuat dalam

model, sedangkan efek moderasi secara individual relatif kecil, meskipun tetap signifikan secara statistik.

Nilai predictive relevance (Q^2) untuk kinerja karyawan sebesar 0,677, lebih besar daripada nol. Berdasarkan kriteria yang digunakan, model memiliki relevansi prediktif. Temuan ini melengkapi hasil R^2 dengan menunjukkan bahwa model juga memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen pada prosedur evaluasi yang diterapkan. Hasil evaluasi outer model dan inner model secara keseluruhan menjadi dasar untuk melanjutkan interpretasi pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Hasil pengujian pengaruh langsung dan interaksi menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima pada tingkat signifikansi 5%. Ringkasan koefisien jalur, nilai t, dan p-value.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis / jalur	Koefisien jalur (β)	T-statistic	p-value	Keputusan
H1: Psychological well-being → kinerja	0,393	7,575	< 0,001	Diterima
H2: Work engagement → kinerja	0,305	6,293	< 0,001	Diterima
H3: PWB × POS → kinerja	0,141	3,113	0,002	Diterima
H4: WE × POS → kinerja	0,132	1,978	0,048	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa psychological well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,393, t-statistic sebesar 7,575, dan p-value kurang dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik psychological well-being yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai. Kondisi psikologis yang positif dapat mendukung karyawan dalam menjalankan tugas, menghadapi tekanan pekerjaan, serta mencapai target organisasi.

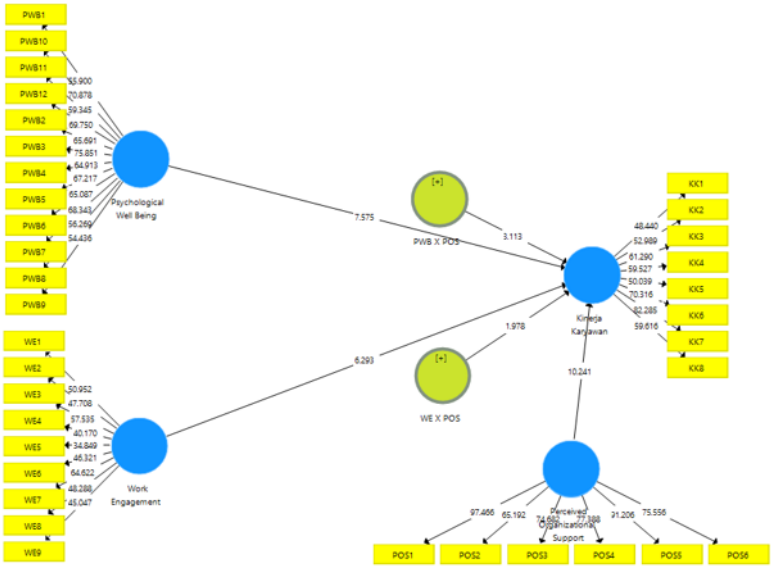
Selanjutnya, work engagement juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,305, t-statistic sebesar 6,293, dan p-value kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berperan dalam mendukung peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih baik dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa perceived organizational support memoderasi pengaruh psychological well-being terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien interaksi sebesar 0,141, nilai t-statistic sebesar 3,113, dan p-value sebesar 0,002. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan positif antara psychological well-being dan kinerja karyawan. Dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, kondisi psikologis yang positif dapat lebih optimal dalam mendukung pencapaian kinerja.

Selain itu, perceived organizational support juga memoderasi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan, dengan koefisien

interaksi sebesar 0,132, t-statistic sebesar 1,978, dan p-value sebesar 0,048. Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05, hipotesis moderasi tersebut dapat diterima pada taraf signifikansi 5%. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, meskipun signifikansinya relatif lebih dekat dengan batas 0,05 dibandingkan hasil pengujian hipotesis lainnya.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa psychological well-being dan work engagement merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, perceived organizational support berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat kedua hubungan tersebut. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan perlu memperhatikan kondisi psikologis dan keterlibatan karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan organisasi secara memadai.



Gambar 2. Model Struktural PLS-SEM (Bootstrapping).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa psychological well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,393, nilai t sebesar 7,575, dan p-value di bawah 0,001. Dengan demikian, H1 diterima. Koefisien positif mengindikasikan bahwa semakin baik kesejahteraan psikologis yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dalam model penelitian. Di antara dua pengaruh langsung yang diuji, koefisien psychological well-being lebih besar daripada koefisien work engagement, sehingga variabel ini memiliki hubungan langsung yang relatif lebih kuat dengan kinerja pada model tersebut.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan sumber daya personal yang membantu individu menghadapi tuntutan kerja. Penerimaan diri, hubungan positif, otonomi, kemampuan mengelola lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi dapat mendukung pegawai ketika harus menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat ketelitian dan tanggung jawab yang tinggi. Dalam konteks BPKAD, kemampuan menjaga kestabilan psikologis dapat membantu pegawai beradaptasi terhadap perubahan regulasi, mengelola tekanan tenggat waktu, dan berkoordinasi dengan unit kerja lain. Penjelasan ini sejalan dengan kerangka JD-

R yang menekankan pentingnya sumber daya personal dalam proses kerja (Bakker et al., 2023; Tummers & Bakker, 2021).

Hasil deskriptif sekaligus menunjukkan bahwa rata-rata psychological well-being berada pada kategori kurang baik, meskipun sangat dekat dengan batas kategori baik. Dengan demikian, pengaruh positif yang signifikan tidak seharusnya dimaknai bahwa kondisi kesejahteraan psikologis pegawai sudah optimal. Justru, hasil tersebut memberi alasan praktis untuk memperkuat aspek yang masih lemah, terutama kejelasan tujuan dan makna kerja. Manajemen dapat menyampaikan sasaran dan prioritas secara berkala, memberi umpan balik yang spesifik, serta membuka ruang diskusi agar pegawai memahami ekspektasi dan dampak pekerjaannya.

Dari sisi teori, hasil ini mendukung pentingnya melihat kinerja bukan hanya sebagai konsekuensi keterampilan teknis, tetapi juga sebagai hasil dari kondisi psikologis yang memungkinkan individu menggunakan kemampuannya. Bagi praktik pengelolaan SDM, upaya meningkatkan kesejahteraan psikologis tidak harus terbatas pada program formal. Penataan beban kerja yang wajar, komunikasi atasan yang terbuka, dukungan rekan kerja, kesempatan pengembangan, dan kejelasan peran dapat menjadi bagian dari lingkungan kerja yang membantu pegawai mempertahankan fungsi psikologis secara positif.

Work engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,305, t-statistic 6,293, dan p-value di bawah 0,001. Oleh sebab itu, H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki energi, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaannya cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Work engagement dapat mendorong pegawai untuk tetap fokus, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, dan menunjukkan komitmen terhadap hasil kerja.

Hasil tersebut sejalan dengan kerangka JD-R yang menjelaskan bahwa engagement merupakan keadaan motivasional positif yang menghubungkan sumber daya dengan hasil kerja. Schaufeli (2021) menekankan peran kepemimpinan yang mendorong engagement, sementara penelitian terdahulu yang dikaji dalam tesis juga menempatkan keterikatan kerja sebagai variabel yang relevan bagi hasil kerja pegawai (Della et al., 2021; Galanakis & Tsitouri, 2022). Dalam lingkungan BPKAD, keterikatan kerja penting karena tugas pengelolaan keuangan membutuhkan konsentrasi, konsistensi, dan kesediaan menjaga kualitas kerja meskipun pekerjaan bersifat rutin atau menghadapi tenggat yang ketat.

Walaupun pengaruh work engagement signifikan, nilai deskriptif variabel ini sebesar 3,34 masih termasuk kategori kurang baik. Item kesediaan memberikan usaha lebih dan rasa menikmati pekerjaan memiliki rata-rata terendah. Artinya, pegawai dapat memiliki semangat harian dan komitmen terhadap organisasi, tetapi belum tentu selalu merasakan penghayatan atau kenikmatan yang kuat ketika melaksanakan tugas. Kondisi ini menunjukkan pentingnya memperhatikan pengalaman kerja sehari-hari, bukan hanya indikator formal seperti kehadiran atau penyelesaian target.

Organisasi dapat memperkuat engagement dengan memastikan pembagian tugas jelas, memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide perbaikan, mengembangkan pekerjaan yang lebih bermakna, serta memberikan pengakuan atas kontribusi. Pemberian apresiasi nonfinansial, kesempatan belajar, dan umpan balik yang konstruktif dapat membantu pegawai melihat nilai pekerjaan yang dilakukan. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi praktis dari hasil deskriptif dan

pengaruh positif yang ditemukan, bukan hasil pengujian intervensi khusus dalam penelitian ini.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi psychological well-being dan perceived organizational support memiliki koefisien 0,141, t-statistic 3,113, dan p-value 0,002. Dengan demikian, H3 diterima. Arah koefisien yang positif mengindikasikan bahwa POS memperkuat hubungan antara psychological well-being dan kinerja karyawan. Artinya, kondisi psikologis positif lebih kuat berkaitan dengan kinerja ketika pegawai juga merasakan dukungan dari organisasi.

Temuan ini dapat dipahami melalui Social Exchange Theory. Ketika pegawai menilai bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan, menghargai kontribusi, dan menerapkan kebijakan secara adil, mereka memiliki dasar yang lebih kuat untuk merespons dukungan tersebut melalui kontribusi kerja. Dukungan organisasi juga dapat menyediakan kondisi yang membuat sumber daya personal lebih mudah diterapkan dalam pekerjaan. Pandangan ini sejalan dengan pembahasan POS oleh Li et al. (2022), serta kajian Loliyani et al. (2024) mengenai hubungan POS dengan sikap dan perilaku kerja.

Nilai deskriptif POS sebesar 3,54 berada dalam kategori baik. Indikator kondisi kerja yang mendukung memperoleh nilai relatif tinggi, sedangkan keadilan perlakuan dan objektivitas penilaian kinerja memiliki nilai relatif lebih rendah. Hal ini penting karena dukungan organisasi tidak hanya dinilai dari ketersediaan fasilitas atau bantuan atasan, tetapi juga dari konsistensi prosedur dan keadilan dalam memperlakukan pegawai. Jika kebijakan dianggap adil dan transparan, pegawai yang memiliki kesejahteraan psikologis baik akan lebih berpeluang menggunakan sumber daya tersebut untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Secara praktis, penguatan POS dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang terukur, komunikasi keputusan yang transparan, penghargaan yang proporsional, perhatian atasan terhadap kebutuhan kerja, dan penyediaan kondisi kerja yang mendukung. Karena hasil interaksi memiliki effect size kecil (f^2 = 0,087) meskipun signifikan, moderasi perlu dipahami sebagai penguatan yang terukur dalam model, bukan sebagai satu-satunya penentu kinerja.

Interaksi work engagement dan POS memiliki koefisien 0,132, t-statistic 1,978, dan p-value 0,048. Hasil tersebut memenuhi batas signifikansi yang digunakan dalam tesis sehingga H4 diterima. Koefisien interaksi positif menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan work engagement dengan kinerja karyawan. Namun, p-value yang berada dekat dengan ambang 0,05 menunjukkan bahwa hasil ini perlu diinterpretasikan secara cermat dan tidak dilebih-lebihkan.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa keterikatan kerja tetap berkaitan dengan kinerja, sementara dukungan organisasi memberi konteks yang dapat memperkuat hubungan tersebut. Pegawai yang bersemangat dan berdedikasi mungkin dapat mempertahankan upaya kerja, tetapi dukungan atasan, penghargaan, keadilan, dan kondisi kerja yang memadai dapat membantu mereka menyalurkan energi tersebut secara lebih efektif. Dengan demikian, engagement dan POS dapat dipandang sebagai faktor yang saling melengkapi dalam konteks pekerjaan.

Nilai interaksi WE × POS memiliki effect size 0,081 yang termasuk kecil. Hal ini berarti kontribusi moderasi pada hubungan tersebut relatif terbatas dibandingkan pengaruh langsung yang diuji. Karena itu, organisasi tidak cukup hanya membangun keterikatan kerja atau hanya menyediakan dukungan formal. Penguatan perlu dilakukan secara bersamaan, melalui desain pekerjaan yang memberi makna, peluang

menyampaikan ide, dukungan atasan, penghargaan yang layak, serta mekanisme evaluasi yang transparan. Implikasi ini selaras dengan pendekatan JD-R dan pertukaran sosial yang digunakan sebagai landasan dalam tesis.

Secara keseluruhan, model penelitian memperlihatkan bahwa psychological well-being dan work engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara POS berperan sebagai moderator pada kedua hubungan. Nilai R^2 sebesar 0,816 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat terhadap variasi kinerja dalam sampel penelitian. Namun, 18,4% variasi kinerja masih berkaitan dengan faktor lain di luar model, dan desain cross-sectional pada satu instansi membatasi penarikan kesimpulan kausal yang lebih luas. Temuan sebaiknya dipahami sebagai bukti empiris hubungan antarvariabel pada konteks responden penelitian, bukan sebagai bukti bahwa perubahan satu variabel pasti menyebabkan perubahan kinerja dengan besaran yang sama di seluruh instansi.

Implikasi manajerial utama adalah perlunya pendekatan pengelolaan SDM yang terpadu. Pertama, organisasi perlu memperjelas tujuan, prioritas, dan makna pekerjaan untuk mendukung kesejahteraan psikologis. Kedua, engagement dapat ditingkatkan dengan pengayaan pekerjaan, ruang partisipasi, umpan balik, dan pengakuan atas kontribusi. Ketiga, POS perlu diperkuat melalui keadilan, objektivitas, perhatian atasan, penghargaan, dan kondisi kerja yang kondusif. Karena kinerja karyawan sudah dinilai baik secara deskriptif sementara psychological well-being dan work engagement berada pada kategori kurang baik, perbaikan kedua variabel tersebut dapat menjadi fokus pengembangan berikutnya.

Dari sisi akademik, penelitian ini menguji JD-R Theory dan Social Exchange Theory dalam konteks organisasi publik daerah. Hasilnya memberi dukungan empiris pada gagasan bahwa sumber daya personal dan keadaan motivasional pegawai berkaitan dengan kinerja, serta bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan tersebut. Penelitian berikutnya dapat memperluas konteks organisasi, menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, atau kompensasi, menggunakan desain longitudinal, dan melengkapi pendekatan kuantitatif dengan wawancara atau diskusi kelompok untuk memahami pengalaman pegawai secara lebih mendalam.

Psychological well-being pegawai BPKAD Provinsi Jawa Barat memiliki rata-rata 3,39 dan termasuk kategori kurang baik, sedangkan work engagement memiliki rata-rata 3,34 dan juga termasuk kategori kurang baik. Perceived organizational support memperoleh rata-rata 3,54 dan kinerja karyawan 3,81, keduanya termasuk kategori baik. Temuan deskriptif tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan persepsi kinerja relatif baik, sementara kesejahteraan psikologis dan keterikatan kerja masih perlu diperkuat.

Psychological well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,393, t-statistic 7,575, dan p-value di bawah 0,001. Hasil ini mendukung H1 dan menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan sumber daya personal yang relevan bagi kinerja pegawai.

Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,305, t-statistic 6,293, dan p-value di bawah 0,001. Hasil ini mendukung H2 dan menegaskan pentingnya semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan dalam mendukung capaian kinerja.

Perceived organizational support memoderasi secara positif hubungan psychological well-being dengan kinerja, dengan koefisien interaksi 0,141 dan p-value

0,002. Dengan demikian, H3 diterima. Dukungan organisasi memperkuat keterkaitan antara kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai.

Perceived organizational support juga memoderasi secara positif hubungan work engagement dengan kinerja, dengan koefisien interaksi 0,132 dan p-value 0,048. Dengan demikian, H4 diterima, meskipun signifikansinya dekat dengan ambang 0,05 dan effect size interaksinya tergolong kecil.

Model menjelaskan 81,6% variasi kinerja karyawan (R^2 = 0,816) dan memiliki predictive relevance (Q^2 = 0,677). Temuan ini mendukung pentingnya pengelolaan sumber daya psikologis, keterikatan kerja, dan dukungan organisasi secara terpadu, dengan tetap mempertimbangkan bahwa faktor lain di luar model juga dapat berkontribusi terhadap kinerja.

Simpulan

Bagi manajemen BPKAD Provinsi Jawa Barat, hasil penelitian menyarankan penguatan kejelasan tujuan dan makna kerja melalui pengarahan berkala, komunikasi target, serta umpan balik atas hasil pekerjaan. Pengembangan kesejahteraan psikologis juga dapat didukung dengan pengelolaan tekanan kerja, penguatan relasi antarrekan, dan akses terhadap dukungan yang relevan. Program tersebut sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan tidak menggantikan evaluasi atas beban serta proses kerja.

Untuk meningkatkan work engagement, organisasi dapat mempertimbangkan pengayaan pekerjaan, kesempatan berpartisipasi dalam perbaikan proses, apresiasi nonfinansial, dan ruang pengembangan kompetensi. Perhatian khusus perlu diberikan pada aspek kesediaan memberikan usaha lebih dan rasa menikmati pekerjaan yang dalam analisis deskriptif memperoleh nilai relatif rendah. Selain itu, organisasi perlu mengevaluasi keadilan perlakuan dan objektivitas penilaian kinerja agar dukungan yang dirasakan pegawai lebih konsisten.

Bagi peneliti selanjutnya, cakupan sampel dapat diperluas ke BPKAD provinsi lain atau instansi pemerintah daerah sejenis. Model dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau kompensasi. Desain longitudinal dan pendekatan mixed methods juga dapat digunakan untuk memahami dinamika perubahan variabel serta pengalaman pegawai secara lebih mendalam. Karena penelitian ini dilakukan pada satu instansi dan satu periode pengumpulan data, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati.

4. Daftar Pustaka

Aprilyada Gea, Zidan M. Akbar, Nurlia, A., A. R., & Widi, W. (2023). Peran kajian pustaka dalam penelitian tindakan kelas. Jurnal Kreativitas Mahasiswa, 1(2), 165–173.

Arif, M., Hamzah, Z., & Putri, F. (2024). Pemberdayaan karyawan. Tabarru': Islamic Banking and Finance, 7, 420.

Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2(6), 92–97. https://doi.org/10.62710/pbtwc016

Armansyah. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. JIMBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 3(1), 81–93. https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36

Arthini, N. N. S., Merta, I. N. P. A., & Iswarini, N. K. (2025). Analisis efektivitas kerja style attendant di Hotel X: Mengatasi tantangan kuantitas kerja untuk pelayanan optimal. Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM), 4(1), 9–17. https://doi.org/10.52352/jham.v4i1.1747

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Vergel, A. S. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53.

Bashori, K., & Diah Sari, E. Y. (2022). Menakar work engagement karyawan selama pandemi. Analitika, 14(1), 22–33. https://doi.org/10.31289/analitika.v14i1.6029

Della, Lisa, Fendy, & Rini. (2021). Work engagement pada petugas layanan. Philanthropy Journal of Psychology, 5, 329–346. http://journals.usm.ac.id/index.php/philanthropy329

Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. Frontiers in Psychology, 13(January). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102

Goni, S. M. C., Dotulong, L. O. H., & Tumewu, F. J. (2023). Analisis peranan perceived organizational support (POS) dan beban kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Bhayangkara Tk.III Manado. Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, 07(04), 475–486.

Hadi, P., & Johan, A. (2023). The effect of perceived organizational support on career commitment: The mediating role of work engagement. Calitatea, 24(196), 148-155.

Khaira, D., Fahlevi, R., & Basaria, D. (2024). Gambaran work engagement pada karyawan PT X (perusahaan manufaktur) di Tangerang. Psikologi Prima, 7(1), 50–58. https://doi.org/10.34012/psychoprima.v7i1.5101

Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: A study of perceived organizational support. Psychology Research and Behavior Management, 15(April), 965–976. https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697

Loliyani, R., Loliyana, R., & Enzovani, S. (2024). Pengaruh social support, perceived organizational support terhadap kepuasan kerja. Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB), 5(1), 101–119. https://jurnal.umitra.ac.id/index.php/JMB/article/view/1520

Manotar. (2023). Metode penelitian. In Metode penelitian kualitatif (Vol. 3, Nomor 17). http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB III.pdf

Namia, P., & Selian, N. (2026). Persepsi karyawan terhadap kesejahteraan psikologi (psychological well-being) di lingkungan kerja. Jurnal Pisikologi, 4(November 2025), 1–12. https://doi.org/10.28926/pyschoaksara.v4i1.2559

Purwati, A. A., Lim, N., & Hamzah, Z. (2023). Strategy for optimizing employee performance: A study on workload, responsibility, work facilities, and incentives at PT. JNE Pekanbaru. Jurnal Ilmiah Manajemen, 11(4), 448–457.

Salam, N. F. S., Rifai, A. M., & Ali, H. (2021). Faktor penerapan disiplin kerja: Kesadaran diri, motivasi, lingkungan. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 2(2), 487–508.

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? Frontiers in Psychology, 12(October), 1–10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556

Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi (literature review MSDM). Jurnal Ilmu Multidisplin, 1(1), 1–14. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1

Sihaloho, T. P., Sipayung, S. P., & Wanra Tarigan. (2022). Sistem pendukung keputusan pemilihan karyawan terbaik dengan metode Weighted Product (WP) pada CV. Neosoft Art Medan. Jurnal Minfo Polgan, 11, 1–8.

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Syahputri, A. Z., Fallenia, F. Della, & Syafitri, R. (2023). Kerangka berfikir. Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran, 2(1), 160–166.

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. Frontiers in Psychology, 12(September), 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080