

# Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Produksi

Hesti Dwi Utari, Hendro Prakoso, Vici Sofiana Putera

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi

Universitas Islam Bandung

Bandung, Indonesia

hestidwiu@gmail.com, rimatadu@gmail.com, vici.putera@unisba.ac.id

**Abstract**— The purpose of this study is to add information about the effect of *Perceived Organizational Support* on *Work Engagement* on production employees in the Divisi Alat Berat at PT Pindad (Persero). This research used a quantitative approach and data collection technique using a questionnaire. The data analysis technique was performed using Multiple Regression Analysis techniques. This study involved 72 permanent employees in the Divisi Alat Berat. The psychological scale used is the Survey of *Perceived Organizational Support* (SPOS) which refers to Eisenberger's *Perceived Organizational Support* theory and *Utrecht Work Engagement* (UWES)-17 which refers to the *Work Engagement* theory from Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker. The results of this study obtained  $R_s 0.969$  with a significance level of  $0.000 < 0.05$ , so all aspects of *Perceived Organizational Support* have a major effect on *Work Engagement*.

**Keywords**—*Perceived Organizational Support, Work Engagement, Production Employee.*

**Abstrak**—Tujuan penelitian ini yaitu untuk menambah informasi mengenai pengaruh dari *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada karyawan produksi di Divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis multiple regression. Subjek penelitian berjumlah 72 karyawan tetap di Divisi Alat Berat. Skala psikologi yang digunakan adalah *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang mengacu pada teori *Perceived Organizational Support* dari Eisenberger dan *Utrecht Work Engagement* (UWES)-17 yang mengacu pada teori *Work Engagement* dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker. Hasil penelitian ini memperoleh  $R_s 0,969$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka seluruh aspek *Perceived Organizational Support* berpengaruh besar terhadap *Work Engagement*.

**Kata Kunci**—*Perceived Organizational Support, Work Engagement, Karyawan Produksi*

## I. PENDAHULUAN

Karyawan sebagai sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk menentukan kesuksesan berdirinya suatu organisasi. Bakker dan Demerouti (2008) menyebutkan untuk memenuhi tuntutan organisasi saat ini memerlukan karyawan yang penuh energi, memiliki dedikasi dan terlarut pada pekerjaannya atau di kenal dengan

istilah *work engagement*. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa karyawan dengan *work engagement* tinggi akan memberikan performa kerja yang lebih baik dibandingkan sebaliknya.

Saat ini *work engagement* menjadi fokus utama perusahaan dan masuk top five global business strategies dalam pengembangan karyawan. *Work engagement* merupakan keadaan pikiran yang mengarahkan pada hasil kerja yang positif (Köse, 2016) ditandai dengan aspek vigor, dedication dan absorption (Schaufeli et al, 2002). Pentingnya *work engagement* dalam memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

Hakanen dan Schaufeli (2019) melakukan penelitian di 30 negara eropa untuk mengukur tingkat *work engagement*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi terbentuknya *work engagement*. Mereka menemukan bahwa pekerjaan yang memiliki *work engagement* tinggi yaitu pada bidang entrepreneurs, guru, manager, seniman, petani, sales dan perawat. Pada bidang lain khususnya profesi blue collar atau bekerja yang berhadapan dengan mesin memiliki tingkat *work engagement* yang cenderung rendah.

Bhatnagar (2013) mengatakan bahwa untuk meningkatkan *work engagement*, karyawan perlu memiliki persepsi yang positif terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Persepsi karyawan memperoleh dukungan dari organisasi atau lebih dikenal dengan istilah *perceived organizational support*. Karyawan dengan *perceived organizational support* tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi dan menghargai pada pekerjaannya (Bhatnagar, 2013) sehingga mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan menunjukkan level *work engagement* yang tinggi (Sitorus, 2018). *Perceived organizational support* merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al, 1986).

Persepsi karyawan memperoleh dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*) saat memperoleh keadilan yang sebanding atas kontribusinya (fairness), dukungan dari atasan (*supervisor support*) serta penghargaan dan kondisi kerja yang baik (*organizational reward and job conditions*). *Perceived organizational support* menjadi suatu hal yang penting antara perusahaan dan karyawan. Persepsi karyawan memperoleh dukungan

dari organisasi, membuat karyawan menjadi lebih merasa aman (Köse, 2016) dan menjadi lebih terlibat pada pekerjaannya serta memilih untuk tetap bertahan dari perusahaan (Akooc et al, 2012). Kajian pada bidang profesi Manager (Murthy, 2017), Perawat (Abed & Elewa, 2016) serta Supervisor pada bagian administrasi di perusahaan swasta (Caesens dan Stinglhamber, 2014) menunjukkan adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.

Pengukuran *work engagement* pada karyawan produksi Divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) menunjukkan bahwa hasil *work engagement* tinggi yaitu 3,95 yang meningkat 1,5 dari pengukuran di tahun sebelumnya. Hasil pengukuran *work engagement* yang pada Divisi Alat Berat ternyata berbeda dengan hasil penelitian Hakanen dan Schaufeli yang dilakukan pada 30 negara di Eropa. Hal ini memunculkan pertanyaan bagi peneliti apa yang membuat skor *work engagement* pada karyawan produksi tinggi.

Penelitian yang sudah mengkaji pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap *work engagement* sudah dilakukan pada profesi white collar menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Apakah kondisi serupa terdapat pada karyawan Divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero). Divisi Alat berat memiliki jumlah karyawan tetap sebanyak 72 orang dengan jenis kelamin laki-laki. Tingkat pendidikan karyawan Divisi Alat Berat ini adalah setara SMK dengan jurusan kelistrikan dan mesin sesuai dengan kebutuhan divisi. Karyawan divisi Alat Berat ini sudah bekerja dengan rentang waktu cukup lama dengan mayoritas diatas 10 tahun masa kerja.

Salah satu produk yang dihasilkan oleh Divisi Alat berat yaitu excavator menjadi produk unggulan bagi PT. Pindad (Persero) dalam bidang produksi industrial yaitu excavator. Excavator yang dibuat oleh Divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) merupakan karya pertama anak bangsa yang diproduksi pada PT Pindad (Persero). Produk yang diproduksi diantaranya adalah excavator, motor generator, mesin-mesin kapal laut dan perkeretapiian listrik. Divisi Alat Berat ini memproduksi suatu produk sesuai dengan permintaan klien sehingga karyawan harus mampu menghadapi berbagai jenis mesin dan mau untuk terus belajar dan menjadikan sesuatu yang sulit adalah suatu tantangan baru. Pada awalnya karyawan Divisi Alat Berat merasakan kesulitan dan seringkali membandingkan dengan divisi produksi bagian lainnya yang membuat produk yang sama setiap tahun sehingga tidak perlu mengerahkan seluruh energinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Persepsi karyawan Divisi Alat Berat memperoleh dukungan dari perusahaan membuat beban pekerjaan yang diterimanya menjadi lebih ringan. Bentuk dukungan berupa keadilan dalam perlakuan yang diterima antara karyawan lama dan karyawan baru. Hal ini dapat terlihat dari pemberian bonus dari hasil lembur dan pemerolehan informasi mengenai pekerjaan. Serta karyawan juga mempersepsi usaha yang dikeluarkan sebanding dengan apa yang didapatkan. Dalam proses pembuatan keputusan,

karyawan di libatkan sehingga membuat dirinya menjadi bagian dari organisasi. Karyawan juga merasa bahwa supervisor dapat menilai performa karyawan dengan adil, seperti dalam penunjukkan karyawan untuk mengikuti tugas luar atau memberikan kesempatan untuk memperoleh pelatihan. Karyawan divisi Alat Berat merasa supervisor mampu mendengarkan pendapat dan keluhannya baik dalam konteks kerja ataupun di luar konteks kerja.

Karyawan akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menjadi prestasi dengan menyelesaikan sebelum waktu deadline serta menjadi lebih menganggap sesuatu yang sulit sebagai tantangan dalam pekerjaannya. Tuntutan dalam bekerja di Divisi Alat Berat ini yang dirasa sulit, membuat karyawan merasa bangga jika mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik serta melihat pekerjaannya sebagai sesuatu hal yang bermakna. Karyawan merasa dalam bekerja waktu begitu cepat berlalu dan lebih merasa terlarut pada pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa besar *perceived organizational support* pada karyawan divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) ?
2. Seberapa besar *work engagement* pada karyawan divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) ?
3. Seberapa besar pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) ?

## II. LANDASAN TEORI

### A. *Work Engagement*

Menurut Schaufeli et al., (2002) menjelaskan *work engagement* adalah pengalaman emosi yang positif, terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya *vigour, dedication, and absorption*. Pendapat lain di kemukakan oleh Macey dan Schneider (2008) bahwa *work engagement* dipandang sebagai kerpibadian yang proaktif, keterlibatan dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pemaparan tersebut, *work engagement* adalah suatu kondisi psikologis individu dalam bekerja mampu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosi yang dapat mempengaruhi terbentuknya performa kerja yang baik.

Schaufeli (2012) menyebutkan bahwa konsep *work engagement* berbeda dengan kepuasan kerja dan *workaholicism*, namun *work engagement* berarti karyawan akan merasa *activation* (antusias, waspada dan gembira), kepuasan terhadap situasi (kesenangan, ketenangan dan pemulihan). Karyawan yang *work engagement* akan bekerja keras karena pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang menantang dan menyenangkan. Karyawan juga akan mengalami pengalaman emosi positif dan menikmati mental yang baik, jauh dari psikosomatis jika dibandingkan dengan *workaholics*.

Schaufeli (2002) menyebutkan aspek yang terkandung dalam menjelaskan *work engagement*, yaitu:

1. **Vigor**  
Ditandai dengan karyawan mencurahkan energi dan mental untuk tetap bertahan pada pekerjaannya, serta bersedia untuk menginvestasikan seluruh usaha saat bekerja dan gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. **Dedication**  
Ditandai dengan karyawan sangat kuat terlibat pada bekerja dan merasa bermakna, antusias, kebanggaan, inspirasi dan tertantang. Karyawan dengan memiliki dedikasi yang tinggi akan menunjukkan kebanggaan saat menyelesaikan pekerjaannya.
3. **Absorption**  
Ditandai dengan karyawan merasa konsentrasi saat bekerja, terlarut dan merasa waktu begitu cepat berlalu. Karyawan dengan absorption yang tinggi akan menunjukkan sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya.

#### B. *Perceived Organizational Support*

Pengertian dari *perceived organizational support* adalah karyawan mempersepsi organisasi menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan (Eisenberger et al, 1986). Konsep dari *perceived organizational support* memiliki kontribusi terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi dan memberikan sikap dan perilaku positif pada karyawan.

Dasar dari teori *perceived organizational support* adalah *organizational support theory*. Organisasi bukan makhluk hidup yang tidak memiliki kepribadian ataupun motif. Levinson (1965) menyebutkan bahwa organisasi merupakan personifikasi, organisasi dapat merespon aksi pada karyawan, berkelanjutan dalam budaya dan norma organisasi, memiliki kekuasaan yang besar terhadap karyawan. OST (*organizational support theory*) memandang bahwa organisasi sebagai makhluk hidup, memiliki tujuan dan intensi. Sehingga melalui teori *perceived organizational support* karyawan sebagai suatu hal yang bermakna dalam menjelaskan persepsi baik atau tidaknya organisasi dan membantu dalam memprediksi perlakuan yang akan diberikan oleh organisasi dimasa yang akan datang (Eisenberger et al, 2020).

*Perceived organizational support* memiliki antiseden berupa keadilan, dukungan atasan dan pelatihan sumber daya manusia serta kondisi kerja (Eisenberger, 2002). Emosi positif merupakan hasil dari *perceived organizational support* yang berkontribusi dalam meningkatkan performa kerja karyawan melalui *social exchange processes* (Ford et al, 2018). Karyawan dengan *perceived organizational support* tinggi akan merasa terpenuhinya kebutuhan sosioemosi serta terpenuhinya perilaku penerimaan, dukungan emosi, afiliasi dan lain-lain.

*Perceived organizational support* terdiri dari tiga aspek yang dapat diukur yaitu:

1. **Fairness**  
Keadilan memiliki tiga tipe diantaranya distributif, prosedural dan interaksional. Keadilan distributif

merupakan keadilan dalam mendistribusikan resource. Keadilan prosedural menekankan keadilan dalam proses pengambilan keputusan dalam mendistribusikan resource (Colquitt, 2001). Selanjutnya adalah keadilan interaksional yang dibagi menjadi dua tipe, keadilan informasional yang menekankan pada kesempatan dalam mendapatkan informasi dan tipe kedua adalah keadilan interpersonal, menekankan pada martabat dan kehormatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Keadilan atau fairness berhubungan dengan kontribusi karyawan yang diberikan sebanding dengan penghargaan apa yang akan didapatkan. Kontribusi yang diberikan dalam bentuk waktu, energi, kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang dipersepsi karyawan memberikan keadilan akan membangun ikatan emosi yang positif pada organisasi. Persepsi mengenai keadilan juga berhubungan dengan kebebasan karyawan dalam beropini dan membuat keputusan dalam bekerja. Karyawan yang diberikan kesempatan tersebut akan membuat karyawan lebih dianggap menjadi bagian dari organisasi sehingga karyawan akan lebih terlibat pada pekerjaannya.

2. **Supervisor Support**  
Merupakan persepsi karyawan bahwa supervisi mampu menilai kinerja karyawan dan peduli akan kesejahteraannya. Supervisi diyakini sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan evaluasi karyawan, menyampaikan penilaian bawahan kepada organisasi. Karyawan akan memandang apakah supervisi memberikan hal yang baik atau tidak. supervisi peduli terhadap kesejahteraan karyawan dalam hal ini, dukungan dari supervisi melibatkan hal yang mampu ternilai dengan diukur dari peran atasan - bawahan dan pertimbangan dari supervisi dalam merumuskan pendapat atau rencana. Karyawan memandang supervisi sebagai organisasi, karena agen dari organisasi dapat mengarahkan dan mengevaluasi performa kerja karyawan (Eisenberger, 2002). Peran supervisi dapat meningkatkan *perceived organizational support* dengan memberi atau membagi perlakuan yang baik kepada bawahan. Organisasi dapat memberikan pelatihan pada supervisi dan manager dalam membangun *perceived organizational support*. Bentuk dukungan dari atasan atau supervisor support berupa mengawasi pekerjaan karyawan, mendorong karyawan untuk mempelajari hal baru, serta membantu karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.
3. **Organizational Rewards and Job Condition**  
Merupakan dukungan yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawan yang diharapkan membuat karyawan lebih mampu untuk bekerja secara mandiri dan sebagai investasi perusahaan terhadap karyawan dengan memberikan Recognition, pay, promotion, job security dan training.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

TABEL 3.1 KOEFISIEN KORELASI REGRESI

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.969 <sup>a</sup>	.939	.937	2.17714
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1				
b. Dependent Variable: Y				

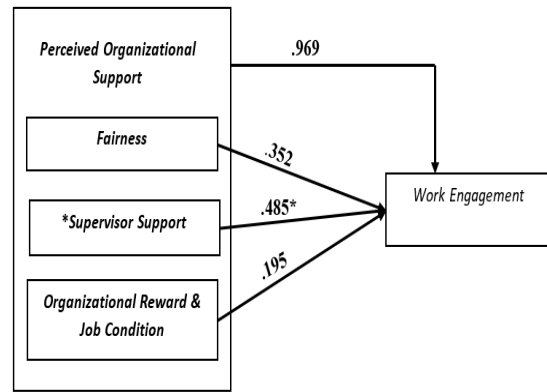
Berdasarkan tabel 4.16, diperoleh informasi bahwa terdapat hasil besaran pengaruh (R) antara perceived organizational support terhadap work engagement sebesar 0,969 yang berarti seluruh aspek dari perceived organizational support dapat menjelaskan pengaruhnya sebanyak 93,9% pada work engagement dan terdapat pula sisa sebesar 6,1% yang dapat dijelaskan oleh variabel lainnya.

TABEL 3.2 PERSAMAAN KOEFISIEN REGRESI

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.120	1.659		3.689	.000
	<i>Fairnes</i>	.444	.075	.352	5.927	.000
	<i>Supervisor Support</i>	.605	.074	.485	8.219	.000
	<i>Organizational Reward and Job Condition</i>	.419	.111	.195	3.773	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh persamaan koefisien regresi dari aspek *supervisor support* (0,605) menjadi aspek yang lebih tinggi dibaningkan pada aspek *fairness* (0,444) dan *organizational reward and job condition* 0,419. Hasil pengujian statistik diketahui bahwa seluruh aspek pada *perceived organizational support* memiliki *p-value* sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga dapat diartikan bahwa ketiga aspek tersebut secara signifikan memiliki pengaruh terhadap *work engagement* dan bisa menjadi suatu prediktor signifikan terhadap terbentuknya *work engagement*.



Gambar 3.1 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil penelitian pada 72 karyawan Divisi Alat Berat di PT Pindad (Persero) di dapatkan pengaruh perceived organizational support terhadap work engagement sebesar 93,9%. Karyawan mempersepsi memperoleh dukungan dari organisasi berupa keadilan, dukungan dari atasan dan penghargaan serta kondisi kerja yang memadai. Persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan membuat mereka memunculkan emosi yang positif yaitu perasaan gembira, antusias dan bahagia saat bekerja sehingga terdorong untuk lebih terlibat pada pekerjaannya

Penelitian ini memiliki hasil yang berbeda dengan yang dilakukan oleh Schaufeli pada pengukuran work engagement di 30 negara eropa salah satunya pada profesi blue collar. Dalam penelitiannya disebutkan skor work engagement pada blue collar rendah serta dibandingkan guru, manager dan polisi. Sedangkan pada subjek penelitian ini yang termasuk dalam kategori blue collar memiliki skor yang tinggi.

Tingginya work engagement pada white collar ditentukan dari kondisi kerja, besarnya kompensasi yang diberikan serta bentuk perhatian yang diberikan oleh perusahaan. Pengelolaan karyawan dalam membentuk emosi positif menjadi faktor penting dalam meningkatkan work engagement. Pada hasil penelitian ini kondisi blue collar serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan pada profesi white collar yang memiliki skor work engagement tinggi, karena adanya pengaruh dari perceived organizational support. Pengaruh dari perceived organizational support dapat membentuk emosi positif pada karyawan sehingga meningkatkan work engagement pada subjek penelitian.

Berdasarkan hasil pengukuran terdapat aspek perceived organizational support yang memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan work engagement pada karyawan divisi alat berat yaitu keadilan dan dukungan dari atasan dan satu aspek yang tidak memiliki kontribusi signifikan adalah penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja.

Keadilan berhubungan dengan bentuk kontribusi karyawan yang diberikan sebanding dengan penghargaan

apa yang akan didapatkan. Kontribusi yang diberikan dalam bentuk waktu, energi, kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang dipersepsi karyawan memberikan keadilan akan membangun ikatan emosi yang positif pada organisasi. Persepsi mengenai keadilan juga berhubungan dengan kebebasan karyawan dalam beropini dan membuat keputusan dalam bekerja. Karyawan yang diberikan kesempatan tersebut akan membuat karyawan lebih dianggap menjadi bagian dari organisasi sehingga karyawan akan lebih terlibat pada pekerjaannya.

Pada dukungan dari atasan berhubungan dengan karyawan dibantu dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikap. Dukungan dari atasan juga seringkali di pandang oleh karyawan sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi. Bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan berupa mengawasi pekerjaan karyawan, mendorong karyawan untuk mempelajari hal baru, serta membantu karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya. Dukungan yang diberikan oleh atasan akan membentuk emosi positif saat bekerja sehingga karyawan akan bekerja lebih optimal.

Karyawan pada bidang profesi blue collar akan lebih bergantung pada atasan karena segala bentuk keputusan dalam bekerja di tentukan oleh supervisor sesuai dengan prosedur kerja yang baku. Besarnya kontribusi pada aspek keadilan serta dukungan atasan tersebut mampu membentuk perasaan antusias, kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja sehingga memberikan hasil kerja yang positif salah satunya karyawan lebih terlibat pada pekerjaannya.

Terdapat satu aspek yang tidak signifikan dalam memberikan kontribusi pada work engagement yaitu penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja yang memadai. Pada aspek ini bergantung pada keputusan perusahaan dan berada diluar jangkauan karyawan, sehingga pada aspek ini kurang membentuk emosi positif saat bekerja sehingga paling lemah dalam membentuk work engagement. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek yang terdapat dalam perceived organizational support memiliki pengaruh signifikan terhadap work engagement pada karyawan.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan diantaranya sebagai berikut, persepsi memperoleh dukungan dari organisasi (perceived organizational support) pada karyawan divisi alat berat di PT Pindad (Persero) terkategori tinggi

Keterlibatan kerja (work engagement) pada karyawan divisi alat berat di PT Pindad (Persero) terkategori tinggi.

Persepsi memperoleh dukungan dari organisasi memberikan pengaruh terhadap keterlibatan kerja pada karyawan divisi alat berat di PT Pindad (Persero) sebesar 93,9%.

Persepsi terhadap keadilan dan dukungan dari atasan memberikan pengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Persepsi terhadap penghargaan dari organisasi dan

kondisi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap keterlibatan kerja

#### V. SARAN

1. Diharapkan divisi Alat Berat di PT PINDAD (PERSERO) tetap mempertahankan keadilan dalam memperlakukan setiap karyawannya.
2. Dukungan dari pimpinan yang sedang menjabat maupun untuk pimpinan divisi Alat Berat di PT PINDAD (PERSERO) selanjutnya karena terbukti dapat meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan dan diharapkan dukungan tersebut terus dipertahankan selama memiliki konteks pekerjaan yang sama agar dapat meningkatkan work engagement karyawan dalam bekerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abed, F., & Elewa, A. H. (2016). The Relationship Between Organizational Support , Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior As Perceived By Staff Nurses At Different Hospitals. *Iosr Journal Of Nursing And Health Science*, 5(4), 113–123. <https://doi.org/10.9790/1959-050405113123>
- [2] Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived Organizational Support, Work-Family/Family-Work Conflict And Presenteeism In Hotel Industry. *Tourism Review*, 72(2), 171–183. <https://doi.org/10.1108/Tr-09-2016-0031>
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model Of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [4] Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover Of Burnout And Engagement In Work Teams. *Work And Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- [5] Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How Do Engaged Employees Stay Engaged? *Ciencia & Trabajo*.
- [6] Bhatnagar, S. B. And J. (2013). Mediator Analysis Of Employee Engagement: Role Of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27–41.
- [7] Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support And Work Engagement: The Role Of Self-Efficacy And Its Outcomes. *Revue Europeenne De Psychologie Appliquee*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/J.Erap.2014.08.002>
- [8] Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2017). Socio-Demographic Factors, Contextual Factors, And Work Engagement: Evidence From India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- [9] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- [10] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 *Japppsycol Pos Original Article*. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- [11] Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support To Enhance Employee Engagement. *Society For Human Resource Management And Society For Industrial And Organizational Psychology*, 2, 1–22. Retrieved From [Http://www.Siop.Org/Siop-Shrm/Shrm-Siop Pos.Pdf](http://www.Siop.Org/Siop-Shrm/Shrm-Siop Pos.Pdf)

- [12] Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- [13] Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections On Positive Emotions And Upward Spirals. *Perspectives On Psychological Science*, 13(2), 194–199. <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>
- [14] Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2019). Who Is Engaged At Work?: A Large-Scale Study In 30 European Countries. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 61(5), 373–381. <https://doi.org/10.1097/Jom.0000000000001528>
- [15] Köse, A. (2016). The Relationship Between Work Engagement Behavior And Perceived Organizational Support And Organizational Climate. *Journal Of Education And Practice*, 7(27), 42–52. Retrieved From [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- [16] Larsen, R. (2009). The Contributions Of Positive And Negative Affect To Emotional Well-Being. *Psihologijske Teme*, 18(2), 247–266.
- [17] Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Erratum: Testing The Robustness Of The Job Demands-Resources Model (*International Journal Of Stress Management* (2006) 13 (378-391)). *International Journal Of Stress Management*, 14(2), 224–225. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- [18] Lo, K. Y., & Becker, D. E. (1979). Pore-Pressure Response Beneath A Ring Foundation On Clay. *Canadian Geotechnical Journal*, 16(3), 551–566. <https://doi.org/10.1139/T79-060>
- [19] Murthy, R. K. (2017). Perceived Organizational Support And Work Engagement. *International Journal Of Applied Research*, 3(5), 738–740. Retrieved From <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/Ijoa-11-2012-0627>
- [20] Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Van Wijhe, C. I. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study On Positive Emotions, Hope, And Work Engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129–1154. <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>
- [21] Reid, A. A., Bowen, W. D., Setterlund, C., & Rothman, R. B. (1990). The Competitive Nmda Receptor Antagonist, Cpp, Allosterically Modulates Nmda Receptor Associated Pcp Binding Sites In The Absence Of Steric Hindrance. *Nida Research Monograph Series*, 56(105), 339–340.
- [22] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- [23] Rousseau, D. M. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organizations. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/Bf01384942>
- [24] Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know And Where Do We Go? *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- [25] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [26] Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, V. G. 'Alez-R. 'A A. B. (2016). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Institut Für Management Und Wirtschaftsforschung*, 60.
- [27] Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, And Work Engagement: Three Of A Kind Or Three Different Kinds Of Employee Well-Being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2007.00285.X>
- [28] Shaw, W. S., Reme, S. E., Pransky, G., Woiszwilllo, M. J., Steenstra, I. A., & Linton, S. J. (2013). The Pain Recovery Inventory Of Concerns And Expectations: A Psychosocial Screening Instrument To Identify Intervention Needs Among Patients At Elevated Risk Of Back Disability. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 55(8), 885–894. <https://doi.org/10.1097/Jom.0b013e318289ee6c>
- [29] Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming The Organization For Abusive Supervision: The Roles Of Perceived Organizational Support And Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal Of Applied Psychology*, 98(1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/A0030687>
- [30] Sitorus, F. (2018). The Influence Of Perceived Organizational Support And Internal Communication Toward Work Engagement. *Icosop* 2017, 280–287. <https://doi.org/10.2991/icosop-17.2018.44>
- [31] Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work Engagement As Mediator Between Job Characteristics And Positive And Negative Extra-Role Behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>