



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran *Work Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Work Stress*, *Social Support*, dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

Elverda Cahyani^{1*}, Arianto Muditomo², Rini Dwiyan Hadiwidjaja³

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, 501202965@ecampus.ut.ac.id

²Perbanas Institute Jakarta, Jakarta, Indonesia, ariantomuditomo@pten-indonesia.co.id

³Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, rini@ecampus.ut.ac.id

*Corresponding Author: 501202965@ecampus.ut.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the role of work engagement in mediating the effects of work stress, social support, and self-efficacy on employee performance based on the Job Demands–Resources (JD-R) perspective. The study was conducted on 100 employees of PT Bank Mega Syariah using a census method. This research employed a quantitative approach through a questionnaire-based survey and was analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that work stress has a negative and significant effect on employee performance but does not significantly affect work engagement. In contrast, social support and self-efficacy have positive and significant effects on both work engagement and employee performance. Furthermore, work engagement has a positive effect on employee performance and only mediates the relationship between job resources and employee performance, but does not mediate the relationship between job demands and employee performance. This study confirms that work engagement functions as a selective mediator within the JD-R framework, being more responsive to job resources and personal resources than to job demands in improving employee performance. Therefore, this study provides a theoretical contribution to the development of the JD-R model by emphasizing the differences in the mechanisms through which job demands and job resources influence employee performance.*

Keywords: *Employee Performance, Work Engagement, Work Stress, Social Support, Self-Efficacy*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh *work stress*, *social support*, dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R). Penelitian dilakukan pada 100 karyawan PT Bank Mega Syariah dengan menggunakan metode sensus. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif melalui survei kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Sebaliknya, *social*

support dan *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* maupun kinerja karyawan. Selain itu, *work engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan hanya memediasi hubungan antara *job resources* dan kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi hubungan antara *job demands* dan kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa *work engagement* berperan sebagai *selective mediator* dalam kerangka JD-R, yang lebih responsif terhadap *job resources* dan *personal resources* dibandingkan *job demands* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model JD-R melalui penegasan adanya perbedaan mekanisme pengaruh antara *job demands* dan *job resources* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Work Engagement*, *Work Stress*, *Social Support*, *Self-Efficacy*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa keuangan pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan serta efisiensi operasional secara berkelanjutan. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada perubahan sistem kerja, tetapi juga meningkatkan tuntutan terhadap sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Pamungkas et al., 2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan sebagai faktor strategis yang dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berperan sebagai penggerak utama aktivitas operasional sekaligus pencipta nilai bagi perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoretis, kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan Job Demands–Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Bakkeir & Deimeirouti, 2017). Tuntutan pekerjaan seperti *work stress* merupakan salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan tuntutan pekerjaan dan dinamika lingkungan organisasi, *work stress* muncul sebagai akibat dari situasi perilaku dan lingkungan yang memberikan tuntutan berlebihan terhadap kemampuan mental dan fisik individu (Sunyoto, dalam Santoso & Rijanti, 2022, sebagaimana dikutip dalam (Feibriantina et al., 2022)). Pada tingkat tertentu, *work stress* dapat berfungsi sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Namun, ketika stres mencapai tingkat yang tinggi, kemampuannya dalam meningkatkan kinerja menjadi semakin terbatas. Sebaliknya, stres yang berlebihan cenderung menimbulkan kelelahan fisik dan mental yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Feibriantina et al., 2022) dalam *Character Jurnal Penelitian Psikologi* yang menunjukkan bahwa *work stress* yang tinggi dalam organisasi berkontribusi negatif terhadap performa individu. Oleh karena itu, pengelolaan *work stress* menjadi aspek krusial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menjaga efektivitas organisasi. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan seperti *social support* dan *self-efficacy* berperan dalam meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, serta kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan (Sari Raudatusyifa et al., 2024). Dalam kerangka JD-R, hubungan tersebut tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi melalui dua mekanisme utama, yaitu *health impairment process* dan *motivational process* yang memengaruhi kinerja karyawan.

Namun demikian, secara empiris hubungan antara kehadiran dan kinerja tidak selalu bersifat linear. Kehadiran fisik karyawan tidak selalu mencerminkan *work engagement* yang optimal, karena terdapat kondisi presenteeism, yaitu ketika karyawan tetap bekerja meskipun tidak berada dalam kondisi fisik maupun psikologis yang optimal (Lohaus & Habeirmann, 2019). Selain itu, keberadaan *social support* di lingkungan kerja tidak selalu memberikan dampak yang konsisten terhadap kondisi psikologis karyawan. Variasi tersebut dipengaruhi oleh perbedaan tingkat kepercayaan diri individu dalam merespons tekanan pekerjaan (Adi Wijaya et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran fisik belum tentu mencerminkan *work engagement* yang optimal, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut mengenai mekanisme psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena tersebut semakin relevan dalam dinamika organisasi modern yang ditandai dengan perubahan beban kerja dan penyesuaian struktur organisasi. Kondisi ini berpotensi memengaruhi keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja karyawan. Di sisi lain, tingginya tingkat kehadiran karyawan tidak selalu diikuti oleh optimalnya pencapaian kinerja, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara kehadiran dan produktivitas aktual. Penelitian awal melalui pra-kuesioner juga menunjukkan adanya variasi kondisi psikologis karyawan, yang tercermin dari perbedaan persepsi terhadap tekanan kerja, tingkat kepercayaan diri, serta pencapaian target kerja. Variasi tersebut mengindikasikan bahwa faktor psikologis memiliki peran penting dalam menjelaskan dinamika kinerja karyawan.

Dalam perspektif JD-R, *work engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara job demands dan job resources terhadap kinerja karyawan. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan (Schaufeili et al., 2002). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara optimal (Santri et al., 2023).

Berdasarkan penelitian mengenai Job Demands–Resources (JD-R) telah banyak digunakan untuk menjelaskan pengaruh job demands dan job resources terhadap kinerja karyawan (Bakkeir & Deimeirouti, 2017). Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi terkait peran *work engagement* sebagai variabel mediasi. Adapun penelitian menemukan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh job resources dan job demands terhadap kinerja karyawan (Nurul Iksan et al., 2020) sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa job demands, seperti work stress, tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* maupun kinerja (Sawir, 2021). Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji hubungan antar variabel secara parsial dan belum banyak mengintegrasikan work stress, social support, dan self-efficacy dalam satu model konseptual berbasis JD-R. Keterbatasan tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian dalam menjelaskan bagaimana *work engagement* bekerja sebagai mekanisme psikologis dalam hubungan antara job demands, job resources, personal resources, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi research gap tersebut dengan menguji model JD-R secara terintegrasi melalui penempatan *work engagement* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara work stress, social support, dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa *work engagement* tidak berperan sebagai mediator universal, melainkan sebagai mediator selektif yang lebih efektif dalam menjembatani pengaruh job resources dan personal resources dibandingkan job demands terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work stress*, *social support*, dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan serta menguji peran *work engagement* sebagai variabel intervening dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R).

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory survey untuk menguji hubungan antara work stress, social support, dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan dengan work engagement sebagai variabel intervening dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menguji hubungan antarvariabel secara empiris berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan PT Bank Mega Syariah Area Jakarta 2 yang berjumlah 100 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Adapun responden yang terlibat merupakan karyawan tetap yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga dinilai memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terkait kondisi pekerjaan yang diteliti. Penelitian dilaksanakan pada PT Bank Mega Syariah Area Jakarta 2 yang mencakup lima kantor cabang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden selama periode penelitian. Dari 100 kuesioner yang didistribusikan, seluruhnya berhasil dikembalikan dan dapat digunakan dalam proses analisis, sehingga tingkat respons penelitian mencapai 100%.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert. Pernyataan dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan indikator masing-masing variabel yang mengacu pada penelitian terdahulu. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung maupun melalui media daring. Selanjutnya, data yang terkumpul melalui proses pemeriksaan, pengkodean, dan tabulasi sebelum dianalisis lebih lanjut.

Untuk mengantisipasi potensi common method bias yang dapat muncul akibat penggunaan sumber data yang sama, dilakukan pengujian menggunakan Harman's Single Factor Test. Hasil pengujian menunjukkan bahwa faktor tunggal hanya menjelaskan varian sebesar 38,5%, atau berada di bawah batas 50%. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa common method bias tidak menjadi permasalahan yang signifikan dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena mampu mengakomodasi model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk serta hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel (Hair et al., 2022). Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian nilai R-square, path coefficient, effect size (f^2), dan predictive relevance (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping pada tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$) untuk mengetahui signifikansi pengaruh antarvariabel dalam model penelitian (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Fit

Hasil evaluasi model fit disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Model Fit	
Indikator	Nilai
SRMR	0,088
NFI	0,593

Sumber: Output SmartPLS 4.0 Output, 2025

Evaluasi model fit dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian model penelitian sebelum dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap model pengukuran dan model struktural. Pengujian model fit dalam penelitian ini menggunakan indikator Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI).

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,088. Nilai tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dengan data penelitian. Selain itu, nilai NFI sebesar 0,593 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang cukup untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Berdasarkan hasil tersebut, model penelitian dinilai layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi outer model dan inner model menggunakan pendekatan PLS-SEM.

Convergent Validity

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator berkorelasi positif dengan konstruk yang diukurnya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor $> 0,70$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$ (Hair et al., 2022).

Dalam penelitian ini, pengujian convergent validity dilakukan terhadap lima variabel, yaitu work stress, social support, self-efficacy, work engagement, dan kinerja karyawan. Ringkasan hasil pengujian convergent validity yang mencakup nilai loading factor minimum, loading factor maksimum, dan AVE pada masing-masing variabel. Pengujian convergent validity dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Hasil outer loading dan nilai AVE disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Outer Loadings

Variable	Loading Factor Minimum	Loading Factor Maksimum	AVE
<i>Work stress</i> (X1)	0,793	0,930	0,747
<i>Social support</i> (X2)	0,747	0,913	0,716
<i>Self-efficacy</i> (X3)	0,763	0,887	0,651
<i>Work engagement</i> (Z)	0,762	0,867	0,673
Kinerja Karyawan (Y)	0,836	0,929	0,801

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50 sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai loading factor di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Nilai loading factor terendah terdapat pada variabel Social Support sebesar 0,747, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada variabel Work Stress sebesar 0,930. Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu berkisar antara 0,651 hingga 0,801. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur dengan baik, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria convergent validity dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya. Selain pengujian validitas konvergen, penelitian ini juga melakukan pengujian reliabilitas konstruk untuk memastikan konsistensi internal setiap variabel penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada tabel berikut.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 3. Composite reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.958	0.96	0.966	0.801
<i>Self-efficacy</i> (X3)	0.911	0.917	0.929	0.651

<i>Social support</i> (X2)	0.933	0.941	0.946	0.716
<i>Work engagement</i> (Z)	0.939	0.945	0.949	0.673
<i>Work stress</i> (X1)	0.933	0.948	0.946	0.747

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria Fornell–Larcker dengan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil menunjukkan nilai akar AVE masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel, yaitu Kinerja Karyawan (0,895), *Self-efficacy* (0,807), *Social support* (0,846), *Work engagement* (0,821), dan *Work stress* (0,864). Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi validitas diskriminan.

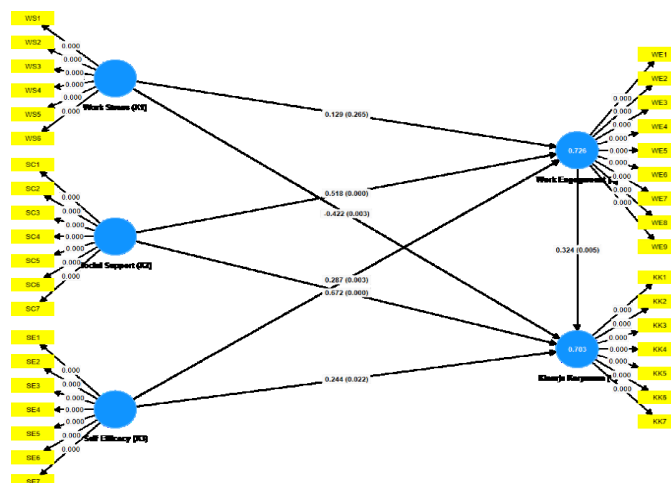
Tabel 4. Fornell–Larcker Criterion (Correlation Between Constructs and Square Root of AVE)

	Kinerja Karyawan (Y)	<i>Self-efficacy</i> (X3)	<i>Social support</i> (X2)	<i>Work engagement</i> (Z)	<i>Work stress</i> (X1)
Kinerja Karyawan (Y)	0.895				
<i>Self-efficacy</i> (X3)	0.658	0.807			
<i>Social support</i> (X2)	0.770	0.685	0.846		
<i>Work engagement</i> (Z)	0.742	0.728	0.817	0.821	
<i>Work stress</i> (X1)	0.513	0.671	0.793	0.732	0.864

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam Evaluasi model struktural dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten dalam model penelitian, yaitu *Work stress*, *Social support*, dan *Self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work engagement* sebagai variabel mediasi. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient) yang dihasilkan melalui analisis SmartPLS 4.0 untuk melihat arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antar variabel.



Gambar 1. Model PLS

Untuk mengetahui signifikansi model struktural, nilai t-statistic antara variabel independen dan dependen dianalisis berdasarkan tabel Path Coefficients yang dihasilkan oleh SmartPLS, sebagaimana disajikan berikut.

Tabel 5. Path Coefficients (Direct Effects)

Pengaruh Langsung	Inner Weight	T-statistik	P-value	Kesimpulan
<i>Self-efficacy</i> (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.244	2.300	0.022	Berpengaruh positif dan signifikan
<i>Self-efficacy</i> (X3) -> <i>Work engagement</i> (Z)	0.287	2.941	0.003	Berpengaruh positif dan signifikan
<i>Social support</i> (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.672	5.213	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan
<i>Social support</i> (X2) -> <i>Work engagement</i> (Z)	0.518	3.721	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan
<i>Work engagement</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.324	2.811	0.005	Berpengaruh positif dan signifikan
<i>Work stress</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.422	2.952	0.003	Berpengaruh negatif dan signifikan
<i>Work stress</i> (X1) -> <i>Work engagement</i> (Z)	0.129	1.115	0.265	Tidak berpengaruh signifikan

Sumber : SmartPLS 4.0 Output, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta *work engagement*. *Social support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan *Work engagement*. Selanjutnya, *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, *Work stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work engagement*.

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Terdapat tiga pengaruh tidak langsung yang diuji dalam penelitian ini, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Indirect Effects in the Inner Model

Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien	T-statistik	P-value	Kesimpulan
<i>Self-efficacy</i> (X3) -> <i>Work engagement</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.093	1.976	0.048	signifikan
<i>Social support</i> (X2) -> <i>Work engagement</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.168	2.129	0.033	signifikan
<i>Work stress</i> (X1) -> <i>Work engagement</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.042	0.939	0.348	non signifikan

Sumber : Smart PLS 4.0 Output, 2025

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work engagement* mampu memediasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan serta *social support* terhadap Kinerja Karyawan. Namun, *Work engagement* tidak terbukti memediasi pengaruh *Work stress* terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work stress, social support, dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan work engagement sebagai variabel mediasi dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kinerja yang dihasilkan. Dalam perspektif JD-R, work stress merupakan bagian dari job demands yang dapat menguras sumber daya fisik dan psikologis sehingga menurunkan kemampuan kerja secara optimal. Penelitian ini mendukung konsep health impairment process dalam JD-R serta sejalan dengan penelitian (Wahyu Setyawati et al., 2018) dan (Septiana et al., 2022).

Selain itu, penelitian (Mustika et al., 2025) juga menunjukkan bahwa work stress berpengaruh negatif terhadap work engagement, yang berarti peningkatan stres kerja akan menurunkan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa work stress dapat menjadi faktor yang melemahkan work engagement dalam kerangka JD-R. Namun, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa work stress tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap keterikatan kerja tidak selalu bersifat langsung, karena dapat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola tekanan kerja, strategi coping, serta dukungan lingkungan kerja. Dengan demikian, hubungan antara work stress dan work engagement dapat berbeda tergantung kondisi individu dan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa social support berpengaruh positif terhadap work engagement dan kinerja karyawan. Dalam perspektif JD-R, dukungan sosial merupakan bentuk job resources yang mampu meningkatkan motivasi, rasa aman, serta keterlibatan individu dalam pekerjaan. Ketika karyawan memperoleh dukungan dari atasan maupun rekan kerja, mereka cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini konsisten dengan penelitian (Nikmah & Sapruwan, 2025) serta (Talebzadeh & Karatepe, 2020). Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aulia et al., 2022) yang menemukan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif terhadap work engagement pada pekerja dengan tingkat risiko pekerjaan yang tinggi. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil tersebut memperkuat pandangan Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang menyatakan bahwa dukungan sosial merupakan salah satu job resources yang berperan penting dalam meningkatkan work engagement.

Selain itu, self-efficacy terbukti berpengaruh positif terhadap work engagement dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya menjadi faktor penting dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi cenderung lebih percaya diri, proaktif, dan mampu menyelesaikan tugas secara efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini mendukung penelitian (Santri et al., 2023) dan (Rachman Affandi et al., 2023). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Buulolo et al., 2025) yang menemukan bahwa self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat self-efficacy yang tinggi cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih kuat karena merasa mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan menyelesaikan tugas secara efektif.

Work engagement juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung pandangan (Bakker, 2017) yang menempatkan work engagement sebagai mekanisme motivasional utama dalam meningkatkan kinerja melalui proses JD-R. Selain meningkatkan produktivitas, work engagement juga

berkontribusi terhadap perilaku proaktif, kreativitas, serta komitmen kerja yang lebih tinggi (Bakker, 2017; Bakker & Albrecht, 2018). Dari perspektif organisasi, tingginya work engagement dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan formal, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bakker, 2017). Oleh karena itu, peningkatan work engagement perlu menjadi perhatian penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Reina-Tamayo et al., 2018) yang menunjukkan bahwa work engagement memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih fokus dan memiliki dorongan perhatian yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa job demands yang bersifat menghambat dapat melemahkan hubungan antara job resources dan work engagement. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja tertentu dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dalam bekerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pada analisis mediasi, work engagement terbukti memediasi pengaruh social support dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh work stress. Penelitian ini menunjukkan bahwa job resources dan personal resources bekerja melalui motivational process yang meningkatkan keterlibatan kerja sebelum berdampak pada kinerja. Sebaliknya, work stress lebih dominan memengaruhi kinerja melalui *health impairment process* tanpa melalui mekanisme work engagement. Hasil ini sejalan dengan kerangka JD-R yang menegaskan bahwa work engagement lebih responsif terhadap keberadaan sumber daya dibandingkan tuntutan pekerjaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement berperan sebagai mediator selektif dalam model JD-R. Work engagement mampu memperkuat pengaruh job resources dan personal resources terhadap kinerja, namun tidak menjadi mekanisme utama dalam menjelaskan pengaruh job demands. Penelitian ini mempertegas adanya perbedaan jalur psikologis antara *motivational process* dan *health impairment process* dalam menjelaskan kinerja karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pengembangan model JD-R dengan memberikan bukti bahwa work engagement lebih responsif terhadap sumber daya kerja dan sumber daya personal dibandingkan terhadap tuntutan pekerjaan. Sementara itu, secara praktis organisasi perlu memperkuat social support melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, dan budaya kerja kolaboratif. Selain itu, peningkatan self-efficacy dapat dilakukan melalui pelatihan, umpan balik yang konstruktif, serta sistem penghargaan yang mendorong kepercayaan diri karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan work engagement dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Ringkasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work stress, social support, dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan dengan work engagement sebagai variabel mediasi dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Sebaliknya, social support dan self-efficacy terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement maupun kinerja karyawan. Selain itu, work engagement juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian mediasi, work engagement terbukti memediasi pengaruh social support dan self-

efficacy terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh work stress. Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya kerja (job resources) dan sumber daya personal (personal resources) memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan tuntutan pekerjaan (job demands).

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori Job Demands–Resources (JD-R) dengan menunjukkan bahwa work engagement tidak berperan sebagai mediator universal, melainkan sebagai mediator selektif yang lebih responsif terhadap job resources dan personal resources dibandingkan job demands. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa social support dan self-efficacy meningkatkan kinerja melalui motivational process yang mendorong keterlibatan kerja, sedangkan work stress lebih berkaitan dengan health impairment process yang berdampak langsung pada kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperjelas perbedaan mekanisme pengaruh antara sumber daya kerja dan tuntutan kerja dalam menentukan kinerja karyawan serta memberikan bukti empiris yang memperkuat relevansi teori Job Demands–Resources (JD-R) dalam menjelaskan perilaku dan kinerja karyawan pada konteks perbankan syariah.

Implikasi Praktis

Bagi PT Bank Mega Syariah Area Jakarta 2, hasil penelitian menunjukkan pentingnya penguatan social support dan self-efficacy untuk meningkatkan work engagement dan kinerja karyawan. Peningkatan social support dapat diwujudkan melalui pelaksanaan briefing rutin sebelum operasional layanan untuk membahas target pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga (DPK), dan kendala pelayanan nasabah. Selain itu, pimpinan cabang dapat menerapkan program coaching dan mentoring secara berkala guna membantu karyawan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan dan meningkatkan kompetensi pelayanan. Sementara itu, peningkatan self-efficacy dapat dilakukan melalui pelatihan produk dan layanan perbankan syariah, simulasi penanganan keluhan nasabah, serta pemberian umpan balik dan penghargaan atas pencapaian target kerja. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan work engagement dan mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan. Perusahaan disarankan untuk menyelenggarakan program coaching bulanan, mentoring antarpegawai senior dan junior, serta pemberian penghargaan berbasis pencapaian target untuk meningkatkan self-efficacy dan work engagement karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada PT Bank Mega Syariah Area Jakarta 2 sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi ke organisasi atau sektor industri lainnya. Kedua, penelitian menggunakan desain cross-sectional, sehingga data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu dan belum dapat menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel secara dinamis dalam jangka panjang. Ketiga, data penelitian diperoleh melalui kuesioner self-report yang bergantung pada persepsi responden, sehingga masih terdapat kemungkinan munculnya bias subjektivitas maupun kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap paling sesuai. Keempat, pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi individu, bukan menggunakan indikator kinerja aktual organisasi seperti pencapaian target bisnis, produktivitas kerja, atau penilaian kinerja dari atasan. Selain itu, penelitian ini hanya menguji variabel work stress, social support, self-efficacy, work engagement, dan kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan namun belum diakomodasi dalam model penelitian.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan beberapa kantor cabang maupun organisasi dari sektor perbankan dan industri yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu serta mengombinasikan data persepsi dengan data kinerja aktual organisasi, seperti pencapaian target pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga (DPK), atau hasil penilaian kinerja oleh atasan. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R), seperti perceived organizational support, leadership style, psychological capital, atau work-life balance untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi work engagement dan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Adi Wijaya, D., Lolita Sari, L., & Mahadewi Sandiasih, K. (2024). *Pengaruh dukungan sosial dan kepercayaan diri terhadap kecemasan menghadapi dunia kerja*. 19(1), 82–92. <https://journal.umg.ac.id/index.php/psikosains>
- Aulia, A., Rahmawati, A., & Sari, S. N. (2022). Work engagement of high-risk occupation employees: The role of self-efficacy and perceived organizational support. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 101–108. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v19i2.44>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Number 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Buulolo, D., Hardjo, S., & Aisyah, S. (2025). effect of self efficacy on work engagement mediated by psychological well being in employed student. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 13(1), 68–74. <https://doi.org/10.22219/jipt.v13i1.37807>
- Febriantina, S., Fathin, A., Rahma, M., Lestari, N. Y., & Nurwati, U. (2022). *Determinan Stress Kerja Dalam Organisasi: Kajian Literatur Sistematis Determinants of Work Stress in Organizations: A Systematic Literature Review*. 12(01), 89–102. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p89-102>
- Hair, J. F. ;, Hult, G. T. M. ;, Ringle, C. M. ;, Sarstedt, M., Nicholas P. Danks, & Soumya Ray. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Springer. <http://www>.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Mustika, K., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2025). *The Influence of Work-Life Balance on Work Engagement Through Job Stress and Job Satisfaction as Mediation in Construction Company Employees*.
- Nikmah, I., & Sapruwan, M. (2025). *Peran Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Industri Manufaktur*. <https://lenteranusa.id/>
- Nurul Iksan, Slamet Widodo, & Praningrum. (2020). *Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan, Sumber Daya Individu Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma*.

- Pamungkas, A. T., Satrio, D., & Milasari, D. (2025). Nomor 2. Mei 2025. In *Journal of Accounting and Management's Student* (Vol. 2). www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi
- Rachman Affandi, A., Studi Manajemen, P., Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti, S., Letnan Jenderal Sutoyo No, J., & Nusukan Banjarsari Surakarta, C. (2023). Peran self efficacy dalam meningkatkan work life balance, work engagement, terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 11(2), 2023.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: an episodic perspective. *Career Development International*, 23(5), 478–496. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0179>
- Santri, S. P. D., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2023). Pengaruh Self-Efficacy, Self-Esteem Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang. *Among Makarti*, 16(1).
- 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>
- Sawir, M. (2021). *The Effect of Stress, Work Environment and Work Engagement on Employee Performance*.
- Schaufeli, W. B. ; Salanova, M. ; Gonzalez-Roma, V. ; & Bakker, A. B. Y. 2002. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Septiana, J., Oey, D., & Widjaja, H. (2022). *Septiana dan Oey: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan....*
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227–1245. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0195>
- Wahyu Setyawati, N., Ade Aryani, N., Prawesti Ningrum, E., & Bhayangkara Jakarta Raya, U. (2018). Stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 405–412. <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB>