

**Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi: Mediasi Keterlibatan Karyawan**  
*Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Mediating Employee Engagement*

**Dian Wirtadipura<sup>1\*</sup>, Haerofiatna<sup>2</sup>, Dedeh Kurniasih<sup>3</sup>, Surya Alam<sup>4</sup>**

Manajemen<sup>1,2,3,4</sup>

Universitas Primagraha<sup>1,2,3,4</sup>

e-mail: dianwirtadipura@primagraha.ac.id<sup>1\*</sup>, haerofiatna@primagraha.ac.id<sup>2</sup>,  
dedehkurniasih@primagraha.ac.id<sup>3</sup>, suryaalam@primagraha.ac.id<sup>4</sup>

**Abstract:**

*This study aims to analyze the effect of perceived organizational support on organizational commitment with employee engagement as a mediating variable. Grounded in Social Exchange Theory (SET), the study posits that employees reciprocate perceived organizational support with positive behaviors such as engagement and commitment. Using a quantitative causal approach, the study surveyed 170 permanent employees of PT. San Fang Indonesia, selected through simple random sampling. Data were collected via a validated and reliable questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings indicate that perceived organizational support has a positive and significant effect on employee engagement ( $\beta = 0.613$ ;  $p < 0.001$ ) and organizational commitment ( $\beta = 0.385$ ;  $p < 0.001$ ). Furthermore, employee engagement positively affects organizational commitment ( $\beta = 0.517$ ;  $p < 0.001$ ) and significantly mediates the relationship between perceived support and commitment ( $\beta = 0.317$ ;  $p < 0.001$ ). The study offers practical implications for human resource management by highlighting the importance of cultivating employee perceptions of support through empathetic policies, recognition, and well-being initiatives. Theoretically, it enriches the literature by explaining the mediating role of engagement in organizational support-commitment linkage and reinforces SET as a robust framework in contemporary employment relationships.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Employee Engagement*

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengacu pada Social Exchange Theory (SET), yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik; ketika organisasi memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan, maka karyawan akan merespons dengan menunjukkan perilaku positif seperti keterlibatan dan komitmen. Desain penelitian ini bersifat kausal dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 170 karyawan tetap PT. San Fang Indonesia yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Instrumen pengumpulan data

berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan ( $\beta = 0,613$ ;  $p < 0,001$ ) dan komitmen organisasi ( $\beta = 0,385$ ;  $p < 0,001$ ). Selain itu, keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( $\beta = 0,517$ ;  $p < 0,001$ ) dan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi ( $\beta = 0,317$ ;  $p < 0,001$ ). Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan pentingnya organisasi membangun persepsi dukungan secara strategis melalui kebijakan berbasis empati, pengakuan, dan kesejahteraan, untuk menciptakan keterlibatan emosional dan loyalitas karyawan yang berkelanjutan. Penelitian ini memperkaya literatur dengan mengelaborasi peran mediasi keterlibatan karyawan dalam konteks dukungan organisasi, serta memperkuat penerapan SET dalam kerangka hubungan kerja kontemporer.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Karyawan

## PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut tidak hanya mengandalkan strategi eksternal, tetapi juga memperkuat fondasi internal melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu kunci keberlangsungan organisasi terletak pada komitmen organisasi yang kuat dari para karyawannya yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, dan berkelanjutan terhadap perusahaannya (Afshari et al., 2020; M. R. Ahmad & Raja, 2021). Namun, dalam realitasnya, berbagai organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks untuk menumbuhkan dan mempertahankan komitmen tersebut. Fenomena *quiet quitting*, meningkatnya intensi turnover, hingga gejala *disengagement* menjadi sinyal menurunnya loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Afrahi et al., 2022; Galanis et al., 2023; Sitorus & Rachmawati, 2024).

Fenomena *disengagement* karyawan menjadi perhatian global dalam beberapa tahun terakhir. Laporan Gallup tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya 21% karyawan secara global yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, menandai penurunan dari tahun sebelumnya yaitu 23% (Gallup, 2025). Di Indonesia, meskipun angka engagement relatif tinggi, tantangan tetap ada dalam

mempertahankan keterlibatan karyawan di tengah perubahan lingkungan kerja. Menurut laporan Mercer tahun 2024, skor engagement karyawan di Indonesia mencapai 81%, melebihi rata-rata Asia Tenggara dan global (Mercer, 2024). Namun, perubahan dalam ekspektasi karyawan, terutama generasi muda, menuntut organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan mereka. Data dari BPS (2024) menunjukkan bahwa angkatan kerja Indonesia mencapai 149,38 juta orang, dengan peningkatan signifikan dalam jumlah pekerja 2,76 juta. Kondisi ini menekankan pentingnya strategi manajemen yang dapat meningkatkan engagement dan komitmen karyawan. Dalam konteks ini, persepsi dukungan organisasi dapat memainkan peran kunci dalam membentuk pengalaman kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Fakta bahwa hanya 21% karyawan secara global merasa terlibat (Gallup, 2025) merupakan peringatan bahwa organisasi tidak cukup hanya menyediakan kompensasi dan tunjangan, tetapi juga harus membangun *employee experience* yang holistik dan bernilai emosional. Manajer lini dan pimpinan SDM harus secara proaktif menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan nyata, baik dalam bentuk pengakuan, komunikasi yang transparan, kesempatan berkembang, maupun fleksibilitas kerja. Dengan memfokuskan strategi manajemen pada peningkatan persepsi

dukungan organisasi, pimpinan tidak hanya mendorong komitmen, tetapi juga menciptakan psychological safety yang menjadi fondasi bagi inovasi dan kolaborasi (Edmondson, 2018).

Persepsi dukungan organisasi telah diidentifikasi sebagai determinan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan (Rockstuhl et al., 2020). Oleh karena itu, salah satu variabel penting yang berperan dalam membentuk komitmen organisasi adalah persepsi dukungan organisasi, yaitu persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2020). Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung membalasnya melalui peningkatan loyalitas, dedikasi, dan perilaku pro-organisasi. Namun, mekanisme bagaimana persepsi dukungan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut, khususnya peran mediasi dari keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan, yang mencakup antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dapat menjadi jalur penting melalui mana persepsi dukungan organisasi memengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian, memahami peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi menjadi penting untuk diteliti.

Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang positif cenderung meningkatkan engagement, yang kemudian berkontribusi terhadap pembentukan komitmen organisasi yang lebih solid (Albrecht et al., 2015; Qin, 2024). Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai katalisator psikologis yang mengubah persepsi terhadap dukungan menjadi keterikatan jangka panjang. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini semakin kuat dalam konteks pascapandemi dan era kerja hybrid saat ini, di mana batas antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Kondisi ini memunculkan tekanan psikologis baru, menuntut organisasi untuk lebih adaptif dalam memberikan dukungan yang relevan dan personal. Tidak cukup hanya dengan insentif finansial; karyawan masa kini menuntut pengakuan, otonomi, dan makna dalam pekerjaan mereka (Schaufeli, 2021). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana dukungan organisasi dapat dikelola secara strategis agar tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong keterlibatan dan komitmen jangka panjang.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan mempertimbangkan peran mediasi dari keterlibatan karyawan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi; (2) menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan; dan (3) menguji peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi.

#### Pengembangan hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana persepsi dukungan organisasi memengaruhi komitmen organisasi, dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (R. Ahmad et al., 2023; Cropanzano et al., 2017), interaksi antara karyawan dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan yang dirasakan tinggi (misalnya perhatian terhadap kesejahteraan, penghargaan terhadap kontribusi), karyawan cenderung membalasnya dengan menunjukkan perilaku yang positif terhadap organisasi, termasuk komitmen afektif.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Pattnaik et al., 2023; Saadeh & Suifan, 2020).

Eisenberger et al. (2020) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai mereka, hal tersebut akan meningkatkan rasa memiliki dan ikatan emosional, yang merupakan inti dari komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

**H1:** *Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.*

Namun, hubungan ini tidak bersifat langsung semata. Keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka (Biswas & Bhatnagar, 2013). Engagement ini kemudian menjadi motor psikologis yang memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Dalam penelitian Albrecht et al. (2015), keterlibatan karyawan terbukti sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan antara persepsi positif terhadap organisasi dan perilaku kerja proaktif. Engagement bukan hanya reaksi afektif, tetapi juga investasi psikologis terhadap pekerjaan yang mengarah pada loyalitas dan komitmen. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan:

**H2:** *Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan*

**H3:** *Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.*

**H4:** *Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi.*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif cocok digunakan ketika tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan hubungan antar variabel atau untuk menguji teori yang telah dirumuskan sebelumnya melalui prosedur pengukuran yang terstruktur dan analisis statistik yang tepat (Quick & Hall, 2015). Adapun desain penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kausal. Penelitian kausal bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti (Bougie & Sekaran, 2020). Dalam hal ini, penelitian ingin mengetahui sejauh mana persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan, serta bagaimana keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Desain kausalitas dipandang tepat karena mampu memberikan penjelasan ilmiah mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dengan menggunakan model statistik inferensial yang kuat.

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber utama dalam pengumpulan informasi untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Data primer merujuk pada data yang dikumpulkan secara langsung dari responden melalui instrumen penelitian yang dirancang khusus, yaitu berupa kuesioner. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi aktual dan relevan langsung dari partisipan penelitian yang merupakan subjek dari fenomena yang diteliti. Seperti dikemukakan oleh Hair et al. (2017), data primer memberikan keunggulan dalam hal akurasi dan kendali terhadap kualitas data, karena diperoleh secara langsung dari sumber pertama tanpa perantara.

Populasi dalam penelitian ini merujuk pada seluruh individu yang memiliki karakteristik relevan dengan tujuan penelitian, yaitu karyawan tetap yang bekerja di PT. San Fang

Indonesia. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017) terkait analisis SEM-PLS. Hair et al. (2017) menyarankan bahwa jumlah minimum sampel dapat ditentukan dengan formula 10 kali jumlah indikator. Konstruk dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel laten Persepsi Dukungan Organisasi 6 indikator (Imran et al., 2020), Komitmen Organisasi 7 indikator (M. R. Ahmad & Raja, 2021), dan Keterlibatan Karyawan 4 indikator (Rasool et al., 2021). Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 170 responden. Penentuan sampel ini didasarkan pada teknik *simple random sampling* dimana setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Teknik ini bertujuan untuk menghasilkan sampel yang mewakili populasi secara objektif dan tanpa bias.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data PLS-SEM yang dioperasionalkan melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4 (Ringle et al., 2024). PLS-SEM merupakan metode statistik multivariat berbasis komponen yang digunakan untuk mengestimasi hubungan kausal antara konstruk laten (variabel tidak terukur secara langsung) dengan indikator-indikator terukurnya (Hair et al., 2017). Teknik ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model-model kompleks dengan jumlah indikator yang relatif banyak, serta tidak menuntut pemenuhan asumsi distribusi normal multivariat seperti yang disyaratkan dalam Covariance-Based SEM (CB-SEM) (Hair et al., 2021). Selain itu, PLS-SEM lebih fleksibel terhadap ukuran sampel kecil hingga sedang (antara 30–300 responden), serta cocok digunakan dalam penelitian eksploratif dan prediktif yang fokus pada peningkatan varian dari konstruk endogen. Adapun pengujiannya yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*), serta uji signifikansi jalur (*path coefficients*) melalui bootstrapping (Hair et al., 2017).

**PEMBAHASAN**

Pengujian dalam penelitian ini langkah pertama yaitu menguji validitas dengan melihat cross loading dimana nilai loading item terhadap konstraknya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan terhadap konstruk lain (Hair et al., 2017).

**Tabel 1. Cross Loading**

	KK	KO	PD
KK1	<b>0,815</b>	0,676	0,546
KK2	<b>0,839</b>	0,615	0,516
KK3	<b>0,867</b>	0,642	0,515
KK4	<b>0,717</b>	0,490	0,392
KO1	0,526	<b>0,779</b>	0,478
KO2	0,556	<b>0,788</b>	0,546
KO3	0,572	<b>0,728</b>	0,520
KO4	0,244	<b>0,490</b>	0,394
KO5	0,487	<b>0,715</b>	0,528
KO6	0,668	<b>0,758</b>	0,600
KO7	0,553	<b>0,617</b>	0,352
PD1	0,468	0,535	<b>0,677</b>
PD2	0,484	0,514	<b>0,786</b>
PD3	0,406	0,522	<b>0,777</b>
PD4	0,481	0,470	<b>0,691</b>
PD5	0,460	0,575	<b>0,738</b>
PD6	0,242	0,306	<b>0,555</b>

Ket: KK (Keterlibatan Karyawan); KO (Komitmen Organisasi); PD (Persepsi Dukungan Organisasi)  
 Sumber: Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memenuhi syarat ini, misalnya KK1 memiliki loading tertinggi pada KK (0,815) dibanding KO (0,676) dan PD (0,546), sehingga validitas diskriminan terkonfirmasi.

Selanjutnya validitas diskriminan juga dapat dilihat melalui pengujian Fornell-Larcker criterion, dimana nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan pada diagonal tabel) harus lebih besar dibanding korelasi antar konstruk (sel luar)

**Tabel 2. Fornell-Larcker criterion**

	KK	KO	PD
KK	0,811		
KO	0,753	0,703	
PD	0,613	0,702	0,708

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 2, nilai akar kuadrat AVE KK = 0,811 artinya lebih besar dari korelasi KK-KO (0,753) dan KK-PD (0,613), nilai akar kuadrat AVE KO = 0,703 lebih besar dari korelasi KO-KK dan KO-PD (0,702), dan nilai akar kuadrat AVE PD = 0,708 lebih besar dari korelasi PD-KK (0,613) dan PD-KO (0,702). Maka semua konstruk lolos validitas diskriminan.

Selanjutnya yaitu pengujian reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa indikator dalam suatu konstruk dapat mengukur konstruk tersebut secara konsisten. CA digunakan untuk mengukur reliabilitas internal. Nilai cut-off minimal adalah 0,70 (Hair et al., 2017). CR digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator. Cut-off minimum yang diterima adalah 0,70 (Hair et al., 2017). Validitas konvergen diuji menggunakan AVE. AVE menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk. Nilai cut-off adalah > 0,50 (Hair et al., 2017).

**Tabel 3. Reliabilitas, AVE dan R2**

	CA	CR	AVE	R2
KK	0,826	0,885	0,658	0,375
KO	0,825	0,870	0,535	0,660
PD	0,800	0,856	0,502	

Ket: CA (Cronbach's Alpha); CR (composite reliability); AVE (Average Variance Extracted)

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa dalam pengujian reliabilitas mulai dari CA maupun CR telah memenuhi persyaratan karena nilainya lebih dari 0,70. Oleh karena itu, konstruk memiliki reliabilitas internal yang sangat baik, dan semua indikator memiliki

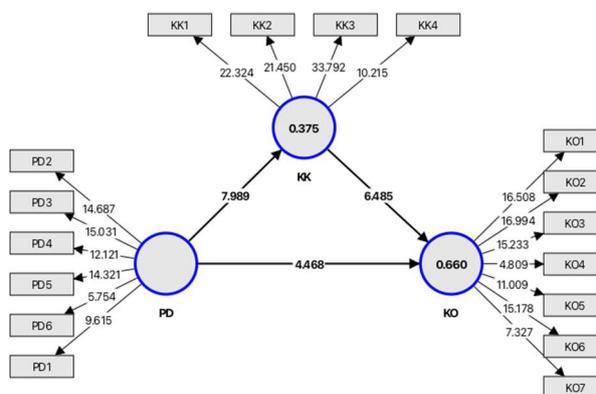
validitas konvergen yang memadai, karena memiliki nilai lebih dari 0,50.

Tabel 3 juga memperlihatkan pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai  $R^2$  menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Hasilnya,  $R^2$  untuk KK = 0,375 → dukungan organisasi menjelaskan 37,5% variasi keterlibatan karyawan.  $R^2$  untuk KO = 0,660 → keterlibatan karyawan dan dukungan organisasi menjelaskan 66,0% variasi komitmen organisasi. Menurut Hair et al. (2017) nilai  $R^2$  dikategorikan sebagai: besar (0,75), sedang (0,50), dan kecil (0,25). Maka model ini memiliki kekuatan prediktif yang sangat baik untuk KO dan cukup untuk KK.

**Tabel 4. Uji Hipotesis**

Hipotesis	$\beta$	$f^2$	T values	P values
KK -> KO	0,517	0,492	6,485	0,000
PD -> KK	0,613	0,601	7,989	0,000
PD -> KO	0,385	0,203	4,468	0,000
PD -> KK -> KO	0,317		5,283	0,000

Sumber: Output SmartPLS, 2025



Gambar 1. Model penelitian yang telah diuji

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 resampling untuk mendapatkan nilai beta, nilai t statistik, dan nilai p, dari setiap hubungan antar variabel. Hipotesis dikatakan signifikan jika nilai t statistik lebih dari 1,96 sedangkan nilai p kurang dari 0,05 (Hair et al., 2017). Berdasarkan Tabel 4 dan Gambar 1 memperlihatkan seluruh hipotesis yang

diajukan dapat diterima yang artinya mempengaruhi secara positif dan signifikan. Sebagaimana pendapat Cohen (1988) dan ditegaskan kembali oleh Hair et al. (2017), nilai  $f^2$  diinterpretasikan sebagai berikut:  $f^2 \geq 0.02 \rightarrow$  efek kecil;  $f^2 \geq 0.15 \rightarrow$  efek sedang;  $f^2 \geq 0.35 \rightarrow$  efek besar. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki efek yang kuat dan signifikan terhadap keterlibatan dan komitmen karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Besaran efek yang besar pada jalur PD  $\rightarrow$  KK dan KK  $\rightarrow$  KO menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan elemen strategis yang sangat menentukan dalam membentuk loyalitas emosional karyawan.

### **Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, baik dalam hal pengakuan, perhatian terhadap kesejahteraan, maupun kejelasan masa depan karier, maka mereka secara psikologis terdorong untuk menunjukkan kesetiaan dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi tersebut. Temuan ini relevan dengan kerangka teori *Organizational Support Theory* yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mendorong terbentuknya keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2020; Imran et al., 2020; Rasool et al., 2021).

Secara lebih spesifik, teori tersebut menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan komitmen, yaitu keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi, karena karyawan merasa bahwa hubungan mereka bersifat timbal balik. Studi meta-analitik oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa

persepsi dukungan organisasi secara konsisten berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, serta berdampak pada kepuasan kerja, kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan dari organisasi menjadi prediktor kuat terhadap retensi karyawan dan loyalitas jangka panjang. Dalam penelitian ini nilai effect size berefek sedang, yang berarti bahwa dukungan organisasi tetap memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pattnaik et al. (2023) bahwa persepsi dukungan organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk dan memperkuat komitmen organisasi. Dukungan yang konsisten dari organisasi tidak hanya meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap tempat mereka bekerja, tetapi juga menumbuhkan ikatan emosional yang membuat mereka ingin tetap berkontribusi dan berkembang bersama organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan penjelasan yang mengarah pada pentingnya organisasi merancang sistem dukungan berbasis kebutuhan karyawan yang bersifat adaptif, seperti program kesejahteraan, pelatihan individualisasi, dan feedback berbasis empati, untuk memperkuat loyalitas jangka panjang. Hasil ini juga memberikan pemahaman, di mana dukungan organisasi dipandang sebagai “nilai” dalam hubungan timbal balik yang menghasilkan keterikatan emosional para karyawan. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia harus diarahkan untuk menciptakan ekosistem kerja yang memperlakukan dukungan bukan sebagai insentif transaksional, melainkan sebagai investasi relasional yang membentuk budaya organisasi positif dan berkelanjutan.

### **Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan engagement dapat menjadi pendorong terbentuknya komunitas kerja yang inklusif, suportif, dan resilien. Di tengah era kerja hybrid dan digitalisasi yang cepat, bentuk dukungan organisasi tidak lagi terbatas pada aspek fisik seperti insentif finansial, tetapi juga mencakup dukungan emosional, pengakuan non-material, serta fleksibilitas kerja.

Lebih dari itu, penelitian ini memiliki besaran efek dari hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi tergolong besar. Artinya, dukungan organisasi menjelaskan proporsi variasi keterlibatan karyawan yang substansial. Temuan ini memperkuat argumen bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, keadilan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangkitkan energi, dedikasi, dan fokus karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Penelitian ini sejalan dengan Alshaabani et al. (2021) yang menerangkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara fundamental merupakan faktor pemicu utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam bekerja, komitmen afektif, dan akhirnya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Namun, jalur paling kuat dalam hubungan ini adalah melalui keterlibatan karyawan. Artinya, untuk memaksimalkan kontribusi sukarela karyawan terhadap organisasi, manajemen perlu terlebih dahulu menciptakan persepsi bahwa mereka didukung secara nyata, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan komitmen emosional, dan akhirnya mendorong perilaku OCB yang konstruktif. Demikian juga Nguyen & Tran (2021) bahwa

persepsi dukungan organisasi berperan strategis dalam mendorong keterlibatan karyawan, terutama dalam kondisi kerja yang penuh ketidakpastian seperti masa pandemi. Hubungan ini diperkuat oleh peran aktif dari atasan dan rekan kerja yang mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi bukan hanya konsep teoritis, tetapi instrumen manajerial yang berdampak nyata terhadap semangat kerja karyawan. Lebih dari itu, dalam perspektif manajerial, hal ini menuntut peran strategis pimpinan lini dan manajer HR untuk membangun komunikasi terbuka, sistem penghargaan berbasis pengakuan, serta pembinaan hubungan kerja yang menumbuhkan *sense of belonging* dan *ownership* terhadap pekerjaan.

#### **Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya, maka kecenderungan mereka untuk menunjukkan kesetiaan, keterikatan, dan kemauan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi meningkat secara nyata.

Secara konseptual, keterlibatan karyawan mencerminkan keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaan dan tempat kerja, yang tidak hanya terbatas pada kepuasan kerja, tetapi juga mencakup keterlibatan afektif dan keinginan untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar tugas pokok (Delina & Samuel, 2020; Kustiawan et al., 2022; Turner, 2020). Karyawan yang engaged biasanya menunjukkan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan mereka. Ketika hal ini terjadi secara konsisten, maka mereka lebih cenderung mengembangkan affective commitment terhadap organisasi yaitu bentuk komitmen emosional yang membuat mereka

ingin bertahan dan berkembang di dalam organisasi.

Dari segi besaran efek, bahwa hubungan ini termasuk dalam kategori besar, yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan dan substansial mempengaruhi keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa strategi organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan harus terlebih dahulu difokuskan pada peningkatan kualitas pengalaman kerja, rasa memiliki, dan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan.

Secara empiris, hasil ini juga konsisten dengan studi Rameshkumar (2020) Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi. Disisi lain, keterlibatan karyawan memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap organizational commitment. Karyawan yang engaged cenderung tidak hanya bekerja dengan semangat, tetapi juga memiliki kecenderungan tinggi untuk tetap berada dalam organisasi, menjaga loyalitas, serta mendukung visi dan misi jangka panjang organisasi.

Dengan demikian, semakin kuat keterlibatan karyawan, semakin besar pula peluang organisasi untuk membentuk tenaga kerja yang memiliki loyalitas tinggi, komitmen emosional yang kuat, dan keinginan untuk berkembang bersama organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat daya saing organisasi di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

### **Peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi tidak hanya

secara langsung memengaruhi tingkat komitmen karyawan, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan keterlibatan kerja tumbuh, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi menjadi fondasi bagi terciptanya keterlibatan, dan keterlibatan menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan persepsi dukungan dengan munculnya komitmen afektif yang kuat.

Dalam konteks nyata, temuan ini menjadi sangat relevan di tengah dinamika ketenagakerjaan saat ini, di mana loyalitas karyawan tidak lagi semata ditentukan oleh imbalan finansial, melainkan oleh nilai-nilai relasional dan afektif. Penelitian ini memperkaya diskursus akademik dengan menyajikan pemahaman mediasi yang kompleks namun empiris antara dukungan organisasi dan komitmen. keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural seperti kebijakan dan prosedur, tetapi sangat bergantung pada faktor psikososial seperti dukungan dan pengakuan (Alagarsamy et al., 2023; Meng & Sun, 2019; Saks, 2019). Dengan menunjukkan jalur mediasi yang signifikan, penelitian ini juga menjawab kekosongan dalam literatur yang sebelumnya banyak menyoroti hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen tanpa menggali mekanisme psikologis yang mendasarinya. Dengan demikian, keterlibatan karyawan bukan sekadar konsekuensi dari dukungan organisasi, tetapi juga merupakan penguat penting bagi terbentuknya komitmen jangka panjang.

### **KESIMPULAN**

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi (dalam bentuk perhatian terhadap kesejahteraan, pengakuan, dan keadilan), maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan

karyawan secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta keinginan untuk berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Ini menegaskan bahwa keterlibatan menjadi salah satu determinan penting dalam membangun komitmen afektif. Persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya, persepsi dukungan organisasi tidak hanya membangun keterlibatan, tetapi juga secara langsung meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan karyawan terbukti secara statistik memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi, mediasi ini bersifat parsial, yang berarti bahwa dukungan organisasi dapat membentuk komitmen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa dukungan organisasi bukan hanya stimulus teknis, tetapi merupakan bentuk modal sosial yang mendorong proses pertukaran timbal balik. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan dan komitmen afektif adalah dua respon logis yang dibangun atas dasar hubungan sosial yang adil, suportif, dan penuh pengakuan, menjadikan dukungan organisasi sebagai fondasi relasional yang memperkuat loyalitas dan retensi karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Pertama, organisasi perlu secara aktif membangun persepsi dukungan melalui kebijakan dan praktik SDM yang berpihak pada karyawan, seperti pemberian penghargaan atas kinerja, transparansi komunikasi, jaminan kesejahteraan, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Budaya kerja yang suportif akan menciptakan rasa dihargai yang pada akhirnya mendorong

keterlibatan dan loyalitas jangka panjang. Kedua, untuk memaksimalkan peran mediasi, organisasi harus merancang program keterlibatan yang terstruktur, seperti kegiatan pengembangan karier, pelatihan berbasis kebutuhan aktual, pemberian otonomi kerja, serta pembentukan hubungan kerja yang harmonis antar tim dan atasan. Intervensi ini harus difokuskan pada dimensi afektif dan kognitif keterlibatan agar pengaruh terhadap komitmen menjadi maksimal. Ketiga, strategi peningkatan komitmen organisasi tidak dapat dilakukan secara parsial. Pendekatan yang terintegrasi, yang mencakup penyediaan dukungan yang memadai serta peningkatan kualitas hubungan kerja, terbukti efektif dalam menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap visi dan nilai organisasi.

Sementara itu, *organizational trust* (kepercayaan terhadap organisasi) juga merupakan variabel kunci yang secara teoritis relevan untuk dimasukkan dalam kerangka riset sebagai moderator atau mediator. *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa kepercayaan adalah dasar dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi memiliki niat baik dan konsisten dalam perilakunya, mereka lebih cenderung membalas dengan perilaku positif seperti keterlibatan, loyalitas, dan *discretionary behavior*. Trust bukan hanya faktor kontekstual, tetapi juga mekanisme psikologis yang memperkuat atau menghambat efek dari intervensi manajerial.

Dari sudut pandang teoritis, baik *job satisfaction* maupun *organizational trust* juga berkontribusi dalam memperluas model-model yang sudah ada seperti *Job Demands-Resources (JD-R) Model*. Dalam JD-R, *job satisfaction* dapat muncul sebagai hasil dari keseimbangan antara *job demands* dan *job resources*, sedangkan trust dapat dilihat sebagai *resource* psikologis yang memperkuat daya tahan dan motivasi karyawan. Pengalaman positif seperti dukungan pimpinan atau kejelasan peran akan menghasilkan

respons emosional seperti satisfaction atau trust, yang kemudian berpengaruh pada perilaku jangka panjang seperti engagement dan commitment.

Dengan demikian, usulan untuk memasukkan variabel job satisfaction, organizational trust, dan leadership style bukanlah sekadar rekomendasi eksploratif, melainkan merupakan bagian dari agenda riset yang lebih terstruktur dan sistematis. Hal ini juga mencerminkan kebutuhan untuk menjembatani *gap teoritis* antara pendekatan struktural dengan dimensi psikologis yang mendasari perilaku karyawan di tempat kerja. Ke depan, model-model riset yang mengintegrasikan faktor-faktor afektif dan kognitif ini diyakini akan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih signifikan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>.
- [2] Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>.
- [3] Ahmad, M. R., & Raja, R. (2021). Employee job satisfaction and business performance: the mediating role of organizational commitment. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(2), 168–179. <https://doi.org/10.1177/0972262920985949>.
- [4] Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>.
- [5] Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: how employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, 24(4), 768–786. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>.
- [6] Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.
- [7] Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>.
- [8] Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>.
- [9] Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- [10] BPS. (2024). *Labor Force Situation in Indonesia February 2024*. <https://www.bps.go.id/en/publication/2024/06/07/112a10c79b8cfa70eec9f6f3/labor-force-situation-in-indonesia-february-2024.html>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral*

- sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- [11] Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.009>
- [12] Delina, G., & Samuel, P. E. (2020). A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 242. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105355>
- [13] Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- [14] 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>
- [15] Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: Evidence from Greece in the post-COVID-19 era. *Healthcare*, 12(1), 79. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- [16] Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- [17] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- [18] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- [19] Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- [20] Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The effect of affective organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement on job happiness and job performance on manufacturing company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- [21] Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983–990. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- [22] Mercer. (2024). *Employee engagement in Indonesia 2024: What's the sentiment on the ground, and what barriers can be removed to help employees thrive?* <https://www.mercer.com/id-id/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/employee-engagement-indonesia-2024-report/>
- [23] Nguyen, H. N., & Tran, M. D. (2021). The effect of perceived organizational support on employee engagement during the COVID-19 pandemic: An empirical study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 0415–0426. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0415>

- [24] Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2023). Perceived organizational support and organizational commitment: Moderating role of person–organization fit. *Global Business Review*, 24(5), 902–915. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>
- [25] Qin, Y. S. (2024). How internal listening inspires remote employee engagement: examining the mediating effects of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 28(4), 553–572. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2023-0117>
- [26] Quick, J., & Hall, S. (2015). Part three: The quantitative approach. *Journal of Perioperative Practice*, 25(10), 192–196. <https://doi.org/10.1177/175045891502501002>
- [27] Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- [28] Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- [29] 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>
- [30] Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. Boenningstedt: SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- [31] Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>
- [32] Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226–242. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2018-1597>
- [33] Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- [34] Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- [35] Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the Quiet Quitting Phenomenon with Work Engagement and Job Satisfaction as mediators, Study of Employees in Indonesia Banking Industry. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(11), 10671–10793. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i11.44765>
- [36] Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>