

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Variabel

2.1.1 *Workload*

Workload merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan jumlah serta kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. *Workload* mencerminkan tingkat tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas tugas yang diberikan oleh organisasi. Menurut Koca et al., (2024), *workload* diartikan sebagai tingkat tuntutan pekerjaan yang mencakup aspek fisik dan psikologis yang harus dipenuhi individu sesuai dengan target dan beban kerja yang diberikan.

Menurut Ardana et al., (2021) menyatakan bahwa *workload* merupakan rangkaian aktivitas atau tugas yang menjadi tanggung jawab suatu unit organisasi yang harus diselesaikan secara sistematis guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. *Workload* yang terlalu rendah juga dapat mengurangi motivasi karyawan dalam mengoptimalkan potensi karyawan (Sulastri 2018). Oleh karena itu, pengelolaan *workload* yang seimbang menjadi penting agar kinerja karyawan tetap optimal.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dalam penelitian ini *workload* didefinisikan sebagai tingkat tuntutan pekerjaan yang meliputi aspek fisik maupun psikologis yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai

dengan target, dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Budiasa, I. K., (2021), *workload* dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Target yang harus dicapai
2. Kondisi pekerjaan
3. Penggunaan waktu kerja
4. Standar pekerjaan

2.1.2 Role Clarity

Role clarity merupakan tingkat pemahaman karyawan mengenai tugas, tanggung jawab, serta harapan organisasi terhadap peran yang dijalankannya. Kejelasan peran menjadi penting dalam membantu karyawan menjalankan pekerjaannya secara terarah dan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Zaheer et al., (2024), *role clarity* membantu karyawan memahami batasan pekerjaan serta ekspektasi organisasi sehingga dapat mengurangi ambiguitas kerja. Sejalan dengan, Mastura et al., (2021) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *role clarity* yang tinggi cenderung mengalami stres dan kelelahan kerja yang lebih rendah, bahkan ketika menghadapi beban kerja yang cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan peran dapat menjadi faktor yang membantu karyawan dalam mengelola tekanan kerja.

Menurut Steel et al., (2025) *role clarity* merupakan bagian dari teori peran dalam psikologi organisasi. Teori peran menjelaskan bagaimana individu berperilaku dalam organisasi berdasarkan peran serta tanggung jawab yang melekat pada posisinya. Dalam kerangka ini, *role clarity* berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku individu agar selaras dengan ekspektasi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dalam penelitian ini *role clarity* didefinisikan sebagai tingkat kejelasan yang dimiliki karyawan mengenai tujuan pekerjaan, tanggung jawab, prosedur pelaksanaan tugas, serta standar evaluasi kinerja yang harus dicapai sesuai dengan ekspektasi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *role clarity* merupakan tingkat pemahaman karyawan mengenai tugas, tanggung jawab, tujuan pekerjaan, serta harapan organisasi terhadap peran yang dijalankannya. Kejelasan peran membantu karyawan bekerja secara lebih terarah, mengurangi ambiguitas kerja, serta memudahkan karyawan dalam menyesuaikan perilaku kerja sesuai dengan ekspektasi organisasi. Selain itu, *role clarity* juga berperan dalam membantu karyawan mengelola tekanan kerja sehingga dapat mendukung efektivitas dan kualitas kinerja karyawan dalam organisasi.

Untuk mengukur tingkat *role clarity*, penelitian ini mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Gong & Popescu, (2025), yaitu:

1. Kejelasan tujuan pekerjaan
2. Kejelasan tanggung jawab
3. Kejelasan prosedur pelaksanaan tugas
4. Kejelasan standar evaluasi kinerja

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi serta

berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi (Sojanah et al., 2025). Oleh karena itu, *employee engagement* sering dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain.

Secara teoritis, *employee engagement* berkaitan dengan motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis karyawan. Menurut Moreno-Martínez & Sánchez-Martínez, (2025), individu yang termotivasi secara otonom akan secara sukarela menginvestasikan energi dan perhatiannya dalam pekerjaan. Menurut Schaufeli et al., (2021), *employee engagement* merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan. Kondisi ini mencerminkan tingkat energi yang tinggi, keterlibatan yang kuat, serta konsentrasi mendalam dalam bekerja sehingga karyawan mampu memberikan kinerja yang optimal.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya maupun organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, serta konsentrasi yang kuat dalam bekerja sehingga mampu memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal bagi organisasi. Selain itu, *employee engagement* juga mencerminkan adanya motivasi intrinsik dan komitmen karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Menurut Schaufeli et al., (2021), *employee engagement* dapat diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu *Absorption*, *Vigor*, dan *dedication*.

1. Penyerapan (*Absorption*) ditandai dengan konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya. Indikator ini terdiri dari:
 - a) Fokus bekerja
 - b) Sulit melepaskan diri dari pekerjaan
 - c) Waktu terasa cepat saat bekerja
2. Kekuatan (*Vigor*) ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Indikator ini terdiri dari:
 - a) Energi tinggi saat bekerja
 - b) Ketahanan mental
 - c) Tidak mudah menyerah
3. Dedikasi (*Dedication*) ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Indikator ini terdiri dari:
 - a) Antusias terhadap pekerjaan
 - b) Merasa pekerjaan bermakna atau penuh tujuan
 - c) Bangga terhadap pekerjaan

2.1.4 Job Performance

Job performance merupakan salah satu konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. *Job performance* mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang

telah ditetapkan, baik dari aspek hasil kerja maupun perilaku kerja selama proses pelaksanaan tugas. Menurut Larasati et al., (2022), *job performance* adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu yang kemudian dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan.

Menurut Afandi & Bahri, (2019) mendefinisikan *job performance* sebagai tindakan nyata yang dilakukan individu yang mencerminkan hasil kerja sesuai dengan peran yang dijalankan dalam organisasi. Sementara itu, Shafariah, (2022) mendefinisikan *job performance* sebagai hasil kerja individu atau kelompok dalam periode tertentu yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Lebih lanjut, Abadi, (2024) menjelaskan bahwa *job performance* juga merupakan fenomena perilaku yang dipengaruhi oleh umpan balik, keadilan prosedural, serta kesesuaian antara sistem penilaian dan penghargaan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dalam penelitian ini *job performance* didefinisikan sebagai hasil dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu, yang diukur berdasarkan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. *Job performance* tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti kemampuan dan kompetensi, motivasi kerja, kejelasan peran (*role clarity*), sistem penghargaan dan umpan balik, serta lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses perilaku kerja dalam mencapai hasil tersebut.

Untuk mengukur *job performance*, penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Satria, (2022), yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Inisiatif
5. Kerjasama
6. Ketaatan

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Workload* terhadap *Employee Engagement*

Workload merupakan rangkaian aktivitas atau tugas yang menjadi tanggung jawab suatu unit organisasi yang harus diselesaikan secara sistematis guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja (Ardana et al., 2021). *Workload* yang terlalu tinggi dapat menyebabkan tekanan kerja, kelelahan fisik maupun mental, serta menurunkan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. *Employee engagement* menggambarkan kondisi psikologis karyawan yang menunjukkan tingkat keterikatan, semangat, serta dedikasi terhadap pekerjaannya. Hal ini berdampak pada menurunnya kualitas kinerja serta efektivitas kerja dalam organisasi.

Penelitian Sulastri (2018) menemukan bahwa *workload* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dalam organisasi, dimana penurunan *workload* dapat meningkatkan *employee engagement* dalam bekerja. Lesener, et.al., (2020) juga menemukan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menguras energi karyawan dan berdampak pada menurunnya tingkat *employee engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima

karyawan, maka semakin besar potensi terjadinya kelelahan kerja yang pada akhirnya menurunkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, semakin rendah *workload* maka semakin tinggi *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *Workload* berpengaruh negative terhadap *Employee Engagement*

2.2.2 Pengaruh *Role Clarity* terhadap *Employee Engagement*

Role clarity menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ekspektasi organisasi. *Role clarity* membantu karyawan bekerja secara lebih terarah dan meminimalkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya, mereka akan lebih fokus dalam menjalankan tugas serta memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Dengan adanya *role clarity*, karyawan akan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas serta mampu berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Hal ini dapat meningkatkan tingkat *employee engagement* dalam organisasi.

Penelitian Ramadhani et al., (2023), menemukan bahwa *role clarity* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* pada aparatur desa di Kecamatan Waled, Kabupaten Cirebon. Dimana semakin tinggi *role clarity* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* dalam pekerjaannya. Zettna, et al., (2024) juga menemukan bahwa *employee engagement* akan meningkat jika individu memiliki *role clarity* yang baik, karena karyawan mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya secara jelas sehingga dapat bekerja lebih fokus, percaya diri, serta terlibat secara fisik, kognitif, dan

emosional dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: *Role Clarity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

2.2.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Performance*

Employee engagement menjadi aspek penting yang mencerminkan sejauh mana individu terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Menurut penelitian Jimoh, A. L. (2025) menyatakan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan *job performance*, dimana individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki motivasi, energi, dan keterikatan yang lebih besar terhadap pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian Khoirunnisa et al., (2024), menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance*. Dimana semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Penelitian Shettigar et al., (2022) menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, dimana karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih unggul serta berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*

2.2.4 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

Workload mencerminkan tingkat beban kerja yang diterima karyawan, baik dari segi jumlah maupun kompleksitas tugas dalam pelaksanaan pekerjaan. *Workload* yang rendah dan sesuai dengan kapasitas karyawan cenderung menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif, sehingga dapat mengurangi tekanan kerja, kelelahan, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yaitu tingkat keterikatan, semangat, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Employee engagement dalam hal ini berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *workload* dengan *job performance*. Ketika karyawan memiliki beban kerja yang proporsional, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, sehingga mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, tingkat *employee engagement* yang tinggi memungkinkan karyawan untuk mengelola *workload* secara efektif, sehingga berdampak pada peningkatan *job performance*.

Penelitian Amalia et al., (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance*. Dalam konteks penelitian ini, *workload* yang tinggi cenderung menurunkan *employee engagement* karena adanya tekanan dan beban kerja yang berlebihan. Penurunan *employee engagement* tersebut kemudian berdampak pada menurunnya *job performance*, sehingga memperkuat peran variabel intervening pada karyawan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) Kecamatan Purwodadi. Sementara itu, Prasetya, et.al., (2026) juga mengemukakan bahwa kondisi kerja yang baik dan beban kerja yang

proporsional dapat meminimalkan risiko *burnout*, sehingga karyawan mampu mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, *workload* yang rendah akan meningkatkan *employee engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya *job performance* karyawan.

Penelitian Supriatna et al., (2025) menemukan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *employee engagement*, di mana peningkatan beban kerja dapat menurunkan tingkat keterikatan karyawan. Selain itu, penelitian Kurniawan & Kusumawardani (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan *job performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: *Workload* berpengaruh negatif terhadap *Job Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

2.2.5 Pengaruh *Role Clarity* terhadap *Job Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

Role clarity merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja. *Role clarity* membantu karyawan bekerja secara lebih terarah sehingga mengurangi kebingungan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas mengenai perannya akan lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. *Role clarity* juga dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap pekerjaannya. Tingginya *employee engagement* dalam pekerjaan akan mendorong

mereka untuk bekerja lebih maksimal sehingga berdampak pada peningkatan *job performance*. Oleh karena itu, *role clarity* dapat meningkatkan *job performance* melalui peningkatan *employee engagement*.

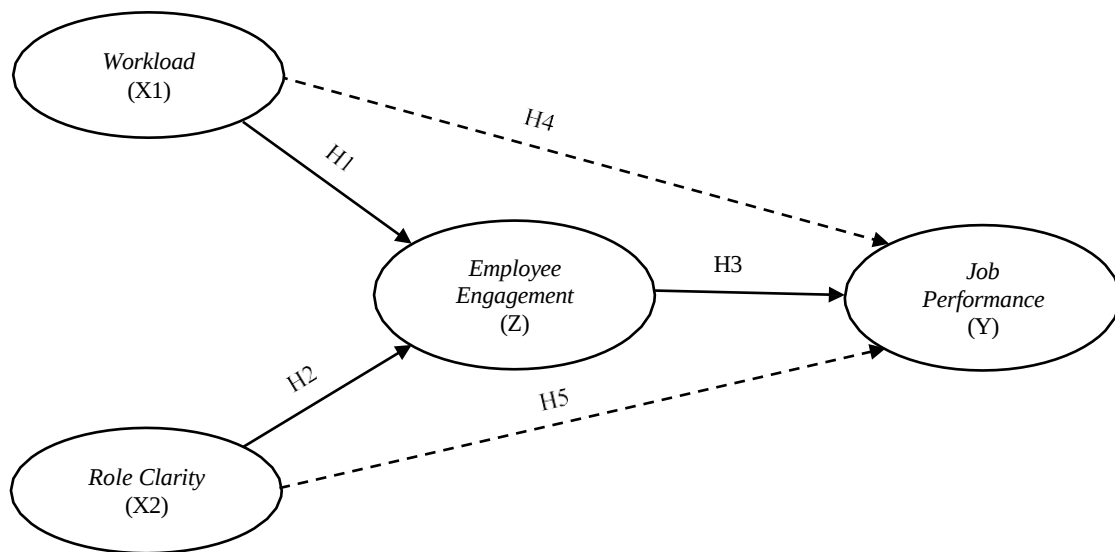
Penelitian Khusnah & Anugraini, (2022), menemukan bahwa dedikasi karyawan mampu memediasi hubungan antara *role clarity* terhadap *job performance*. Dalam konteks penelitian ini, *role clarity* yang tinggi dapat mendorong meningkatnya *employee engagement* karena karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas. Peningkatan *employee engagement* tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya *job performance*. Sehingga, semakin jelas peran yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam organisasi dengan melalui *employee engagement*.

Selain itu, penelitian Qomari & Yuliantini, (2024) juga menemukan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *role clarity* terhadap *job performance*, dimana karyawan yang memiliki *role clarity* tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktif, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan *employee engagement* tersebut pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja serta mendorong pencapaian target yang lebih maksimal. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: *Role Clarity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan dasar konseptual yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Berdasarkan penelitian dan pengembangan hipotesis, maka kerangka pikir penelitian ini, sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2026)

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

—————→ : Pengaruh Langsung

- - - - -→ : Pengaruh Tidak Langsung