

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Risky Atika Husna

Universitas Negeri Surabaya
risky.18071@mhs.unesa.ac.id

Budiono Budiono

Universitas Negeri Surabaya
ec.budiono@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to study the effect of perceived organizational support and work environment on employee performance through employee engagement among bank employees in Surabaya. This study uses a type of causality research that uses quantitative. The sampling technique used is accidental sampling, with the number of respondents as many as 85 people at bank employees in Surabaya. The statistical analysis used in this study is the Structural Equation Model (SEM) with the support of Smart PLS 3.3.3 software. The result shows that the work environment positively and significantly affects employee engagement. Employee engagement has a positive and significant impact on employee performance. The work environment indirectly affects employee performance through employee engagement because engagement among employees can improve their teamwork, which could be high performance. The company must develop its work environment to increase engagement and improve performance.

Keywords: employee engagement; employee performance; perceived organizational support; work environment.

PENDAHULUAN

Pada era revolusi industri 4.0 seperti saat ini membutuhkan sumber daya yang memadai agar perusahaan bisa memenangkan persaingan. Menurut Dewi *et al.* (2013), manusia adalah sumber daya yang harus ada dalam kegiatan ekonomi dan merupakan aset penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan akan terwujud, apabila ditunjang oleh kinerja karyawan yang baik (Dewi *et al.*, 2013). Oleh sebab itu, manajemen SDM di perusahaan seharusnya diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan.

Employee performance adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang diraih karyawan dalam melakukan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Prabu *et al.*, 2016). Dewi *et al.* (2013) menjelaskan bahwa *employee performance* merupakan indikator untuk menilai sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal, sebab kinerja yang baik akan memudahkan perusahaan dalam merealisasikan visi yang ditetapkan. Lestary *et al.* (2017) menyatakan terdapat faktor baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah *skill, knowledge, leadership*, sikap kepribadian, lingkungan kerja, dan hubungan antar karyawan. Kinerja adalah sikap dan perilaku yang dihasilkan karyawan dalam perannya pada perusahaan yang dapat diperhitungkan kualitas maupun kuantitasnya (Diana *et al.*, 2021).

Karyawan adalah aset bernyawa yang dimiliki oleh perusahaan (Putra *et al.*, 2019). Dewi *et al.* (2020) menyatakan bahwa karyawan adalah eksekutor dalam menjalankan fungsinya pada setiap kegiatan di perusahaan dan merupakan sumber kekayaan yang penting serta berharga. Diana *et al.* (2021) menjelaskan bahwa untuk menciptakan karyawan yang berdedikasi tinggi pada perusahaan, maka diperlukan dukungan dan kepedulian organisasi yang dilakukan secara berkesinambungan, sehingga menimbulkan persepsi pada karyawan terkait dukungan yang telah diberikan oleh perusahaan

terhadapnya. Persepsi dukungan organisasi perlu diperhatikan agar karyawan memiliki loyalitas dalam bekerja (Diana *et al.*, 2021).

Perceived organizational support adalah persepsi yang muncul karena adanya dukungan organisasi yang dirasakan individu, tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi, peduli pada kesejahteraan, dan bagaimana organisasi memberikan bantuan pada karyawan (Gemilang *et al.*, 2021). *Perceived organizational support* merujuk pada persepsi karyawan terkait sampai di mana sebuah perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Diana *et al.*, 2021).

Perceived organizational support berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* dibuktikan oleh Mursidta (2017), Atmaja (2019), Prastyo *et al.* (2020), Susmiati *et al.* (2015), dan Rubel *et al.* (2013). Berbeda dengan, Diana *et al.* (2021) dan Wahyuni (2019) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Work environment adalah proses, sistem, struktur, alat, atau kondisi di tempat kerja yang berdampak baik atau tidak baik terhadap kinerja individu (Ollukkarani *et al.*, 2012). Firnanda *et al.* (2021) menyatakan bahwa lingkungan fisik dan lingkungan non fisik adalah bagian dari *work environment*, keduanya menentukan kinerja karyawan, sebab kondisi lingkungan kerja akan memengaruhi suasana hati mereka yang akhirnya berdampak pada hasil kerjanya. Lingkungan kerja merupakan tempat karyawan berproses yang di dalamnya memiliki fasilitas pendukung untuk meningkatkan *employee performance* (Firnanda *et al.*, 2021).

Work environment berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* dibuktikan oleh Thesiasari *et al.* (2019), Bachtiar (2012), Putra *et al.* (2019), Ariussanto *et al.* (2020), Dewi *et al.* (2013), Pratama *et al.* (2018), Lestary *et al.* (2017), Yudiningsih *et al.* (2016), Mamesah *et al.* (2016), dan Imran *et al.* (2012). Berbeda dengan, Arianto (2013) dan Sahlan *et al.* (2015), menyebutkan bahwa *work environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Employee engagement adalah kondisi psikologis karyawan yang merasa berkepentingan dalam mencapai keberhasilan perusahaan, sehingga termotivasi untuk meningkatkan kerjanya (Ramadhan *et al.*, 2014). Karyawan yang memiliki komitmen secara emosional terhadap tujuan perusahaan, merupakan definisi dari *employee engagement* (Joushan *et al.*, 2015). Yusuf *et al.* (2019) menyatakan bahwa komitmen emosional adalah kepedulian karyawan pada pekerjaan dan perusahaannya, sehingga karyawan bekerja bukan sekedar untuk upah atau peningkatan jabatan, tetapi bekerja atas nama tujuan perusahaan.

Employee engagement berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* dibuktikan oleh Diana *et al.* (2021), Putra *et al.* (2019), Ramadhan *et al.* (2014), Putri *et al.* (2017), dan Ariussanto *et al.* (2020). Berbeda dengan, Yusuf *et al.* (2019) dan Joushan *et al.* (2015), mengatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Perceived organizational support berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*, dibuktikan oleh Atmaja (2019), (Prastyo *et al.* (2020), Firnanda *et al.* (2021), Hermawan *et al.* (2017), Mokhtar *et al.* (2019), Nguyen *et al.* (2021), dan Amanda *et al.* (2021). Berbeda dengan, Wahyuni (2019) menjelaskan tidak adanya pengaruh antara kedua variabel tersebut.

Work environment berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* dibuktikan oleh Firnanda *et al.* (2021), Antony (2019), Mohd *et al.* (2016), dan Thesiasari *et al.* (2019). Berbeda dengan, Nasidi *et al.* (2019), menyebutkan bahwa *work environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan observasi terhadap beberapa karyawan bank di Surabaya, terdapat fenomena terkait persepsi dukungan organisasi yang ada pada salah satu bank di Surabaya, di mana seorang karyawan menerangkan bahwa perusahaan menunjukkan dukungannya, dengan memberikan *reward* berupa bonus dari keberhasilan karyawan dalam mencapai target, kesempatan promosi jabatan, dan program

pengembangan karyawan, hal ini dilakukan oleh perusahaan perbankan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pada kenyataannya terdapat karyawan yang tidak mampu memenuhi target secara kuantitas karena kurangnya kompetensi diri, sehingga kinerja karyawan menurun. Lingkungan kerja fisik pada perusahaan perbankan di Surabaya, dikatakan cukup baik, karena sesuai dengan standar perkantoran pada umumnya, namun terdapat permasalahan mengenai hubungan antar karyawan terkait konflik yang memengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan berkurang, dan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal. Keterikatan karyawan perbankan di Surabaya, diketahui dedikasi dan loyalitas cukup baik terhadap perusahaan, namun rutinitas pekerjaan membuat karyawan merasa bosan dan lelah akibat beban kerja yang tinggi, sehingga kinerja karyawan berkurang. Kinerja karyawan dapat diperhitungkan dari aspek kuantitas dan kualitasnya, dengan target yang diberikan atasan terhadap bawahan terbilang sangat tinggi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Perceived Organizational Support

Firnanda *et al.* (2021) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan berupa keyakinan terhadap seberapa jauh perusahaan memperhitungkan dan menghargai kinerja, memberikan sokongan, serta menunjukkan empati terhadap kesejahteraan pegawai. Wahyuni (2019) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* merupakan hasil dari kepercayaan pegawai, di mana karyawan merasa organisasi menghiraukan kesejahteraan serta menghargai perannya yang ditunjukkan dengan perhatian dari organisasi seperti keadilan, dukungan, lingkungan kerja kondusif, dan imbalan. Menurut Diana *et al.* (2021), *perceived organizational support* merupakan upaya perusahaan dengan memberikan dukungan kepada karyawan, memberikan perlakuan yang setara antar pekerja, menunjukkan rasa hormat, memberikan kesempatan berpendapat, upah yang sepadan, peningkatan jabatan, menyediakan informasi dan fasilitas lain dengan harapan bisa membantu penyelesaian pekerjaan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Amanda *et al.* (2021) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi ialah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap karyawan. *Perceived organizational support* adalah keyakinan seseorang mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan (Hermawan *et al.*, 2017). Menurut Susmiati *et al.* (2015), indikator *perceived organizational support*, yaitu penghargaan, kondisi kerja, pengembangan/ promosi, dan kesejahteraan karyawan.

Work Environment

Dewi *et al.* (2013) menjelaskan bahwa *work environment* adalah kondisi di mana tempat kerja yang baik mencakup dua aspek yaitu fisik dan non fisik yang menghasilkan kesan menggembirakan, memberikan rasa nyaman kepada karyawan. Pratama *et al.* (2018) menyatakan bahwa *work environment* ialah segala sarana dan materi yang digunakan untuk melakukan pekerjaan, kondisi sekitar tempat melangsungkan proses bekerja, prosedur kerja yang diterapkan, dan pengorganisasian kerja baik perseorangan ataupun kelompok. Sahlan *et al.* (2015) berpendapat bahwa *work environment* merupakan seluruh komponen disekitar pegawai serta segala sesuatu yang berpengaruh terhadap pengerjaan tugas karyawan. *Work environment* diartikan sebagai tempat dengan sekelompok orang yang di dalamnya tersedia beragam sarana penunjang guna meraih tujuan organisasi (Lestary *et al.*, 2017). *Work environment* adalah keadaan lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun psikis yang memengaruhi suasana hati seseorang (Elqadri *et al.*, 2016). Menurut Putra *et al.* (2019), indikator *work environment*, yaitu penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, dan hubungan karyawan.

Employee Performance

Employee performance adalah sejauh mana karyawan dapat menerapkan kebijakan perusahaan, baik dalam meraih target yang berkaitan dengan fungsi perorangan atau menunjukkan kapabilitas yang relevan bagi perusahaan (Mamesah *et al.*, 2016). Mursidta (2017) mengartikan bahwa *employee performance* ialah hasil pekerjaan yang diraih oleh individu atau sekumpulan karyawan pada sebuah

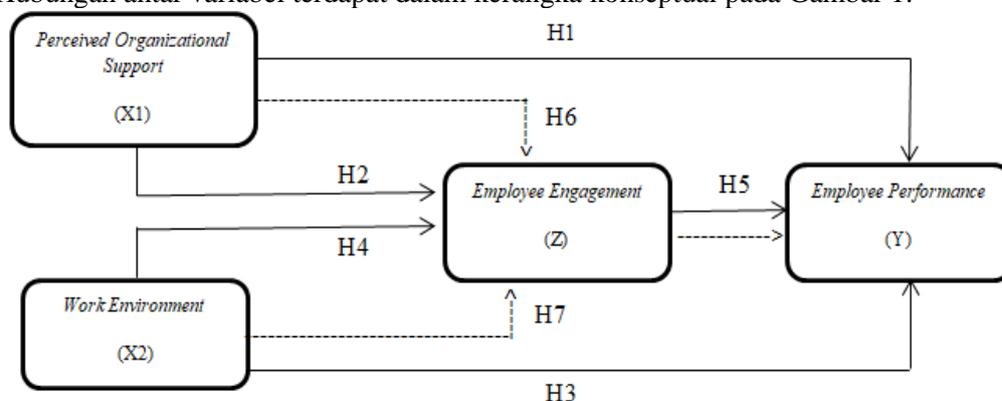
perusahaan, sesuai tanggung jawab serta wewenang masing-masing. *Employee performance* adalah hasil pekerjaan yang dinilai oleh perusahaan baik dari segi kuantitas dan kualitas yang bisa diraih oleh karyawan (Thesiasari *et al.*, 2019). Grahandika *et al.* (2021) mendefinisikan bahwa *employee performance* ialah pencapaian karyawan dalam menyelesaikan kewajiban berdasarkan kesungguhan, pengalaman, kecakapan, dan waktu. *Employee performance* ialah perilaku yang menunjukkan prestasi kerja karyawan (Putra *et al.*, 2021). Menurut Diana *et al.* (2021), indikator *employee engagement*, yaitu semangat karyawan, dedikasi karyawan, dan penyerapan yang menandakan karyawan focus dan mendalami pekerjaannya.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan komitmen karyawan terhadap perusahaan serta tujuannya secara emosional. Komitmen emosional ialah kondisi di mana pegawai peduli dengan pekerjaan serta organisasinya, sehingga karyawan bekerja bukan sekedar untuk mendapatkan upah atau peningkatan jabatan, namun bekerja atas nama tujuan perusahaan (Yusuf *et al.*, 2019). Menurut Antony (2019) *employee engagement* adalah ekspresi individu dalam berperilaku, menjalankan tugas yang diberikan perusahaan melalui kerja sama dengan orang lain, serta kehadiran yang bersifat pribadi pada perusahaan baik secara emosional, fisik, dan kognitif. *Employee engagement* merupakan keadaan psikologi karyawan yang merasa berkepentingan dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi, serta bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya (Thesiasari *et al.*, 2019). Atthohiri *et al.* (2021) berpendapat bahwa *employee engagement* dicirikan dengan adanya gairah (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan selama bekerja (*absorption*). *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya (Joushan *et al.*, 2015). Menurut Ramadhan *et al.* (2014), indikator *employee performance*, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Hubungan antar Variabel

Hubungan antar variabel terdapat dalam kerangka konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Perceived organizational support didapat dari penghargaan yang diterima oleh karyawan, kesempatan pengembangan kemampuan melalui pelatihan, dan kondisi lingkungan kerja serta kepedulian perusahaan, persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap perasaan karyawan dalam bekerja, sehingga hal tersebut memengaruhi kinerja karyawan (Susmiati *et al.*, 2015). *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* dibuktikan dengan semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi juga *employee performance* (Mursidta, 2017). Mursidta (2017), Atmaja (2019), Prastyo *et al.* (2020), Susmiati *et al.* (2015), dan Rubel *et al.* (2013), menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Diana *et al.* (2021) dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Karyawan dengan keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan cenderung memiliki kesadaran bekerja dengan rekannya, agar dapat meningkatkan kinerja untuk keuntungan organisasi (Hermawan *et al.*, 2017). Karyawan dengan *perceived organizational support* yang besar akan mengerahkan seluruh upaya, energi, serta gagasan untuk berdedikasi terhadap organisasi sehingga meningkatkan *employee engagement* karyawan (Firnanda *et al.*, 2021). *Perceived organizational support* menciptakan *employee engagement* antara perusahaan dengan karyawan (Prastyo *et al.*, 2020). Atmaja (2019), Prastyo *et al.* (2020), Firnanda *et al.* (2021), Hermawan *et al.* (2017), Mokhtar *et al.* (2019), Nguyen *et al.* (2021), dan Amanda *et al.* (2021), mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Menurut Wahyuni (2019) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Peningkatan *employee performance* dapat dilakukan dengan beberapa cara, melalui *work environment* dengan menyediakan sarana yang layak terhadap pegawai berkinerja rendah (Yudiningsih *et al.*, 2016). Kinerja karyawan yang tinggi diperlukan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga kondisi lingkungan kerja harus diperhatikan, sebab lingkungan kerja kontributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Bachtiar, 2012). Menurut Thesiasari *et al.* (2019), Bachtiar (2012), Putra *et al.* (2019), Ariussanto *et al.* (2020), Dewi *et al.* (2013), Pratama *et al.* (2018), Lestary *et al.* (2017), Yudiningsih *et al.* (2016), Mamesah *et al.* (2016), dan Imran *et al.* (2012), mengungkapkan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Arianto (2013) dan Sahlan *et al.* (2015), menyebutkan bahwa *work environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

H3: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Work environment yang berkualitas dapat menumbuhkan semangat pegawai dan tingkat keterikatan terhadap pekerjaannya, selaras dengan hal tersebut, peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh persaingan yang kondusif serta saling menghargai dalam menjalankan pekerjaan (Antony, 2019). Perasaan senang, aman, nyaman dan santai yang dimiliki karyawan karena memperoleh suasana lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan *employee engagement* (Firnanda *et al.*, 2021). Firnanda *et al.* (2021), Antony (2019), Mohd *et al.* (2016), dan Thesiasari *et al.* (2019), menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Menurut Nasidi *et al.* (2019), menyebutkan bahwa *work environment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H4: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Perasaan semangat dan antusias yang merupakan ciri keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Putri *et al.*, 2017). *Employee engagement* merupakan kondisi karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaan akan memengaruhi *employee performance* (Atmaja, 2019). Diana *et al.* (2021), Putra *et al.* (2019), Ramadhan *et al.* (2014), Putri *et al.* (2017), dan Ariussanto *et al.* (2020), menyebutkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Menurut Yusuf *et al.* (2019) dan Joushan *et al.* (2015), mengatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Perceived organizational support merupakan persepsi sejauh mana perusahaan menghargai partisipasi, serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai, hal tersebut dapat meningkatkan rasa kewajiban pegawai dalam mendukung perusahaan meraih tujuannya, berkomitmen pada perusahaan, serta harapan mendapat penghargaan saat karyawan meningkatkan kinerjanya (Mokhtar *et al.*, 2019). Nguyen *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* dapat mewujudkan sikap pegawai yang mengarah pada relasi yang baik di antara karyawan dan organisasi (*employee engagement*). Keterikatan

karyawan akan bertindak menjadi mediator dalam pengaruh *perceived organizational support* dan *employee performance* (Rubel *et al.*, 2013). Atmaja (2019) dan Prastyo *et al.* (2020), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif *perceived organizational support* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Menurut Wahyuni (2019) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

H6: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

Work environment memiliki peran penting dalam perusahaan, sebab seseorang menginginkan pekerjaan di tempat yang nyaman. Lingkungan kerja adalah faktor yang dimanfaatkan guna menentukan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Mohd *et al.*, 2016). Upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menambah produktivitas kinerja dengan merancang lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan (Imran *et al.*, 2012). Thesiasari *et al.* (2019) menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Menurut Antony (2019) menyebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh *work environment* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

H7: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Objek penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada perusahaan perbankan di Surabaya. Sampel pada penelitian ini menggunakan 85 karyawan perbankan di Surabaya. Skala *Likert* 1-5 adalah teknik perhitungan pada penelitian ini. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *accidental sampling*. Hasil pengolahan data dalam penelitian ini didukung oleh *software* komputer yaitu program aplikasi Smart PLS 3.0 dan dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *analysis method* yakni *partial least square* (PLS).

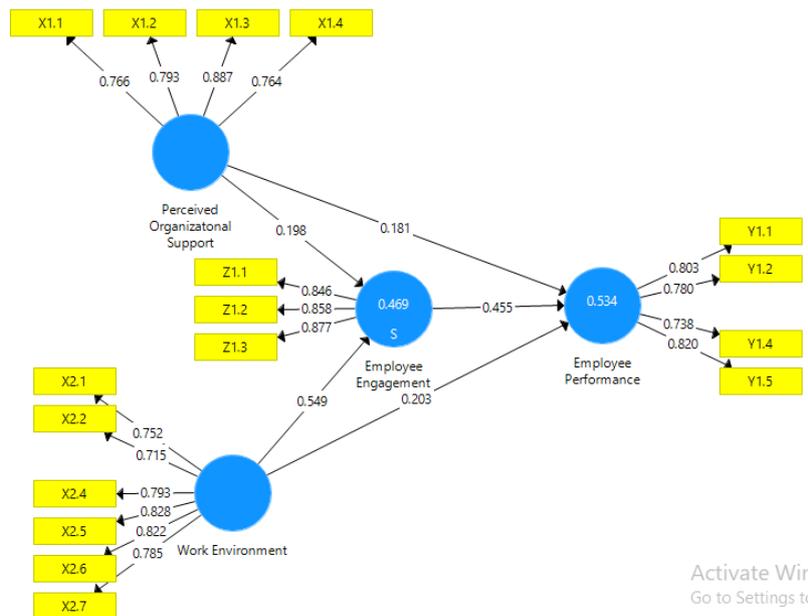
Dari hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan sejak 28 Oktober – 4 November 2021, diperoleh data sebanyak 85 responden dengan menggunakan fitur *Google Form* yang disebarkan secara *online*. Proses penyebaran kuisioner dilakukan melalui 2 metode yakni, mengirimkan *link* kepada kerabat yang diketahui memiliki relasi dengan responden menggunakan fitur *broadcast message WhatsApp* dan menyebarkan *link* kepada lebih dari 100 responden di sosial media seperti *Instagram* dan *Twitter*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Indikator penelitian *explanatory* dinyatakan valid apabila memiliki nilai 0,6-0,7 (Ghozali, 2015). Dikarenakan penelitian ini sifatnya *explanatory*, sehingga penelitian menggunakan kriteria nilai *outer loading* di antara 0,6-0,7.

Berdasarkan uji *measurement* model Gambar 2. variabel yang diteliti yaitu *perceived organizational support* (X1), *work environment* (X2), *employee engagement* (Z) dan *employee performance* (Y) yang memiliki nilai *outer loading* di antara (0,6-0,7). Artinya, seluruh indikator pada variabel di atas telah memenuhi kriteria validitas *convergen*. Artinya, bila *outer loading* mempunyai nilai tinggi, maka peran loading berpengaruh lebih besar untuk menginterpretasikan *matrik faktor* dan kondisi itu menjelaskan bahwa indikator *employee performance* (Y) valid.



Sumber : Output SmartPLS 3.0 (2021)
Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Discriminant Validity

Pengujian discriminant merupakan penggunaan nilai AVE setiap variabel dibandingkan dengan variabel lain. Kriteria yang dapat menjelaskan bahwa model tersebut dikatakan baik adalah apabila mempunyai nilai AVE > 0,5 pada masing-masing variabel.

Tabel 1.
DISCRIMINANT VALIDITY VARIABLE

Variabel	Employee Engagement (Z)	Employee Performance (Y)	Perceived Organizational Support (X1)	Work Environment (X2)
Employee Engagement (Z)	0,860			
Employee Performance (Y)	0,685	0,786		
Perceived Organizational Support (X1)	0,523	0,539	0,804	
Work Environment (X2)	0,666	0,613	0,593	0,783

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021, data diolah)

Tabel 1. menunjukkan jika *discriminant validity* direkomendasikan apabila mempunyai nilai AVE > 0,5. Maka konstruk *perceived organizational support* (X1) sebesar 0,804 (akar dari 0,646), *work environment* (X2) sebesar 0,783 (akar dari 0,613), *employee engagement* (Z) sebesar 0,860 (akar dari 0,739), *employee performance* (Y) sebesar 0,786 (akar dari 0,617) sudah mencapai kriteria *discriminant validity*.

Cronbach's Alpha

Nilai *cronbach's alpha* *perceived organizational support* (X1) ialah 0,817, sedangkan variabel *work environment* (X2) adalah 0,874, pada *employee engagement* (Z) sebesar 0,824, dan *employee performance* (Y) sebesar 0,796. *Cronbach's Alpha* bisa dikatakan baik apabila mempunyai nilai $\geq 0,7$. Menurut penjelasan tersebut dapat diartikan bila seluruh variabel memperoleh nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7, maka kondisi itu menjelaskan bahwa model variabel tersebut telah memenuhi kriteria dari *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas baik.

Composite Reliability

Variabel *perceived organizational support* (X1) mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,879, sedangkan variabel *work environment* (X2) sebesar 0,905, pada *employee engagement* (Z) adalah 0,895, dan *employee performance* (Y) sebesar 0,866. *Composite reliability* bisa dikatakan baik apabila mempunyai nilai $\geq 0,7$. Tabel 1. menjelaskan bahwa seluruh variabel mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, kondisi itu menjelaskan bahwa model variabel tersebut telah memenuhi kriteria dari *composite reliability* atau memiliki reliabilitas baik.

Analisis R-Square

Model pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee performance* menunjukkan nilai *r-square* sebesar 0,516. Artinya, 51,6% naik turunnya variabel kinerja bisa dijelaskan oleh *perceived organizational support* dan *work environment*, sedangkan sisanya 48,4% dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini.

Pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai *r-square* sebesar 0,456. Artinya, 45,6% naik turunnya variabel *employee engagement* dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dan *work environment*, sedangkan sisanya 54,4% dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini.

Uji Kausalitas

Uji kausalitas digunakan untuk melihat apakah ada pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lain.

Tabel 2.
OUTPUT PATH COEFFICIENTS

Influence Between Variables	Original Sample	T-Statistics		Conclusion
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1) → <i>Employee Performance</i> (Y)	0,181	1,607	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Work Environment</i> (X2) → <i>Employee Performance</i> (Y)	0,203	1,701	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1) → <i>Employee Engagement</i> (Z)	0,198	1,674	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Work Environment</i> (X2) → <i>Employee Engagement</i> (Z)	0,549	5,768	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima
<i>Employee Engagement</i> (Z) → <i>Employee Performance</i> (Y)	0,455	4,916	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021, data diolah)

Tabel 2. Menunjukkan besarnya nilai *t-statistics* pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance* ialah $1,607 \leq 1,96$. Kondisi tersebut menunjukkan H1 ditolak, sehingga *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Nilai *t-statistics* pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* ialah $1,674 \leq 1,96$, kondisi itu menunjukkan bahwa H2 ditolak serta membuktikan bahwa variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin tinggi *perceived organizational support* maka *employee engagement* tidak meningkat. Nilai *t-statistics* pengaruh *work environment* terhadap *employee performance* ialah $1,701 \leq 1,96$, hal tersebut menunjukkan bahwa H3 ditolak serta membuktikan bahwa variabel *work environment* tidak mempunyai pengaruh terhadap

employee performance. Nilai *t-statistics* pengaruh *work environment* terhadap *employee engagement* ialah $5,768 \geq 1,96$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H4 diterima serta memberikan bukti bahwa variabel *work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Nilai *t-statistics* pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* ialah $4,916 \geq 1,96$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H5 diterima serta memberikan bukti bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*. Artinya, semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin tinggi pula *employee performance*.

Tabel 3.
INDIRECT EFFECT DAN DIRECT EFFECT

<i>Influence Between Variables</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>		<i>Conclusion</i>
<i>Perceived Organizational Support (X1) → Employee Performance (Y)</i>	0,181	1,607	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Work Environment (X2) → Employee Performance (Y)</i>	0,203	1,701	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak
<i>Perceived Organizational Support (X1) → Employee Engagement (Z) → Employee Performance (Y)</i>	0,090	1,556	Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
<i>Work Environment (X2) → Employee Engagement (Z) → Employee Performance (Y)</i>	0,250	3,721	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021, data diolah)

Tabel 3. Menunjukkan hubungan antar variabel yang menjelaskan besarnya nilai koefisien *indirect effect perceived organizational support* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* yakni 0,090 dan nilai *t-statistics* $1,556 \leq 1,96$ yang artinya tidak signifikan. Koefisien *indirect effect* oleh *work environment* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* yakni 0,250 dan nilai *t-statistics* $3,721 \geq 1,96$ yang artinya signifikan. Artinya, *Employee engagement* tidak memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance*, namun memediasi pengaruh *work environment* terhadap *employee performance*.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance

Output dari perhitungan *path analysis perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* atau H1 ditolak. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* tidak memengaruhi kinerja karyawan Bank di Surabaya. Penyebab utama yang mendorong *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, dikarenakan perusahaan tidak memberikan dukungan berupa bonus kompensasi finansial terhadap karyawan yang rajin datang ke kantor, sehingga mengakibatkan produktivitas kinerja menurun.

Menurut Sahlan *et al.* (2015), pemberian kompensasi yang memadai ialah salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan *employee performance*, setiap terjadi peningkatan kompensasi maka kinerja juga

meningkat. Berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap karyawan Bank BRI di Surabaya, menunjukkan bahwa hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian tunjangan kerja atau kompensasi yang dibayarkan 4 bulan sekali oleh perusahaan dengan nominal yang disesuaikan dari performa karyawan itu sendiri. Artinya, *employee performance* tidak hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, namun dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Artinya, *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian ini diperkuat oleh Wahyuni (2019) dan Diana *et al.* (2021), yang menyebutkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Output dari perhitungan *path analysis perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* atau H2 ditolak. Tinggi rendahnya *perceived organizational support* tidak memengaruhi keterikatan karyawan Bank di Surabaya. Penyebab utama yang mendorong *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, dikarenakan perusahaan tidak memberikan kesempatan menikmati liburan atas kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Thesiasari *et al.* (2019), lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Kepedulian karyawan terhadap organisasi timbul akibat adanya perasaan terikat pada organisasi yang muncul karena lingkungan kerja kondusif. Berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap karyawan Bank Jatim di Surabaya, menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sebab karyawan menghabiskan lebih banyak waktu berada di kantor, sehingga lingkungan kerja yang nyaman sangat memengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Artinya, *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, namun dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. *Perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian ini didukung oleh Wahyuni (2019) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*

Output dari perhitungan *path analysis work environment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, sehingga H3 ditolak. Artinya, baik buruknya lingkungan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan Bank di Surabaya. Penyebab utama yang mendorong *work environment* tidak berpengaruh pada variabel *employee performance* ditunjukkan dengan karyawan yang merasakan adanya suara bising di lingkungan kerja, namun hal tersebut tidak mengganggu proses bekerja sehingga konsentrasi dan produktivitas kinerja tetap baik.

Menurut Bachtiar (2012), kinerja karyawan yang baik timbul akibat adanya motivasi yang tinggi, sehingga peran motivasi sangatlah penting, karena peningkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi. Berdasarkan observasi terhadap karyawan Bank MEGA di Surabaya menunjukkan bahwa motivasi kerja dalam diri karyawan dapat meningkatkan kinerja, semakin besar motivasi dalam bekerja maka semakin meningkat kinerjanya. Artinya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja, tetapi dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Artinya, *work environment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian ini didukung oleh Arianto (2013) dan Sahlan *et al.* (2015), yang menyatakan bahwa *work environment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*

Output dari perhitungan *path analysis work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sehingga H4 diterima. Artinya, semakin baik *work environment* maka semakin tinggi keterikatan karyawan Bank di Surabaya.

Karyawan dengan *work environment* yang baik akan berdampak pada *employee engagement*. Semakin baik keterikatan karyawan maka semakin tinggi kinerjanya (Antony, 2019). Berdasarkan observasi pada karyawan perbankan di Surabaya menunjukkan bahwa lingkungan kerja mereka cukup baik. Hal tersebut menunjukkan jika lingkungan kerja kondusif memiliki dampak terhadap keterikatan

karyawan. Penelitian ini diperkuat oleh Antony (2019), Thesiasari *et al.* (2019) dan Firnanda *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Output dari perhitungan *path analysis employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, sehingga H5 diterima. Artinya, semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi pula kinerjanya. Faktor utama penyebab *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* dikarenakan karyawan tersebut memiliki semangat serta dedikasi dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Penelitian ini didukung oleh Putra *et al.* (2019) dan Ariussanto *et al.* (2020), yang mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Hasil pengujian pengaruh *indirect effect perceived organizational support* tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* sehingga H6 ditolak.

Berdasarkan observasi terhadap karyawan Bank di Kota Surabaya menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan dukungan berupa kesempatan liburan terhadap karyawan, kondisi seperti ini bisa melemahkan keterikatan antara karyawan dengan pekerjaan. Persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Penelitian ini diperkuat oleh Wahyuni (2019), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Hasil dari pengujian pengaruh *work environment* mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, sehingga H7 diterima.

Berdasarkan observasi terhadap karyawan Bank di Surabaya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap keterikatan dengan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif bisa meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, di mana karyawan yang merasa terikat dengan organisasi akan memberikan yang terbaik untuk kemajuan organisasi, sehingga membuahkan hasil kerja yang semakin baik. Penelitian ini diperkuat oleh Thesiasari *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa *work environment* memiliki *indirect effect* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan bank di Surabaya. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bank di Surabaya. *Perceived organizational support* tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan bank di Surabaya. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* seseorang tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan bank di Surabaya. *Work environment* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan bank di Surabaya. Artinya, baik buruknya kondisi lingkungan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan bank di Surabaya. *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Artinya, kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap keterikatan karyawan bank di Surabaya. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Artinya, keterikatan karyawan yang tinggi berpengaruh terhadap *employee performance*. *Perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan bank di Surabaya tidak dapat memengaruhi keterikatan karyawan sehingga hal tersebut juga tidak berdampak

pada kinerja karyawan. *Work environment* karyawan bank di Surabaya mempunyai pengaruh *indirect effect* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja bank di Surabaya akan meningkatkan keterikatan karyawan sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan bank di Surabaya.

Saran untuk perusahaan perbankan di Surabaya yang ingin meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, di mana hal ini dapat diwujudkan melalui perbaikan lingkungan kerja baik fisik ataupun non fisik, salah satu upaya untuk perbaikan lingkungan kerja non fisik adalah dengan memberikan pelatihan *team work* untuk memperbaiki dan mempererat hubungan antar karyawan terhadap pekerjaan. Jika perbaikan lingkungan kerja terus dilakukan maka akan menimbulkan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Menurut Dessler (2015) perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan sebagai proses untuk mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan dalam bekerja sehingga tercipta keterikatan karyawan terhadap pekerjaan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Perbaikan lingkungan kerja fisik dapat dilakukan dengan pemberian fasilitas yang memadai oleh perusahaan, serta memastikan kenyamanan dan ketenangan ruang kerja agar membantu karyawan berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut bisa meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah kesulitan dalam melakukan kontak langsung dengan para responden yang menyebabkan penelitian kurang begitu mengetahui keadaan sesungguhnya yang dirasakan oleh responden. Rekomendasi pada penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian dapat melakukan kontak langsung agar memperoleh data lebih maksimal terkait dengan variabel yang dibahas dan menggunakan variabel lain diluar penelitian ini seperti kompensasi dan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, H., & Soeling, P. D. (2021). The Influence of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Employee Engagement with Organizational Commitment as a Mediator. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 340–361.
- Antony. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(1), 96–107. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i1.34>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Ariussanto, K. A. P., Tarigan, Z. J. H., Sitepu, R. B., & Singh, S. K. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76(1), 01020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601020>
- Atmaja, J. P. W. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Performance Melalui Employee Engagement CV Sumo Surya Perkasa di Lombok. *AGORA*, 7(1), 1–6.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.
- Bachtiar, D. (2012). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 1(1), 1–6.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

- Dewi, G. K., & Budiono. (2020). Peran Mediasi Organizational Commitment pada Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Pancaputra Mitratama Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1133–1145.
- Dewi, S. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(4), 1055–1065.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Elqadri, Z. M., Wijayati, D. T., & Priyono. (2016). The Influence of Motivation and Work Environment of Employees Work Achievement the Office of the District of Sampang Regency Pangarengan. *Journal of Global Economics, Management Dan Business Research*, 5(4), 233–240.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Gemilang, I. G. N. B. A., & Riana, I. G. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 260–264. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.0503230721>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi. Menggunakan Program SmartPLS 3.0.* (2nd ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359.
- Hermawan, H., Purwaningrum, E. K., Ramadhan, Y. A., & Sulistyani, N. W. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Employee Engagement. *E-Jurnal Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*, 5(1), 51–67.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batoool, I. (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741>
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 697–703.
- Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, 3(2), 94–103.
- Mamesah, A. M. C., Kawet, L., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja; dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPP RRI Manado. *EMBA*, 4(3), 600–611.
- Mohd, I. H., Mohd Shah, M., & Zailan, N. S. Z. (2016). *How Work Environment affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company.* 3rd International Conference on Business and Economics. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.37>
- Mokhtar, R., Nabila, S., Ambad, A., Nurafizah, S., & Annuar, S. (2019). The Effect of Perceived Organizational Supports towards Employee Engagement : A Study of Malaysia ' s Oil and Gas Offshore Operations. *The Business and Management Review*, 10(3), 8–9.

Risky Atika Husna & Budiono Budiono. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Mursidta, S. (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.

Nasidi, Y., Makera, A. U., Kamaruddeen, A. M., & Jemaku, I. M. (2019). Assessing the Impact of Work Environment on Employee Engagement among Non-Academic Staff of the University. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 57–68. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.84>

Nguyen, H. N., & Tran, M. D. (2021). The Effect of *Perceived Organizational Support* on Employee Work Engagement: A Case Study Analysis. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(6), 0415–0426. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27945-4_28

Ollukaran, B. A., & Gunaseelan, R. (2012). A Study on the Impact of Work Environment on Employee Performance. *Namex International Journal of Management Research*, 2(2), 71–85.

Prabu, A. S., & Wijayati, D. T. (2016). Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 104–117.

Prastyo, B., & Frianto, A. (2020). Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* : Sebuah Studi Literatur. *Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 59–72.

Pratama, Y. F., & Wismar'ain, D. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Business Management Analysis Journal*, 1(1), 26–36.

Putra, A. P., & Susanti, F. (2019). Pengaruh *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Administrasi PT. Andalas Agro Industri (AAI) Pasaman Barat. *Academic Conference For Management*, 1(1), 136–148. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7782611>

Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance with Intrinsic Motivation as the Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 263–282.

Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Management*, 4(3), 2541–2546.

Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47–58.

Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). *Perceived Support* and *Employee Performance* : The Mediating Role of *Employee Engagement*. *Life Science Journal*, 10(4), 2557–2567.

Sahlan, N. I., Mekel, P. A., & Trang, I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut cabang Airmadidi. *EMBA*, 3(1), 52–62.

Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.

Thesiasari, F. D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Menejerial Bisnis*, 2(3), 243–252.

- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.
- Yudiningsih, N. M. D., Yudiaatmaja, F., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1), 1–7.
- Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado. *EMBA*, 7(4), 4787–4797.