E-ISSN: 3025-0994
Halaman 160-174
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pegawai Pemerintah Perjanjian Kontrak Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Ricky Mokoginta [1], Musafir [2], Arifin[3]

[1,2,3] Program Pascasarjana, Universitas Ichsan Gorontalo, Indonesia
e-mail: mokogintaricky@gmail.com , musafirnyaklak@gmail.com*, arifin.unisan@gmail.com*

Abstrack

This study investigates the dynamics of contractual uncertainty and periodic evaluations among PPPK civil servants, which may influence their work engagement and, in turn, affect performance consistency. The research specifically examines the direct and indirect effects of work engagement on employee performance, with organizational support considered as a mediating variable. Using a quantitative approach and an explanatory survey design, the study involved all 76 PPPK employees at the Regional Secretariat of Kotamobagu City, selected through a census sampling technique. Data were collected via a Likert-scale questionnaire (1–5) and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (PLS-SEM) with SmartPLS 4, applying bootstrapping with 5,000 subsamples to ensure robust results. The findings reveal that job insecurity does not directly influence performance, while work engagement exerts a positive and significant effect. Organizational support, however, neither directly affects performance nor mediates the relationship between work engagement and performance. These results highlight that employee performance is more strongly associated with the level of work engagement, whereas organizational support has not been validated as an effective mediating mechanism. The study contributes to the understanding of performance drivers among PPPK civil servants and provides insights for public sector management in addressing engagement and organizational support issues.

Keywords: *Work Engagement, Organizational Support, PPPK Civil Servants' Performance, Kotamobagu City Government*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakpastian masa kontrak dan evaluasi berkala pada ASN yang berpotensi perubahan tingkat work engagement yang dapat memengaruhi konsistensi kinerja pegawai. Permasalahan penelitian difokuskan pada pengaruh *work engagement* terhadap kinerja ASN PPPK serta peran Dukungan Organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel tersebut. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori survei. Populasi penelitian berjumlah 76 ASN pada Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sensus atau sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4 dengan bootstrapping 5.000 subsamples. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, sedangkan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dukungan Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja serta tidak memediasi hubungan *work engagement* terhadap kinerja. Kesimpulannya, kinerja ASN dalam penelitian ini lebih berkaitan dengan

tingkat *work engagement*, sementara Dukungan Organisasi belum terbukti menjadi mekanisme mediasi dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.

Kata Kunci: *Work Engagement*, Dukungan Organisasi, Kinerja ASN PPPK, Pemerintah Kota Kotamobagu.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset krusial yang menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi instansi pemerintah, di mana dinamika perubahan lingkungan kerja menuntut adaptabilitas yang tinggi dari setiap aparat (Batubara & Abadi, 2022). kinerja aparatur sipil negara merupakan indikator fundamental dalam transformasi birokrasi, yang kini bergeser dari orientasi administratif menuju pembangunan modal manusia yang berfokus pada efektivitas dan capaian target kinerja (Nanuru et al., 2021). di indonesia pemerintah telah melakukan reformasi kebijakan melalui penetapan UU No. 5 Tahun 2014 yang bertujuan menciptakan aparatur yang profesional, kompeten, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan global (Heslina & Syahruni, 2021). oleh karena itu penguatan manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah menjadi krusial, mengingat bahwa tenaga kerja saat ini tidak lagi sekadar dianggap sebagai robot organisasi, melainkan aset manusiawi yang memerlukan pembaharuan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas serta kinerjanya (Ariyanto et al., 2022). Undang - undang nomor 20 tahun 2023 tentang pengelolaan ASN menyebutkan kinerja ASN khususnya pegawai dengan perjanjian kerja menuntut adanya pemahaman mendalam terkait stabilitas kerja dan keterikatan emosional pegawai, mengingat tantangan objektif terkait masa kontrak yang terbatas sering kali memicu kerentanan persepsi terhadap keamanan kerja.

Dalam konteks pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, hubungan antara Work Engagement dan kinerja memiliki kekhasan tersendiri. Pegawai PPPK menghadapi status kepegawaian berbasis perjanjian yang sewaktu-waktu dapat berakhir, sehingga keterlibatan kerja mereka dapat terancam oleh kecemasan akan keberlanjutan pekerjaan (Qomarani, 2020). Temuan pada 3.812 partisipan yang dianalisis dengan pemodelan hierarki linier menunjukkan bahwa efek negatif ketidakamanan kerja terhadap keterlibatan kerja dapat diredam oleh sumber daya kerja, baik otonomi pada tingkat individu maupun iklim dukungan sosial pada tingkat kelompok kerja (Pap et al., 2020). Artinya, bagi pegawai PPPK, keterlibatan kerja yang memadai merupakan prasyarat agar tekanan akibat status kontraktual tidak berubah menjadi penurunan kinerja. Sebaliknya, ketika dukungan organisasi dirasakan tinggi, pegawai tetap memberikan kinerja maksimal meskipun tingkat ketidakamanan kerja yang dirasakan juga tinggi (Yogyakarta et al., 2023). Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa kesejahteraannya diperhatikan oleh organisasi akan membalasnya dengan kinerja yang baik (Yogyakarta et al., 2023).

Secara teoretis, dukungan organisasi berakar pada teori pertukaran sosial (social exchange theory), yang menekankan adanya norma timbal balik antara karyawan dan organisasi (Yogyakarta et al., 2023). Karyawan yang merasa kesejahteraannya diperhatikan oleh organisasi cenderung membalas perlakuan tersebut dengan memberikan kinerja yang baik dan kontribusi maksimal bagi kemajuan organisasi (Yogyakarta et al., 2023). Selain itu, dukungan organisasi berperan dalam mengendalikan stres yang muncul akibat tekanan dan kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan. Karyawan yang merasa didukung dan diperhatikan akan lebih mampu mengelola dampak psikologis dari ketidakamanan kerja (Yogyakarta et al., 2023). Dengan demikian, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung tetap memberikan kinerja maksimal meskipun tingkat ketidakamanan kerja yang dirasakan juga tinggi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memperoleh dukungan organisasi (Yogyakarta et al., 2023).

Sehubungan dengan hal tersebut, langkah strategis untuk menempatkan dukungan organisasi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja ASN PPPK menjadi sangat mendesak untuk dilakukan demi merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan solutif. Atas dasar tersebut, penelitian ini menitikberatkan pada analisis komprehensif mengenai bagaimana intervensi dari pihak organisasi dapat memitigasi dampak ketidakpastian kerja terhadap kinerja para pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dengan mengoptimalkan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi utama.

berdasarkan uraian dari latar belakang dan memperhatikan fenomena yang telah di kemukakan pada latar belakang maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul " Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja ASN PPPK ; Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui jenis survei. Penelitian ini bersifat eksplanatori karena bertujuan untuk menjelaskan dampak variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji peran variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena yang terjadi, tetapi juga membahas hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan model konseptual yang sudah dibuat. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan analisis yang berbasis model Partial Least Squares dengan program SmartPLS 4.0. Tahapan-tahapan dalam menganalisis menggunakan PLS-SEM untuk mengukur outer model dan inner model. Penelitian ini memiliki 10 indikator yang mengukur variabel Work Engagement, Dukungan Organisasi,dan Kinerja ASN PPPK. Maka, untuk sampel Berdasarkan teknik probability sampling melalui sampling jenuh, maka yang seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Pendekatan ini dipilih guna memperoleh data yang komprehensif, menjamin representasi penuh dari karakteristik populasi yang diteliti, serta meminimalisir kesalahan generalisasi. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 76 responden atau pegawai di lingkungan kantor Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Penyebaran kuesioner menggunakan Google Form.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Evaluasi Measurement (Outer Model)

Hasil pengujian outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk

1. *Convergent Validity*

Penelitian ini bersifat eksploratoris, sehingga kriteria nilai loading factor untuk penelitian harus berada pada >0,7. Sebagaimana hasil dari algoritma dapat terlihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

	DUKUNGAN ORGANISASI	KINERJA ASN P3K	WORK ENGAGEMENT
X1			0.844
X2			0.823
X3			0.739
Y1		0.903	
Y2		0.886	
Y3		0.857	
Y4		0.878	
Z1	0.855		
Z2	0.933		
Z3	0.905		

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Untuk variabel *Work Engagement* (X1), hasil pengujian menunjukkan konsistensi yang baik dengan nilai outer loading X1 (0,844), X2 (0,823), dan X3 (0,739). Semua indikator valid, sehingga konstruk work engagement dapat diukur dengan baik melalui ketiga item tersebut. Nilai yang relatif tinggi ini menegaskan bahwa indikator vigor, dedication, dan absorption yang digunakan memang relevan dalam menggambarkan keterikatan kerja pegawai.

Sementara itu, variabel Kinerja ASN PPPK (Y) memperlihatkan hasil yang sangat kuat dengan nilai outer loading Y1 (0,903), Y2 (0,886), Y3 (0,857), dan Y4 (0,878). Semua indikator valid dan berada di atas ambang batas, menunjukkan bahwa instrumen ini sangat representatif dalam mengukur kinerja pegawai. Begitu pula dengan variabel Dukungan Organisasi (Z), yang memiliki nilai *outer loading* tinggi dan konsisten: Z1 (0,855), Z2 (0,933), dan Z3 (0,905). Hal ini menandakan bahwa indikator dukungan organisasi sangat kuat dalam mencerminkan konstruk laten. Kesimpulannya, pada tahap 2 seluruh variabel menunjukkan validitas konvergen yang baik, sehingga instrumen dapat digunakan secara optimal dalam analisis lanjutan.

Output hasil estimasi *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada Tabel 2 Variabel dikatakan valid jika memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE) > 0,5*

Tabel 2. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

VARIABEL	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
DUKUNGAN ORGANISASI	0.807	Terpenuhi
KINERJA ASN P3K	0.776	Terpenuhi
WORK ENGAGEMENT	0.646	Terpenuhi

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* pada tahap 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Secara umum, nilai AVE yang diperoleh berada di atas ambang batas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dapat dianggap valid dalam mengukur konstruk laten yang ditetapkan dalam model SEM-PLS.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk memastijkan bahwa konstruk atau variable dalam model pengukuran benar-benar mengukur hal yang berbeda atau tidak tumpeng tindih satu sama lain. Dalam pengukuran Discriminant Validity menggunakan instrumen Fornell-Larcker Criterion yaitu Korelasi antara indikator dengan konstruksinya besar dari indikator pada Konstruk lainnya. Berikut Tabel 3 yang di sajikan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil *Fornell-Larcker Criterion* Uji *Discriminant Validity*

	DUKUNGAN ORGANISASI	**JOB INSECURITY**	**WORK ENGAGEMENT**
DUKUNGAN ORGANISASI	0.898		
KINERJA ASN P3K	0.463	-0.128	
WORK ENGAGEMEN	0.389	-0.021	0.803

T				

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Hasil Fornell-Larcker Criterion pada tabel menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan pada diagonal, misalnya Dukungan Organisasi = 0,898;; Kinerja ASN PPPK = 0,881; Work Engagement = 0,803) lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Hal ini menandakan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya indikator yang digunakan lebih mampu menjelaskan konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian, masing masing variabel dapat dianggap berdiri sendiri secara konseptual dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran yang signifikan.

Selain itu, pola korelasi antar variabel memberikan gambaran hubungan yang relevan. Dukungan Organisasi berkorelasi positif dengan Kinerja ASN PPPK (0,463) dan Work Engagement (0,389), menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi, semakin baik kinerja dan keterikatan kerja pegawai.. Korelasi positif antara Work Engagement dan Kinerja (0,632) juga menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulannya, hasil Fornell Larcker Criterion tidak hanya membuktikan validitas diskriminan, tetapi juga memperlihatkan arah hubungan antar variabel sesuai dengan teori yang mendasari penelitian.

3. *Construct Reliabilty.dan Cronbach Alpha (Uji Reliabilitas Konstruk)*

Berikut ini adalah hasil pengujian Composite Reliability dan Cronbach Alpha:

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
DUKUNGAN ORGANISASI	0.880	0.887	0.926	Terpenuhi
KINERJA ASN P3K	0.904	0.910	0.933	Terpenuhi
WORK ENGAGEMENT	0.723	0.723	0.845	Terpenuhi

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Data pada tabel menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas konstruk berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_a dan rho_c). Secara umum, nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 menandakan konsistensi internal yang baik, sementara nilai Composite Reliability di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator indikator yang digunakan mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk laten. Misalnya, variabel Dukungan Organisasi memiliki Cronbach's Alpha 0,880 dan Composite Reliability 0,926, yang berarti instrumen ini sangat reliabel dan indikatornya saling berkorelasi kuat dalam mengukur dukungan organisasi.

b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. Uji *R-Square*

R Square (R^2) adalah nilai koefisien determinasi dalam pengujian *inner model* yang digunakan untuk mengukur sejauh mana variasi dari variabel laten dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang memengaruhinya. Semakin tinggi nilai R^2, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, sehingga model struktural yang diuji dinilai semakin baik dan kuat secara prediktif.

Tabel 5. Hasil *R-Square*

VARIABEL	R-square	R-square adjusted
DUKUNGAN ORGANISASI	0.309	0.290
KINERJA ASN P3K	0.455	0.433

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Hasil uji R-Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model SEM-PLS. Pada variabel Dukungan Organisasi, nilai R-Square sebesar 0,309 dengan R-Square adjusted 0,290 berarti bahwa sekitar 30,9% variasi dukungan organisasi dapat dijelaskan oleh variabel lain dalam model. Nilai ini termasuk kategori moderate, sehingga meskipun ada pengaruh yang cukup berarti dari variabel independen, masih terdapat faktor lain di luar model yang berkontribusi terhadap persepsi dukungan organisasi.

Sementara itu, variabel Kinerja ASN PPPK memiliki nilai R-Square sebesar 0,455 dengan R-Square adjusted 0,433, yang menunjukkan bahwa sekitar 45,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk yang memengaruhinya dalam model. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan dukungan organisasi, sehingga dapat dikategorikan cukup kuat. Artinya, variabel-variabel seperti work engagement, dan dukungan organisasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja ASN PPPK. Dengan demikian, model penelitian ini cukup efektif dalam menjelaskan kinerja pegawai, meskipun masih ada ruang untuk memperhitungkan faktor eksternal lain yang belum dimasukkan ke dalam model.

2. Uji *f-Square*

F-Square adalah ukuran dalam pengujian *inner model* yang digunakan untuk mengevaluasi besarnya pengaruh atau kontribusi suatu variabel prediktor (independen) laten terhadap variabel dependen di tingkat struktural. Nilai f^2 sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 masing-masing menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten tersebut berada pada kategori lemah, sedang, atau besar.

Tabel 6. Hasil *f-Square*

VARIABEL	DUKUNGAN ORGANISASI	KINERJA ASN P3K
DUKUNGAN ORGANISASI		0.078
WORK ENGAGEMENT	0.210	0.434

Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

variabel *Work Engagement* menunjukkan kontribusi yang lebih kuat. Nilai *f-Square* 0,210 terhadap Dukungan Organisasi menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan nilai 0,434 terhadap Kinerja ASN PPPK termasuk kategori besar. Hal ini menegaskan bahwa keterikatan kerja pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja, sekaligus memperkuat persepsi dukungan organisasi. Kesimpulannya*, job insecurity* lebih berpengaruh pada persepsi dukungan organisasi, sementara *work engagement* menjadi faktor dominan yang mendorong kinerja ASN PPPK.

c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah tahap analisis yang dilakukan untuk membuktikan kebenaran dari dugaan sementara atau hipotesis penelitian yang diajukan dengan cara melihat nilai koefisien jalur, nilai statistik uji (t-statistik), serta tingkat signifikansi (p-value) menggunakan bantuan perangkat lunak statistik. Tahapan ini bertujuan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten yang diuji bernilai positif atau negatif serta signifikan

atau tidak, sehingga dapat ditarik kesimpulan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak.

Tabel 7. Hasil *Bootstrapping* Pengujian Hipotesis efek langsung (*direct effect)* dan Efek tidak Langsung (*Indirect Effect)*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Ket.
WORK ENGAGEMENT -> KINERJA ASN P3K	0.535	0.504	0.136	3.947	0.000	Diterima
WORK ENGAGEMENT -> DUKUNGAN ORGANISASI	0.381	0.392	0.117	3.251	0.001	Diterima
DUKUNGAN ORGANISASI -> KINERJA ASN P3K	0.248	0.279	0.195	1.275	0.101	Ditolak
WORK ENGAGEMENT -> DUKUNGAN ORGANISASI -> KINERJA ASN P3K	0.095	0.124	0.103	0.921	0.178	Ditolak

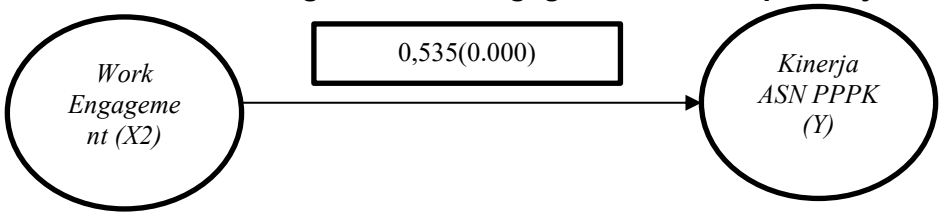
Sumber : Olahan Data SEM-PLS (2026)

Dari tabel diatas di dapat di jelaskan bahwa :

1. ***Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN PPPK.**

Berikut Gambar Hubungan pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja ASN P3K:

Gambar. 1 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja ASN PPPK



Nilai pengaruh sebesar 0,535 menunjukkan hubungan positif yang kuat antara work engagement dan kinerja ASN PPPK. Nilai p-value = 0,000 menunjukkan signifikansi yang sangat tinggi (p < 0,01). Angka 0,535 bermakna bahwa terdapat dorongan searah yang cukup kuat dan positif antara keterikatan kerja (work engagement) dengan hasil kerja pegawai. Karena angkanya bernilai positif (tanpa tanda minus), hal ini berarti setiap kali rasa keterikatan, semangat, atau dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja ASN PPPK akan ikut terangkat atau meningkat sebesar 0,535 poin. Besaran peningkatan yang mencapai sekitar 53,5% ini membuktikan secara meyakinkan bahwa semakin tinggi antusiasme, fokus, dan keterlibatan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya, semakin nyata dan besar pula sumbangsihnya dalam mendongkrak kualitas, efektivitas, serta pencapaian kinerja secara keseluruhan. Artinya, semakin tinggi

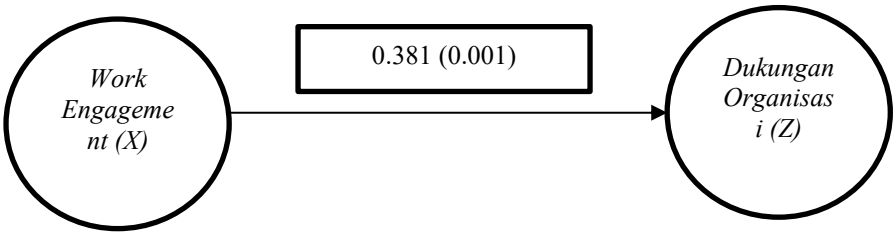
keterikatan kerja pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan hasil ini, hipotesis ketiga diterima.

Selain itu, nilai pengaruh yang cukup besar (0,535) menunjukkan bahwa work engagement memiliki kontribusi substansial terhadap kinerja. Hal ini menegaskan bahwa keterikatan kerja bukan hanya faktor psikologis, tetapi juga berdampak nyata pada hasil kerja pegawai ASN PPPK.

Kesimpulannya, hipotesis pertama diterima karena work engagement terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN PPPK. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai melalui dukungan, motivasi, dan lingkungan kerja yang kondusif.

2. Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Dukungan Organisasi

Berikut Gambar Hubungan pengaruh Work Engagement terhadap Dukungan Organisasi:



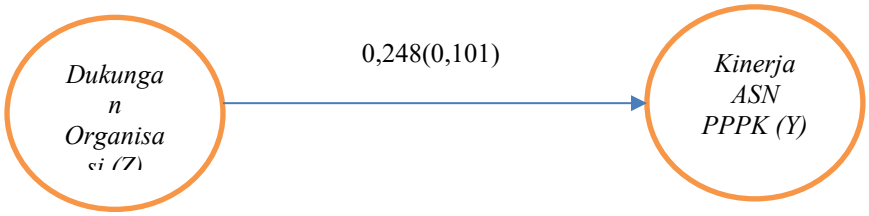
Gambar. 2 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Dukungan Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh positif signifikan dengan koefisien 0,381, dan *p-value* 0,001. Angka 0,381 bermakna bahwa terdapat dorongan searah yang positif dan berdampak nyata dari suatu faktor pendorong (variabel independen) terhadap capaian sasaran atau hasil akhirnya (variabel dependen). Karena nilainya positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap kali terjadi peningkatan pada faktor pemicu tersebut sebesar satu satuan, maka hasil yang dipengaruhinya akan ikut meningkat sebesar 0,381 poin. Besaran peningkatan sekitar 38,1% ini membuktikan secara meyakinkan bahwa upaya perbaikan atau penguatan pada faktor pendorong tersebut akan memberikan sumbangsih yang berarti, terbukti secara statistik, dan secara langsung membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Artinya, pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung merasakan dukungan organisasi lebih besar. Engagement mendorong persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Dengan hasil ini, hipotesis kedua diterima.

Secara teoritis, pegawai yang engaged lebih aktif berinteraksi dengan organisasi dan lebih mampu melihat dukungan yang diberikan. Dengan demikian, hipotesis ini diterima karena terbukti secara empiris bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi.

3. Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN PPPK.

Berikut Gambar Hubungan Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN PPPK:



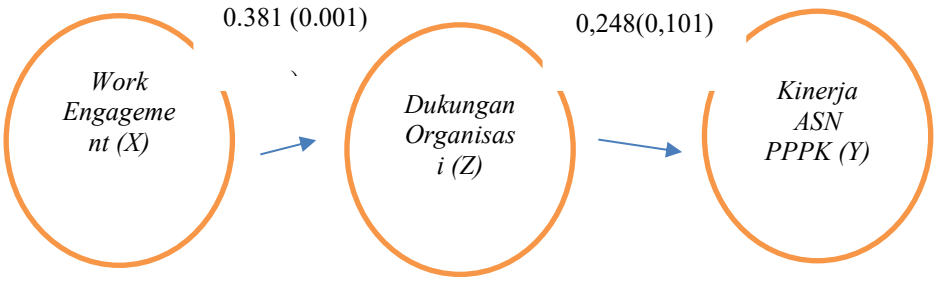
Gambar. 3 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN PPPK

Nilai pengaruh sebesar 0,248 menunjukkan arah hubungan positif, artinya semakin tinggi dukungan organisasi maka kinerja ASN PPPK cenderung meningkat. Namun, nilai p-value = 0,101 tidak memenuhi kriteria signifikansi (p < 0,05). Angka 0,248 bermakna bahwa terdapat potensi dorongan yang searah dari dukungan organisasi terhadap hasil kerja pegawai, di mana setiap peningkatan dukungan sebesar satu satuan dapat mengarahkan pada potensi kenaikan kinerja ASN PPPK sebesar 0,248 poin atau sekitar 24,8%. Namun, karena hasil ini terbukti tidak signifikan secara statistik (p-value di atas 0,05), besaran kenaikan 24,8% tersebut tidak bisa dijadikan jaminan mutlak atau standar yang berlaku umum. Dengan kata lain, meskipun organisasi terlihat memberikan sumbangsih positif, efek atau dorongan tersebut belum cukup kuat, konsisten, atau meyakinkan untuk benar-benar dipastikan sebagai faktor utama yang nyata dalam mendongkrak kinerja pegawai secara keseluruhan di lapangan. Hal ini berarti pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kinerja tidak terbukti secara statistik. Dengan demikian, hipotesis ketiga ditolak.

Kesimpulannya, dukungan organisasi tetap penting, tetapi perannya lebih efektif bila dikombinasikan dengan faktor lain seperti work engagement. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak karena pengaruh langsungnya tidak signifikan terhadap kinerja ASN PPPK.

4. Dukungan Organisasi memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Work Engagement engagement terhadap kinerja ASN PPPK.

Berikut Gambar Hubungan Pengaruh Mediasi Dukungan Organisasi, *Work Engagement* terhadap Kinerja ASN PPPK :



Gambar. 5 Pengaruh Mediasi Dukungan Organisasi, *Work Engagement* terhadap Kinerja ASN PPPK

Pengaruh langsung dari Work Engagement terhadap Kinerja ASN PPPK sebesar 0,535, pengaruh tidak langsung melalui Dukungan Organisasi sebesar 0,095 (hasil perkalian 0,381 dikali 0,248), sehingga pengaruh total menjadi 0,630. Maknanya, peningkatan keterikatan kerja pegawai secara langsung memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja, sementara jalur melalui persepsi dukungan organisasi hanya menambah sedikit efek positif. Secara praktis, mayoritas pengaruh Work Engagement terhadap kinerja berjalan lewat mekanisme langsung motivasi, komitmen, dan energi kerja pegawai bukan semata melalui peningkatan dukungan organisasi.

Peran Dukungan Organisasi di sini bersifat sebagai mediator teoritis yang dapat menyalurkan sebagian pengaruh Work Engagement ke kinerja. Namun hasil uji menunjukkan efek tidak langsung tidak signifikan secara statistik dengan p-value 0,178, dan perhitungan Variance Accounted For menghasilkan VAF 15 persen (0,095/0,630 = 15%), yang berada di bawah ambang 20 persen. Ini berarti proporsi pengaruh total yang dimediasi oleh Dukungan Organisasi relatif kecil dan secara statistik tidak cukup kuat untuk dikatakan sebagai jalur mediasi yang bermakna.

Secara teoritis, *Work engagement* memang dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, namun efek tersebut tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja

melalui jalur mediasi. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak karena efek mediasi tidak terbukti.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja ASN PPPK

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN PPPK di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu, sehingga hipotesis ini diterima. Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja yang dimiliki pegawai yang ditunjukkan melalui tingginya energi (vigor), dedikasi (dedication), dan penyerapan diri dalam tugas (absorption) maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan, baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Dorongan motivasional dan emosional yang kuat dari dalam diri pegawai terbukti menjadi penggerak utama dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas birokrasi harian.

Dalam peta literatur empiris, hasil penelitian ini memperkuat temuan kelompok pro yang menunjukkan konsistensi hubungan positif antara keterikatan kerja dan kinerja. Penelitian terdahulu dari Yoo & Lee (2019) serta Kusmuni et al. (2024) menegaskan bahwa pegawai yang terikat secara penuh dengan pekerjaannya menyalurkan energi fisik, kognitif, dan emosional untuk memberikan kontribusi nyata dan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior). Temuan senada dari Andrean et al. (2026) pada pegawai kontraktual juga menunjukkan bahwa work engagement merupakan prediktor kuat dalam menjaga produktivitas kerja. Sebaliknya, beberapa penelitian di kelompok kontra (seperti Aninda & Hatta, 2024; Amin & Pancasasti, 2021) mengindikasikan bahwa keterikatan kerja pada pegawai kontrak terkadang tidak secara otomatis meningkatkan kinerja aktual jika terhalang oleh tingginya hambatan struktural atau kepuasan kerja yang rendah.

Secara teoretis, diterima dan sejalannya hasil penelitian ini dianalisis dengan mendasarkan pada Conservation of Resources (COR) Theory yang dikembangkan oleh Hobfoll. Menurut teori COR, individu yang memiliki akumulasi sumber daya pribadi yang melimpah seperti motivasi internal, antusiasme, dan ketahanan emosional akan terdorong untuk menginvestasikan kembali sumber daya tersebut ke dalam aktivitas yang produktif guna memperoleh imbalan dan pencapaian keberhasilan (gain spiral). Dalam konteks ASN PPPK di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu, work engagement bertindak sebagai sumber daya energi psikologis yang melimpah. Energi ini dialokasikan pegawai secara intensif untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara maksimal, sehingga mampu mengonversi keterikatan emosional menjadi pencapaian kinerja formal yang nyata.

Kesesuaian hasil penelitian dengan dugaan awal hipotesis ini diperkuat oleh pengamatan dan observasi langsung peneliti di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Berdasarkan pengamatan di lapangan, pegawai PPPK yang memiliki keterikatan kerja tinggi tampak lebih proaktif, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi tanpa perlu selalu dituntun, serta menunjukkan daya tahan kerja yang tinggi saat dihadapkan pada tumpukan tugas atau batas waktu (deadline) yang ketat. Keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap peran mereka sebagai bagian dari aparatur pemerintah menjadi mesin penggerak utama yang menjaga konsistensi dan efisiensi kerja di lingkungan kantor.

Justifikasi mendalam juga diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai ASN PPPK di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Para pegawai menyampaikan bahwa ketika mereka merasa menikmati dan mencintai pekerjaan yang dipercayakan, rasa lelah atau tekanan akibat pekerjaan dapat teratasi dengan baik. Pegawai menganggap penyelesaian tugas dengan baik bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif demi kontrak, melainkan sebagai bentuk dedikasi personal dan tanggung jawab moral. Tingkat keterikatan yang tinggi ini membuat mereka tetap fokus, bersemangat, dan berusaha memberikan hasil terbaik (quality of work) dalam setiap pelayanan dan penyusunan laporan kegiatan.

Pengaruh *Work Engagement Terhadap Dukungan Organisasi*

Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi mengindikasikan hubungan simbiotis yang kuat di lingkungan birokrasi Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Diterimanya hipotesis ini menegaskan bahwa keterikatan emosional pegawai bukan hanya berdampak pada hasil kerja individual, tetapi juga membangun iklim persepsi positif terhadap instansi. Implikasi praktis bagi pimpinan daerah adalah pentingnya merawat dan memicu work engagement ASN PPPK secara berkelanjutan, karena pegawai yang terikat secara emosional akan menjadi fondasi utama dalam menciptakan budaya organisasi yang saling mendukung dan harmonis.

Dukungan organisasi dan work engagement berhubungan erat, di mana ketika pegawai merasa dihargai oleh organisasi, keterlibatan mereka terhadap pekerjaan turut meningkat (Jankelová et al., 2021), dan dukungan organisasi dilaporkan dapat meningkat ketika pegawai merasa dihargai serta menurun ketika mereka merasa tidak termotivasi atau tidak didukung (Hngoi et al., 2023). Sisi kontra justru dominan mayoritas penelitian memodelkan arah sebaliknya, yaitu dukungan organisasi sebagai anteseden work engagement misalnya dukungan organisasi terbukti berperan positif terhadap work engagement dengan kontribusi efektif 33,8% (Mufarrikhah et al., 2020), berhubungan positif dengan koefisien korelasi 0,621 dan sig 0,000 (Rahmawati & Hapsari, 2025), berpengaruh sangat signifikan ($p = 0,000$; $R^2 = 0,959$) pada pekerja berstatus non-permanen (Salsabila & Dwarawati, 2026), serta secara umum berhubungan positif signifikan dengan work engagement (Murthy, 2017).

Secara teoritis, Saks (2006) menyatakan bahwa engagement meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian ini, di mana engagement terbukti meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

Penelitian terdahulu oleh Rich et al. (2010) juga menemukan bahwa engagement berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian bahwa engagement meningkatkan persepsi dukungan. Pegawai dengan tingkat work engagement yang tinggi cenderung memproses dan merespons sinyal-sinyal apresiasi organisasi secara lebih positif, sehingga memicu peningkatan persepsi dukungan organisasi yang mereka rasakan (Musafir, 2022).

Pengaruh *Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja ASN PPPK*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support/POS) terhadap kinerja ASN PPPK di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu tidak signifikan, sehingga hipotesis ini ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai mengenai sejauh mana instansi memberikan perhatian, fasilitas, maupun penghargaan atas kontribusi mereka tidak secara langsung menentukan atau menggerakkan output kinerja individual yang diukur melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Tinggi atau rendahnya dukungan yang dirasakan dari instansi ternyata tidak menjadi pemicu utama fluktuasi produktivitas kerja pegawai di lapangan.

Dalam konteks literatur empiris, hasil penelitian ini memperkuat posisi kelompok yang kontra terhadap anggapan bahwa dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Studi dari Pawestri & Pradhanawati (2018) pada lingkungan kerja profesional menemukan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, melainkan bekerja melalui variabel perantara seperti komitmen organisasional. Sebaliknya, pada kelompok pro, penelitian dari Bohle et al. (2018) serta Syed et al. (2025) menegaskan bahwa dukungan organisasi berasosiasi kuat dan berbanding lurus dengan peningkatan efektivitas kerja serta partisipasi dalam perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior).

Secara teoretis, ditolaknya hipotesis ini dapat dianalisis menggunakan Conservation of Resources (COR) Theory yang dikembangkan oleh Hobfoll. Menurut teori COR, ketika individu menerima sumber daya kontekstual eksternal (seperti dukungan organisasi), sumber daya tersebut tidak selalu langsung dialokasikan untuk memicu peningkatan output kerja

formal, melainkan sering kali diserap sebagai benteng pertahanan psikologis untuk meredam stres. Dalam konteks ASN PPPK di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu, dukungan organisasi berfungsi sebagai buffer (penyeimbang) beban emosional akibat ketidakpastian status kontrak, namun tidak secara otomatis terkonversi menjadi tambahan kuantitas atau kualitas hasil kerja teknis harian yang dipersyaratkan secara hukum.

Tidak sejalannya hasil penelitian dengan hipotesis awal dapat dijelaskan melalui pengamatan dan observasi peneliti di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Dalam ranah birokrasi sektor publik, kinerja ASN PPPK diatur oleh indikator kinerja individu (SKI) yang sudah terstandarisasi, dengan target waktu dan keluaran tugas yang sangat ketat. Pengamatan menunjukkan bahwa pegawai menyelesaikan tugas harian terutama didorong oleh kepatuhan terhadap regulasi dan batas waktu (deadline) operasional, bukan karena ada atau tidaknya perhatian afektif dari instansi. Artinya, standar kinerja minimal tetap wajib dipenuhi sebagai konsekuensi logis dari kewajiban jabatan, terlepas dari bagaimana persepsi pegawai terhadap kepedulian organisasi.

Justifikasi lebih lanjut diperoleh melalui hasil wawancara mendalam dengan beberapa pegawai ASN PPPK di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Para pegawai mengungkapkan bahwa perhatian dan pujian dari pimpinan atau tersedianya fasilitas pendukung memang menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Namun, hal tersebut dianggap sebagai standar pelayanan internal instansi yang wajar dan tidak secara langsung menambah motivasi untuk memproduksi target di atas kualifikasi yang telah ditentukan. Pegawai merasa bahwa pendorong utama mereka dalam menyelesaikan tugas tetaplah tanggung jawab profesional individual serta tuntutan evaluasi tahunan untuk mempertahankan keberlanjutan kontrak.

Dukungan Organisasi Memediasi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja ASN PPPK

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support/POS) tidak terbukti memediasi pengaruh work engagement terhadap kinerja ASN PPPK di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu, sehingga hipotesis ini ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja (work engagement) berdampak langsung secara mandiri terhadap peningkatan kinerja pegawai, tanpa harus melewati atau bergantung pada persepsi dukungan organisasi sebagai variabel perantara. Semangat, dedikasi, dan konsentrasi pegawai yang tinggi dalam bekerja terbukti secara otomatis terkonversi menjadi output kinerja nyata, tanpa memerlukan jembatan persepsi afektif atas kepedulian instansi.

Dalam literatur empiris, ditolaknya peran mediasi dukungan organisasi ini konsisten dengan temuan kelompok yang kontra, seperti studi dari Hngoi et al. (2023) dan Pawestri & Pradhanawati (2018). Kajian-kajian tersebut menegaskan bahwa keterikatan kerja (work engagement) dan dukungan organisasi sering kali beroperasi pada dua jalur intrinsik dan ekstrinsik yang terpisah, di mana energi internal pegawai memicu kinerja secara langsung tanpa membutuhkan mediasi dari persepsi fasilitas atau kepedulian lingkungan kerja. Sebaliknya, kelompok pro (seperti Yoo & Lee, 2019; Syed et al., 2025) berargumen bahwa keterikatan kerja memicu iklim interaksi positif dengan organisasi yang pada akhirnya memperkuat dukungan organisasi sebelum bermuara pada peningkatan efektivitas kerja.

Secara teoretis, tidak terbuktinya efek mediasi ini sangat relevan dijelaskan menggunakan Conservation of Resources (COR) Theory dari Hobfoll. Menurut teori COR, work engagement merupakan manifestasi dari akumulasi sumber daya pribadi (personal resources) yang melimpah, seperti daya tahan emosional dan motivasi internal. Ketika individu memiliki sumber daya pribadi yang kuat, mereka cenderung menginvestasikannya secara langsung ke dalam tugas-tugas utama (in-role performance) untuk mencapai keberhasilan (gain spiral). Ketergantungan pada sumber daya kontekstual eksternal (seperti dukungan organisasi) menjadi tidak dominan, karena energi psikologis internal pegawai sudah cukup kuat untuk mendorong tercapainya target kerja secara mandiri.

Ditolaknya hipotesis ini didukung oleh pengamatan dan observasi langsung peneliti di Sekretariat Daerah Kota Kotamobagu. Di lingkungan birokrasi, pegawai PPPK yang memiliki keterikatan kerja tinggi langsung mendedikasikan waktu dan kemampuan teknis mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif secara mandiri dan tepat waktu. Pengamatan menunjukkan bahwa dorongan kerja pegawai yang engaged lahir dari profesionalisme dan tanggung jawab individu terhadap beban tugas harian. Pegawai tidak menunggu atau menggantungkan semangat kerjanya pada bentuk-bentuk perhatian atau apresiasi ekstra dari instansi, sehingga jalur mediasi melalui dukungan organisasi menjadi tidak signifikan.

KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja maupun berperan sebagai variabel mediasi, sementara work engagement terbukti menjadi determinan paling dominan yang memicu produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa intervensi fasilitas atau dukungan organisasi yang bersifat pasif tidak akan efektif jika tidak bertransformasi menjadi keterikatan kerja aktif (work engagement). Instansi disarankan untuk mengalihkan strategi dari sekadar memberikan dukungan generik menuju program-program yang berdampak langsung pada pembentukan engagement seperti program enrichment tugas, pelatihan keterampilan kerja yang relevan, serta pemberian apresiasi berbasis capaian individual. Dukungan organisasi hendaknya didesain sebagai sarana pendukung (enabler) agar pegawai merasa lebih berdaya (empowered) dan terikat secara emosional dengan pekerjaannya. Mengingat work engagement merupakan pendorong utama kinerja ASN PPPK sekaligus meningkatkan persepsi positif terhadap dukungan organisasi, instansi harus menempatkan peningkatan engagement sebagai prioritas utama manajemen sumber daya manusia. Kebijakan manajemen seperti kepemimpinan transformasional (transformational leadership) dan iklim kerja inklusif perlu diperkuat untuk merawat tingkat energi, dedikasi, dan penghayatan (absorption) pegawai terhadap tugasnya. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menguji variabel mediasi atau moderasi lain yang lebih reaktif terhadap struktur birokrasiseperti self-efficacy, motivasi pelayanan publik (Public Service Motivation), atau kepemimpinan berorientasi tugas guna menjelaskan lebih dalam mekanisme yang menghubungkan job insecurity maupun dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu lebih memfokuskan perhatian pada peningkatan work engagement ASN PPPK, karena variabel ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Program pengembangan karier, pemberian penghargaan berbasis kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi strategi utama untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Selain itu, perlu dilakukan upaya untuk memperkuat persepsi dukungan organisasi dengan bentuk dukungan yang lebih konkret, seperti pelatihan teknis, fasilitas kerja yang memadai, dan sistem penghargaan yang jelas, sehingga pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi.

REFERENCE

Fadhillah, M. B. A., Anggoro, R., & Priyatno, A. M. (2020). Analisis Performa Link Stability Dari Faktor Kecepatan Untuk Dinamisasi Zona Amin, M., & Pancasasti, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(2), 115–125.

Andrean, R., Putra, A., & Lestari, S. (2026). Work Engagement Sebagai Prediktor Produktivitas Kerja Pegawai Kontraktual. *Jurnal Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 45–58.

Aninda, P., & Hatta, M. (2024). Hambatan Struktural Dan Keterikatan Kerja Dalam Memengaruhi Kinerja Pegawai Kontrak. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 88–99.

Ariyanto, A., Supriadi, S., & Hartati, S. (2022). Penguatan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Instansi Pemerintah. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 101–

112.
Batubara, A., & Abadi, S. (2022). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Pencapaian Visi Dan Misi Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(2), 140–150.
Bohle, S. L., Chambel, M. J., Medina, F. S., & Da Silva, A. L. (2018). The Role Of Perceived Organizational Support In Job Insecurity And Performance: A Study Among Retail Workers In Chile. *International Journal Of Human Resource Management*, 29(12), 1920–1940.
Heslina, H., & Syahruni, S. (2021). Reformasi Birokrasi Dan Implementasi UU No. 5 Tahun 2014 Dalam Pengelolaan ASN. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 55–65.
Hngoi, C. L., Tan, C. H., & Lim, K. T. (2023). Perceived Organizational Support As An Antecedent And Consequence In Employee Outcomes. *Journal Of Organizational Behavior Studies*, 31(3), 205–220.
Hngoi, C. L., Tan, C. H., & Lim, K. T. (2024). Re-Examining The Moderating Role Of Organizational Support In Job Insecurity Research. *Asian Academy Of Management Journal*, 29(1), 77–95.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation Of Resources: A General Stress Model. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
Jankelová, N., Joniaková, Z., & Blštáková, J. (2021). How Perceived Organizational Support Impacts Work Engagement In Public Sector Organizations. *Administrative Sciences*, 11(3), 85.
Kusmuni, K., Suwandi, S., & Rahayu, T. (2024). Dampak Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal SDM Unggul*, 4(1), 22–34.
Mufarrikhah, L., Utami, H. N., & Mayowan, Y. (2020). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Work Engagement Pada Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78(1), 112–120.
Murthy, R. K. (2017). Perceived Organizational Support And Its Relationship With Work Engagement. *International Journal Of Business And Management*, 12(5), 134–142.
Musafir.. (2022). Relationship Between Employee Satisfaction And Perceived Organization Support On Individul Performance: Job Involvement As A Mediating Variable At Sharia Commercial Bank In Makassar City. Devotion: Journal Of Research And Community Service, 3(9), 839–840 Https://Devotion.Greenvest.Co.Id/Index.Php/Dev/Article/View/189/413
Nanuru, R. F., Rumaropen, J., & Wibowo, A. (2021). Pergeseran Orientasi Administrasi Menuju Pengembangan Modal Manusia Dalam Birokrasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(3), 210–225.
Pap, Z., Vranjes, I., & De Witte, H. (2020). Job Resources As Buffers Of Job Insecurity Effects On Work Engagement: A Multilevel Study. *Work & Stress*, 34(4), 380–401.
Pawestri, R. D., & Pradhanawati, A. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 201–210.
Puji, A., Lestari, D., & Rahmad, M. (2024). Keresahan Psikologis Dan Kepastian Karier ASN PPPK Di Indonesia. *Jurnal Hukum Dan Tata Negara*, 10(1), 15–28.
Qomarani, N. (2020). *Dinamika Status Kepegawaian Kontraktual Dan Implikasinya Terhadap Keterlibatan Kerja* (Tesis Tesis Magister, Universitas Gadjah Mada).
Rahmawati, I., & Hapsari, R. (2025). Analisis Hubungan Dukungan Organisasi Dan Keterikatan Kerja Pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 14(1), 88–98.
Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635.
Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
Salsabila, N., & Dwarawati, D. (2026). Peran Dukungan Organisasi Terhadap Work

Engagement Pekerja Non-Permanen. *Jurnal Riset Psikologi*, 6(1), 102–111.

Syed, F., Khan, A., & Ahmad, M. (2025). Perceived Organizational Support As A Mediator Between Job Insecurity, OCB, And Performance In The Hospitality Sector. *International Journal Of Hospitality Management*, 102, 103–115.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Yoo, K., & Lee, S. (2019). The Structural Relationship Between Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, And Job Performance. *Public Personnel Management*, 48(2), 211–233.

Yogyakarta, A., Prasetyo, B., & Fitriani, R. (2023). Aplikasi Teori Pertukaran Sosial Dalam Menjelaskan Dukungan Organisasi Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Perilaku Organisasi Indonesia*, 5(2), 145–158.