

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Employee Engagement*

1. *Pengertian Employee engagement*

Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi dimana tempat dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Rothbar (dalam Saks 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan *absorption* (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya).

Robinson, dkk (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan.

Benthal (dalam Mujiasih, 2015) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Engagement mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

Berdasarkan uraian beberapa tokoh di atas maka pengertian *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* juga ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang memberikan upaya lebih terhadap pekerjaannya serta mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

2. Aspek – aspek *Employee Engagement*

Menurut Macey dan Schneider (2008) *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

- a. *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- b. *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.
- c. *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Marciano (dalam Zulkarnain & Hadiyani 2014) menjelaskan ada lima dimensi mengenai *employee engagement* antara lain;

- a. Dimensi organisasi yaitu karyawan merasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan menghormati/menghargai sesama pekerja. Visi, misi, nilai-nilai, tujuan, kebijakan dan tindakan organisasi menggambarkan kepeduliannya terhadap karyawan.
- b. Dimensi kepemimpinan yaitu karyawan merasakan bahwa atasannya siap sedia untuk menghadapi pimpinan tertinggi demi kebaikan tim dan organisasi dan mampu melakukan advokasi terhadap bawahan.

- c. Dimensi anggota kelompok yaitu karyawan dapat menghargai rekan kerja, mereka juga akan meningkatkan usahanya.
- d. Dimensi pekerjaan yaitu karyawan mendapatkan pekerjaan yang menantang, bermakna dan memberikan hasil. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan menuntut karyawan menggunakan keterampilannya. Keberhasilan menyelesaikan tugas yang menantang memberikan perasaan bangga. Semakin sejalan tugas seorang karyawan dengan tujuan perusahaan maka pekerjaan tersebut semakin memberikan makna.
- e. Dimensi individual yaitu karyawan merasa dihargai, dihormati dan dianggap penting. Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur, diperlakukan secara adil dan hormat serta penuh pertimbangan.

Menurut Schaufeli & Bakker (2010) menjelaskan *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

- a. *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan.
- b. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai

aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.

- c. *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dan memiliki lima dimensi yaitu dimensi organisasi, dimensi kepemimpinan, dimensi anggota kelompok, dimensi pekerjaan dan dimensi individual.

Berdasarkan uraian aspek *employee engagement* di atas, aspek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah aspek yang diuraikan oleh Schaufeli & Bakker yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Peneliti memilih aspek yang diuraikan oleh Schaufeli dan Bakker karena lebih sesuai dengan kondisi penelitian yang akan dilakukan peneliti, dan aspek ini banyak digunakan pada penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan *employee engagement*.

3. Faktor – faktor *Employee Engagement*

Menurut Marciano (2010) ada 7 faktor yang mendorong terjadinya *employee engagement*, yaitu:

a. *Recognition*

Recognition (pengakuan), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota timberhak mendapatkannya.

b. *Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

c. *Supportive feedback*

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

d. *Partnering*

Partnering (kemitraan), karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima

informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

e. Expectations

Expectations (harapan), dimana para atasan menjamin bahwa sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja mereka yang dievaluasi dengan bertanggung jawab.

f. Considerations

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.

g. Trust

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga karyawan mempercayai para atasan.

Menurut Saks (2006) *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. *Job Characteristics*

Menurut Kahn (dalam Saks, 2006) kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang memberikan pekerjaan yang menantang, bervariasi, menggunakan keterampilan yang berbeda, pertimbangan pribadi, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi. Pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan tinggi, maka dapat mendorong karyawan lebih memaknai pekerjaan atau menjadi lebih *engaged*.

b. *Reward and Recognition*

Menurut Maslach et al (dalam Saks, 2006) kurangnya reward dan recognition dapat mendorong terjadinya burnout dan disengagement. Saat karyawan menerima *reward* dan *recognition* dari organisasi, mereka akan memiliki rasa kewajiban untuk merespon dengan tingkat engagement yang lebih tinggi.

c. *Perceived Organizational & Supervisor Support*

Menurut Kahn & May et al (dalam Saks, 2006) hubungan yang didasari dukungan dan rasa saling percaya dari atasan, serta organisasi, dapat menciptakan rasa aman secara psikologis. Sebuah studi yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (dalam Saks, 2006) menemukan bahwa dukungan dari orang lain akan mendorong terjadinya keterikatan. Dua variabel yang

menangkap esensi dari dukungan sosial yang dirasakan adalah *perceived organizational support* dan *perceived supervisor support*. *Perceived organizational support* mengarah pada kepercayaan bahwa organisasi akan menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi peduli pada mereka, maka karyawan akan lebih *engaged*. *Perceived supervisor support* juga dianggap sama pentingnya dengan *perceived organizational support*. Karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi positif akan memiliki komitmen organisasi, afeksi terkait dengan pekerjaan, keterlibatan pada pekerjaan, performansi yang meningkat, mengalami reduksi tegangan serta adanya keinginan untuk menetap (Rhoades & Eisenberg, 2002).

d. *Distributive & Procedural Justice*

Penelitian yang dilakukan oleh Colquitt et al (dalam Saks, 2006) tentang keadilan organisasi menemukan bahwa persepsi keadilan berkaitan dengan hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, *withdrawal*, dan performansi. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi, maka mereka akan terikat terhadap perusahaan. Disisi lain, persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan karyawan melakukan *withdrawal* dan *disengaged* (Saks, 2006)

Berdasarkan pendapat yang di ungkapkan para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job characteristics*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor*

support, reward and recognition, distributive and procedural justice, recognition, empowerment, supportive feedback, partnering, expectations, consideration, dan trust merupakan faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Peneliti memilih faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Saks karena dalam penelitian yang dilakukan oleh Mujiasih 2015 menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara *employee engagement* dengan *perceived organizational support*.

B. Perceived Organizational Support

1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberg (2008) *perceived organization support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi beranggapan, bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi memberikan *rewards* atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan saat menghadapi kondisi penuh dengan stress.

Menurut Bakker,dkk dalam Mujiasih (2015) *perceived organizational support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka pengertian *perceived organizational support* adalah suatu kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka.

2. Dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Allen & brady (dalam Baliartati 2016) *perceived organizational support* memiliki tiga aspek, yaitu:

a. Sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan

Bila organisasi melihat ide karyawan dan menggunakannya, maka persepsi karyawan menjadi positif. Sebaliknya, persepsi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.

b. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah

Bila organisasi tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat masalah, hal ini menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.

c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Menurut Rhoades dan Eisenberg (2002), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

a. Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). Shore & Shore (dalam Rhoades & Eisenberg, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

b. Dukungan atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan akan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk, dalam Rhoades & Eisenberg, 2002).

c. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan

Shore & shore (dalam Rhoades & Eisenberg, 2002) menyatakan bahwa kegiatan sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan atau kontribusi karyawan, akan memiliki hubungan positif dengan *perceived organizational support*, terdapat berbagai imbalan dan kondisi kerja yang diteliti hubungannya dengan *perceived organizational support* seperti adanya gaji, pengakuan, promosi, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan dan ukuran organisasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* di dalamnya terdapat tiga dimensi seperti dimensi keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, dan memiliki aspek sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan, dan respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan.

Dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberg yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Pertimbangan memilih dimensi yang diuraikan oleh Rhoades & Eisenberg (2002) ini karena menurut peneliti paling sesuai untuk mewakili penelitian ini, meskipun terdiri dari tiga dimensi tetapi menurut peneliti cukup untuk mengungkapkan *perceived organizational support* pada karyawan.

C. Hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menegaskan, karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *perceived organizational support* (POS). POS juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan. Dengan kata lain, *perceived organizational support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan (Aube, Rosseau, & Morin, 2007).

Berikut ini gambaran hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Aspek pertama *perceived organizational support* adalah keadilan. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi (Mujiasih, 2015).

Menurut Dyna & Graham (dalam Carlis, 2011) ada tiga hal dalam keadilan organisasi. Pertama, keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai

dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

Kedua, keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.

Ketiga, keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dan bawahan baik, seperti mendapat perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan. Dari penjelasan tersebut, diketahui bahwa aspek keadilan dari *perceived organizational support* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan.

Kedua, dukungan atasan. Menurut Chenhall (dalam Sahusilawane, 2014) dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam kemajuan perusahaan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Dukungan atasan dapat diwujudkan melalui perhatian terhadap kesejahteraan para karyawannya yang berprestasi. Karyawan yakin tanpa adanya dukungan dari atasan mustahil untuk pencapaian kinerja karyawan akan optimal. Dengan adanya dukungan

atasan, maka karyawan harus bekerja dengan baik (Chotimah, 2012). Dengan demikian, semakin tinggi aspek dukungan atasan dari *perceived organizational support* maka semakin tinggi pula *employee engagement* pada karyawan.

Ketiga, penghargaan dan kondisi pekerjaan. Pemberian penghargaan dari pihak manajemen sangat berperan dalam meningkatkan *employee engagement*, karena pada dasarnya karyawan pun memiliki keinginan untuk mendapat pengakuan atas hasil kerjanya. Adanya perhatian dari pihak manajemen sangat besar perannya bagi karyawan, karena mereka akan merasa dihargai dan bilamana hal ini senantiasa dilakukan oleh pihak manajemen maka performance kerja dari karyawan pun akan cenderung lebih baik. Bagi sebagian orang mungkin gaji tidak begitu berarti bagi dia, namun penghargaan atas hasil kerjanya yang sangat dibutuhkan untuk mendorong semangat kerjanya. Begitu juga dengan kondisi lingkungan yang harus sesuai, suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidak sesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sangat didambakan oleh karyawan maupun perusahaan. Karena akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan karyawan (Minarsih, 2009). Dengan demikian aspek penghargaan dan kondisi lingkungan dari *perceived organizational support* mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan.

Saks (2006) menyatakan bahwa *perceived organizational support* membentuk *engagement* karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

Sebelumnya pernah dilakukan penelitian atas hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* oleh Kralj dan Solnet (2011) dengan hasil yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Menurut Thomas (dalam Mujiasih 2015) *perceived organizational support* positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi. Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi tapi juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan dari organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, dan karyawan mau bekerja dengan *extra effort*.

D. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan. Semakin positif *perceived organizational support* maka semakin tinggi pula *employee engagement* pada karyawan. Sebaliknya, semakin negatif *perceived organizational support* maka semakin rendah pula *employee engagement* pada karyawan.