

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA DISPORAPAR KOTA MALANG)**

SKRIPSI



Oleh :

NAFA ZAIDA EL RAHMAH

NIM. 220501110267

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA DISPORAPAR KOTA MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

NAFA ZAIDA EL RAHMAH

NIM. 220501110267

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA DISPORAPAR KOTA MALANG)**

SKRIPSI

Oleh

Nafa Zaida El Rahmah

NIM : 220501110267

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL SEMINAR

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA DISPORAPAR KOTA MALANG)**

Oleh

NAFA ZAIDA EL RAHMAH

NIM: 220501110267

Telah diseminarkan Pada 10 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1. Penguji I

Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

NIP. 19750426201608012042



2. Penguji II

Ahmad Mu'is, M.Ag

NIP. 197111102023211008



3. Penguji III

Dr. Setiani, MM

NIP. 199009182018012002



Disahkan Oleh: Ketua Program

Studi,



Dr. Setiani, MM

NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nafa Zaida El Rahmah

NIM : 220501110267

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" saya yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul :

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA DISPORAPAR KOTA MALANG) adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab diri sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebnarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 18 Desember 2025

Hormat saya,



Nafa Zaida El Rahmah

NIM: 220501110267

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan kasih sayang-Nya dan memberikan kemudahan. Skripsi ini merupakan persembahan kecil tanda cinta dan terima kasih yang saya berikan untuk orang-orang yang telah membuat hidup saya berharga dan bermakna. Saya persembahkan skripsi ini terutama untuk kedua orang tua yang sangat saya sayang dan banggakan. Ayahanda tercinta (H. M. Budi Santoso, S.Pd) dan Surgaku (Hj. Musthofiyah, S.Pd) yang selalu tulus mendoakan, memberikan nasehat dan semangat terbaik tiada henti- hentinya. Ayah dan Ibu yang selalu membukakan tangan dan bahunya serta banyak memberikan moral maupun material. Saya ucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya atas pengorbanan serta kasih sayang, ridho dan doa untuk saya menjadi semangat melakukan yang terbaik.

Untuk kakak dan adikku tersayang, terima kasih atas doa yang tak pernah putus, dukungan yang tulus, serta kehadiran kalian yang selalu menjadi penguat di saat lelah dan ragu. Dan untuk diriku sendiri, terima kasih telah bertahan, bangkit, dan terus melangkah meski tidak selalu mudah. Karya ini adalah bukti bahwa kesabaran, doa, dan usaha yang sungguh-sungguh tidak pernah berhasil mencapai hasil. Semoga karya ini menjadi langkah awal menuju kebaikan dan kebermanfaatan di masa depan. Amin ya rabbal alamin..

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kepada kehadiran Allah SWT, atas semua Rahmat nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Dukungan Organisasional* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Medaitor (Studi pada Disporapar Kota Malang)”. Penulis menyadari bahwasannya dalam penulisan skripsi ini yang akan dijadikan tugas akhir tidak terlepas dari bimbingan serta arahan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof Dr. Hj. Ilfi Nur Diana., M. Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan selaku dosen pembimbing skripsi, yang sudah membimbing dengan baik dan sabar.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Seluruh pegawai Disporapar Kota Malang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Orang tua tercinta Ayahanda H. M. Budi Santoso, S.Pd dan Surgaku Hj. Musthofiyah, S.Pd yang selalu tulus mendoakan, memberikan nasehat dan semangat terbaik tiada henti- hentinya. dan terimakasih telah mendukung serta mendoakan saya hingga bisa melangkah sejauh ini.

7. Kakak saya M. Ilham Ramadhan dan adik saya Ifthara Tsalits Ramadhani terima kasih atas doa yang tak pernah putus, dukungan yang tulus, serta kehadiran kalian yang selalu menjadi penguat di saat lelah dan ragu. Kalian adalah bagian terpenting dalam perjalanan saya hingga titik ini.
8. Sahabat penulis Naili, Ufi, Imadul, Alma, Fatimah, Ning Nafis, Bella. Terima kasih telah hadir sebagai rumah di tengah lelah, menjadi pendengar setia di setiap cerita, dan penguat saat langkah terasa berat. Kebersamaan, tawa, dan doa kalian adalah bagian penting dari perjalanan ini. Semoga persahabatan kita selalu dijaga Allah, saling menguatkan dalam kebaikan, dan tumbuh bersama dalam setiap fase kehidupan.
9. Untuk sahabat-sahabatku Grup Road to 3,5 thn (Lahik, ghaida, afni, diyah, salma), dan teman seperjuangan Shofiyya dan Ulin. Terima kasih atas kebersamaan, tawa, semangat, dan dukungan yang membuat perjalanan ini terasa lebih ringan dan bermakna. Kalian adalah Saksi bahwa proses panjang ini tidak pernah dijalani sendiri.
10. Terima kasih sebesar-besarnya saya sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung proses penyusunan karya ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Setiap bimbingan, doa, motivasi, dan bantuan yang diberikan sangat berarti dan menjadi bagian penting dalam terselesaikannya karya ini. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan dibalas oleh Allah SWT dengan balasan terbaik.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, masih memiliki banyak kekurangan yang masih jauh dari kata sempurna. Dengan ini penulis sangat bisa mengharapkan kritik serta saran yang mana bisa membangun serta bisa menyempurnakan penulisan skripsi ini. Adapun harapan penulis, semoga karya penulis ini bisa memberikan manfaat bagi seluruh pihak.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis	10
1.5 Batasan Penelitian.....	11
BAB II.....	12
TINAJUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Kajian Teori.....	25
2.2.1 <i>Social Exchange Theory</i>	25
2.2.2 Kinerja Karyawan	27
2.2.3 Komitmen Organisasi.....	30
2.2.4 <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	34
2.2.5 <i>Work Engagement</i> (Keterlibatan Karyawan)	37
2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	41
2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Work Engagement</i>	41
2.3.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	42

2.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	43
2.3.5	Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan	44
2.3.6	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh <i>Work Engagement</i>	45
2.3.7	Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh <i>Work Engagement</i>	45
2.4	Hipotesis Penelitian	47
BAB III		48
METODE PENELITIAN		48
3.1	Jenis Penelitian	48
3.2	Lokasi Penelitian	48
3.3	Populasi dan Sampel.....	49
3.3.1	Populasi	49
3.3.2	Sampel.....	50
3.5	Data dan Jenis Data	51
3.7	Definsi Operasional Variabel	53
3.8	Skala Pengukuran	57
3.9	Metode Analisis Data	58
3.9.1	Analisis Deskriptif.....	58
3.9.2	Uji Model Pengukuran (Outer Model)	59
BAB IV		66
HASIL DAN PEMBAHASAN		66
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66
4.1.1	Profil Instansi	66
4.1.2	Visi & Misi Instansi	67
4.1.3	Struktur Organisasi Instansi	69
4.2	Pembahasan Subjek Penelitian	70
4.2.1	Deskripsi karakterisitk Responden.....	70
4.2.2	Deskripsi Jawaban Responden	72
4.2.3	Analisis Data.....	76
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	83
4.3.1	Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap <i>Work Engagement</i> (Z).....	83
4.3.3	Pengaruh <i>Work Engagement</i> (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	87
4.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	90
4.3.5	Pengaruh POS (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	93

4.3.6	Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> (Z)	95
4.3.7	Pengaruh Perceived Organizational Support (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> (Z)	97
BAB V	100
PENUTUP	100
5.1	Kesimpulan	100
5.2	Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	55
Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert	58
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	71
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	73
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	73
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X2).....	74
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work Engagement</i> (Z).....	75
Tabel 4.8 Validitas dan Realibilitas Konstruk	77
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas & Uji <i>full Collinearity</i> VIF	78
Tabel 4.10 Hasil <i>R-Square</i>	79
Table 4.11 Hasil <i>F-Square</i>	80
Table 4.12 Hasil <i>Path Coeffitients</i>	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kondisi Kelayakan Fasilitas Disporapar Kota Malang	2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Instansi	69
Gambar 4.2 Hasil <i>Output PLS Algorithm</i>	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan.....	110
Lampiran 2 Biodata Peneliti.....	111
Lampiran 3 Lembar Kuesioner	112
Lampiran 4 Data Kuesioner	115
Lampiran 5 Validitas dan Realibilitas Konstruk	124
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	124
Lampiran 7 Hasil Uji VIF	126
Lampiran 8 Hasil <i>R-Square</i>	126
Lampiran 9 Hasil <i>F-Square</i>	126
Lampiran 10 Hasil <i>Path Coefficient</i>	127
Lampiran 11 Turnitin	128

ABSTRAK

Nafa Zaida El Rahmah. 2025, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Disporapar Kota Malang)”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak dari komitmen terhadap organisasi dan pandangan mengenai dukungan organisasi (POS) terhadap performa karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel yang memediasi. Latar belakang penelitian ini adalah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan bertanggung jawab, terutama di Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang yang tengah menghadapi berbagai tantangan organisasi dalam mengoptimalkan peran, tanggung jawab, serta capaian kinerja pegawai.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang diambil menggunakan teknik sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai Disporapar Kota Malang dan datanya dianalisis dengan teknik *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Variabel yang diamati terdiri dari komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, keterikatan terhadap pekerjaan, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja pegawai.

Dari sisi teori, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pada pengembangan studi manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks teori integrasi Teori Pertukaran Sosial. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya difokuskan pada penguatan keterlibatan kerja melalui peningkatan persepsi dukungan organisasi, karena keterlibatan kerja terbukti berperan penting dalam mengubah komitmen organisasi menjadi kinerja yang optimal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan atau kepuasan kerja, serta menggunakan sumber data yang lebih beragam guna meminimalkan potensi bias metode umum dan memperkuat generalisasi hasil penelitian.

ABSTRACT

Nafa Zaida El Rahmah. 2025, THESIS. Title: “The Effect of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support (POS) on Employee Performance with Work Engagement as a Mediating Variable (A Study at the Malang City Tourism and Creative Economy Agency)”

Advisor: Setiani, M.M

Keywords: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Work Engagement, Employee Performance

This study aims to examine the impact of organizational commitment and perceived organizational support (POS) on employee performance, with work engagement serving as a mediating variable. The background of this research is the need to enhance the performance of government employees in delivering efficient and accountable public services, particularly at the Youth, Sports, and Tourism Office (Disporapar) of Malang City, which is facing various organizational challenges in optimizing employee roles, responsibilities, and performance outcomes.

The research employed a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 100 respondents, selected using a census technique, in which all members of the population were included as research respondents. Data were collected through questionnaires distributed to employees of Disporapar Malang City and analyzed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). The variables examined included organizational commitment, perceived organizational support, work engagement, and employee performance. The results indicate that organizational commitment does not have a significant effect on employee performance, whereas perceived organizational support and work engagement have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work engagement acts as a mediating variable that bridges the relationship between organizational commitment, perceived organizational support, and employee performance.

From a theoretical perspective, this study is expected to contribute to the development of human resource management research in the public sector, particularly within the framework of Social Exchange Theory integration. The findings imply that efforts to enhance employee performance should focus on strengthening work engagement through the improvement of perceived organizational support, as work engagement has been shown to play a crucial role in translating organizational commitment into optimal performance. Future research is recommended to extend the research model by incorporating additional variables, such as leadership or job satisfaction, and by employing more diverse data sources to minimize the potential for common method bias and to enhance the generalizability of the research findings.

مستخلص البحث

نافا زائدة الرحمة. 2025، أطروحة. العنوان "تأثير الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المتصور على أداء الموظفين مع الانخراط في العمل كمتغير وسيط (دراسة في وكالة السياحة والاقتصاد الإبداعي بمدينة مالانج المشرقة: سيثاني، م.م. الكلمات الرئيسية: الالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي المتصور، الانخراط في العمل، أداء الموظفين

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الالتزام تجاه المنظمة وتصورات الدعم التنظيمي على أداء الموظفين، مع اعتبار الالتزام بالعمل متغيراً وسيطاً. وتستند هذه الدراسة إلى الحاجة إلى تحسين أداء الموظفين الحكوميين في تحقيق خدمات عامة فعالة ومسؤولة، لا سيما في وكالة الشباب والرياضة والسياحة بمدينة مالانج، التي تواجه تغييرات في سياسات شؤون الموظفين ومرافق عمل محدودة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح، وبلغ حجم العينة موظف تم اختيارهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث شملت العينة جميع أفراد المجتمع البحثي. جمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفي دائرة الشباب والرياضة والسياحة بمدينة مالانج، وتم تحليلها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. وتضمنت المتغيرات المدروسة الالتزام التنظيمي، والإدراك بالدعم التنظيمي، والارتباط بالعمل وأداء الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي لا يؤثر تأثيراً معنوياً على أداء الموظفين، في حين أن الإدراك بالدعم التنظيمي والارتباط بالعمل يؤثران تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على أداء الموظفين. كما بينت النتائج أن الارتباط بالعمل يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإدراك بالدعم التنظيمي من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى

ومن الناحية النظرية، يُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء بحوث إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ولا سيما في إطار تكامل نظرية التبادل الاجتماعي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين أداء الموظفين ينبغي أن يركز على تعزيز الارتباط بالعمل من خلال زيادة الإدراك بالدعم التنظيمي، إذ ثبت أن الارتباط بالعمل يؤدي دوراً محورياً في تحويل الالتزام التنظيمي إلى أداء فعال. وتوصي الدراسة الباحثين المستقبليين بتطوير نموذج البحث من خلال إضافة متغيرات أخرى، مثل القيادة أو الرضا الوظيفي، واستخدام مصادر بيانات أكثر تنوعاً للحد من احتمالية تحيز طريقة القياس المشتركة وتعزيز قابلية تعميم نتائج البحث

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

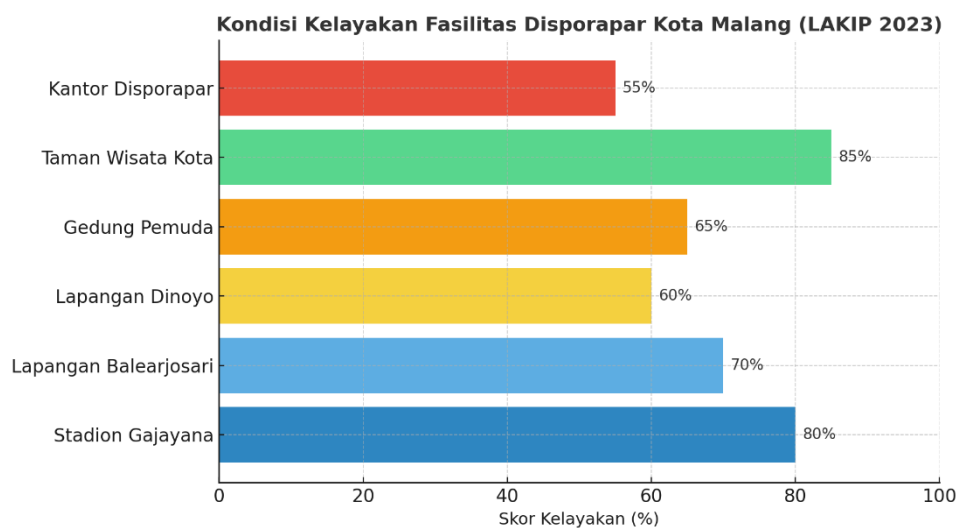
Perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin bergerak cepat menuntut semua lembaga, baik dari sektor swasta maupun pemerintahan, untuk memiliki tenaga kerja (SDM) yang berkualitas, mampu beradaptasi, dan memiliki daya saing yang tinggi. Di zaman globalisasi dan digitalisasi sekarang ini, kinerja karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan keahlian teknis dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kesetiaan, komitmen, serta kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada sejauh mana SDM dapat dikelola secara strategis dan mampu menjawab tantangan perubahan. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai menjadi isu krusial yang perlu mendapat perhatian serius, terutama pada organisasi sektor publik yang berkaitan langsung dengan pelayanan masyarakat.

Dalam konteks instansi pemerintahan, kinerja pegawai berhubungan erat dengan efektivitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pemerintah daerah sebagai garda terdepan pelayanan publik dituntut untuk menghadirkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Sari (2021) menunjukkan bahwa rendahnya kualitas kinerja pegawai di sektor pemerintahan dapat berimplikasi pada menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Secara umum, kinerja karyawan di Indonesia, khususnya pada sektor publik dan pemerintahan daerah, masih menghadapi berbagai tantangan. Laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB, 2024) menunjukkan bahwa sekitar 62% ASN belum

menunjukkan kinerja optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti rendahnya motivasi kerja, kurangnya sistem penghargaan yang adil, serta terbatasnya dukungan organisasi dalam pengembangan karier dan peningkatan kompetensi pegawai. Kondisi ini menunjukkan masih adanya kesenjangan antara potensi sumber daya manusia aparatur dengan kinerja yang diharapkan pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Gambar 1.1

Kondisi Kelayakan Fasilitas Disporapar Kota Malang



Sumber: LAKIP Disporapar Kota Malang 2023

Berdasarkan hasil analisis dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Disporapar Kota Malang Tahun 2023, dapat diketahui bahwa kondisi sarana dan prasarana Disporapar secara umum masih belum merata dari sisi kelayakan. Gambar di atas menunjukkan bahwa Taman Wisata Kota memiliki skor kelayakan tertinggi sebesar 85%, yang menandakan fasilitas tersebut relatif baik dan terpelihara. Sementara itu, Stadion Gajayana menempati posisi kedua dengan skor 80%, namun masih membutuhkan peningkatan fasilitas kebersihan dan peremajaan infrastruktur. Sebaliknya, Kantor Disporapar memiliki skor terendah sebesar 55%, yang menunjukkan bahwa kondisi

fasilitas kerja pegawai masih kurang layak. Hal ini sejalan dengan laporan bahwa dinamika organisasi semakin kompleks karena Disporapar Kota Malang saat ini tidak beroperasi di satu kantor pusat, tetapi terbagi menjadi tiga lokasi berbeda, sehingga berpotensi menurunkan kenyamanan dan produktivitas kerja pegawai.

Secara umum, data tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar fasilitas Disporapar masih dalam kategori cukup layak namun belum optimal. Ketimpangan antar unit fasilitas dapat menimbulkan tantangan bagi pegawai, terutama dalam menjaga semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keterbatasan fasilitas yang belum memadai dapat menurunkan persepsi pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja. Selain permasalahan fasilitas kerja yang masih terbatas, berdasarkan hasil observasi peneliti di Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang pada bulan Agustus 2025, diketahui bahwa instansi ini sedang menghadapi masa transisi kebijakan kepegawaian yang cukup krusial. Tenaga non-ASN (non Aparatur Sipil Negara) telah menyebabkan dibekukannya sejumlah pegawai paruh waktu atau tenaga honorer yang selama ini berperan penting dalam mendukung operasional kegiatan Disporapar.

Kebijakan ini berdampak langsung terhadap beban kerja pegawai yang tersisa, karena tugas-tugas yang sebelumnya dibagikan kini harus ditanggung oleh pegawai tetap dengan jumlah yang lebih sedikit. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan moral kerja, motivasi, dan dukungan organisasi di kalangan pegawai. Banyak pegawai yang merasa bahwa organisasi belum memberikan perlindungan dan kepastian kerja yang memadai, terutama bagi mereka yang terdampak langsung oleh kebijakan rasionalisasi tenaga kerja ini. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting. Organisasi pemerintah dituntut untuk mampu

menghadirkan pegawai yang tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga memiliki dedikasi, loyalitas, serta dukungan yang tinggi terhadap para karyawan.

Chandra & Hendratmoko (2024) mendefinisikan komitmen sebagai sejauh mana pegawai tetap setia dan terikat pada organisasi dalam kondisi perubahan, dengan keamanan kerja, kepercayaan, dan keadilan organisasi sebagai faktor yang memediasi pengaruh perubahan terhadap komitmen. Sedangkan Fitriani et al. (2023) menyoroti bahwa komitmen organisasi mencakup keabadian emosional, loyalitas normatif, dan kontinuan, dan terbentuk dari kesejajaran antara nilai individu dan organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi akan lebih bersemangat dalam bekerja dan berusaha menampilkan performa terbaik. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Maranata et al (2023) Penelitian tersebut mengungkap bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi baik dalam bentuk kelekatan emosional maupun kesediaan untuk tetap bersama organisasi berkorelasi positif secara signifikan dengan pencapaian kinerja individu. Rizal et al (2023) mengkonfirmasi pola temuan yang sama dalam konteks instansi pemerintah. Mereka menemukan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi menunjukkan tingkat disiplin, keteraturan, dan konsistensi kerja yang lebih baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen saja tidak selalu cukup untuk menjamin kinerja yang baik, karena kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memberikan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan mereka. Hal ini membuka ruang untuk mengaitkan faktor lain yang berhubungan langsung dengan perilaku karyawan dalam organisasi, yakni dukungan organisasi.

Perceived organizational support (POS) merupakan keyakinan karyawan bahwa menghargai organisasi kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Konsep ini, yang diperkenalkan Kurtessis et al (2017) melalui meta-analisis skala besar menekankan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan misalnya melalui kebijakan

yang adil, ketersediaan sumber daya, pelatihan, atau penghargaan mereka akan merespons dengan sikap positif seperti loyalitas, semangat kerja tinggi, dan kinerja yang baik. Banyak penelitian mengkonfirmasi efek positif tersebut. Penelitian lain oleh Retnowati (2023) menemukan bahwa POS, bersama komitmen organisasional, memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dukungan yang nyata seperti komunikasi terbuka, kesempatan pengembangan, dan penghargaan yang adil dapat menciptakan suasana kerja yang memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Dalam konteks pemerintahan, Kurniawan et al (2022) juga menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam birokrasi lingkungan sekalipun, di mana prosedur dan regulasi sering ketat, perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai tetap menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas pelayanan publik. Penelitian Katsaros (2024) meneliti organisasi bisnis saat pandemi dan menemukan bahwa POS dari organisasi, atasan, dan rekan kerja secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa POS menjadi motor penting yang menumbuhkan energi dan dedikasi karyawan. Di sisi lain, Aprilani et al (2021) menemukan bahwa POS serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Perilaku OCB penting untuk memastikan kualitas layanan pasien yang prima. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berdampak pada tugas utama karyawan, tetapi juga pada perilaku ekstra peran yang mendukung keberhasilan organisasi.

Meskipun komitmen organisasi diyakini dapat meningkatkan kinerja, komitmen dalam instansi pemerintah saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi belum tentu menunjukkan kinerja maksimal apabila tidak disertai keterlibatan kerja yang kuat. Salah satu variabel yang relevan adalah

keterlibatan kerja (*work engagement*), didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif, penuh energi, dan terfokus pada pekerjaan yang ditandai dengan semangat (tenaga/energi), dedikasi (keterikatan/antusiasme terhadap pekerjaan), serta penyerapan (penyerapan/immersi saat bekerja (Mäkikangas et al., 2022)). Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi biasanya menunjukkan energi lebih besar, rasa memiliki, dan keterhubungan yang kuat dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriadi et al (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan langsung pada kinerja, dengan kepuasan kerja memediasi sepenuhnya hubungan tersebut. Temuan ini memberi gambaran bahwa rasa terlibat dalam pekerjaan tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga menumbuhkan kepuasan yang kemudian memperkuat kinerja. Konteks sektor jasa juga menunjukkan hasil serupa. Sandi & Tuti (2022) dalam penelitiannya melaporkan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) dapat meningkatkan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai hubungan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa terlibat penuh cenderung lebih berkomitmen pada perusahaan, dan keduanya keterlibatan kerja serta komitmen sama-sama mendorong kinerja yang lebih baik. Komitmen organisasi juga terbukti menjadi “jembatan” yang memperkuat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya perusahaan tidak hanya menumbuhkan semangat kerja, tetapi juga rasa memiliki agar kinerja karyawan meningkat secara optimal. Menurut pendapat lain, keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan komitmen organisasi yakni rasa memiliki dan kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi menjadi peningkatan kinerja individu yang terukur, seperti kualitas layanan dan produktivitas (Opoku & Boateng, 2024)

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Cao & Dong (2024) menelaah secara mendalam peran mediasi keterlibatan kerja (*work engagement*) dalam menjembatani

pengaruh berbagai faktor organisasional termasuk komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memadukan pembahasan analisis teoritis dengan empiris berbasis data lintas sektor sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana kondisi dan praktik manajerial tertentu dapat menumbuhkan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis yang kritis. Penelitian lain ditunjukkan oleh Malik & Ishrat (2024) meneliti peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan kinerja kerja. Dengan metode survei kuantitatif dan analisis *structural equation modeling*, mereka menemukan bahwa POS berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan selanjutnya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen dan staf. Penelitian Nissinen dkk. (2022) menegaskan bahwa keterlibatan kerja terhadap tugas berperan sebagai variabel mediasi yang krusial dalam hubungan antara *job crafting* atau penciptaan pekerjaan dan kinerja karyawan. Inisiatif karyawan untuk secara proaktif merancang ulang tugas, metode kerja, maupun pola interaksi tidak hanya memberikan dampak langsung pada pencapaian kinerja, tetapi juga menumbuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi. Melalui rasa yang ada ini, kreativitas dalam membentuk pekerjaan diterjemahkan menjadi peningkatan produktivitas, kualitas output, serta kepuasan kerja yang lebih baik.

Gap penelitian semakin terlihat dalam studi yang diungkapkan oleh Raudatusyifa et al. (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara POS dan kinerja karyawan. Namun, mediasi tidak muncul dalam hubungan efektifitas diri kinerja. Studi ini menegaskan bahwa dukungan organisasi terutama bekerja melalui peningkatan komitmen pegawai, bukan melalui faktor pribadi seperti efikasi diri. Bahkan penelitian Fetriah & Hermingsih (2023), menemukan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan, bahkan cenderung negatif, terhadap kinerja pegawai.

Walaupun POS meningkatkan interaksi kerja, pengaruh langsungnya pada kinerja justru melemahkan. Temuan ini memberi pesan bahwa dukungan organisasi yang diberikan tanpa keseimbangan tuntutan atau tanpa pemanfaatan yang efektif tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik. Suharto & Suprpto (2023) menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan, namun menemukan bahwa komitmen organisasi tidak secara langsung memediasi hubungan tersebut, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran yang lebih dominan. Temuan serupa diungkapkan Diana & Trisninawati (2024) di mana POS dan kualitas kehidupan kerja terbukti meningkatkan kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai mediator signifikan, menegaskan pentingnya partisipasi aktif pegawai sebagai penghubung antara dukungan dan hasil kinerja. Sebaliknya, Wisaksono (2020) melaporkan bahwa komitmen organisasi gagal memediasi hubungan *work engagement* dan POS terhadap kinerja, menandakan bahwa mekanisme mediasi tidak selalu berlaku universal dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, atau faktor individu. Sementara itu, Aliddin et al (2024) menyoroti peran POS yang memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi, tetapi tidak memasukkan keterlibatan kerja dalam model penelitiannya, sehingga memberikan gambaran bahwa faktor hubungan sosial dan rasa memiliki dapat berkontribusi terhadap kinerja meskipun jalur keterlibatan kerja tidak diuji. Ketidak konsistenan temuan ini memperlihatkan bahwa dinamika hubungan ketiga variabel masih diperdebatkan, terutama ketika diaplikasikan pada sektor publik

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada hubungan langsung antara komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan kinerja, atau menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator. Masih sedikit penelitian yang menempatkan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut, khususnya pada sektor pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian ini

berjudul “**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi**”, dengan objek penelitian pada **Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang**. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap teoritis dan empiris, serta memberikan kontribusi praktis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen organisasi, optimalisasi dukungan organisasi, dan peningkatan keterlibatan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Work Engagement* di Disporapar Kota Malang?
2. Apakah POS berpengaruh terhadap *Work Engagement* di Disporapar Kota Malang?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang?
5. Apakah POS berpengaruh terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang?
6. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang?
7. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Work Engagement* di Disporapar Kota Malang
2. Untuk menguji pengaruh POS terhadap *Work Engagement* di Disporapar Kota Malang
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang.
5. Untuk menguji pengaruh POS terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang.
6. Untuk menguji *Work Engagement* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang
7. Untuk menguji *Work Engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja pegawai Disporapar Kota Malang

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terkait pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai mediator.
- b. Memperluas penerapan teori *Komitmen Organisasi*, *Perceived Organizational Support*, dan *Work Engagement* dalam konteks organisasi sektor publik, sehingga tidak hanya terbatas pada sektor swasta.
- c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya untuk menguji faktor-faktor psikologis lain dalam mempengaruhi kinerja pegawai di instansi pemerintah.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Pemimpin Instansi/Perusahaan

- a. Menjadi acuan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif melalui penguatan komitmen organisasi dan peningkatan dukungan organisasi.
- b. Memberikan dasar bagi pimpinan untuk merancang program peningkatan keterlibatan kerja pegawai, seperti pelatihan, pemberdayaan, dan sistem penghargaan.
- c. Membantu pimpinan memahami peran faktor psikologis pegawai dalam mendorong kinerja, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam kinerja manajemen.

2. Bagi Peneliti

- a. Menjadi bahan referensi dan literatur dalam mengembangkan penelitian di bidang manajemen SDM, khususnya yang berhubungan dengan Komitmen organisasi, POS, *Work Engagement*, dan kinerja.
- b. Memberikan peluang untuk melakukan pengujian ulang (replikasi) atau pengembangan model baru dengan menambahkan variabel lain yang relevan.
- c. Menjadi pijakan dalam mengisi kesenjangan penelitian, terutama terkait *Work Engagement* sebagai mediator di sektor publik yang masih jarang diteliti.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini meneliti bagaimana Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi memengaruhi kinerja karyawan, menggunakan Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*) sebagai variabel mediasi. Studi ini hanya berfokus pada tiga variabel yang disebutkan, tanpa memperhitungkan faktor lain di luar model penelitian. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik, sehingga tidak mengkaji secara mendalam suatu studi kasus atau aspek kualitatif.

BAB II

TINAJUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Maranata et al (2023) mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi baik dalam bentuk kelekatan emosional maupun kesediaan untuk tetap bersama organisasi berkorelasi positif secara signifikan dengan pencapaian kinerja individu. Dengan kata lain, pegawai yang benar-benar terlibat secara emosional dan merasa bangga menjadi bagian dari institusi menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, lebih banyak gigih mencapai target, dan lebih mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa komitmen organisasional bukan hanya faktor psikologis, melainkan juga faktor strategi yang dapat dijadikan indikator keberhasilan manajemen sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal et al (2023) Mereka menemukan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi menunjukkan tingkat disiplin, keteraturan, dan konsistensi kerja yang lebih baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak hanya relevan pada sektor swasta atau perusahaan besar, tetapi juga penting bagi organisasi publik yang berfokus pada pelayanan masyarakat.

Penelitian lain oleh Retnowati (2023) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, bersama komitmen organisasional, memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan perhatian nyata dari organisasi misalnya melalui komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf, kesempatan pengembangan karier seperti pelatihan atau promosi yang transparan, serta pemberian penghargaan dan penghargaan yang adil mereka akan merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Rasa tersebut menumbuhkan loyalitas dan

keterikatan emosional terhadap perusahaan, yang selanjutnya memicu motivasi intrinsik untuk bekerja dengan lebih giat dan konsisten.

Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Kurniawan et al (2022) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam birokrasi lingkungan sekalipun, di mana prosedur dan regulasi sering ketat, perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai tetap menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas pelayanan publik. Dengan adanya dukungan nyata, pegawai merasa diakui kontribusinya dan memiliki motivasi lebih untuk bekerja optimal, sehingga kualitas layanan kepada masyarakat dapat meningkat dan citra instansi pemerintah pun terjaga.

Penelitian Katsaros (2024) meneliti berbagai organisasi bisnis selama masa pandemi dan menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) baik dari kebijakan manajemen, atasan langsung, maupun rekan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menyoroti bahwa dalam situasi penuh seperti pandemi, perhatian nyata dari organisasi mampu menumbuhkan rasa aman sekaligus memotivasi karyawan untuk tetap antusias dan menyelamatkan. Keterlibatan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih fokus, energik, dan rela mengerahkan upaya ekstra meskipun menghadapi tekanan besar, sehingga kinerja individu dan tim meningkat secara nyata. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi bukan sekedar faktor pendukung, tetapi motor penggerak utama yang secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, terutama pada kondisi krisis ketika loyalitas dan semangat kerja sangat diuji.

Aprilani et al (2021) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan

organisasi (OCB). OCB adalah perilaku sukarela di luar tugas resmi yang membantu menjaga solidaritas tim, meningkatkan efisiensi kerja, dan memperkuat kualitas layanan pasien. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh keterampilan klinis atau kecepatan pelayanan, tetapi juga oleh dukungan organisasi dan komitmen emosional karyawan yang menciptakan lingkungan kerja positif dan hubungan antar pegawai yang kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriadi et al (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan langsung pada kinerja, dengan kepuasan kerja memediasi sepenuhnya hubungan tersebut. Temuan ini mengisyaratkan bahwa rasa terlibat dalam pekerjaan tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga menumbuhkan kepuasan yang kemudian memperkuat kinerja. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan menantang akan lebih mudah merasakan kepuasan, dan pada gilirannya menghasilkan output yang lebih optimal.

Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Sandi & Tuti (2022) melaporkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus memperkuat komitmen organisasional yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja jasa yang menuntut interaksi intens dengan pelanggan serta kualitas layanan yang konsisten, rasa keterlibatan menjadi faktor penting untuk mendorong semangat kerja. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, memperoleh umpan balik yang konstruktif, dan mendapatkan dukungan dari atasan maupun rekan kerja, mereka tidak hanya termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan pelayanan terbaik, tetapi juga mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut penelitian Opoku & Boateng (2024), keterlibatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan

bahwa POS berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan keterlibatan kerja dengan kinerja. Artinya, ketika pegawai merasa didukung organisasi, energi dan dedikasi yang mereka miliki lebih mudah diterjemahkan menjadi kinerja nyata, meskipun efek moderasinya relatif kecil. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja, dan dukungan organisasi mampu memperkuat pengaruh positif tersebut.

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Cao & Dong (2024) menjelaskan secara mendalam peran mediasi keterlibatan kerja (*work engagement*) dalam menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasional, termasuk komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi (POS), terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tidak hanya menguraikan kerangka teori yang menjelaskan bagaimana komitmen dan dukungan organisasi dapat meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus karyawan, tetapi juga memadukan pembahasan analisis secara teoritis dengan temuan empiris berdasarkan data lintas sektor, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang mekanisme yang terjadi di berbagai jenis organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Malik & Ishrat (2024) meneliti peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan kinerja kerja. Dengan metode survei kuantitatif dan analisis *structural equation modeling*, mereka menemukan bahwa POS berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan selanjutnya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen dan staf. Keterlibatan terbukti memediasi hubungan tersebut, menunjukkan bahwa dukungan nyata seperti peluang pengembangan profesional, komunikasi terbuka, dan penghargaan yang adil mendorong rasa antusias, dedikasi, serta fokus pegawai sehingga produktivitas dan mutu layanan meningkat. Temuan ini menegaskan pentingnya keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis

yang menyalurkan dukungan organisasi menjadi kinerja yang lebih baik, relevan untuk sektor publik atau lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik birokratis serupa dengan instansi pemerintahan.

Penelitian oleh Nissinen et al (2022) memberikan bukti yang kuat mengenai peran *job crafting* atau penciptaan pekerjaan sebagai faktor penting yang mendorong keterlibatan kerja (*work engagement*) dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian tersebut menegaskan bahwa keterlibatan kerja bertindak sebagai variabel mediasi antara penciptaan lapangan kerja dan kinerja. Artinya, upaya individu untuk merencanakan ulang pekerjaannya tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memicu rasa antusias, fokus, dan berkelanjutan yang kemudian mendorong hasil kerja yang lebih tinggi baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Penelitian Raudatusyifa et al (2024) menegaskan bahwa komitmen organisasi menjadi mediator utama antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Namun, mediasi tidak muncul dalam hubungan efektifitas diri kinerja tersebut, menandakan bahwa kepercayaan individu pada kemampuan diri tidak penting dalam pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menekankan perlunya memusatkan strategi manajemen pada penguatan komitmen pegawai sebagai mekanisme yang paling efektif untuk menerjemahkan dukungan organisasi menjadi kinerja yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Fetriah & Hermingsih (2023) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* atau POS tidak berpengaruh signifikan, bahkan cenderung negatif, terhadap kinerja pegawai. Walaupun POS terbukti mampu meningkatkan interaksi dan keterlibatan kerja, pengaruh langsungnya pada kinerja justru melemahkan. Temuan ini memberikan pesan penting bahwa dukungan organisasi yang diberikan tanpa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan pemanfaatan sumber daya,

atau tanpa strategi yang tepat untuk menyalurkan dukungan tersebut, tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks manajemen, hasil penelitian ini menekankan bahwa organisasi perlu memastikan bahwa bentuk dukungan yang diberikan diimbangi dengan kejelasan peran, sistem evaluasi yang adil, serta mekanisme umpan balik yang efektif.

Berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, Suharto & Suprpto (2023) menegaskan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja, namun menemukan bahwa komitmen organisasi tidak secara langsung memediasi hubungan tersebut. Artinya, dukungan nyata dari organisasi seperti perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, pemberian fasilitas dan pelatihan, serta komunikasi yang terbuka mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan inilah yang kemudian meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus sehingga kinerja pun meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi tetap penting, tidak adanya keterlibatan kerja dalam menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja.

Hal serupa diungkapkan oleh Diana & Trisninawati (2024) yang menunjukkan bahwa POS dan kualitas kehidupan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai mediator utama. Penelitian ini menekankan bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan rasa dihargai dan nyaman bagi pegawai. Temuan ini juga menegaskan bahwa dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja tidak hanya berperan sebagai faktor eksternal yang berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan kerja. Dengan kata lain, partisipasi aktif pegawai menjadi penghubung penting antara kebijakan dukungan organisasi dan pencapaian kinerja, sehingga

manajemen disarankan untuk memperkuat program-program yang dapat menumbuhkan rasa memiliki dan antusiasme kerja, seperti pemberdayaan karyawan, pelatihan berkesinambungan, serta budaya komunikasi yang terbuka dan apresiatif.

Namun demikian, Wisaksono (2020) melaporkan hasil berbeda. Penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi gagal memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi yang sering diberikan dalam berbagai model sumber manajemen daya manusia tidak selalu berlaku secara universal. Meskipun keterlibatan kerja dan dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif langsung terhadap kinerja, komitmen organisasi tidak mampu menjembatani kedua variabel tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa efek mediasi dapat sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, seperti struktur birokrasi yang kaku, gaya kepemimpinan, dan sistem yang diberikan, serta budaya kerja yang berlaku.

Penelitian Aliddin et al (2024) menunjukkan bahwa dukungan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, tetapi tidak memasukkan keterlibatan kerja dalam model penelitiannya. Hasil ini menyatakan bahwa hubungan sosial yang baik seperti dukungan rekan kerja, perhatian atasan, dan solidaritas tim dapat menumbuhkan rasa memiliki serta ikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Komitmen yang kuat dari hubungan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga kinerja meningkat. Temuan ini memberi pesan bahwa peningkatan kinerja tidak selalu memerlukan jalur keterlibatan kerja membangun budaya kerja yang suportif dan komunikasi yang terbuka sudah cukup untuk menumbuhkan komitmen dan mendorong hasil kerja yang lebih baik.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Individu	Yohanes Maranata, Siti Aminah, dan Andi Pratama	2022	X: Komitmen Organisasi (afektif, normatif, kontinuan) Y: Kinerja Individu	Regresi Linier Berganda (SPSS v25)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada ketiga dimensinya secara konsisten meningkatkan kedisiplinan, inisiatif, dan kualitas kerja pegawai.
2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Muhammad Rizal, Nur Hasanah, dan Rudi Hartono	2023	X: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda (SPSS v26)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin baik pencapaian target kerja, ketepatan waktu, dan mutu pelayanan pendidikan.
3	Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Retnowati Retno, Masnawati Putri	2023	<i>X₁: Perceived Organizational Support</i> <i>X₂: Komitmen Organisasi</i> Y: Kinerja Karyawan	SEM PLS (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang diwujudkan melalui penghargaan adil dan komunikasi terbuka, serta komitmen tinggi karyawan, secara bersama-sama meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.
4	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah	Arif Kurniawan, Siti Rahma, dan Dwi Haryanto	2022	<i>X: Perceived Organizational Support</i> Y: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda (SPSS v25)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berupa fasilitas kerja dan perhatian atasan berpengaruh positif langsung terhadap

	Daerah Bengkulu Tengah					kecepatan layanan dan kualitas output pegawai.
5	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan	Rahmawati & Setiawan	2020	X: Komitmen Organisasi Y: Keterlibatan Kerja	Regresi Linier Berganda SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung lebih antusias, fokus, dan ramah lingkungan dalam bekerja.
6	Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Kerja yang Dirasakan	Caesens, Stinglhamber, & Ohana	2022	X: Komitmen Organisasi Y: Keterlibatan Kerja	SEM / Analisis Jalur	Penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat keterlibatan kerja, khususnya ketika karyawan memiliki keterikatan emosional dan menjadikan organisasi sebagai bagian dari identitas diri.
7	<i>Firm Performance in the Midst of the COVID-19 Pandemic: The Role of Perceived Organizational Support during Change and Work Engagement</i>	Dimitrios Katsaros, Maria Kyriakopoulou, dan Eleni Papadopoulou	2024	X: <i>Perceived Organizational Support</i> (organisasi, atasan, rekan kerja) Y: <i>Employee Performance</i> M: <i>Work Engagement</i>	SEM AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi, atasan, dan rekan kerja meningkatkan keterlibatan kerja (dedikasi, vigor, absorption) yang pada gilirannya menaikkan produktivitas dan efektivitas kinerja selama masa pandemi.
8	Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap work engagement pada karyawan ekspatriat	Satria Efandi & Ruqaya AN Haq	2024	X: Persepsi Dukungan Y: <i>Work Engagement</i>	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> dimana POS mampu menjelaskan 38% varians dalam keterlibatan kerja
9	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen	Rivai Hidayat, Maidin Amiruddin	2023	X ₁ : <i>Perceived Organizational Support</i> ,	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan komitmen perawat mendorong perilaku sukarela

	Organisasi terhadap OCB Perawat			X_2 : Komitmen Organisasi <i>Y: Organizational Citizenship Behavior</i>	Berganda (SPSS v25)	seperti membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan ekstra di luar deskripsi tugas.
10	Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Kerja sebagai Mediator	Andi Fitriadi, Rina Kusuma, dan Budi Santoso	2022	X : <i>Work Engagement</i> Y : Kinerja Pegawai M : Kepuasan Kerja	SEM PLS (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara langsung meningkatkan kinerja dan, melalui kepuasan kerja, memperkuat konsistensi dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas.
11	Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perhotelan	Rahmat Sandi, Tuti Wulandari	2022	X : <i>Work Engagement</i> Y : Kinerja Karyawan Z : Komitmen Organisasi (penguat)	Regresi Berganda (SPSS v25)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kecepatan layanan dan kepuasan tamu hotel, serta memperkuat komitmen organisasional yang berdampak pada keberlanjutan kinerja.
12	<i>Job Crafting, Work Engagement and Performance</i>	Teemu S. Nissinen, Johanna L. Vuori, dan kolega	2022	X : <i>Job Crafting</i> M : <i>Work Engagement</i> Y : <i>Performance</i>	SEM AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang aktif menyesuaikan tugas dan relasi kerja (job crafting) mengalami keterlibatan lebih tinggi yang berdampak pada kinerja kreatif dan produktif.
13	<i>Work Engagement as a Mediator between Perceived Organizational Support and Job Performance</i>	Sadia Malik, Rabia Ishrat	2024	X : <i>Perceived Organizational Support</i> M : <i>Work Engagement</i> Y : <i>Job Performance</i>	SEM AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan keterlibatan karyawan dan melalui keterlibatan tersebut kinerja akademik dosen dan staf meningkat signifikan.
14	<i>The Mediating Role of Work Engagement</i>	Vu Quang Cao	2024	X_1 : <i>Organizational Commitment</i>	SEM AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan

				<i>X₂: Perceived Organizational Support</i> <i>M: Work Engagement</i> <i>Y: Employee Performance</i>		memediasi pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja lintas sektor, menegaskan pentingnya energi dan dedikasi sebagai penghubung.
15	<i>Moderating Role of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Job Performance</i>	Prince Opoku, Kwabena Boakye, dan Nana Ababio	2024	<i>X: Work Engagement</i> <i>Y: Job Performance</i> <i>Moderator: POS</i>	<i>Moderated Regression</i> (SPSS v26)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan, dan dukungan organisasi memperkuat hubungan tersebut meskipun efek moderasinya kecil.
16	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediator	Nur Sari, Ahmad Faisal, dan Dita Anggraini	2024	<i>X: Perceived Organizational Support</i> <i>Y: Kinerja Pegawai</i> <i>M: Organizational Commitment</i>	SEM PLS (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan kinerja melalui komitmen pegawai, namun efikasi diri tidak terbukti memediasi hubungan tersebut.
17	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Pegawai	Dian Fetriah, Anik Herminingsih	2023	<i>X: Perceived Organizational Support</i> <i>Y: Kinerja Pegawai</i> <i>M: Work Interaction</i>	Regresi Linier Berganda (SPSS v25)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan, bahkan cenderung negatif, terhadap kinerja meskipun meningkatkan interaksi dan kolaborasi kerja.
18	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja melalui Keterlibatan Kerja	Bambang Setiawan, Suprpto Hadi	2023	<i>X: Perceived Organizational Support</i> <i>Y: Kinerja Karyawan</i> <i>M: Work Engagement</i> <i>Z: Organizational Commitment</i>	SEM PLS (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan keterlibatan kerja yang kemudian mendorong kinerja, sedangkan komitmen organisasi tidak memediasi secara signifikan.

19	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai Mediator	Eka Agusti Diana, Trisninawati	2024	<i>X₁: Perceived Organizational Support</i> <i>X₂: Quality of Work Life</i> <i>M: Work Engagement</i> <i>Y: Kinerja Pegawai</i>	SEM PLS (SmartPLS 4.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja meningkatkan keterlibatan kerja yang berujung pada peningkatan produktivitas dan mutu layanan pegawai.
20	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediator	Budi Wisaksono	2014	<i>X₁: Work Engagement</i> <i>X₂: Perceived Organizational Support</i> <i>Y: Kinerja Pegawai</i> <i>M: Organizational Commitment</i>	SEM AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan kerja dan dukungan organisasi meningkatkan kinerja, komitmen organisasi gagal memediasi hubungan tersebut, menunjukkan faktor konteks organisasi sangat berperan.
21	Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi	Laode Muhammad Arif, Sitti Aisyah, dan Ria Handayani	2024	<i>X: Dukungan Sosial</i> <i>Y: Kinerja Pegawai</i> <i>M: Organizational Commitment</i>	SEM PLS (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan menumbuhkan komitmen pegawai yang kemudian meningkatkan kinerja, meskipun keterlibatan kerja tidak diuji sebagai jalur mediasi.

Tabel 2.2

Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
Keseluruhan penelitian memiliki fokus yang sama, yaitu menelaah bagaimana dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Mayoritas hasil memperlihatkan pola hubungan positif: dukungan organisasi yang memadai menumbuhkan keterlibatan dan komitmen, lalu berujung pada peningkatan produktivitas, mutu layanan, dan kepuasan kerja. Hampir semua studi menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik regresi atau structural equation modeling (SEM), serta instrumen kuesioner terstandar, sehingga memberikan dasar metodologis yang sebanding dan memudahkan perbandingan hasil lintas konteks. Meskipun sektor penelitian beragam, dari pemerintahan hingga swasta dan lintas negara, fokusnya tetap pada perilaku dan kinerja individu karyawan.	Perbedaan utama terletak pada hasil, model variabel, dan konteks penelitian. Sebagian studi menemukan hubungan negatif atau tidak signifikan, menunjukkan efek dukungan organisasi atau keterlibatan kerja tidak selalu otomatis meningkatkan kinerja. Variabel perantara juga beragam, mulai dari keterlibatan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, hingga dukungan sosial. Latar belakang organisasi berbeda-beda, dari sektor publik Indonesia hingga perusahaan multinasional dan institusi pendidikan luar negeri, sehingga budaya kerja dan sistem manajemen memengaruhi kekuatan pengaruh. Metode analisis dan besaran efek juga bervariasi, dari SEM hingga regresi sederhana, yang menghasilkan tingkat signifikansi yang berbeda.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory (SET)* adalah salah satu teori perilaku sosial tertua yang meneliti mengenai interaksi antar individu berupa pertukaran sumber daya. Sumber daya yang dimaksud pada pertukaran tersebut merupakan barang, uang atau jasa maupun benda yang tidak berwujud, seperti fasilitas sosial atau rasa persahabatan (Blau, 1968). Thibaut & Kelly (1959) menyebutkan asumsi yang paling mendasar dari *social exchange theory* ini adalah bahwa orang termotivasi oleh kepentingan pribadi atau self-interest. Sehingga teori pertukaran sosial ini berasumsi bahwa individu ingin memaksimalkan keuntungan pribadinya dengan pengorbanan yang seminimal mungkin dalam hubungannya, hal ini bisa terjadi karena manusia merupakan makhluk yang rasional (Kusumowardhani, 2013).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, SET sering menjadi landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana *Perceived Organizational Support (POS)* atau persepsi dukungan organisasi dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Ketika karyawan menilai bahwa organisasi memberikan perhatian, keadilan, dan kepedulian yang nyata, akan timbul norma timbal balik. Norma ini mendorong karyawan untuk membalas perlakuan baik tersebut dengan perilaku positif seperti peningkatan dedikasi, kesediaan bekerja ekstra, dan kinerja yang lebih tinggi.

Komitmen organisasi dipahami sebagai sikap psikologis internal yang mencerminkan keterikatan dan loyalitas pegawai, namun belum tentu langsung terwujud dalam perilaku kerja produktif karena SET membedakan antara respons sikap (*attitudinal response*) dan respons perilaku (*behavioral response*). Agar komitmen dapat diterjemahkan menjadi kinerja, diperlukan mekanisme pertukaran lanjutan yang dirasakan secara nyata oleh pegawai, salah satunya melalui *work*

engagement. Keterlibatan kerja berperan sebagai respons perilaku yang muncul ketika pegawai yang berkomitmen juga merasakan dukungan organisasi dan kondisi kerja yang mendukung, sehingga mendorong semangat, dedikasi, dan fokus dalam bekerja.

Dukungan organisasi (POS) menjadi sumber daya sosial yang memunculkan rasa aman, dihargai, dan diakui. Perasaan positif ini meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) karena pegawai merasa termotivasi dan berenergi dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya, keterlibatan kerja yang tinggi akan memperkuat komitmen organisasi, yaitu keinginan dan kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Rangkaian proses ini pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja pegawai sebagai bentuk imbal balik psikologis dan sosial atas dukungan yang telah diberikan. Dengan demikian, SET memberikan pemahaman mendalam bahwa perilaku kerja bukan hanya hasil dorongan ekonomi atau perintah formal, melainkan dipengaruhi oleh persepsi dukungan sosial yang menimbulkan kewajiban untuk membalas. Prinsip ini sangat relevan untuk menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini juga sejalan dengan studi Malik & Ishrat (2024) yang menguji peran keterlibatan kerja sebagai mediator antara persepsi dukungan organisasi (POS) dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan nyata dari organisasi seperti peluang pengembangan, komunikasi terbuka, dan penghargaan yang adil mereka menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk “membalas” dukungan tersebut melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian berakhir pada peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi bukan hanya faktor eksternal, melainkan pemicu psikologis yang menimbulkan komitmen timbal balik sebagaimana diprediksi oleh SET.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan indikator penting bagi keberhasilan suatu organisasi, karena mencerminkan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” Definisi ini menekankan dua dimensi utama, yaitu mutu (kualitas) dan jumlah (kuantitas) pekerjaan, sehingga kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari ketepatan dan keakuratan hasilnya.

Sejalan dengan itu, Bernardin & Russell (2013) mendeskripsikan kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. yakni catatan hasil yang diperoleh dari suatu fungsi atau aktivitas pekerjaan dalam periode tertentu. Perspektif ini menyoroti kinerja sebagai rekam jejak objektif yang dapat dievaluasi dan dibandingkan dengan target organisasi. Dengan kata lain, kinerja bukan sekadar persepsi atasan, melainkan bukti nyata yang terukur melalui output pegawai.

Lebih lanjut, Robbins & Judge (2019) memandang kinerja sebagai “*a function of the interaction between ability, motivation, and opportunity*” atau fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi. Secara garis besar, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama:

1. **Faktor Individu.** Faktor ini meliputi kemampuan atau keterampilan, pengalaman, kondisi kesehatan, dan tingkat motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik.
2. **Faktor Pekerjaan.** Faktor pekerjaan berkaitan dengan beban kerja yang harus diselesaikan, dan tingkat kesulitan tugas, kejelasan peran, serta peluang bagi pegawai untuk belajar dan mengembangkan diri.
3. **Faktor Organisasi/Lingkungan Kerja.** Faktor ini mencakup dukungan organisasi, kualitas kepemimpinan, budaya kerja, sistem penghargaan, dan ketersediaan fasilitas yang memadai.

2.2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan industrinya. Namun, secara umum, indikator yang sering digunakan merujuk pada kerangka kerja dari para ahli seperti Mathis & Jackson (2011) atau Robbins & Coulter (2016):

1. **Kualitas Kerja (*Quality of Work*):** Tingkat ketelitian, ketepatan, dan kesempurnaan hasil kerja. Ini mengukur seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya tanpa kesalahan.
2. **Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*):** Jumlah pekerjaan atau volume aktivitas yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
3. **Ketepatan Waktu (*Timeliness*):** Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu (*deadline*) yang telah ditetapkan atau bahkan lebih cepat.
4. **Efektivitas (*Effectiveness*):** Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, waktu, bahan baku) secara maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini berkaitan dengan "*doing the right things*".

5. **Kemandirian (*Independence*):** Kemampuan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas dengan pengawasan atau bimbingan yang minimal.
6. **Kerja Sama (*Interpersonal/Teamwork*):** Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2.3 Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kinerja tidak hanya diukur dari tercapainya target pekerjaan, tetapi juga bernilai ibadah. Setiap aktivitas yang halal dipandang sebagai *'amal shalih* bila dilakukan dengan niat mencari ridha Allah, sesuai tuntunan syariat, dan memberi manfaat bagi orang lain. Seorang muslim dituntut bekerja dengan amanah, yaitu jujur dan dapat dipercaya; menerapkan ihsan, yakni berusaha sebaik mungkin seolah-olah selalu menghadap Allah; serta mengamalkan itqan, yaitu profesional dan teliti dalam melaksanakan tugas. Prinsip ketiga ini menegaskan bahwa kinerja yang baik bukan hanya dilihat dari hasil akhir, melainkan juga dari proses kerja yang jujur, adil, dan penuh tanggung jawab sehingga membawa keberkahan dan menjadi bagian dari pengabdian spiritual kepada Allah. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-An'am: 135 :

قُلْ يَاقَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ

عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya :

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim tidak akan beruntung”.

QS. Al-An'ām ayat 135 mengandung pesan tentang tanggung jawab personal, profesionalisme, dan konsekuensi atas setiap perbuatan. Ayat ini menegaskan bahwa

setiap individu diperintahkan untuk melaksanakan perannya sesuai dengan posisi dan kemampuannya masing-masing, serta menyadari bahwa setiap tindakan akan membawa konsekuensi yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Dalam konteks kerja dan organisasi, ayat ini mengajarkan prinsip amanah dan akuntabilitas. Pegawai dituntut untuk menjalankan tugas sesuai dengan kedudukannya secara sungguh-sungguh, bukan sekadar formalitas. Bekerja “menurut kedudukan” dapat dimaknai sebagai bekerja secara profesional, bertanggung jawab, dan tidak menyalahgunakan wewenang.

Menurut Quraish Shihab (2002), perintah Allah dalam QS. Al-An'ām ayat 135, yaitu (اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ), “*Berbuatlah menurut keadaanmu*”, merupakan ajakan agar setiap individu bekerja sesuai dengan peran, kemampuan, dan posisi masing-masing. Ungkapan ini mencerminkan prinsip profesionalisme dan tanggung jawab individu dalam Islam, di mana setiap pekerjaan memiliki nilai moral dan spiritual jika dilaksanakan dengan kesungguhan dan kejujuran. Dalam pandangan Quraish Shihab, ayat ini menekankan bahwa manusia diberi kebebasan untuk berusaha, tetapi kebebasan tersebut harus disertai dengan kesadaran akan pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT (Wahid et al, 2023).

2.2.3 Komitmen Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa keterikatan secara emosional, identifikasi, dan keterlibatan terhadap organisasi di mana tempatnya bekerja. Mowday et al (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya. Menurut mereka, komitmen tercermin dari kesediaan karyawan untuk berusaha keras demi

mencapai tujuan organisasi serta kemauan mempertahankan keberadaan di dalamnya. Pandangan ini menekankan pentingnya emosi dan loyalitas sebagai dasar hubungan antara karyawan dan organisasi. Chandra & Hendratmoko (2024) mendefinisikan komitmen sebagai sejauh mana pegawai tetap setia dan terikat pada organisasi dalam kondisi perubahan, dengan keamanan kerja, kepercayaan, dan keadilan organisasi sebagai faktor yang memediasi pengaruh perubahan terhadap komitmen.

Sementara itu, Meyer & Allen (1997) menambahkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan yang mendukung, budaya kerja positif, peluang pengembangan karier, dan hubungan kerja yang harmonis. Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived Organizational support*), sistem penghargaan yang adil, serta komunikasi yang terbuka juga berperan penting dalam menumbuhkan karyawan.

2.2.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1990) memandang komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang mengikat individu dalam organisasi dan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja. Mereka mengembangkan model tiga komponen yang terdiri dari:

1. **Komitmen Afektif (*Affective Commitment*):** Keanekaragaman emosional karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan bertahan karena mereka *ingin* tetap menjadi bagian dari organisasi.
2. **Komitmen Keberlanjutan (*Continuance Commitment*):** ketidakpastian yang muncul karena pertimbangan biaya atau kerugian bila meninggalkan organisasi, sehingga pegawai bertahan karena mereka *membutuhkan* untuk tetap bekerja.

3. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*):** rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja dalam organisasi, sehingga pegawai bertahan karena mereka *merasa seharusnya* tetap menjadi anggota.

Dimensi ketiga ini menunjukkan bahwa komitmen tidak hanya didorong oleh perasaan suka atau loyalitas, tetapi juga oleh pertimbangan rasional dan norma sosial. Menurut Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi di mana seorang pegawai memihak pada tujuan dan nilai-nilai organisasi serta berupaya mempertahankan keanggotaan di dalamnya. Perspektif ini menekankan bahwa komitmen akan mendorong pegawai untuk berperilaku selaras dengan visi dan misi organisasi, sehingga berdampak positif pada kinerja dan keberlangsungan organisasi.

2.2.3.3 Komitmen Organisasi Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, komitmen terhadap organisasi dipahami sebagai kesetiaan menjaga janji dan tanggung jawab yang lahir dari akad kerja. Ketika seorang muslim menerima suatu jabatan atau kesepakatan kerja, ia dianggap telah membuat perjanjian ('aqd) yang wajib dipenuhi. Komitmen ini tidak hanya dimaknai sebagai loyalitas pada perusahaan atau pimpinan, tetapi juga sebagai wujud ketaatan kepada Allah karena setiap amanah yang diemban akan dimintai pertanggungjawaban. Oleh karena itu, pegawai muslim dituntut untuk memelihara keutuhan, konsistensi, dan keteguhan aturan-aturan organisasi selama aturan-aturan tersebut tidak bertentangan dengan syariat.

Allah berfirman dalam Q.S Al-Maidah : 1 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى

عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ

Artinya :

” Wahai orang-orang yang beriman, penuhilah janji-janji! Dihalalkan bagimu hewan ternak, kecuali yang akan disebutkan kepadamu (keharamannya) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang berhram (haji atau umrah). Sesungguhnya Allah menetapkan hukum sesuai dengan yang Dia kehendaki. “

QS. Al-Mā'idah ayat 1 menegaskan kewajiban setiap mukmin untuk menepati akad (*al-'uqūd*) yang telah disepakati. Dalam perspektif Islam, akad tidak hanya dimaknai sebagai perjanjian formal, tetapi mencakup seluruh bentuk komitmen, tanggung jawab, dan kesepakatan moral yang mengikat individu dengan pihak lain. Akad memiliki dimensi hukum, moral, dan spiritual, sehingga pelanggaran tidak hanya berdampak secara sosial, tetapi juga bernilai dosa di sisi Allah SWT. Ayat tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi menurut Islam menuntut ketaatan terhadap perjanjian kerja, kesungguhan dalam menjaga kepercayaan, serta tanggung jawab moral dan spiritual. Seorang karyawan yang menganut prinsip ini akan menjaga reputasi organisasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menjadikan pekerjaannya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah, bukan sekadar kewajiban profesional. Menurut Shihab (2002), ayat ini menunjukkan bahwa iman yang sejati harus diwujudkan dalam bentuk tanggung jawab dan konsistensi tindakan. Perjanjian Menepati tidak hanya sebatas formalitas hukum, tetapi merupakan cerminan kejujuran dan integritas diri. Dalam konteks kerja, menepati janji berarti menjaga komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, melaksanakan kewajiban tepat waktu, serta menghormati kesepakatan profesional.

2.2.4 *Perceived Organizational Support (POS)*

2.2.4.1 Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

Dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang diberikan. Eisenberger et al (1986) memperkenalkan konsep ini dengan tekanan bahwa ketika karyawan merasa didukung, mereka akan mengembangkan keyakinan bahwa organisasi menghargai kerja keras mereka, memberikan perhatian pada kebutuhan pribadi, serta siap membantu ketika menghadapi kesulitan. Menurut Kurtessis et al (2017) melalui meta-analisis skala besar menekankan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan misalnya melalui kebijakan yang adil, ketersediaan sumber daya, pelatihan, atau penghargaan mereka akan merespons dengan sikap positif seperti loyalitas, semangat kerja tinggi, dan kinerja yang baik. Perasaan ini membangun ikatan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga mereka lebih terdorong untuk bekerja secara maksimal.

POS juga erat kaitannya dengan prinsip timbal balik dalam *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), di mana ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, misalnya melalui penyediaan fasilitas kerja, pelatihan, peluang pengembangan karier, dan penghargaan yang adil, maka karyawan akan membalasnya dengan meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan kinerja. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin kuat pula komitmen karyawan untuk bertahan dalam organisasi (*retensi*) dan memberikan kontribusi terbaik.

Selain itu, dukungan organisasi tidak hanya terfokus pada aspek materi seperti gaji atau tunjangan, tetapi juga aspek non materi, seperti pengakuan, perhatian dari

atasan, kerja keras, dan komunikasi yang terbuka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dukungan yang bersifat emosional seperti rasa yang dihargai dan diakui seringkali memiliki dampak jangka panjang yang lebih besar dibandingkan sekedar dukungan finansial. Dengan demikian, POS dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

2.2.4.2 Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Eisenberger et al (2002), ada empat indikator utama dukungan organisasi dalam menggambarkan cara organisasi menunjukkan kepedulian yang nyata kepada karyawannya. :

1. Pengakuan atas kinerja.
2. Kebijakan keadilan dan perlakuan.
3. Bantuan ketika karyawan menghadapi masalah.
4. Peluang pengembangan karir.

Keempat indikator ini menegaskan bahwa dukungan organisasi tidak hanya terbatas pada penyediaan fasilitas fisik, melainkan juga mencakup sikap menghargai, perlakuan adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan jangka panjang. Ketika karyawan merasakan aspek keempat ini, mereka akan menilai organisasi sebagai pihak yang benar-benar peduli, sehingga meningkatkan loyalitas, komitmen, dan motivasi kerja.

POS yang terbukti tinggi menurunkan tingkat stres, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan mengurangi niat keluar (*turnover intention*) (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan yang dirasakan juga mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang melebihi tuntutan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan memberi saran perbaikan.

2.2.4.3 Perceived Organizational Support (POS) Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, dukungan organisasi dipandang sebagai kewajiban jangka panjang dalam kebaikan dan memberikan amanah terhadap sesama. Pimpinan atau pihak yang berwenang berkewajiban menciptakan lingkungan kerja yang adil, memelihara kesejahteraan, dan memperhatikan kebutuhan pegawai, bukan sekadar memberikan fasilitas materi. Dukungan tersebut mencakup keadilan dalam kebijakan, pemberian hak upah yang layak, serta perlakuan penuh hormat yang menjaga martabat karyawan. Islam menekankan bahwa pemimpin adalah “penggembala” yang akan dimintai tanggung jawab atas kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Seperti firman Allah dalam Q.S An-Nisa’ : 58 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. “

Ayat ini menegaskan dua perintah besar yaitu menunaikan amanah dan menegakkan keadilan. Amanah di sini mencakup segala bentuk tanggung jawab yang dipercayakan kepada seseorang, baik amanah agama (perintah Allah) maupun amanah sosial seperti kepemimpinan, jabatan, harta, atau tugas pekerjaan. Dalam konteks organisasi, amanah tercermin dalam pelaksanaan tugas, jabatan, dan kewenangan yang diberikan kepada pegawai. Islam memandang jabatan dan pekerjaan bukan

sebagai hak, melainkan sebagai titipan yang harus dipertanggungjawabkan secara moral dan spiritual.

Ayat ini juga menekankan kewajiban menegakkan keadilan dalam setiap keputusan. Dalam dunia kerja, keadilan tercermin melalui pembagian tugas yang proporsional, penilaian kinerja yang objektif, serta perlakuan yang setara terhadap seluruh pegawai. Keadilan organisasi memiliki dampak psikologis yang besar terhadap pegawai, karena menciptakan rasa dihargai dan dipercaya. Menurut tafsir Al-Zamakhshari, ayat ini juga menekankan konsep *al-'adl* (العدل) atau keadilan sebagai landasan utama dalam hubungan sosial dan organisasi. Pemimpin yang adil dan amanah akan menumbuhkan rasa saling percaya, kesetiaan, dan dukungan emosional di antara bawahannya. Hal ini relevan dengan konsep POS dalam teori modern, dimana persepsi karyawan terhadap dukungan dan keadilan dari organisasi akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap lembaga tempat mereka bekerja. (Lubis, 2025)

2.2.5 Work Engagement (Keterlibatan Karyawan)

2.2.5.1 Pengertian Work Engagement

Work engagement atau keterlibatan karyawan menggambarkan kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, di mana karyawan menunjukkan energi, dedikasi, dan konsentrasi penuh saat bekerja. keterlibatan kerja (*work engagement*), didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif, penuh energi, dan terfokus pada pekerjaan yang ditandai dengan *semangat* (tenaga/energi), *dedikasi* (keterikatan/antusiasme terhadap pekerjaan), serta *penyerapan* (penyerapan/immersi saat bekerja (Mäkikangas et al., 2022). Menurut Schaufeli & Bakker (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai “keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan

penyerapan.” Artinya, karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga memiliki semangat, rasa bangga, dan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Berbeda dengan kepuasan kerja yang bersifat lebih pasif, keterlibatan tekanan kerja pada aspek aktif dan dinamis. Pegawai yang terlibat tidak hanya puas, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk berkontribusi lebih banyak, mencari cara-cara kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menjadikan keterlibatan kerja sebagai prediktor penting dari produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.

Konsep ini juga memiliki keterkaitan erat dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam kerangka ini, keterlibatan kerja muncul ketika karyawan memiliki keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan meliputi tekanan waktu, beban kerja, dan kompleksitas tugas, sementara sumber daya pekerjaan meliputi dukungan atasan, otonomi kerja, peluang berkembang, serta ketidakseimbangan yang adil. Ketika sumber daya yang tersedia memadai, karyawan mampu mengelola tuntutan pekerjaan dengan baik sehingga menghasilkan keterlibatan kerja yang tinggi.

2.2.5.2 Indikator *Work Engagement*

Schaufeli dan Bakker (2004) menguraikan tiga dimensi utama keterlibatan kerja yang saling melengkapi, yaitu:

- 1. Semangat/Vitalitas (*Vigor*)**

Menunjukkan tingkat energi, ketangguhan mental, dan kemauan untuk tetap berusaha keras meskipun menghadapi tekanan atau hambatan.

- 2. Dedikasi (*Dedication*)**

Menggambarkan perasaan antusias, kebanggaan, dan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan.

3. **Penyerapan (*Absorption*)**

Merupakan keadaan tenggelam dalam pekerjaan dengan konsentrasi penuh sehingga waktu terasa berlalu cepat dan sulit melepaskan diri dari tugas.

Ketiga dimensi ini menegaskan bahwa keterlibatan bukan hanya keterikatan emosional, tetapi juga keterlibatan kognitif dan fisik dalam pekerjaan sehari-hari. Kerangka yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan work engagement adalah *Job Demands Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini menyatakan bahwa keterlibatan muncul ketika karyawan memiliki sumber daya pekerjaan yang memadai (misalnya dukungan rekan kerja, otonomi, peluang berkembang) yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) seperti beban kerja tinggi atau tekanan waktu. Sumber daya pekerjaan berperan sebagai “motivator” yang meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi stres, sehingga karyawan merasa lebih bersemangat dan fokus. Karyawan dengan tingkat work engagement tinggi cenderung menunjukkan produktivitas lebih besar, kualitas layanan lebih baik, tingkat absensi lebih rendah, serta perilaku ekstra seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Schaufeli & Bakker, 2010). Tingkat keterlibatan yang tinggi juga berkorelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga menurunkan niat keluar (*turnover intention*). Dengan demikian, meningkatkan keterlibatan karyawan bukan hanya bermanfaat bagi kesejahteraan individu tetapi juga keberhasilan jangka panjang organisasi.

2.2.5.3 Work Engagement Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai kesungguhan dan ketekunan dalam menunaikan amanah pekerjaan yang diniatkan sebagai ibadah.

Seorang muslim tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga mencurahkan tenaga, pikiran, dan hati demi menghasilkan karya terbaik yang bermanfaat bagi orang lain. Nilai-nilai seperti *itqan* (profesionalisme dan kesempurnaan kerja), *ihsan* (berusaha sebaik mungkin seolah-olah Allah), dan *amanah* (dapat dipercaya) menjadi landasan etis yang selaras dengan konsep *keterlibatan kerja* modern yang menekankan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Allah berfirman dalam Q.S At-Taubah : 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمٍ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya :

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat ini memerintahkan umat Islam untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, karena setiap amal akan dilihat dan dinilai oleh Allah. Pesan ini menanamkan kesadaran bahwa keterlibatan total dalam pekerjaan bukan hanya kewajiban profesional, tetapi juga bentuk ketaatan spiritual. Selain itu, QS. At-Taubah ayat 105 juga mengajarkan nilai *itqan* dan *ihsan* dalam bekerja, yaitu melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh, teliti, dan berkualitas tinggi. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi, fokus, dan semangat dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam hal ini, *work engagement* dapat dipahami sebagai wujud nyata dari perintah “bekerjalah” dalam ayat tersebut.

Penelitian oleh Putri & Denas (2024) Menurut Tafsir Al-Wahidi terhadap Surat At-Taubah Ayat 105. Mereka menjelaskan bahwa ayat tersebut mendorong umat Islam untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan konsistensi karena setiap amal akan dinilai oleh Allah SWT. Hal ini sejalan dengan konsep keterlibatan kerja, di mana keterlibatan total dalam pekerjaan muncul dari kesadaran spiritual bahwa bekerja merupakan bentuk ibadah.

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, baik secara kognitif, emosional, maupun fisik. Komitmen yang kuat mendorong pegawai untuk lebih fokus, antusias, dan bersedia mengerahkan usaha ekstra dalam menjalankannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Setiawan (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner dan analisis statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Selanjutnya, penelitian oleh Caesens et al (2022) meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan keterlibatan kerja dengan tekanan aspek keberadaan emosional dan identitas organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berperan dalam memperkuat keterlibatan kerja, terutama ketika karyawan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dan memandang organisasi sebagai bagian penting dari identitas diri mereka.

H₁: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Work Engagement*

2.3.2 Pengaruh POS terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian, POS berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan . Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mampu menciptakan rasa aman dan dihargai, sehingga mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan antusiasme dan dedikasi yang lebih tinggi.

Temuan ini mendukung penelitian oleh Katsaros (2024) meneliti berbagai organisasi bisnis selama masa pandemi dan menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) baik dari kebijakan manajemen, atasan langsung, maupun rekan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, menurut Satria et al (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, dimana POS mampu menjelaskan 38% variasi dalam keterikatan kerja. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

H₂: POS berpengaruh terhadap *Work Engagement*

2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung bekerja dengan penuh semangat, fokus, dan dedikasi, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Keterlibatan kerja mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam penyelesaian tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriadi et al (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan langsung pada kinerja, dengan

kepuasan kerja memediasi sepenuhnya hubungan tersebut. Temuan ini mengisyaratkan bahwa rasa terlibat dalam pekerjaan tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga menumbuhkan kepuasan yang kemudian memperkuat kinerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Sandi & Tuti (2022) melaporkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus memperkuat komitmen organisasional yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja jasa yang menuntut interaksi intens dengan pelanggan serta kualitas layanan yang konsisten, rasa keterlibatan menjadi faktor penting untuk mendorong semangat kerja.

H₃: *Work Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Maranata et al (2023) mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi baik dalam bentuk kelekatan emosional maupun kesediaan untuk tetap bersama organisasi berkorelasi positif secara signifikan dengan pencapaian kinerja individu. Dengan kata lain, pegawai yang benar-benar terlibat secara emosional dan merasa bangga menjadi bagian dari institusi menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, lebih banyak gigih mencapai target, dan lebih mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rizal et al (2023) menemukan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi menunjukkan tingkat disiplin, keteraturan, dan konsistensi kerja yang lebih baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak hanya relevan

pada sektor swasta atau perusahaan besar, tetapi juga penting bagi organisasi publik yang berfokus pada pelayanan masyarakat.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support/ POS merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Retnowati (2023) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, bersama komitmen organisasional, memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan perhatian nyata dari organisasi misalnya melalui komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf, kesempatan pengembangan karier seperti pelatihan atau promosi yang transparan, serta pemberian penghargaan dan penghargaan yang adil mereka akan merasa dihargai dan diakui kontribusinya.

Penelitian oleh Kurniawan et al (2022) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam birokrasi lingkungan sekalipun, di mana prosedur dan regulasi sering ketat, perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai tetap menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas pelayanan publik. Dengan adanya dukungan nyata, pegawai merasa diakui kontribusinya dan memiliki motivasi lebih untuk bekerja optimal, sehingga kualitas layanan kepada masyarakat dapat meningkat dan citra instansi pemerintah pun terjaga.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H5: POS berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh

Work Engagement

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang mengubah komitmen menjadi kinerja. Malik & Ishrat (2024), menemukan bahwa keterlibatan kerja berperan penting sebagai penghubung antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen dengan kinerja karyawan sektor jasa. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi dan terikat pada organisasi, muncul semangat dan fokus tinggi yang mendorong pencapaian target kerja secara optimal.

Temuan serupa diungkapkan oleh Aprilani et al (2021) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga memicu *perilaku ekstra peran (Organizational Citizenship Behavior/OCB)* melalui peningkatan keterlibatan kerja. Dengan kata lain, komitmen yang kuat akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kebanggaan, yang selanjutnya membuat karyawan lebih antusias, tekun, dan siap melampaui tugas pokoknya demi kepentingan organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja adalah mekanisme penting yang menjembatani pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dan perilaku positif lainnya di tempat kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H₆: *Work Engagement* memediasi hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

2.3.7 Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Work Engagement*

Perceived Organizational Support/POS didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa menghargai kontribusi organisasi dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Diana & Trisninawati (2024) yang menunjukkan bahwa

dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai mediator utama. Penelitian ini menekankan bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan rasa dihargai dan nyaman bagi pegawai. Temuan ini juga menegaskan bahwa dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja tidak hanya berperan sebagai faktor eksternal yang berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan kerja. Dengan kata lain, partisipasi aktif pegawai menjadi penghubung penting antara kebijakan dukungan organisasi dan pencapaian kinerja,

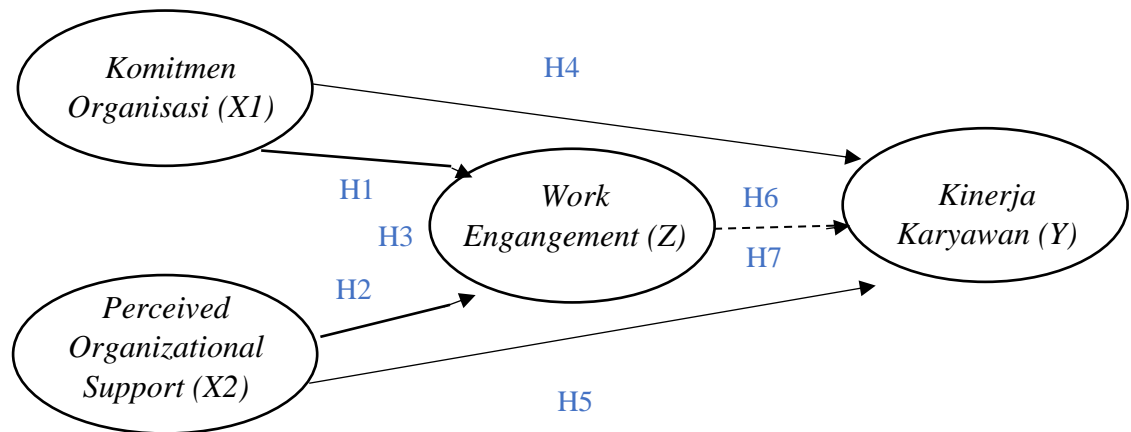
Nissinen et al. (2022) memberikan bukti tambahan dari konteks internasional. Penelitian mereka menunjukkan bahwa penciptaan lapangan kerja yang bermakna dan dukungan lingkungan kerja memperkuat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa lingkungannya mendukung akan lebih bersemangat, fokus, dan tekun, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Mereka menekankan bahwa dukungan lingkungan bukan hanya berupa sarana fisik, tetapi juga mencakup keadilan kebijakan, komunikasi yang transparan, dan hubungan yang sehat antarpegawai. Dengan demikian, dalam penelitian ini *work engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi karena mampu menerjemahkan sikap psikologis pegawai (komitmen dan persepsi dukungan organisasi) menjadi perilaku kerja nyata. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan memperoleh dukungan organisasi akan lebih terlibat dalam pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menyusun hipotesis berupa:

H₇: *Work Engagement* memediasi hubungan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan :

—————→ : Pengaruh Parsial

-----→ : Pengaruh Mediasi

H1: Rahmawati & Setiawan (2020), Caesens et al (2022)

H2: Katsaros (2024), Satria et al (2024)

H3: Fitriadi et al (2022), Sandi & Tuti (2022)

H4: Bonaventura Hendrawan Maranata et al (2023), Rizal et al (2023)

H5: Retnowati & Masnawati (2023), Kurniawan et al (2022)

H6: Malik & Ishrat (2024), Aprilani et al (2021)

H7: Diana & Trisninawati (2024), Nissinen et al. (2022)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena berfokus pada pengujian hipotesis, pengumpulan data dalam bentuk angka, serta penganalisisan statistik untuk merumuskan kesimpulan. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti kelompok populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang sudah ditentukan. Data dalam penelitian ini berupa angka dan dianalisis dengan teknik statistik agar dapat mengetahui hubungan antar variabel. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner, di mana responden memberikan jawaban atas berbagai pertanyaan yang diajukan.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Singarimbun & Effendi (2017) menyatakan bahwa penelitian eksplanatori bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang diteliti dengan cara menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya. Peneliti mengadopsi metode survei untuk akuisisi data, sebuah teknik yang memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan informasi. Hal ini relevan dengan penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui dan bagaimana komitmen organisasi (X1) dan persepsi dukungan organisasi/POS (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y), baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi yaitu *work engagement* (Z).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang yang beralamat di Stadion Gajayana Malang, Jl. Tenes, Kauman, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Disporapar merupakan salah

satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pengembangan kepemudaan, peningkatan prestasi olahraga, serta pengelolaan potensi pariwisata di Kota Malang. Sebagai instansi publik, Disporapar dituntut untuk menghadirkan pelayanan yang profesional, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga kinerja pegawainya menjadi faktor kunci dalam keberhasilan program-program pemerintah daerah.

Lokasi ini dipilih karena Disporapar Kota Malang termasuk organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan langsung kepada masyarakat, sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi aspek vital dalam menentukan kualitas layanan. Selain itu, kompleksitas tugas yang melibatkan berbagai bidang (kepemudaan, olahraga, dan pariwisata) menuntut adanya pegawai yang berkomitmen tinggi, merasa didukung oleh organisasi, dan memiliki keterlibatan kerja yang optimal. Oleh karena itu, Disporapar Kota Malang menjadi lokasi yang relevan untuk menguji model penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Dalam penelitian ilmiah, populasi adalah kelompok orang, benda, atau hal-hal lain yang memiliki ciri tertentu dan menjadi fokus untuk menghasilkan kesimpulan yang bisa diterapkan secara umum. Populasi sangat penting dalam merencanakan penelitian karena menentukan siapa yang akan menjadi subjek penelitian.

Menurut Arikunto (2010), populasi adalah semua objek yang diteliti, baik jumlahnya banyak maupun sedikit, yang bisa berupa manusia, benda, kejadian, atau hal lain yang bisa menjadi sumber informasi. Jika semua anggota populasi diteliti, maka penelitian tersebut disebut penelitian populasi atau sensus. Namun, dalam banyak kasus, peneliti hanya memilih sebagian dari populasi, yang disebut sampel,

agar bisa mewakili seluruh populasi. Pada penelitian ini, populasi adalah semua karyawan yang bekerja di Disporapar Kota Malang, berjumlah 100 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih sebagai sumber data dalam penelitian, agar dapat mewakili seluruh populasi. Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi. Sampel diambil agar dapat menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan. Cara mengambil sampel yang tepat sangat penting agar hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan untuk seluruh populasi. Penentuan jumlah sampel yang sesuai adalah proses menentukan berapa banyak responden yang dibutuhkan dalam penelitian agar hasilnya mewakili populasi secara benar dan konsisten. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan mencakup seluruh 100 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang. Jumlah pegawai di Disporapar Kota Malang relatif terbatas, yaitu sekitar 100 orang yang tersebar dalam beberapa bidang kerja seperti bidang kepemudaan, olahraga, dan pariwisata. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Metode ini termasuk ke dalam kategori *non-probability sampling*, karena tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap individu di luar populasi untuk terpilih sebagai sampel. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi pegawai di Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang relatif terbatas, yaitu sekitar 100 orang, sehingga seluruh

pegawai dapat dijadikan responden agar hasil penelitian lebih akurat dan representatif terhadap kondisi aktual organisasi.

Selain itu, Etikan et al (2016) menegaskan bahwa dalam pendekatan *non-probability sampling*, teknik sampel jenuh memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran komprehensif tentang populasi secara langsung tanpa perlu mempertimbangkan probabilitas pemilihan acak. Teknik ini umumnya digunakan dalam penelitian sosial yang jumlah populasinya kecil, mudah dijangkau, atau ketika peneliti ingin memperoleh data yang lebih mendalam (Sahir, 2022). Dalam konteks penelitian ini, penggunaan metode sampel jenuh yang termasuk dalam kategori *non-probability sampling* dianggap tepat karena seluruh populasi pegawai Disporapar Kota Malang dapat dijangkau secara langsung.

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumber pertama di lapangan.

Menurut Sugiyono (2019), data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri untuk menjawab masalah penelitian secara spesifik. Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang asli, dalam hal ini yang dimaksud adalah responden. Untuk mendapatkan data primer ini, peneliti akan menyebar kuesioner kepada subjek penelitian, yang kemudian diisi secara mandiri oleh masing-masing peserta. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh pegawai Disporapar Kota Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber yang tidak langsung, biasanya sudah ada dalam bentuk dokumen, laporan, atau publikasi. Menurut Sekaran & Bougie

(2016), data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan yang tidak sama dengan penelitian saat ini, namun tetap bisa digunakan. Menurut Sanapiah (1990), data sekunder adalah data yang didapatkan tidak langsung dari objek penelitian, melainkan dari dokumen atau sumber data lain yang sudah ada sebelumnya dan dikumpulkan terlebih dahulu.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Keberhasilan suatu penelitian sangat dipengaruhi oleh ketepatan dalam memilih teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan guna menjawab rumusan masalah penelitian. Menurut Creswell (2018), pemilihan teknik pengumpulan data harus mempertimbangkan pendekatan penelitian, tujuan penelitian, serta karakteristik subjek yang diteliti. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menggunakan dua teknik utama, yaitu :

1. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan berbentuk angket tertutup dengan skala Likert 1–5, di mana responden diminta memberikan jawaban mulai dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5). Menurut Sekaran & Bougie (2016), kuesioner merupakan salah satu instrumen paling efektif dalam penelitian kuantitatif karena dapat mengukur sikap, persepsi, serta pendapat responden secara terstruktur dan mudah diolah dengan teknik statistik. Ardiansyah et al (2023) juga menambahkan bahwa kuesioner efisien digunakan untuk menjangkau responden dalam jumlah besar dengan waktu relatif singkat, sehingga sesuai untuk penelitian yang melibatkan banyak pegawai. Lebih lanjut, Romdona et al (2025) menambahkan bahwa kuesioner efektif untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar, meskipun memiliki keterbatasan dalam menggali kedalaman informasi.

2. Observasi

Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan teknik observasi untuk melengkapi data. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas pegawai di Disporapar Kota Malang, khususnya dalam konteks perilaku kerja sehari-hari, interaksi antarpegawai, serta dinamika pelayanan publik yang diberikan. Menurut Sugihartono (2016), observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung objek yang diteliti, sehingga peneliti dapat memperoleh data faktual mengenai perilaku dan kondisi nyata di lapangan. Dengan observasi, peneliti dapat menangkap hal-hal yang mungkin tidak sepenuhnya tergambar dalam kuesioner, seperti sikap kerja nyata, kedisiplinan, maupun kerja sama antar pegawai.

3.7 Definsi Operasional Variabel

Dalam penelitian kuantitatif, variabel merupakan unsur penting yang harus dijelaskan secara operasional agar dapat diukur dengan jelas. Definisi operasional merupakan langkah penting dalam penelitian kuantitatif karena berfungsi menjembatani konsep teoretis dengan realitas empiris yang dapat diukur. Sanjaya & Faiyah (2022) menjelaskan bahwa definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Sejalan dengan hal ini, Kerlinger (2006) mendefinisikan variabel sebagai konstruk atau sifat yang memiliki variasi nilai, yang menjadi pusat perhatian dalam perumusan masalah dan hipotesis penelitian.

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variable lain. Dalam penelitian kuantitatif, variabel ini sering disebut

sebagai variabel *prediktor* atau *penjelas*. Menurut Kerlinger (2006), variabel independen merupakan stimulus, input, atau kondisi yang dimanipulasi peneliti untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel dependen. Sementara itu, Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung, variabel yang menjadi fokus utama penelitian. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari *Komitmen Organisasi* (X1), *Perceived Organizational Support* (X2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dan menjadi fokus utama penelitian. Creswell (2012) mendefinisikan variabel dependen sebagai hasil, respon, atau kriteria yang dipengaruhi oleh variabel independen. Menurut Arikunto (2019), variabel dependen merupakan objek penelitian yang diukur untuk mengetahui sejauh mana perubahan yang ditimbulkan oleh adanya variabel bebas. Dengan kata lain, variabel dependen berfungsi untuk menunjukkan akibat dari perlakuan atau faktor yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel dependennya adalah *Kinerja Karyawan* (Y).

3. Variabel Mediasi (Z)

Variabel mediasi adalah variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen. Baron dan Kenny (1986) menyebut mediasi variabel sebagai mekanisme yang menjelaskan *mengapa* atau *bagaimana* variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Menurut MacKinnon, Fairchild, dan Fritz (2007), variabel mediasi memberikan penjelasan lebih rinci tentang proses hubungan antarvariabel, sehingga memperkaya pemahaman terhadap fenomena penelitian. Dalam penelitian ini, variabel mediasinya adalah *Work Engagement* (Z).

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
1.	<i>Komitmen Organisasi</i> (X1) (Allen & Meyer, 1990) (Mowday, Porter, dan Steers, 1982)	Komitmen organisasi sebagai tingkat sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya.	1. <i>Affective</i> 2. <i>Normative</i> 3. <i>Continuance</i> (Keberlanjutan)	1) Saya merasa bangga menjadi bagian dari Disporapar Kota Malang. 2) Saya merasa senang menjadikan instansi ini sebagai tempat berkarier dalam jangka panjang. 3) Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di Disporapar Kota Malang. 4) Saya merasa tidak pantas meninggalkan instansi ini karena rasa tanggung jawab moral. 5) Saya bertahan di instansi ini karena mempertimbangkan risiko jika keluar. 6) Saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi instansi ini.
2.	<i>Perceived Organizational Support</i> (X2) (Eisenberger et al., 2002) (Kurtessis et al, 2017)	Konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang diberikan.	1. Penghargaan organisasi 2. Keadilan dalam perlakuan dan kebijakan organisasi. 3. Bantuan dalam pekerjaan 4. Dukungan pengembangan karir	1) Pimpinan memberikan penghargaan atas hasil kerja yang baik. 2) Atasan saya secara konsisten mengakui dan menghargai hasil kerja yang saya capai. 3) Saya merasa instansi memperlakukan pegawai dengan adil dan setara. 4) Kebijakan organisasi diterapkan secara konsisten tanpa membedakan pegawai.

				5) Instansi memberikan bantuan ketika saya menghadapi kesulitan. 6) Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan saya. 7) Instansi memberikan kesempatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi saya. 8) Saya merasa memiliki peluang berkembang dalam karir di organisasi ini.
3.	<i>Work Engagement</i> (M) (Schaufeli & Bakker, 2004) (Mäkikangas et al., 2022).	Keadaan psikologis positif, penuh energi, dan terfokus pada pekerjaan yang ditandai dengan semangat (tenaga/energi), dedikasi (keterikatan/antusiasme terhadap pekerjaan), serta penyerapan (penyerapan/immersi saat bekerja	a. <i>Vigor</i> (Semangat/Ke kuatan) b. <i>Dedication</i> (Dedikasi) c. <i>Absorption</i> (Penyerapan)	1) Saya merasa penuh energi ketika bekerja di Disporapar. 2) Saya mampu tetap bersemangat meskipun menghadapi pekerjaan yang sulit. 3) Pekerjaan saya memberi makna yang penting bagi hidup saya. 4) Saya merasa bangga atas pekerjaan yang saya lakukan di Disporapar. 5) Saya sering larut dalam pekerjaan hingga lupa waktu. 6) Saya merasa antusias menghadapi tantangan pekerjaan.
4.	<i>Kinerja Pegawai</i> (Y) (Mathis & Jackson, 2011) Bernardin dan Russell (2013)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Kerja sama	1) Saya selalu menjaga ketelitian dan kualitas hasil pekerjaan. 2) Saya memastikan pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan. 3) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu.

				<p>4) Saya mampu menyelesaikan tugas tambahan di luar pekerjaan pokok.</p> <p>5) Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.</p> <p>6) Saya jarang menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.</p> <p>7) Saya mampu mencapai target kerja dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.</p> <p>8) Saya dapat menemukan cara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>9) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain.</p> <p>10) Saya dapat mengambil keputusan secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>11) Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.</p> <p>12) Saya bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan dukungan dalam pekerjaannya.</p>
--	--	--	--	---

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang dipergunakan di penelitian ini, yaitu skala likert. Skala Likert adalah salah satu jenis skala yang paling umum digunakan dalam penelitian sosial dan perilaku. Dalam penelitian ini, skala likert diperlakukan sebagai skala interval untuk

keperluan analisis statistik menggunakan SEM-PLS. Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap suatu pernyataan. (Sugiyono., 2019).

Dalam penelitian ini digunakan Skala Likert 5 poin , yaitu:

Tabel 3.2
Penilaian Skala Likert

Nilai	Kategori Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Agak Setuju (AS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber : Sugiyono (2019)

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah dikumpulkan tanpa bermaksud menguji hipotesis. Analisis ini berfungsi untuk menjelaskan kondisi, kecenderungan, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Menurut Saniah (2020) analisis deskriptif bertujuan menyajikan data melalui ukuran rata-rata, median, modus, serta ukuran penyebaran seperti simpangan baku agar peneliti dapat memahami karakteristik data secara menyeluruh. Menurut Selvamuthu & Das (2018) menegaskan bahwa setelah data dikumpulkan, langkah pertama yang harus dilakukan peneliti adalah mengekstrak informasi yang berguna melalui penyajian dan peringkasan data agar dapat dipahami kondisi responden secara menyeluruh. Artinya, analisis deskriptif berperan sebagai tahap awal dalam memahami pola dan kecenderungan data sebelum dilakukan analisis statistik yang lebih kompleks.

Selain itu, dalam penelitian kuantitatif, setiap variabel perlu dijelaskan secara operasional agar dapat diukur secara jelas dan konsisten. Menurut Rachmawati et al (2019), variabel independen merupakan faktor yang memengaruhi atau menyebabkan perubahan, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian, penggunaan analisis deskriptif dan definisi operasional yang tepat membantu peneliti memahami data dengan lebih akurat dan memastikan bahwa hubungan antarvariabel dapat diukur secara valid.

3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Ghozali & Latan (2015) menjelaskan bahwa Smart PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikatornya dalam model pengukuran, yang disebut *outer model*, serta hubungan antar konstruk laten dalam model struktural, yang disebut *inner model*. Metode ini cocok digunakan ketika penelitian bertujuan untuk memprediksi sesuatu dan model teorinya masih dalam proses pengembangan. Menurut Ali et al (2018), Smart PLS memberikan hasil yang lebih efisien dalam penelitian sosial karena mampu menangani data yang tidak berdistribusi normal dan bekerja baik untuk sampel kecil hingga menengah.

Ghozali & Latan (2015) juga menyebutkan bahwa *outer model* adalah tahap awal dalam PLS-SEM yang fokus pada validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Ketiga komponen tersebut digunakan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan, seperti kuesioner, akurat, konsisten, dan relevan dalam menggambarkan konstruk laten yang diteliti.

1) *Construct Validity* (Konstruk Validitas)

Validitas konstruk atau *construct validity* adalah tingkat seberapa baik suatu alat pengukur benar-benar mengukur konsep atau teori yang ingin diukur. Artinya, validitas konstruk memastikan bahwa soal-soal dalam kuesioner benar-

benar mewakili konsep yang sedang diteliti, seperti komitmen terhadap organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan (POS), keterlibatan kerja, atau kinerja pegawai. Awalnya, konsep ini diperkenalkan oleh Campbell & Fiske (1959), yang menyatakan bahwa validitas konstruk merupakan gabungan dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mengukur sejauh mana alat pengukur berkorelasi dengan pengukuran lain yang seharusnya mengukur hal yang sama, sedangkan validitas diskriminan mengukur sejauh mana alat pengukur tidak berkorelasi dengan pengukuran yang mengukur hal berbeda.

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen menunjukkan seberapa tinggi korelasi antarindikator yang mengukur konstruk yang sama. Campbell & Fiske (1959) menjelaskan bahwa validitas konvergen menilai hubungan antarindikator dalam satu konstruk untuk memastikan bahwa indikator tersebut konsisten dalam menggambarkan konsep yang sama. Dalam penelitian yang menggunakan Smart PLS, validitas konvergen dilihat melalui nilai outer loading, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Menurut Hair et al. (2021), suatu konstruk dianggap memenuhi validitas konvergen jika nilai outer loading minimal 0,70, *AVE* minimal 0,50, dan *composite reliability* minimal 0,70. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi besar, mampu menjelaskan lebih dari separuh varians konstruk, serta konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud.

a. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian benar-benar berbeda dari konstruk yang lain. Menurut Henseler et al (2015), validitas diskriminan menguji apakah indikator dalam

satu konstruk tidak memiliki hubungan yang terlalu kuat dengan konstruk lainnya, sehingga setiap variabel laten memiliki batas yang jelas. Penilaian validitas diskriminan dilakukan dengan beberapa cara, seperti *Fornell Larcker Criterion*, yaitu membandingkan akar kuadrat nilai *AVE* dengan korelasi antar konstruk; *Cross Loading*, yaitu memastikan bahwa setiap indikator memiliki beban terbesar pada konstruk yang diukur; serta HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), yang menyatakan bahwa jika nilai HTMT kurang dari 0,90, maka konstruk tersebut dianggap berbeda secara empiris. Jika kedua aspek validitas ini terpenuhi, maka validitas konstruk dapat dikatakan baik, karena alat pengukur terbukti mampu menggambarkan konsep yang diteliti secara tepat.

2) Uji Realibilitas

Reliabilitas konstruk adalah cara untuk menilai seberapa konsisten dan stabil hasil yang dikeluarkan oleh instrumen penelitian ketika digunakan untuk mengukur variabel yang tidak teramati. Menurut Sugiyono (2019), reliabilitas mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Dalam analisis PLS-SEM, reliabilitas konstruk dinilai melalui beberapa metode, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (CR)*, dan *rho_A*. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, maka konstruk dianggap reliabel. Hair et al. (2021) menyatakan bahwa *Composite Reliability* memberikan gambaran yang lebih tepat karena memperhitungkan kontribusi setiap indikator terhadap konstruk. Nilai $CR \geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai di atas 0,80 menandakan konsistensi yang sangat kuat. Dijkstra & Henseler (2015) mengenalkan *rho_A* sebagai ukuran yang lebih stabil dalam konteks PLS

karena menghitung korelasi antar indikator berdasarkan hasil estimasi model, dengan nilai ideal $\geq 0,70$. Dengan demikian, konstruk dianggap reliabel jika semua nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *rho_A* memenuhi batas minimal yang ditentukan, sehingga instrumen penelitian dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis model struktural.

3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural adalah bagian dari analisis PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan Hair et al. (2021), inner model bertugas untuk menguji seberapa kuat hubungan antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen sesuai dengan hipotesis dalam penelitian.

1) *R-square* (R^2)

R-square atau koefisien determinasi adalah ukuran yang digunakan untuk menunjukkan seberapa besar proporsi varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, di mana semakin besar nilai tersebut menunjukkan semakin kuat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al (2017), nilai *R-square* (R^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen pada model struktural (*inner model*) dalam analisis SEM-PLS. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar proporsi perubahan pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang mempengaruhinya. Hair et al (2021) mengklasifikasikan nilai R^2 sebesar 0,75 sebagai kategori kuat, 0,50 sebagai sedang, dan 0,25 sebagai lemah. Meskipun

demikian, dalam penelitian bidang ilmu sosial dan perilaku, nilai R^2 yang berada pada kategori sedang bahkan lemah masih dapat diterima karena perilaku manusia dipengaruhi oleh banyak faktor yang kompleks dan tidak semuanya dapat dimasukkan ke dalam satu model penelitian. Oleh karena itu, nilai R^2 digunakan sebagai indikator seberapa baik model penelitian mampu menjelaskan fenomena yang diteliti, bukan sebagai satu-satunya ukuran kualitas model.

2) *F-square* (f^2)

Ukuran efek atau *F-square* (f^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai f^2 memberikan informasi tentang kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Cohen (1988), nilai f^2 yang diartikan adalah 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 berarti sedang, dan 0,35 berarti besar. Nilai f^2 dihitung dengan membandingkan perubahan R^2 sebelum dan sesudah variabel independen dimasukkan ke dalam model. Jika menghilangkan satu variabel menyebabkan R^2 turun secara signifikan, maka variabel tersebut berpengaruh besar terhadap variabel dependen. Dengan demikian, f^2 digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi setiap variabel independen terhadap hasil akhir dari model.

3) Koefisien Jalur

Koefisien jalur menunjukkan arah dan tingkat kekuatan hubungan antar variabel yang tersirat dalam model struktural. Angka koefisien jalur berada di antara -1 hingga +1. Jika angkanya positif, artinya ketika satu variabel naik, variabel lainnya juga ikut naik. Jika angkanya negatif, artinya hubungannya berlawanan arah. Semakin mendekati ± 1 , semakin kuat hubungan antar variabel tersebut. Untuk mengetahui apakah pengaruh itu signifikan, digunakan uji statistik

dengan metode bootstrapping di program Smart PLS, sehingga didapatkan nilai *t*-statistik dan *p*-value. Menurut Hair dan teman-temannya (2021), pengaruh dianggap signifikan jika *t*-statistiknya lebih besar atau sama dengan 1,96 dan *p*-value-nya kurang dari atau sama dengan 0,05. Misalnya, jika hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,47, *t*-statistik 4,25, dan *p*-value 0,000, maka hubungan tersebut dianggap positif dan signifikan.

3.9.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antarvariabel dalam model struktural signifikan secara statistik. Dalam *Smart PLS*, pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping, yaitu teknik pengujian resampling yang menghasilkan distribusi empiris untuk menentukan nilai *t*-statistic dan *p*-value (Hair et al., 2021). Dalam konteks analisis struktural, uji mediasi dan moderasi termasuk ke dalam bagian dari uji hipotesis karena keduanya menguji hubungan antarvariabel laten dengan pola yang lebih kompleks.

Uji mediasi adalah pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen diperantarai oleh variabel lain, yang disebut variabel mediasi (*mediator*). Dengan kata lain, variabel mediasi menjelaskan bagaimana atau mengapa suatu pengaruh terjadi antara dua variabel utama. Menurut Baron & Kenny (1986), mediasi terjadi ketika variabel independen memengaruhi variabel mediasi, dan variabel mediasi tersebut kemudian memengaruhi variabel dependen. Jika setelah memasukkan variabel mediasi pengaruh langsung antarvariabel utama berkurang atau menjadi tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa hubungan tersebut dimediasi oleh variabel mediator.

Menurut Hair et al. (2021), efek mediasi dianggap signifikan jika nilai *t-statistics* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Hasil uji ini menunjukkan apakah variabel mediasi berperan penuh (*full mediation*) atau hanya sebagian (*partial mediation*).

- ***Full mediation*** terjadi jika variabel independen tidak lagi berpengaruh langsung terhadap variabel dependen setelah mediator dimasukkan ke dalam model, yang berarti pengaruh sepenuhnya melalui variabel mediasi.
- ***Partial mediation*** terjadi jika variabel independen tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel dependen meskipun melalui mediator.

Menurut Zhao et al (2010), uji mediasi yang baik tidak hanya menilai signifikansi hubungan, tetapi juga memastikan arah pengaruh sesuai dengan teori yang mendasari. Uji mediasi sangat penting dalam penelitian sosial dan manajemen karena membantu memahami mekanisme internal yang menjelaskan hubungan antarvariabel.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Instansi

Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang merupakan salah satu perangkat daerah di bawah Pemerintah Kota Malang yang memiliki peran strategis dalam membina dan mengembangkan sektor kepemudaan, keolahragaan, serta kepariwisataan. Ketiga bidang ini memiliki kontribusi penting dalam pembangunan daerah, baik dari aspek sosial, budaya, maupun ekonomi. Berdasarkan Peraturan Wali Kota Malang Nomor 78 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata, instansi ini dibentuk untuk mendukung visi dan misi Pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperluas partisipasi pemuda, serta memajukan potensi kepariwisataan sebagai sektor unggulan.

Disporapar Kota Malang memiliki tugas utama membantu Wali Kota dalam melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kepemudaan, olahraga, dan pariwisata berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan. Dalam pelaksanaannya, Disporapar berperan dalam pembinaan organisasi kepemudaan, pengembangan kegiatan olahraga masyarakat maupun prestasi, serta promosi dan pengelolaan destinasi wisata yang ada di wilayah Kota Malang.

Instansi ini saat ini sedang menghadapi beberapa tantangan sumber daya manusia yang cukup signifikan, terutama terkait efektivitas kerja pegawai. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan fasilitas kerja, proses transfer kantor sementara, serta pengurangan tenaga non-ASN sejak Agustus 2025 akibat kebijakan rasionalisasi

pegawai honorer. Kondisi tersebut menyebabkan berkurangnya jumlah pegawai yang sebelumnya menangani berbagai tugas operasional, sehingga beban kerja menjadi meningkat dan pembagian tugas tidak lagi seimbang.

Selain itu, dinamika organisasi semakin kompleks karena Disporapar Kota Malang saat ini tidak beroperasi di satu kantor pusat, tetapi terbagi menjadi tiga lokasi berbeda. Bidang Olahraga masih menempati kantor Disporapar lama yang terletak di Stadion Gajayana. Sementara Kesekretariatan dan Bidang Kepemudaan dipindahkan ke bekas Kantor Bakesbangpol yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 98, Kelurahan Purwodadi, Kecamatan Blimbing. Adapun Bidang Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Ditempatkan di Gedung Malang Creative Center (MCC). Kondisi ini berdampak langsung pada koordinasi internal organisasi, komunikasi lintas bidang, kecepatan alur birokrasi, serta rasa kebersatuan pegawai. Fragmentasi ruang kerja, keterbatasan fasilitas, dan kebijakan pengurangan tenaga honorer secara simultan menciptakan lingkungan kerja yang menuntut pegawai beradaptasi dengan cepat, meskipun dukungan organisasi dirasakan masih belum optimal. Situasi ini berpotensi menurunkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan mengurangi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (*work engagement*), yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja.

4.1.2 Visi & Misi Instansi

a. Visi

"Terwujudnya Pemuda yang Unggul, Olahraga yang Berprestasi, dan Pariwisata yang Berdaya Saing Menuju Kota Malang Bermartabat." Visi ini mencerminkan tujuan utama Disporapar Kota Malang untuk membentuk generasi muda yang berkarakter dan kompeten, mencetak prestasi olahraga di berbagai

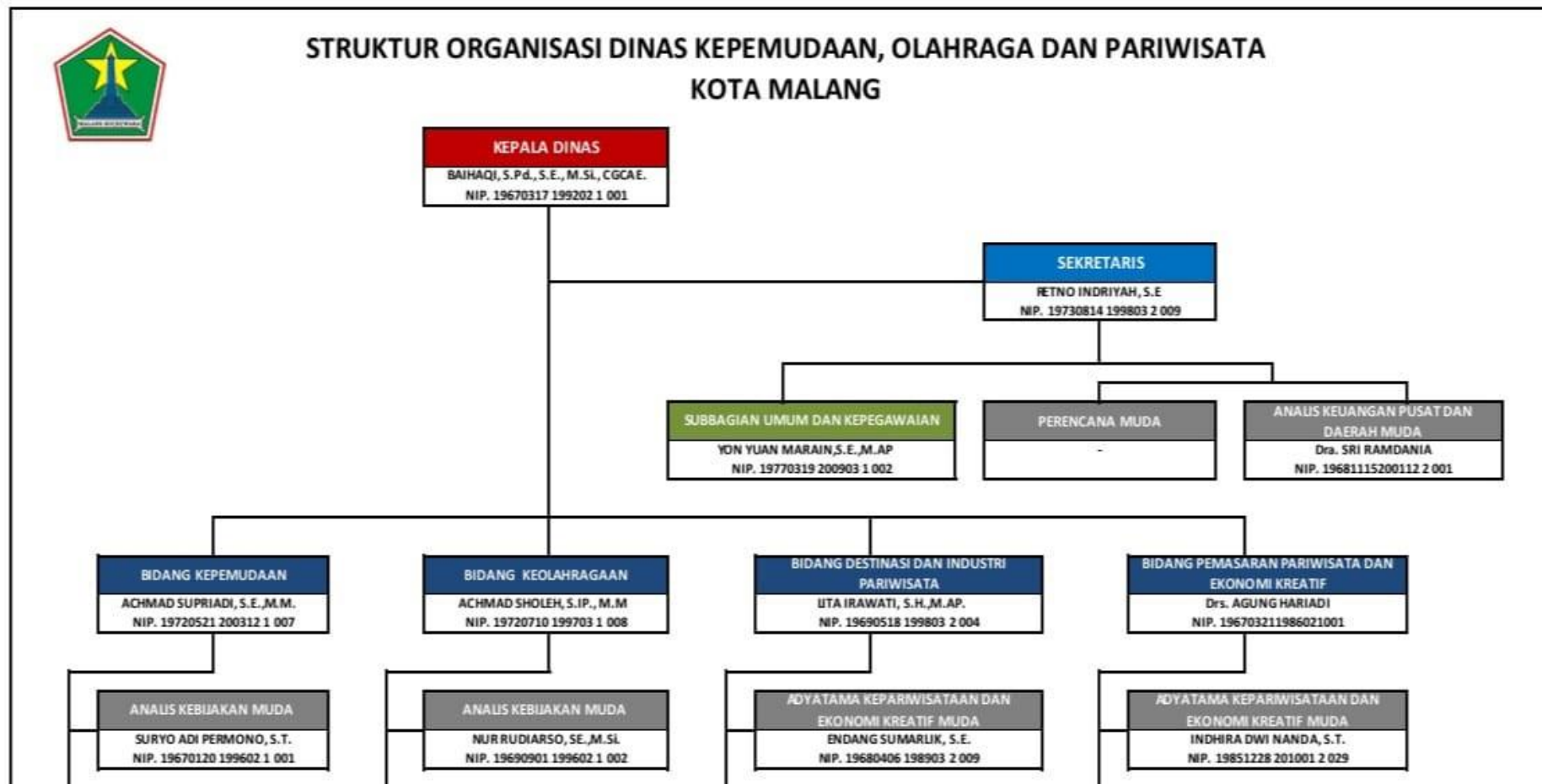
tingkatan, serta mengembangkan potensi wisata lokal secara berkelanjutan dan kompetitif.

b. Misi

1. Meningkatkan kualitas dan peran serta pemuda dalam pembangunan daerah melalui pembinaan dan pemberdayaan yang berkelanjutan.
2. Mengembangkan keolahragaan yang kompetitif dan merata dengan memperhatikan pembinaan atlet, penyediaan sarana prasarana, serta penyelenggaraan event olahraga.
3. Mengelola dan mempromosikan potensi pariwisata daerah yang berkelanjutan dan berbasis kearifan lokal.
4. Mendorong partisipasi masyarakat dalam kegiatan kepemudaan, olahraga, dan pariwisata sebagai bentuk penguatan identitas dan budaya kota.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik di bidang kepemudaan, olahraga, dan pariwisata.

4.1.3 Struktur Organisasi Instansi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Instansi



Sumber: Disporapar Kota Malang 2025

4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

4.2.1 Deskripsi karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan melibatkan seluruh pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Malang yang berjumlah 100 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan Skala Likert 1–5 kepada seluruh anggota populasi. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikembalikan dan dapat diolah, sehingga jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 pegawai. Deskripsi responden selanjutnya disajikan berdasarkan beberapa karakteristik, antara lain jenis kelamin, usia, masa kerja, dan bidang penempatan kerja.

4.2.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1

Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	59	60%
Perempuan	41	40%
Total Keseluruhan	100	100%

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 59 orang atau 60% sedangkan sisanya sebanyak 41 orang atau 40% adalah perempuan. Hal ini mengindikasikan paling banyak karyawan pada Disporapar Kota Malang adalah laki-laki.

4.2.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan usia.

Tabel 4.2
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Presentase
21-30	34	34%
31-40	20	20%
41-50	22	22%
51-60	24	24%
Total Keseluruhan	100	100%

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan pada Tabel tersebut menunjukkan bahwa pegawai Disporapar Kota Malang memiliki komposisi usia yang cukup beragam. Kelompok usia 21–30 tahun merupakan yang terbesar, yaitu 34 pegawai (34%). Kelompok usia 31-40 tahun berjumlah 20 pegawai (20%), sedangkan kelompok 41–50 tahun berjumlah 22 pegawai (22%), dan kelompok usia 51–60 tahun sebanyak 24 pegawai (24%), data ini mencerminkan kombinasi pekerja muda, menengah, dan senior yang relatif seimbang yang dapat menjadi kekuatan organisasi karena adanya perpaduan antara produktivitas pegawai muda dan pengalaman pegawai senior.

4.2.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel berikut ini menyajikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

Tabel 4.3
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
<1 Tahun	0	0%
>3 Tahun	31	31%
1-3 Tahun	69	69%
Total Keseluruhan	100	100%

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa sebagian besar pegawai Disporapar Kota Malang telah bekerja dalam rentang 1–3 tahun , yaitu sebanyak 69 pegawai (69%). Sementara itu, sebanyak 31 pegawai (31%) memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun, Tidak ada pegawai dengan masa kerja kurang dari satu tahun, yang menunjukkan bahwa komposisi pegawai saat ini tergolong stabil tanpa adanya pegawai baru dalam satu tahun terakhir. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa Disporapar memiliki tenaga kerja yang relatif berpengalaman.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Tujuan dari pendeskripsian variabel penelitian adalah untuk menggambarkan karakteristik dan kecenderungan persepsi responden terhadap setiap variabel yang dianalisis. Proses ini dilakukan melalui penyajian distribusi frekuensi dan persentase jawaban responden untuk setiap item pernyataan dalam instrumen penelitian. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif difokuskan pada empat variabel utama, yaitu *Komitmen Organisasi (X1)*, *Perceived Organizational Support (X2)*, *Work Engagement (Z)*, dan *Kinerja Karyawan (Y)*.

Penyajian data dilakukan secara sistematis untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana pegawai Disporapar Kota Malang menilai komitmen mereka terhadap organisasi, sejauh mana mereka merasa didukung oleh organisasi, tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, serta persepsi mereka terhadap kinerja individu. Melalui analisis deskriptif ini, peneliti berupaya menunjukkan pola umum respons responden sehingga dapat memahami kondisi aktual pegawai sebelum dilakukan analisis lebih lanjut pada hubungan antarvariabel. Dengan demikian, hasil pendeskripsian variabel ini menjadi dasar penting dalam melihat bagaimana variabel-variabel tersebut saling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Agak Setuju		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0	13	13	34	34	53	53	100	100	4,40
X1.2	1	1	0	0	7	7	38	38	54	54	100	100	4,44
X1.3	0	0	2	2	5	5	40	40	53	53	100	100	4,44
X1.4	0	0	1	1	10	10	41	41	48	48	100	100	4,36
X1.5	0	0	0	0	8	8	31	31	61	61	100	100	4,53
X1.6	1	1	1	1	7	7	31	31	60	60	100	100	4,48
MEAN													4,44

Berdasarkan tabel 4.4 Komitmen Organisasi (X1), terlihat bahwa pernyataan item X1.4 memiliki nilai rata-rata paling rendah yang menunjukkan bahwa meskipun pegawai tetap memberikan penilaian positif, bagian ini dirasakan sedikit lebih lemah dibanding item lainnya. Di sisi lain, item X1.5 memperoleh nilai rata-rata paling tinggi yang berarti aspek tersebut paling banyak disetujui oleh pegawai dan dianggap paling kuat dalam mencerminkan komitmen mereka yang menunjukkan bahwa pegawai Disporapar Kota Malang memiliki tingkat komitmen organisasi yang sangat baik.

2. Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Agak Setuju		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	3	3	10	10	32	32	55	55	100	100	4,39
X2.2	0	0	1	1	11	11	31	31	57	57	100	100	4,44
X2.3	0	0	1	1	10	10	31	31	58	58	100	100	4,46
X2.4	0	0	1	1	6	6	36	36	57	57	100	100	4,49
X2.5	0	0	3	3	14	14	36	36	47	47	100	100	4,27
X2.6	0	0	5	5	10	10	35	35	49	49	100	100	4,29

X2.7	1	1	1	1	12	12	34	34	52	52	100	100	4,35
X2.8	0	0	4	4	16	16	34	34	46	46	100	100	4,22
MEAN													4,36

Berdasarkan table 4.5 *Perceived Organizational Support (X2)*, terlihat bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi berada pada kategori tinggi. Item pertanyaan X2.8 menunjukkan rata-rata terendah yang mengindikasikan bahwa pegawai merasa aspek yang diukur oleh item pertanyaan ini masih belum sepenuhnya optimal dibandingkan indikator yang lain. Sementara itu, item X2.4 memiliki rata-rata tertinggi yang menunjukkan bahwa responden paling banyak memberikan penilaian positif pada pernyataan tersebut dan merasa aspek tersebut merupakan bentuk dukungan organisasi yang paling kuat yang mereka rasakan.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support (X2)*

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Agak Setuju		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	3	3	11	11	33	33	53	53	100	100	4,36
Y.2	0	0	3	3	14	14	39	39	44	44	100	100	4,24
Y.3	0	0	2	2	6	6	40	40	52	52	100	100	4,42
Y.4	0	0	3	3	12	12	37	37	48	48	100	100	4,30
Y.5	0	0	4	4	11	11	34	34	51	51	100	100	4,32
Y.6	0	0	4	4	10	10	32	32	54	54	100	100	4,36
Y.7	1	1	1	1	7	7	38	38	53	53	100	100	4,41
Y.8	0	0	3	3	8	8	37	37	52	52	100	100	4,38
Y.9	1	1	3	3	7	7	37	37	52	52	100	100	4,36
Y.10	0	0	1	1	7	7	42	42	50	50	100	100	4,41
Y.11	0	0	2	2	8	8	36	36	54	54	100	100	4,42
Y.12	0	0	2	2	5	5	39	39	54	54	100	100	4,45
MEAN													4,37

Berdasarkan tabel 4.6 Kinerja Karyawan (Y), terlihat bahwa persepsi responden terhadap kinerja mereka berada pada kategori tinggi. Item pertanyaan

dengan rata-rata paling rendah adalah Y.2 yang menunjukkan bahwa aspek yang diukur oleh item ini dirasakan sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Sementara itu, item Y.12 memperoleh nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan bahwa pegawai sangat yakin terhadap aspek kinerja yang diukur oleh pernyataan tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum pegawai Disporapar Kota Malang memiliki kinerja yang positif dan konsisten.

4. Distribusi Frekuensi Variabel *Work Engagement* (Z)

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel *Work Engagement* (Z)

Item	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Agak Setuju		Setuju		Sangat setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0	1	1	7	7	44	44	48	48	100	100	4,39
Z.2	0	0	1	1	4	4	37	37	58	58	100	100	4,52
Z.3	0	0	0	0	7	7	42	42	51	51	100	100	4,44
Z.4	0	0	8	8	11	11	36	36	45	45	100	100	4,18
Z.5	0	0	6	6	10	10	37	37	47	47	100	100	4,25
Z.6	0	0	2	2	4	4	36	36	58	58	100	100	4,50
MEAN													4,38

Berdasarkan table 4.7 *Work Engagement* (Z), dapat dilihat bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan berada pada kategori tinggi, Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Z.2 dan Z.6, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan terkait antusiasme mereka dalam bekerja. Sementara itu, item Z.4 dan Z.5 memiliki rata-rata paling rendah, meskipun tetap berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mungkin mengalami variasi tingkat energi atau ketekunan pada kondisi tertentu, namun secara keseluruhan tetap menunjukkan keterlibatan kerja yang positif.

4.2.3 Analisis Data

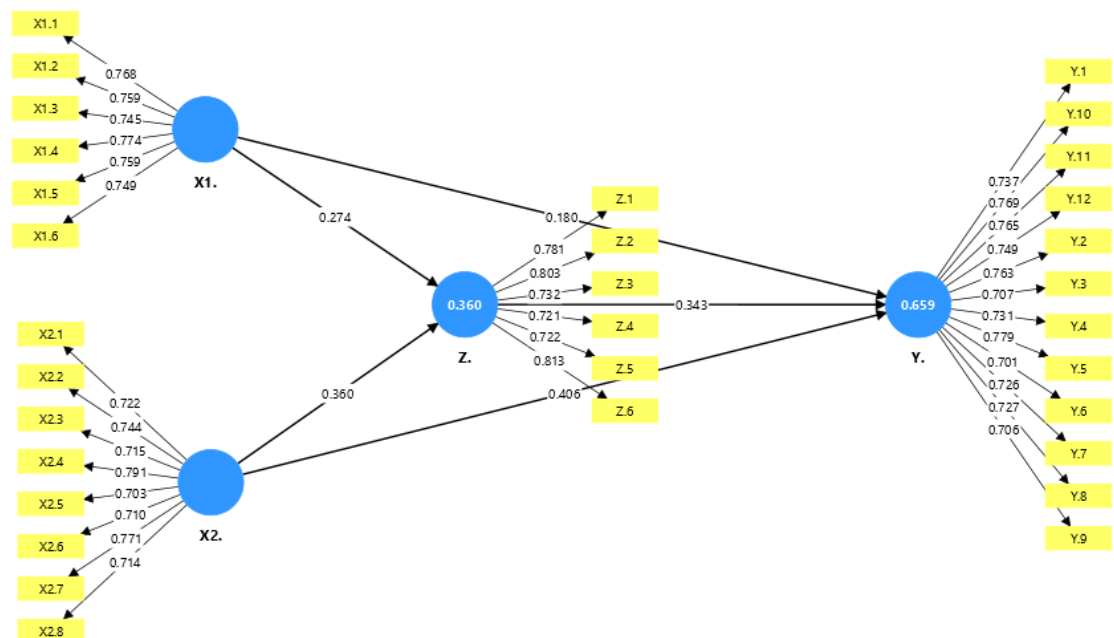
4.2.3.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Tujuan dari analisis Uji Partial Least Square (PLS) adalah untuk menguji dampak variabel Komitmen Organisasi (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), *Work Engagement* (Z), dan Kinerja Pegawai (Y).

4.2.3.2 Evaluasi Model Penelitian (*Outer Model*)

Gambar 4.2

Hasil Output PLS Algorithm



Sumber: SmartPLS (2025)

Gambar 4.2 menampilkan hasil dari algoritma Partial Least Squares (PLS) yang mencakup informasi penting mengenai *pemuatan faktor*, *validitas konvergen*, dan *validitas diskriminan*. Aspek ketiga ini merupakan bagian dari evaluasi outer model yang bertujuan memastikan bahwa indikator dalam setiap variabel laten mampu mengukur konstraknya secara akurat dan konsisten. Melalui hasil visual tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang membentuk variabel Komitmen Organisasi (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), *Work Engagement* (Z), dan

Kinerja Karyawan (Y) telah memenuhi kriteria kelayakan sebagai pengukur konstruk masing-masing yang ditunjukkan dengan nilai *factor loading* pada semua indikator menunjukkan angka di atas 0,70. Berikut ini adalah nilai yang diperoleh dari Gambar 4.2:

Tabel 4.8
Validitas dan Realibilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komitmen Organisasi	0.853	0.853	0.891	0.576
POS	0.878	0.882	0.903	0.539
Work Engagement	0.861	0.890	0.893	0.582
Kinerja Karyawan	0.925	0.929	0.935	0.546

Sumber; SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8, terlihat bahwa semua variabel penelitian sudah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas konstruk. Ini menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur variabel secara konsisten dan tepat. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada di atas batas minimum 0,70. Nilai *Composite Reliability* baik untuk *rho_a* maupun *rho_c* juga lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator dalam setiap konstruk mampu mengukur variabel laten yang sama secara konsisten. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk semua variabel lebih dari 0,50, artinya masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Berikut adalah hasil uji validitas yang diperoleh:

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas & Uji full Collinearity VIF

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	VIF	Keterangan
A	Komitmen Organisasi (X1)				
1	X1.1		0,768	1,778	Valid
2	X1.2		0,759	1,898	Valid
3	X1.3		0,745	1,993	Valid
4	X1.4		0,774	2,054	Valid
5	X1.5		0,759	2,303	Valid
6	X1.6		0,749	1,828	Valid
B	<i>Perceived Organizational Support (X2)</i>				
1	X2.1		0,722	2,034	Valid
2	X2.2		0,744	2,536	Valid
3	X2.3		0,715	1,973	Valid
4	X2.4		0,791	2,151	Valid
5	X2.5		0,703	1,863	Valid
6	X2.6		0,710	1,920	Valid
7	X2.7		0,771	2,305	Valid
8	X2.8		0,714	2,012	Valid
C	<i>Work Engagement (Z)</i>				
1	Z.1		0,781	1,930	Valid
2	Z.2		0,803	2,105	Valid
3	Z.3		0,732	1,828	Valid
4	Z.4		0,721	2,631	Valid
5	Z.5		0,722	2,916	Valid
6	Z.6		0,813	2,347	Valid
D	Kinerja Karyawan (Y)				
1	Y.1		0,737	2,495	Valid
2	Y.2		0,763	2,571	Valid
3	Y.3		0,707	1,992	Valid
4	Y.4		0,731	2,058	Valid
5	Y.5		0,779	2,490	Valid
6	Y.6		0,701	3,221	Valid
7	Y.7		0,726	3,257	Valid
8	Y.8		0,727	3,034	Valid
9	Y.9		0,706	2,846	Valid
10	Y.10		0,769	2,251	Valid
11	Y.11		0,765	2,385	Valid
12	Y.12		0,749	2,019	Valid

Sumber: SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai koefisien untuk variabel Komitmen Organisasi (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), *Work*

Engangement (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) semuanya berada di atas 0,7 yang menandakan semua item dinyatakan valid. Dan hasil uji VIF menunjukkan bahwa nilai VIF semua item di bawah batas toleransi yang ditetapkan, yaitu $< 5,0$ dan $< 3,3$ sehingga model terbebas dari multikolinearitas dan common method bias (Hair et al., 2017; Kock, 2015).

4.2.3.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel laten serta kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Salah satu indikator utama yang digunakan dalam penilaian *inner model* adalah nilai *R-square* (R^2).

1. Perhitungan *R-Square*

Berikut adalah hasil *R-Square* yang diperoleh dari pengujian menggunakan SmartPLS 4.0:

Tabel 4.10

Hasil *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja Pegawai	0,659	0,648
Work Engangement	0,360	0,347

Sumber: SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai *R-square* Kinerja Pegawai sebesar 0,659 dengan *Adjusted R-square* sebesar 0,648. Menurut klasifikasi Hair et al. (2017; 2021), nilai *R-square* sebesar 0,50–0,75 termasuk dalam kategori kuat. Artinya, sekitar 65,9% perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya nilai *R-square* *Work Engangement* sebesar 0,360 dengan *Adjusted R-square* sebesar 0,347 yang berarti bahwa variabel Komitmen Organisasi dan POS

mampu menjelaskan 36,0% variasi *Work Engagement*. Meskipun belum tergolong kuat, nilai ini tetap menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki kontribusi yang nyata dalam membentuk keterlibatan kerja pegawai.

2. Perhitungan *F-Square*

Berikut adalah hasil perhitungan *F-Square* yang diperoleh dari pengujian menggunakan SmartPLS 4.0:

Table 4.11

Hasil *F-Square*

	<i>F-Square</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	0.034	Pengaruh kecil
Komitmen Organisasi > <i>Work Engagement</i>	0.044	Pengaruh kecil
POS > Kinerja Karyawan	0.170	Pengaruh medium
POS > <i>Work Engagement</i>	0.076	Pengaruh kecil
<i>Work Engagement</i> > Kinerja Karyawan	0.220	Pengaruh medium

Sumber: SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil uji *F-square* (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh (*effect size*) masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Jalur Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,034, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Selanjutnya, Komitmen Organisasi terhadap *Work Engagement* menunjukkan nilai *f-square* sebesar 0,044, yang juga berada pada kategori pengaruh kecil. Untuk POS terhadap Kinerja Karyawan, nilai *f-square* sebesar 0,170 menunjukkan pengaruh sedang (sedang). Kemudian POS terhadap *Work Engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 0,076, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Terakhir *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *f-square* sebesar 0,220, yang tergolong

pengaruh sedang (sedang). Secara keseluruhan, hasil uji f-square menunjukkan bahwa *Work Engagement* dan POS memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan Komitmen Organisasi.

4.2.3.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan hasil *uji bootstrapping* yang mencakup *path coefficients*, yang selanjutnya disajikan dalam tabel berikut:

Table 4.12

Hasil Path Coeffitients

	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values	Keterangan
Komitmen Organisasi > <i>Work Engagement</i>	2.043	0.041	Signifikan
POS > <i>Work Engagement</i>	2.382	0.017	Signifikan
<i>Work Engagement</i> > Kinerja Karyawan	3.788	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	1.598	0.110	Tidak Signifikan
POS > Kinerja Pegawai	2.902	0.004	Signifikan
Komitmen Organisasi > <i>Work Engagement</i> > Kinerja Karyawan	1.649	0.100	Tidak Signifikan
POS > <i>Work Engagement</i> > Kinerja Karyawan	1.984	0.048	Signifikan

Sumber: SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.12 maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Work Engagement* menghasilkan nilai *T-statistics* sebesar 2,043 dengan *p-value* sebesar 0,041, yang berarti hubungan tersebut dinyatakan signifikan, sehingga hipotesis ini diterima.
2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 2,382 dengan *p-value* sebesar 0,017.

Nilai *T-statistics* tersebut lebih besar dari batas kritis 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis ini diterima.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 3,788 dengan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *T-statistics* tersebut lebih besar dari batas kritis 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis ini diterima.
4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *T-statistics* sebesar 1,598 dengan *p-value* sebesar 0,110. Nilai *T-statistics* tersebut lebih kecil dari batas kritis 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis ini tidak diterima.
5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 2,902 dengan *p-value* sebesar 0,004. Nilai *T-statistics* tersebut lebih besar dari batas kritis 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis ini diterima.
6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Work Engagement* menghasilkan nilai *T-statistics* sebesar 1,649 dengan *p-value* sebesar 0,100, yang berarti tidak signifikan, sehingga hipotesis ini tidak diterima.
7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Work Engagement* memiliki nilai *T-statistics* sebesar 1,984 dengan *p-value* sebesar 0,048, Nilai *T-statistics* tersebut lebih kecil dari batas kritis 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis ini diterima.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan menggunakan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi di antara karyawan Dinas Kepemudaan , Olahraga, dan Pariwisata Kota Malang . Berdasarkan pada hasilnya analisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), poin dari poin penting berikut dapat dibahas analisis menggunakan Dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), poin - poin penting berikut dapat dibahas .

4.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap *Work Engagement* (Z)

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Z) di Disporapar Kota Malang. Temuan ini didukung oleh nilai *T-statistik* sebesar 2,043, yang melebihi batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,041, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Dengan hasil ini, Hipotesis 1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih kuat, baik secara kognitif, emosional, maupun fisik. Komitmen organisasi yang mendorong pegawai untuk merasa terikat dengan nilai, tujuan, dan keberlangsungan organisasi, sehingga mereka lebih antusias, fokus, serta bersedia mengerahkan usaha ekstra dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *keterikatan kerja* . Penelitian oleh Rahmawati & Setiawan (2020) menunjukkan bahwa dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki keterlibatan kerja yang

lebih baik karena adanya keterikatan emosional dan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Caesens et al (2022). Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berperan dalam memperkuat keterlibatan kerja, terutama ketika karyawan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dan memandang organisasi sebagai bagian penting dari identitas diri mereka. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan tugas, tetapi juga terdorong secara intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai fondasi psikologis yang menjaga konsistensi keterlibatan kerja dalam jangka panjang.

Dalam perspektif nilai-nilai Islam, temuan ini selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Surat Al-Baqarah ayat 195:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ①

Artinya:

"Berinfaklah di jalan Allah, janganlah jerumuskan dirimu ke dalam kebinasaan, dan berbuatbaiklah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik".

Ayat tersebut menekankan pentingnya kesungguhan, totalitas, dan keterlibatan penuh dalam setiap aktivitas, termasuk dalam bekerja. Kesungguhan yang dimaksud tidak hanya tercermin dari hasil kerja, tetapi juga dari sikap mental, dedikasi, dan komitmen individu dalam menjalankan amanah yang diembannya. Penelitian lain oleh Mukhlas et al (2024) juga menyatakan bahwa etika kerja Islam menekankan keterpaduan antara aspek spiritual dan profesional, di mana individu dituntut untuk bekerja secara serius, disiplin, dan berorientasi pada kualitas. Nilai-nilai tersebut membentuk sikap kerja yang penuh keterlibatan, karena individu merasa memiliki

tanggung jawab moral tidak hanya kepada organisasi, tetapi juga kepada Allah SWT. Hal ini memperkuat pandangan bahwa komitmen yang bersumber dari nilai keislaman mampu mendorong keterlibatan kerja yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Dengan demikian, ayat QS. Al-Baqarah: 195 dan temuan penelitian tentang etika kerja Islam memperkuat hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Komitmen yang didasari oleh nilai spiritual dan moral akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh kesungguhan, dedikasi, dan keterlibatan total, sehingga keterlibatan kerja tidak hanya bersifat psikologis, tetapi juga bernilai ibadah dan tanggung jawab moral.

4.3.2 Pengaruh POS (X2) terhadap *Work Engagement* (Z)

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Z) di Disporapar Kota Malang. Temuan ini didukung oleh nilai *T-statistik* sebesar 2,382, yang melebihi batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,017, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Dengan hasil ini, Hipotesis 2 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dukungan organisasi yang dirasakan, seperti perhatian terhadap kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, serta perlakuan yang adil, mampu menumbuhkan rasa aman dan dihargai, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk terlibat secara lebih aktif, penuh energi, dan membunuh dalam menjalankannya.

Dalam konteks Disporapar, dukungan organisasi menjadi faktor krusial mengingat karakteristik tugas yang menuntut koordinasi lintas bidang, keterlibatan langsung dengan masyarakat, serta tuntutan pelayanan publik yang dinamis dan terfokus pada kinerja. Pada lingkungan kerja Disporapar, dukungan organisasi tidak

hanya diwujudkan melalui aspek formal seperti kebijakan dan struktur kerja, tetapi juga melalui perhatian pimpinan, kejelasan peran, pengakuan atas kontribusi pegawai, serta dukungan moral dalam pelaksanaan tugas. Ketika pegawai Disporapar merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan dan pengembangan mereka, maka akan tumbuh rasa dihargai dan aman secara psikologis. Kondisi ini mendorong pegawai untuk terlibat lebih aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kepemudaan, olahraga, dan pariwisata, sehingga tingkat keterlibatan kerja meningkat.

Temuan ini mendukung penelitian oleh Katsaros (2024) meneliti berbagai organisasi bisnis selama masa pandemi dan menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) baik dari kebijakan manajemen, atasan langsung, maupun rekan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, menurut Satria et al (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, dimana POS mampu menjelaskan 38% variasi dalam keterikatan kerja. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Dalam perspektif nilai-nilai Islam, hasil penelitian ini selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Surat Al-Ma'idah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا

اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya:

“Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya”.

Ayat tersebut menegaskan prinsip *ta'awun* (tolong-menolong) sebagai landasan dalam membangun hubungan sosial dan kelembagaan. Dalam konteks Disporapar Kota Malang, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai merupakan bentuk nyata dari penerapan prinsip *ta'awun*, di mana pimpinan dan institusi memberikan dukungan kepada pegawai agar mampu menjalankan tugas pelayanan publik secara optimal. Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai panjang-menolong dan kerja sama akan mendorong pegawai untuk saling mendukung, berkolaborasi, dan terlibat secara aktif dalam setiap program kerja.

Kajian etika kerja Islam menyatakan bahwa dukungan dan kerja sama dalam organisasi merupakan bagian dari upaya mewujudkan kemaslahatan bersama. Syamsuri & Mujahid (2023) menjelaskan bahwa panjang-menolong dalam prinsip Al-Qur'an berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, sehingga individu terdorong untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan keterlibatan. Hal ini sejalan dengan kondisi Disporapar yang membutuhkan sinergi antarpegawai dan antarbidang dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *work engagement* yang tinggi pada pegawai Disporapar tidak hanya mencerminkan keterlibatan psikologis, tetapi juga mencerminkan pengamalan nilai moral dan spiritual dalam bekerja.

4.3.3 Pengaruh *Work Engagement* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *Work Engagement* (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan signifikan

terhadap di Disporapar Kota Malang. Temuan ini didukung oleh nilai *T-statistik* sebesar 3,788, yang melebihi batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Dengan hasil ini, Hipotesis 3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja pegawai baik secara kognitif, emosional, maupun fisik maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung bekerja dengan penuh semangat, fokus, dan dedikasi, sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Dalam konteks organisasi pada Disporapar Kota Malang, keterlibatan kerja menjadi faktor yang sangat penting mengingat karakteristik tugas yang terfokus pada pelayanan publik, koordinasi lintas bidang, serta pelaksanaan program-program yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Pada lingkungan kerja Disporapar, *work engagement* tercermin dari sejauh mana pegawai menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus dalam melaksanakan tugas-tugas seperti perencanaan kegiatan kepemudaan, pembinaan olahraga, pengelolaan destinasi pariwisata, serta penyelenggaraan event daerah. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan keseriusan dalam bekerja, mampu beradaptasi dengan dinamika tugas lapangan, serta memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan tepat waktu. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai, baik dalam aspek administratif maupun operasional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pegawai yang dipekerjakan akan bekerja dengan penuh semangat, fokus, dan dedikasi sehingga mampu mencapai kinerja yang optimal. Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Fitriadi et al (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan langsung pada kinerja, dengan kepuasan kerja memediasi sepenuhnya

hubungan tersebut. Temuan ini mengisyaratkan bahwa rasa terlibat dalam pekerjaan tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga menumbuhkan kepuasan yang kemudian memperkuat kinerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Sandi & Tuti (2022) melaporkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus memperkuat komitmen organisasional yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam perspektif Islam, temuan ini sejalan dengan ajaran Al-Qur'an yang menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Firman Allah SWT dalam QS. Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya:

” Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”

Ayat QS. Al-Qashash ayat 26 memberikan gambaran yang jelas mengenai kriteria ideal seseorang dalam bekerja, yaitu memiliki kekuatan (*al-qawiyy*) dan amanah (*al-amin*). Kekuatan dalam ayat ini tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan fisik, tetapi juga mencakup kompetensi, semangat, dan kapasitas individu dalam menjalankan tugas secara optimal. Sementara itu, sifat amanah mencerminkan tanggung jawab, integritas, dan komitmen terhadap pekerjaan yang diemban. Nilai-nilai tersebut selaras dengan konsep *work engagement*, di mana pegawai yang terlibat secara penuh akan mencurahkan energi, fokus, dan dedikasi dalam pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Penelitian Maulana (2024) dalam *Jurnal Semiotika-Q: Kajian Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir* menafsirkan frase *al-qowiyyul amiin* dalam QS. Al-Qashash ayat 26 sebagai kriteria pekerja ideal yang menekankan keseimbangan antara kompetensi dan amanah. Makna *al-qowiyy* tidak hanya dipahami sebagai kekuatan fisik, tetapi juga mencakup kemampuan intelektual, kecakapan profesional, dan daya tahan mental dalam menjalankan tugas, sedangkan *al-amiin* dimaknai sebagai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab moral terhadap amanah kerja. Penafsiran kontemporer ini menunjukkan bahwa Al-Qur'an telah memberikan landasan normatif bagi profesionalisme kerja, di mana keterlibatan penuh, kompetensi yang mumpuni, dan integritas pribadi menjadi faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) yang menguji pengaruh Komitmen Organisasi (X1) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Disporapar Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-statistik* sebesar 1,598 yang tidak mencapai batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,110 yang jauh melampaui batas signifikansi 0,05. Temuan ini bertentangan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* - SET) yang menyatakan bahwa tingkat komitmen yang tinggi (sebagai *imbal balik* dari perlakuan organisasi) seharusnya mendorong kinerja yang lebih baik. Hasil ini juga kontradiktif dengan mayoritas penelitian terdahulu, seperti Maranata et al. (2023) dan Rizal et al. (2023) yang menemukan pengaruh positif signifikan Komitmen Organisasi terhadap kinerja.

Namun, meskipun bertentangan dengan arus utama teori, temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang juga menemukan hubungan non-signifikan (atau

bahkan negatif) antara kedua variabel ini. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Andrianto (2021) di sektor pemerintahan menemukan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\text{sig. } 0,530 > 0,05$). Demikian pula, studi oleh Suarni (2020) menyimpulkan bahwa jalur langsung Komitmen Organisasi menuju Kinerja Karyawan adalah non-signifikan ($\text{sig. } 0,544 > 0,05$) dalam konteks penelitian mereka.

Karyawan di Disporapar mungkin memiliki tingkat komitmen yang baik yaitu, mereka merasa terikat secara emosional dan memiliki kewajiban untuk bertahan tetapi komitmen tersebut gagal berfungsi sebagai pendorong Kinerja karena adanya hambatan situasional. Keterbatasan sumber daya dan fasilitas kerja yang kurang memadai, dapat membatasi kemampuan karyawan untuk melakukan niat baik (komitmen) mereka menjadi *output* kerja yang terukur dan berkualitas. Selain itu, dinamika organisasi publik, termasuk tekanan kebijakan dan potensi peningkatan beban kerja, dapat menyebabkan komitmen yang tinggi hanya berfungsi sebagai mekanisme bertahan (*staying*), alih-alih sebagai dorongan untuk mencapai keunggulan (*performing*). Oleh karena itu, penolakan H1 ini mengimplikasikan bahwa di lingkungan Disporapar Kota Malang, komitmen organisasi yang dimiliki karyawannya lebih bersifat psikologis dan normatif daripada operasional. Hal ini tercermin dari jawaban responden pada variabel komitmen organisasi (X1), khususnya pada item X1.5 yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bertahan dan setia pada organisasi. Tingginya persetujuan terhadap item tersebut menunjukkan bahwa loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap Disporapar sudah terbentuk dengan baik.

Dalam perspektif islam menekankan pentingnya keselarasan antara keyakinan/niat (komitmen) dengan tindakan nyata (kinerja), serta pentingnya menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Allah SWT berfirman dalam Surah Ash-Shaff ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. Sangat besarlah kemurkaan di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan.”

Surah Ash-Shaff ayat 2-3 mengajarkan bahwa niat dan keyakinan (komitmen) saja tidak cukup, melainkan harus dibuktikan dengan tindakan. Dalam konteks Disporapar Kota Malang, meskipun karyawan memiliki komitmen yang tinggi (mereka loyal dan tidak turnover), komitmen tersebut menjadi tidak berarti secara fungsional karena tidak mampu menembus hambatan situasional

Menurut Al-Fatih dan Akyun (2020) dalam jurnal mereka yang membahas etos kerja dan kinerja, mengutip pada Surah Ash-Shaff ayat 2-3 untuk menegaskan bahwa integritas antara hati dan perbuatan adalah prinsip dasar dalam Islam. Mereka menjelaskan bahwa seorang pegawai yang beriman harus menjauhi kemunafikan, yaitu bersikap seolah-olah berkomitmen (berjanji) tetapi tidak memberikan kontribusi nyata (kinerja). Kegagalan untuk mewujudkan komitmen (niat baik) ke dalam tindakan (kinerja) dapat dianggap sebagai tindakan yang dibenci secara spiritual dan inefisiensi secara profesional.

4.3.5 Pengaruh POS (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Disporapar Kota Malang. Temuan ini didukung oleh nilai *T-statistik* sebesar 2,902, yang melebihi batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,004, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Dengan hasil ini, Hipotesis 5 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka semakin tinggi pula Kinerja yang mereka hasilkan.

Temuan empiris ini secara kuat konsisten dengan kerangka teoritis utama yang diusung dalam penelitian ini, yaitu Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory-SET*). Menurut SET, POS adalah perlakuan organisasional positif yang dirasakan oleh karyawan, sehingga memicu kewajiban timbal balik. Karyawan membalas dukungan yang dirasakan tersebut dengan sikap dan perilaku positif, salah satunya adalah peningkatan Kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS, yang didefinisikan sebagai keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986, dalam Robbins & Judge, 2017), secara langsung memengaruhi kemauan karyawan untuk mengarahkan usaha ekstra (*extra-role behavior*) dalam bekerja.

Secara spesifik, hasil penelitian ini didukung oleh sejumlah studi terdahulu, misalnya, penelitian Suharto dan Suprpto (2023) secara eksplisit menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Demikian pula, studi lain yang meneliti sektor publik seringkali menemukan bahwa faktor dukungan eksternal yang dirasakan oleh pegawai menjadi pendorong penting Kinerja.

Dalam konteks Disporapar Kota Malang, signifikansi pengaruh POS ini memberikan implikasi yang mendalam. Mengingat adanya kendala-kendala internal yang mungkin membatasi Kinerja, Dukungan Organisasi yang dirasakan menjadi variabel yang sangat vital dan *relevan secara kontekstual*. Dukungan ini menjadi kompensasi psikologis bagi karyawan. Ketika fasilitas fisik tidak optimal, perhatian dan penghargaan dari organisasi (misalnya, melalui komunikasi yang transparan, kesempatan pengembangan karier, atau lingkungan kerja yang suportif) berfungsi sebagai sumber motivasi utama yang mendorong karyawan tetap tampil maksimal.

Dalam perspektif islam hal ini sangat selaras dengan prinsip Timbal Balik Kebaikan dan Tolong-Menolong seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT Surat Ar-Rahman ayat 60. Ayat ini memberikan dasar teologis yang kuat mengenai prinsip balasan kebaikan (*reward*) yang sejalan dengan teori timbal balik yang mendasari POS.

هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴿٦٠﴾

Artinya :

“Adakah balasan kebaikan selain kebaikan (pula)?”

Menurut Ruslan dan Sudibjo (2019) dalam kajian mereka mengenai motivasi kerja Islami, menggunakan konsep *al-ihsan* dan kaidah "balasan kebaikan adalah kebaikan" (Q.S. Ar-Rahman: 60) untuk menganalisis hubungan timbal balik. Mereka berpendapat bahwa perlakuan organisasi yang *ihsan* (mendukung, adil, dan menghargai) menciptakan rasa utang budi (reciprocity) pada diri karyawan. Karyawan kemudian merespons rasa utang budi ini dengan melaksanakan pekerjaan mereka

secara ekstra dan melampaui standar minimal, yang merupakan esensi dari Kinerja yang unggul.

4.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi oleh *Work Engagement* (Z)

Hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai *T-Statistics* sebesar 1,649 dan *P-Values* sebesar 0,100. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *P-Values* lebih besar dari 0,05 dan *T-Statistics* lebih kecil dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* adalah tidak signifikan. Dengan demikian, H6 ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* belum mampu memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara signifikan. Meskipun pegawai memiliki komitmen terhadap organisasi, kondisi tersebut tentu saja belum diikuti dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, sehingga tidak berdampak optimal terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki pegawai Disporapar Kota Malang lebih bersifat formal atau normatif, seperti loyalitas terhadap aturan dan tanggung jawab kerja, namun belum sepenuhnya mendorong semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Putri & Wibowo (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui keterikatan kerja, karena kelangsungan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain seperti dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan iklim kerja.

Penelitian Rahayu et al (2021) juga menemukan bahwa *work engagement* tidak selalu berperan sebagai variabel intervensi, terutama pada organisasi sektor publik yang memiliki struktur birokrasi yang kaku dan ruang inovasi kerja yang terbatas.

Dedikasi dan Upaya Sungguh-Sungguh untuk menghasilkan Kinerja, sangat relevan dengan perintah Islam mengenai kualitas amal (*mutqin*) dan kesungguhan dalam bekerja. Hal ini dijelaskan dalam QS Al-Maidah ayat 105:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسُكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مَنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ إِلَى
اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya :

“Wahai orang-orang yang beriman, jagalah dirimu! Orang yang sesat itu tidak akan memberimu mudarat apabila kamu telah mendapat petunjuk. Hanya kepada Allah kamu kembali semuanya, lalu Dia akan menerangkan kepadamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat ini menekankan pentingnya tanggung jawab pribadi dan kesungguhan individu dalam menjalankan amal perbuatannya, tanpa bergantung pada kondisi atau perilaku orang lain. Perintah *“jagalah dirimu”* mengandung makna bahwa setiap individu dituntut untuk fokus pada kualitas usaha dan amalnya sendiri, termasuk dalam konteks bekerja. Dengan demikian, ayat ini mendorong setiap orang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh (*mutqin*), konsisten, dan bertanggung jawab, karena setiap perbuatan akan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada Allah SWT.

Tafsir Al-Muyassar, ayat ini berisi perintah Allah kepada orang-orang beriman untuk “menjaga diri” dari kebiasaan, pembangkangan, dan sikap yang menyimpang dari petunjuk Allah. Menjaga diri dalam konteks ini mencakup memperkuat iman, memperbaiki amal, dan memperkuat keteguhan dalam ketaatan kepada Allah. Orang yang telah memperoleh petunjuk tidak akan dipengaruhi atau terseret oleh orang-

orang yang sesat, karena petunjuk itu telah menjadi landasan spiritual dan moral yang kuat dalam dirinya. Pada akhirnya, Allah akan menjelaskan seluruh amal perbuatan manusia ketika mereka kembali kepada-Nya pada Hari Kiamat, sehingga setiap individu akan mengetahui hasil kerja dan tanggung jawabnya secara lengkap dan menyeluruh.

4.3.7 Pengaruh Perceived Organizational Support (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi oleh Work Engagement (Z)

Hasil pengujian Hipotesis 7 dalam penelitian ini menyatakan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement*. menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Disporapar Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-statistik* sebesar 1,984 yang tidak mencapai batas kritis 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,048 yang jauh melampaui batas signifikansi 0,05. menemukan bahwa *Work Engagement* (Z) memediasi parsial pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Temuan ini menguatkan integrasi antara Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* - SET), yang menjelaskan pengaruh langsung POS ke Kinerja Karyawan sebagai bentuk timbal balik, dengan Model Job Demands-Resources (JD-R), yang melihat POS sebagai sumber daya pekerjaan (*Job Resource*) yang memicu motivasi tinggi sebelum menghasilkan Kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Temuan ini diperkuat oleh studi Cao & Dong (2023) yang secara eksplisit membuktikan bahwa dukungan organisasional (POS) memiliki efek yang lebih kuat dan stabil terhadap Kinerja ketika disalurkan melalui mekanisme keterikatan kerja. Dengan demikian, bagi Disporapar Kota Malang, Dukungan Organisasi harus

diinternalisasi dan direspon oleh karyawan dalam bentuk pengeralahan energi dan dedikasi penuh (*Work Engagement*) untuk mencapai Kinerja yang optimal.

Dalam perspektif Islam, POS yang merupakan perlakuan baik organisasi terhadap karyawan, memiliki landasan teologis yang kuat dalam prinsip balasan kebaikan (*al-ihsan*) Lebih jauh, Kinerja Karyawan sebagai hasil akhir dari *Work Engagement* tersebut wajib dipertanggungjawabkan, sesuai dengan firman Allah dalam Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلٰمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya :

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat ini menegaskan bahwa kerja dalam Islam bukan sekedar aktivitas ekonomi atau menyediakan kewajiban formal, melainkan merupakan bentuk amal yang mengandung nilai pertanggungjawaban moral dan spiritual, termasuk dalam konteks kerja dan profesi. Bekerja dipandang sebagai bagian dari ibadah apabila dilakukan dengan niat yang benar dan cara yang sesuai dengan ketentuan Allah SWT.

Ayat ini juga mengandung pesan pekerjaan manusia tidak hanya dinilai oleh atasan atau masyarakat, tetapi juga diawasi oleh Allah SWT, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman. Pengawasan ini menegaskan bahwa setiap aktivitas kerja memiliki dimensi moral dan spiritual, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja dengan jujur, bertanggung jawab, dan profesional, meskipun tidak berada di bawah pengawasan langsung.

Penelitian oleh Ade Mela & Zilsafil (2025) yang mengkaji QS. At-Taubah ayat 105 dalam konteks etos kerja menyimpulkan bahwa ayat tersebut mendorong individu untuk bekerja dengan penuh kesadaran, kesungguhan, dan kualitas terbaik karena pekerjaan dipandang sebagai amanah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

Lebih lanjut, Hidayatul Azizah & Nugraha (2025) dalam kajiannya mengenai etos kerja Islam menyatakan bahwa perintah bekerja dalam ayat tersebut mengandung nilai *itqan* (bekerja dengan tuntas dan berkualitas) dan *ihsan* (melakukan pekerjaan secara optimal), yang mendorong individu untuk memahami kemampuan fisik, kognitif, dan emosional secara maksimal. Dengan demikian, keterlibatan kerja (*work engagement*) dalam perspektif Islam tidak hanya dipahami sebagai kondisi psikologis positif, tetapi juga sebagai wujud tanggung jawab spiritual yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh komitmen organisasi dan POS terhadap kinerja pegawai dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada Disporapar Kota Malang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pegawai yang memiliki emosi, loyalitas, serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Komitmen organisasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, konsisten, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi, baik dalam bentuk perhatian, keadilan kebijakan, maupun kesempatan pengembangan, mampu meningkatkan motivasi dan kualitas kerja pegawai.
3. Komitmen organisasi yang tinggi mampu meningkatkan tingkat keterlibatan kerja pegawai, namun komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Dalam kondisi tersebut, keterlibatan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani dan memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai, sehingga kinerja dapat meningkat apabila komitmen organisasi diaktualisasikan melalui keterlibatan kerja yang tinggi.
4. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan work engagement. Pegawai yang merasa didukung cenderung lebih terlibat secara psikologis dalam pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun hasil penelitian ini

tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh PNS di Indonesia karena penelitian hanya dilakukan pada satu instansi dengan karakteristik tertentu.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi instansi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka Disporapar Kota Malang disarankan untuk memfokuskan upaya peningkatan kinerja pada pemberdayaan keterlibatan kerja pegawai melalui penciptaan kondisi kerja yang mampu mendorong semangat, pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga komitmen yang dimiliki pegawai dapat menjadi kinerja yang optimal.

2. Bagi Pimpinan Disporapar Kota Malang

Pimpinan instansi diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan partisipatif. Selain itu, organisasi perlu memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai, memperhatikan kesejahteraan pegawai, serta memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sumber data yang lebih beragam, seperti penilaian kinerja dari atasan atau arsip data organisasi. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variable lain, seperti kepemimpinan atau kepuasan kerja, untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Mela, D., & Zilsafil, Z. (2025). *Implementasi nilai Al-Qur'an terhadap etos kerja di IAIN Kendari (studi living Qur'an pada QS. At-Taubah ayat 105)* . *Al-Fahmu: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*.
- Al-Fatih, M. R., & Akyun, Z. A. (2020). Etos kerja islami dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(1), 83–97.
- Aliddin, L. A., Syaifuddin, D. T., Montundu, Y., & Marlina, S. (2024). The Impact of Perceived Organizational Support and Social Support on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(2), 253–273. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i2.4610>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538.
- Allen, NJ, & Meyer, JP (1990). Pengukuran dan anteseden komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif terhadap organisasi. *Jurnal Psikologi Kerja*, 63 (1), 1–18.
- Al-Qur'an dan Tafsirnya. (2011). *Departemen Agama Republik Indonesia* . Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf al-Qur'an.
- Andrianto. (2021). *Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Studi empiris pada Dinas Sosial Kota Surakarta)* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. Repositori UMS. <https://eprints.ums.ac.id/87161/11/NASKAH%20PUBLIKASI%20ANDRI.pdf>
- Ardiansyah, A., Risnita, & Jailani. (2023). *Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. *Jurnal Ihsan Pendidikan*, 2(2), 51–60. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* . Jakarta: Rineka Cipta.

- Azizah, PH, & Nugraha, DH (2024). *Etos Kerja dalam Manajemen Pendidikan Islam Menurut Tafsir Al-Wahidi (Kitab Al-Basith) terhadap Surat At-Taubah ayat 105* . Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam, 8(1). <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v8i1.1518>
- Baron, RM, & Kenny, DA (1986). Perbedaan variabel moderator-mediator dalam penelitian psikologi sosial: Pertimbangan konseptual, strategis, dan statistik. *Jurnal Kepribadian dan Psikologi Sosial*, 51 (6), 1173–1182.
- Bernardin, HJ, & Russell, JEA (2013). *Manajemen sumber daya manusia: Pendekatan eksperiensial* (edisi ke-6). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Blau, PM (1964). *Pertukaran dan kekuasaan dalam kehidupan bermasyarakat*. New York, NY: Wiley.
- Bonaventura Hendrawan Maranata, Dian Prasetyo Widyaningtyas, & Ardani Nur Istiqomah. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bumh Kota Semarang. *Applied Research in Management and Business*, 2(2), 1–10. <https://doi.org/10.53416/arimbi.v22i2.120>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2022). *Dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan kerja* . *Jurnal Perilaku Organisasi*, 43(4), 1–15.
- Cao, V. Q., & Dong, C. N. T. (2024). The mediating role of work engagement in the impact of authentic leadership and organizational justice on employee mental health. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2432740>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
- Chandra, K. A., & Hendratmoko, H. (2024). The Impact of Organizational Change on Organizational Commitment and The Mediation Effect of Job Security, Trust and Justice in Pharmaceutical Industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi Dan Bisnis*, 12(1), 148–165. <https://doi.org/10.46806/jkb.v12i1.1122>
- Cohen, J. (1988). *Analisis Daya Statistik untuk Ilmu Perilaku* (edisi ke-2). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, A. E. (2020). Potential problems measuring climate sensitivity from the historical record. *Journal of Climate*, 33(6), 2237–2248. <https://doi.org/10.1175/JCLI-D-19-0476.1>
- Diana, E. A., & Trisninawati. (2024). Analisis Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Mediasi Pada PT. Pembangkit Listrik Nasional (Persero) Rayon Ampera. *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 20(2), 333–339. <https://doi.org/10.57216/pah.v20i2.840>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). *Consistent Partial Least Squares Path Modeling*. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
- Efandi, S., & Haq, RAN (2024). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap work engagement pada karyawan ekspatriat. *Jurnal Sammajiva*, 3(2), 101–112.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Faisal, S. (1990). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: Rajawali Press.
- Fetriah, D., & Hermingsih, A. (2023). The Effect of Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(1), 22–33. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i1.2023>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Fitriani, N., Suparno, Eryanto, H., & Nurjanah, S. (2023). Organizational Commitment Among Employees: A Case Study of Private Higher Education Administrative Staff. *International Journal of Management and Development Studies*, 12(12), 33–40. <https://doi.org/10.53983/ijmds.v12n12.004>

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2014). *Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Hidayatul Azizah, P., & Nugraha, DH (2025). *Etos kerja dalam manajemen pendidikan Islam menurut tafsir Al-Wahidi terhadap Surat At-Taubah ayat 105 . Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* .jurnal.stituwjomba
- Katsaros, K. K. (2024). Firm performance in the midst of the COVID-19 pandemic: the role of perceived organizational support during change and work engagement. *Employee Relations*, 46(3), 622–640. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0313>
- Kementerian PAN-RB. (2024). *Evaluasi Kinerja ASN dan Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2024*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kerlinger, FN (2006). *Fondasi penelitian perilaku* (edisi ke-4). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kurniawan, S., Praningrum, & Dharmayana, I. W. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *The Manager Review*, 4(1), 61–94. <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25839>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- Kusumowardhani, I. (2013). Teori pertukaran sosial: Sebuah refleksi konteks. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 17 (2), 155–166.
- Lia Saniah. (2020). *Statistik Deskriptif*. Jakarta: Baca Buku. <https://bacabuku.com/book/BK61976/statistik-deskriptif>
- Lubis, MHA (2025). *Konsep Kepemimpinan dalam Surah An-Nisa Ayat 58–59 pada Tafsir Al-Kasysyaf Karya Al-Zamakhshari*. *Jurnal Studi Islam Indonesia (JSII)*, 3(1), 177–188.
- MacKinnon, DP, Fairchild, AJ, & Fritz, MS (2007). Analisis mediasi. *Tinjauan Tahunan Psikologi*, 58 , 593–614.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J. P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work and Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Malik, S., & Ishrat, R. (2024). Mediating Role of Employee Engagement Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(3), 22–31.
- Mangkunegara, AP (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Maulana. (2024). *Reinterpretasi makna kata al-qowiyyul amiin dalam Al-Qashash ayat 26* . *Jurnal Semiotika-Q: Kajian Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir* .
- Mowday, RT, Porter, LW, & Steers, RM (1982). *Keterkaitan karyawan-organisasi: Psikologi komitmen, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan*. New York, NY: Academic Press.
- Mukhlas, AA, Masulah, S., & Faradisy, AR (2024). *Etika kerja dalam tinjauan Al-Qur'an dan Al-Hadits*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ekonomi*, 6(2), 112–125.
- Nissinen, T. S., Maksniemi, E. I., Rothmann, S., & Lonka, K. M. (2022). Balancing Work Life: Job Crafting, Work Engagement, and Workaholism in the Finnish Public

Sector. *Frontiers in Psychology*, 13(March).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.817008>

- Nugroho, A., & Sari, B. (2021). Rendahnya kualitas kinerja pegawai sektor pemerintahan dan dampaknya terhadap kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 145–158. <https://doi.org/xxxx>
- Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee engagement, perceived organizational support, and job performance of medical staff at the Cape Coast Teaching Hospital. *PLoS ONE*, 19(12 December), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315451>
- Putri, AR, & Wibowo, U. (2020). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan work engagement sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 145–156.
- Rachmawati, S., Marwansyah, S., & Syahyuni, D. (2019). *Statistik Deskriptif*. Bandung: Tirtabuana Media.
- Rahayu, S., Suryani, T., & Nugroho, A. (2021). Work engagement sebagai variabel mediasi antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 33–45.
- Rahmawati, D., & Setiawan, R. (2020). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 145–156.
- Rizal, M., Alam, H. V, & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen* ..., 5(3), 1126–1140.
<https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, SP, & Judge, TA (2017 & 2019). *Perilaku organisasi* (edisi ke-17 & 18). Boston, MA: Pearson.
- Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara, dan kuesioner. *Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*

- (*JISOSEPOL*), 3(1), 45–56. Samudra Publisher.
<https://samudrapublisher.com/index.php/JISOSEPOL/article/view/238>
- Ruslan, A., & Sudibjo, D. N. (2019). Konsep Al-Ihsan dalam peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, 4(2), 112–125.
- Sahir, SH (2022). *Metodologi Penelitian*. Universitas Medan Area. Diakses dari https://sar.ac.id/stmik_ebook/prog_file_file/a4hNhG3v5K.pdf
- Sandi, M., & Tuti, M. (2022). Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi (Studi di Hotel Borobudur Jakarta). *Journal Human Capital Development*, 9(2), 1–12.
- Sanjaya, VF, & Faiyah, LI (2022). Aliran pengalaman dan perilaku kewargaan organisasi. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia (InobiS)*, 5(3), 230–242.
- Sari Raudatusyifa, Marta Widian Sari, & Selvi Zola Fenia. (2024). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Yasiga Sarana Utama Padang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(2), 342–354.
<https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i2.1679>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Selvamuthu, D., & Das, D. (2018). *Introduction to Statistical Methods, Design of Experiments and Statistical Quality Control*. Singapore: Springer.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-1736-1_3
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keterampilan* (edisi ke-7). Wiley.
- Sevilla, CG, Ochave, JA, Punsalan, TG, Regala, BP, & Uriarte, GG (2007). *Metode Penelitian*. Quezon City: Rex Printing Company.
- Shihab, MQ (2002). *Tafsir al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2017). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

- Suarni. (2020). Komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 6(2), 1-13.
<https://journal.uwks.ac.id/index.php/equilibrium/article/download/2783/pdf>
- Sugihartono, R. (2016). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, B., & Suprpto, S. (2023). The Role of Organizational Commitment and Employee Engagement in Mediating The Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1215–1225. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1960>
- Syamsuri, H., & Mujahid, MY (2023). *Etos kerja dalam Al-Qur'an*. Tinjauan Ekonomi dan Bisnis Digital, 4(3), 201–214.
- Thibaut, JW, & Kelley, HH (1959). *Psikologi sosial kelompok*. New York, NY: Wiley.
- Wahid, A., Kamal, AM, Ziarahah, LI, & Jamaludin, J. (2023). *Studi Kritis Terhadap Konsep Etos Kerja dalam Tafsir Al-Misbah dan Tantangannya di Era Globalisasi*. Islami, 7(2).
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan

12/18/25, 1:18 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110267
Nama : Nafa Zaida El Rahmah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Pereived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Medaitor (Studi pada Disporapar Kota Malang)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	1 September 2025	bimbingan judul	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	8 September 2025	diskusi judul terbaru	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	11 September 2025	diskusi bab 1 proposal penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	26 September 2025	bimbingan bab 1 dan 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	6 Oktober 2025	bimbangan bab 1,2, dan 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	5 November 2025	konsultasi kuesioner responden	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	12 Desember 2025	konsultasi bab 4 dan 5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	16 Desember 2025	konsultasi skripsi bab 1-5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 16 Desember 2025

Dosen Pembimbing



Dr. Setiani, M.M

Lampiran 2 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Nafa Zaida El Rahmah
Tempat, tanggal lahir : Malang, 25 Maret 2002
Alamat asal : Jl. Kramat No.47, RT.03 RW.04, Kel. Pagentan, Kec. Singosari,
Kab. Malang
Telepon/HP : 087886822869
E-Mail : nafazaidael@gmail.com

Pendidikan Formal :

2008-2014 : SDI Al-maarif 02 Singosari
2014-2017 : MTs Al-Maarif 01 Singosari
2017-2020 : SMA IT Asy-Syadzili

Lampiran 3 Lembar Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr.Wb

Kepada Yang Terhormat Bapak/Ibu, Saudara/i, perkenalkan nama saya Nafa Zaida El Rahmah, saya mahasiswi program studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Malang) yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir skripsi dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi*” Sebagai bagian dari pelaksanaan penelitian tersebut, saya memerlukan partisipasi responden dengan ketentuan sebagai berikut:

A. Data Responden

Nama :

Jenis kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

Usia :

Bidang :

Masa Kerja : ☐ < 1 tahun ☐ 1-3 tahun ☐ > 3 tahun

B. Kriteria Pengisian

Berikan tanda centang (\checkmark) pada pilihan dari pernyataan yang dirasa sesuai. Jawaban Anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Agak Setuju

1. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Disporapar Kota Malang.					

2.	Saya merasa senang menjadikan instansi ini sebagai tempat berkarier dalam jangka panjang.					
3.	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di Disporapar Kota Malang.					
4.	Saya merasa tidak pantas meninggalkan instansi ini karena rasa tanggung jawab moral.					
5.	Saya bertahan di instansi ini karena mempertimbangkan risiko jika keluar.					
6.	Saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi instansi ini.					

2. Perceived Organizational Support (Dukungan Organisasi)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Pimpinan memberikan penghargaan atas hasil kerja yang baik.					
2.	Atasan saya secara konsisten mengakui dan menghargai hasil kerja yang saya capai.					
3.	Saya merasa instansi memperlakukan pegawai dengan adil dan setara.					
4.	Kebijakan organisasi diterapkan secara konsisten tanpa membedakan pegawai.					
5.	Instansi memberikan bantuan ketika saya menghadapi kesulitan.					
6.	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan saya.					
7.	Instansi memberikan kesempatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi saya.					
8.	Saya merasa memiliki peluang berkembang dalam karir di organisasi ini.					

3. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya selalu menjaga ketelitian dan kualitas hasil pekerjaan.					
2.	Saya memastikan pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu.					
4.	Saya mampu menyelesaikan tugas tambahan di luar pekerjaan pokok.					
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.					
6.	Saya jarang menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
7.	Saya mampu mencapai target kerja dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.					
8.	Saya dapat menemukan cara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
9.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain.					
10.	Saya dapat mengambil keputusan secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.					
11.	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.					
12.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan dukungan dalam pekerjaannya.					

4. Work Engagement (Keterlibatan Kerja)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa penuh energi ketika bekerja di Disporapar.					
2.	Saya mampu tetap bersemangat meskipun menghadapi pekerjaan yang sulit.					
3.	Pekerjaan saya memberi makna yang penting bagi hidup saya.					

4.	Saya merasa bangga atas pekerjaan yang saya lakukan di Disporapar.					
5.	Saya sering larut dalam pekerjaan hingga lupa waktu.					
6.	Saya merasa antusias menghadapi tantangan pekerjaan.					

Lampiran 4 Data Kuesioner

Komitmen Organisasi (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4
4	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4
4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5
4	4	5	2	3	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5
4	4	5	4	3	4
3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4

5	3	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5
5	3	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	3	2
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4
3	4	3	4	5	4
4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	5
4	1	3	3	3	5
3	3	4	4	3	1
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5
3	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	5	3

4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5
3	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	3
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4
4	4	2	5	5	5
3	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

Perceived Organizational Support (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3

5	5	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4
4	2	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	3
5	5	5	5	5	3	4	3
5	5	5	5	5	2	3	2
5	5	5	5	5	3	5	5
4	5	4	5	4	2	5	5
3	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	2	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	2	2
4	5	5	3	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	3	2	2	2	1	3
2	3	4	4	2	2	4	2
5	5	5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	3	5	5	4

4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	5	4	5
5	5	2	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	5	3	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3
4	3	3	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	2	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	4

Work Engagement (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4
4	4	5	3	4	4
3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
4	5	3	2	2	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	4	5
4	5	4	5	5	5
4	4	5	3	3	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
5	4	5	2	2	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5
3	3	3	2	2	2
5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4
4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4

4	4	5	5	3	5
5	4	5	4	4	5
2	5	3	2	2	5
4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	4
4	5	4	4	5	4
3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	3	2	2	5
5	3	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	4	2	5	5
4	5	4	5	4	4
3	4	5	3	3	4
3	3	4	3	3	3
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5
3	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	3	5
4	5	4	5	5	4
5	3	4	2	2	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5

5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4

Kinerja Karyawan (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	2	1	4	1	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5

4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	5	2	4	2	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2
3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4

Lampiran 5 Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (A...
X1.	0.853	0.853	0.891	0.576
X2.	0.878	0.882	0.903	0.539
Y.	0.925	0.929	0.935	0.546
Z.	0.861	0.890	0.893	0.582

Lampiran 6 Hasil Uji Validitas

Komitmen Organisasi (X1)

	X1.	X2.	Y.	Z.
X1.1	0.768			
X1.2	0.759			
X1.3	0.745			
X1.4	0.774			
X1.5	0.759			
X1.6	0.749			

Perceived Organizational Support (X2)

X2.1		0.722		
X2.2		0.744		
X2.3		0.715		
X2.4		0.791		
X2.5		0.703		
X2.6		0.710		
X2.7		0.771		
X2.8		0.714		

Kinerja Karyawan (Y)

Y.1			0.737	
Y.10			0.769	
Y.11			0.765	
Y.12			0.749	
Y.2			0.763	
Y.3			0.707	
Y.4			0.731	
Y.5			0.779	
Y.6			0.701	
Y.7			0.726	
Y.8			0.727	
Y.9			0.706	

Work Engagement (Z)

Z.1				0.781
Z.2				0.803
Z.3				0.732
Z.4				0.721
Z.5				0.722
Z.6				0.813

Lampiran 7 Hasil Uji VIF

	VIF	Y.2	2.571
X1.1	1.778	Y.3	1.992
X1.2	1.898	Y.4	2.058
X1.3	1.993	Y.5	2.490
X1.4	2.054	Y.6	3.221
X1.5	2.303	Y.7	3.257
X1.6	1.828	Y.8	3.034
X2.1	2.034	Y.9	2.846
X2.2	2.536	Z.1	1.930
X2.3	1.973	Z.2	2.105
X2.4	2.151	Z.3	1.828
X2.5	1.863	Z.4	2.631
X2.6	1.920	Z.5	2.916
X2.7	2.305	Z.6	2.347
X2.8	2.012		
Y.1	2.495		
Y.10	2.251		
Y.11	2.385		
Y.12	2.019		

Lampiran 8 Hasil R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y.	0.659	0.648
Z.	0.360	0.347

Lampiran 9 Hasil F-Square

	X1.	X2.	Y.	Z.
X1.			0.034	0.044
X2.			0.170	0.076
Y.				
Z.			0.220	

Lampiran 10 Hasil *Path Coefficient*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1. -> Y.	0.180	0.188	0.113	1.598	0.110
X1. -> Z.	0.274	0.298	0.134	2.043	0.041
X2. -> Y.	0.406	0.393	0.140	2.902	0.004
X2. -> Z.	0.360	0.340	0.151	2.382	0.017
Z. -> Y.	0.343	0.349	0.090	3.788	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1. -> Z. -> Y.	0.094	0.104	0.057	1.649	0.100
X2. -> Z. -> Y.	0.123	0.119	0.062	1.984	0.048

Lampiran 11 Turnitin



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Nafa Zaida El Rahmah
NIM : 220501110267
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
24%	15%	9%	22%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Desember 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M