

## Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*

Diah Nafisa Putri<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya

\*Email korespondensi: [diah.19025@mhs.unesa.ac.id](mailto:diah.19025@mhs.unesa.ac.id)

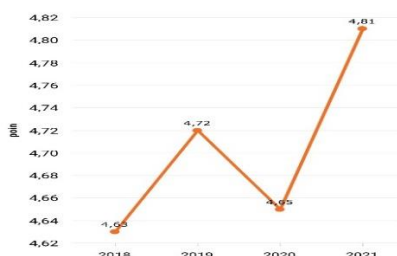
### Abstract

*This study aims to examine and analyze the effect of perceived organizational support on work engagement with the mediating role of affective commitment and the moderating role of co-worker support among employees of PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya Office. This research is quantitative. The sampling technique used proportionate stratified random sampling with 54 employees as a sample. The statistical analysis used in this research is Partial Least Squares (PLS) with the help of WarpPls 7.0 software. The results of this study explain that perceived organizational support has a positive and significant effect on work engagement. Perceived organizational support has a positive and significant effect on affective commitment. Affective commitment has a positive and significant effect on work engagement. Affective commitment partially mediates the effect of perceived organizational support on work engagement. Co-worker support does not moderate the effect of affective commitment on work engagement.*

*Keywords: affective commitment; co-worker support; perceived organizational support; work engagement.*

## PENDAHULUAN

Komisi Pengawas Persaingan Usaha menilai indeks persaingan usaha di Indonesia semakin meningkat. Nilai indeksnya berada pada angka 4,81 pada tahun 2021 dan nilai indeks persaingan usaha tahun 2022 juga mendekati target nasional yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2024, yaitu sebesar 5,0 (Databoks, 2022).



Sumber: Databoks (2022)

**Gambar 1. TINGKAT PERSAINGAN USAHA DI INDONESIA**

Persaingan usaha adalah suatu risiko yang tidak dapat dihindari dalam dunia usaha (Keys, 2019). Saretta (2022) mengatakan bahwa perusahaan dapat bersaing dan memaksimalkan kinerjanya apabila memiliki sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia merupakan komponen penting pada setiap kegiatan perusahaan (Tri Wijayati *et al.*, 2020). Sumber daya manusia yang berbakat serta berkompetensi ulung saja tidak cukup kuat menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Tingginya tingkat

sumber daya manusia yang terikat pada pekerjaannya mampu mendorong perkembangan dan kemajuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis (Amor *et al.*, 2020).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi bagaimana karyawan terikat dengan pekerjaannya yaitu *perceived organizational support*. McKeown & Cochrane (2017) mengartikan *perceived organizational support* sebagai struktur yang memetakan dan mendorong evaluasi kinerja karyawan di tempat kerja mereka dengan mempertimbangkan cara karyawan tersebut merefleksikan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan jangka panjang mereka. Keyakinan karyawan tentang bagaimana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan terbentuk sebagai hubungan timbal balik atas upaya karyawan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. *Work engagement* dapat meningkat ketika karyawan memperoleh dukungan perusahaan sehingga karyawan yakin perusahaan mendukung mereka dari balik layar (Putra & Surya, 2019). Mufarrikah *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini senada dengan penelitian Musenze *et al.* (2022) dan Malaeb *et al.* (2022), yang menyatakan *perceived organizational support* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian Yulivianto (2019), Ansori & Wulansari (2021), dan Hamzah (2020), yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara *perceived organizational support* dengan *work engagement*.

*Affective commitment* dipilih sebagai variabel mediasi untuk memperkuat hubungan antara *perceived organizational support* dengan *work engagement*. Tong & Wang (2018) mendefinisikan *affective commitment* sebagai pengidentifikasian diri pada seorang individu yang secara aktif berpartisipasi di dalam organisasi pada tingkat emosional tertentu. *Affective commitment* berkaitan dengan keterlibatan karyawan di tempat kerja di mana mereka mengekspresikan perasaan terhadap organisasi sebagai sebuah keluarga dengan rasa kepemilikan, kenikmatan, serta kebahagiaan di tempat kerja (Rani *et al.*, 2019). Saat *perceived organizational support* berada pada level yang tinggi, maka level *affective commitment* juga akan mengikutinya. Hal tersebut dikarenakan adanya interaksi yang saling menguntungkan antara karyawan dengan organisasi yang menaunginya. Ketika karyawan merasakan wujud dukungan organisasi pada dirinya, karyawan tersebut akan lebih terikat secara emosional dengan menunjukkan performa yang baik dalam menangani semua tugasnya.

Gumelar & Suhana (2022) mengatakan bahwa salah satu upaya untuk memaksimalkan *affective commitment* karyawan yaitu dengan memperhatikan dukungan organisasi bagi kesejahteraan karyawannya. Upaya ini dilakukan sebagai sarana untuk membantu karyawan mencapai keinginan mereka, memperkuat identitas mereka dengan organisasi, serta persiapan untuk menggapai sukses yang lebih besar (Hamzah, 2020). Penelitian Hamzah (2020) mengatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Konsisten dengan penelitian Gumelar & Suhana (2022), Tong & Wang (2018), dan Marthing & Sandroto (2018), yang membuktikan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*.

Kuatnya *affective commitment* karyawan sebagai dampak dari dukungan organisasi yang didapat mampu memaksimalkan tingkat keterlibatan mereka dengan pekerjaannya. *Affective commitment* menumbuhkan sikap progresif karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya di mana karyawan mengerahkan upaya extra guna meningkatkan performa mereka dan tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga mereka menjadi lebih terlibat disaat mereka ingin mempertahankan posisi mereka di perusahaan (Asif *et al.*, 2019). *Affective commitment* dapat timbul karena karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tempat kerja juga merasa menjadi bagian dari perusahaan karena memang terbentuk rasa kekeluargaan yang tinggi di dalam perusahaan. Selain itu mereka juga berencana untuk menghabiskan sisa karir mereka di perusahaan ini. Hasil penelitian Hamzah (2020) menemukan adanya pengaruh positif *affective commitment* terhadap *work engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi *affective commitment* karyawan, maka akan diikuti semakin tingginya *work engagement*. Senada dengan hasil penelitian Knotts &

Diah Nafisa Putri. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*

Houghton (2021) dan Asif *et al.* (2019) juga mengungkap *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Sebaliknya, penelitian Pratama & Nilasari (2022) justru menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan di antara *affective commitment* dengan *work engagement* yang artinya *affective commitment* yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan *work engagement* karyawan.

Dari hasil yang inkonsisten tersebut, maka dimungkinkan terdapat variabel yang mampu memperlemah maupun memperkuat hubungan antara *affective commitment* dan *work engagement* sehingga *co-worker support* ditambahkan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Mehta dalam Mekhum & Jermsttiparsert (2019) menggambarkan keterikatan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan dinamika intelektual, fisik, dan emosional yang dialami seseorang ketika mereka sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaannya. Karyawan menunjukkan antusiasme dan dedikasi pada pekerjaan mereka sebagai hasil dari adanya dukungan lingkungan sekitarnya, terutama rekan kerja. Bahkan dukungan dari rekan kerja (*co-worker support*) menjadi salah satu aspek pekerjaan yang kuat untuk meningkatkan *work engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Muslikah *et al.* (2022), Ahmed *et al.* (2021), dan Truong *et al.* (2021) membuktikan bahwa *co-worker support* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*. Selaras dengan hasil penelitian Mekhum & Jermsttiparsert (2019), yang juga menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *co-worker support* terhadap *work engagement*. Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Faizah (2022), yang membuktikan pengaruh *co-worker support* terhadap *work engagement* tidak signifikan.

PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Kantor Surabaya telah mengelola Pelabuhan Tanjung Perak di mana Pelabuhan ini menjadi pelabuhan terbesar kedua di Indonesia sekaligus menjadi pusat perdagangan di Pulau Jawa bagian timur (Arnaiz, 2022). Pemilihan objek penelitian ini didasarkan pada kondisi yang terjadi di mana dapat diketahui bahwa Pelindo Regional 3 Kantor Surabaya menjunjung tinggi “AKHLAK” sebagai nilai-nilai utama yang harus tertanam dalam diri masing-masing individu. Salah satu nilai utama yang perlu diperhatikan yakni “Loyal” yang di mana setiap individu harus menunjukkan komitmen, kontribusi, serta dedikasinya.

Berdasarkan temuan hasil wawancara dengan salah satu karyawan, masih ditemukan adanya karyawan yang lalai dalam mengerjakan tugasnya. Ketika tiba waktunya data tersebut dibutuhkan, data tersebut belum dipersiapkan dan tentunya hal ini berakibat pada terganggunya kegiatan kerja yang lain. Selain itu, data yang peneliti dapatkan dari perusahaan juga menunjukkan kurangnya semangat kerja karyawan sehingga mereka mengabaikan peraturan yang telah perusahaan tetapkan. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang terlambat datang bekerja juga tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi. Ketika seorang karyawan mencurahkan dedikasinya demi kemajuan perusahaan, maka hal ini menjadi indikasi bahwa karyawan tersebut memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Markos & Sridevi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang *disengaged* di sebuah perusahaan akan menunjukkan lebih banyak ketidakhadiran dalam bekerja. Berdasarkan kesenjangan penelitian, tujuan dari penelitian ini yakni untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support*, *affective commitment*, dan *co-worker support* terhadap *work engagement*.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* ialah aspek yang merujuk pada evaluasi karyawan mengenai pengalaman karyawan selama bekerja dalam hal seberapa jauh organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan (McKeown & Cochrane, 2017). *Perceived organizational support* mendorong karyawan berkontribusi lebih guna membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya serta menciptakan suasana hati serta psikologis yang positif (Kurtessis *et al.*, 2015). Eisenberger *et al.* (1986) mengartikan *perceived organizational support* sebagai pandangan karyawan pada organisasinya tentang bagaimana organisasi

menghargai kontribusi dan memperhatikan kesentosaan karyawan. Tingginya dukungan yang dirasa karyawan menunjukkan bahwa karyawan puas akan kebutuhan pengakuan, rasa hormat dan identitas sosial, sehingga mereka akan berkontribusi lebih untuk perusahaan (Tong & Wang, 2018). Ketika harapan dan keinginan karyawan tentang rasa perhatian dan dukungan dari organisasi terpenuhi, maka kondisi tersebut lebih memungkinkan karyawan untuk membentuk ikatan emosional terhadap organisasi sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam menjalankan kewajibannya terhadap organisasi. Pada penelitian ini, *perceived organizational support* diukur menggunakan delapan indikator dari Rhoades *et al.* (2001) yaitu organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan, dan organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

### ***Affective Commitment***

*Affective commitment* mengacu pada perasaan individu terhadap organisasinya (Meyer *et al.*, 1993). Colquitt *et al.* (2009) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keinginan untuk tetap menjadi unsur organisasi karena keterikatan emosional dan keterkaitan dengan organisasi dengan arti lain individu tersebut ingin menetap karena keinginannya sendiri. Individu akan memperlihatkan perasaannya terhadap organisasi sebagai sebuah keluarga dengan rasa memiliki, kebahagiaan, dan kenyamanan dalam bekerja (Rani *et al.*, 2019). Meyer & Allen (1991) mengemukakan bahwa *affective commitment* ialah keyakinan individu mengenai seberapa jauh individu terikat secara emosional pada organisasi yang menaunginya karena sependirian dengan tujuan dari organisasi itu sendiri. Usman *et al.* (2019) juga mengatakan bahwa *affective commitment* adalah bentuk kepercayaan yang kuat terhadap organisasi juga keinginan kuat untuk terjun langsung dalam kerja organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi berarti karyawan tersebut memiliki keinginan untuk berarti dan berkontribusi terhadap perusahaan. Hal yang sama juga dilakukan perusahaan dengan menunjukkan dukungan dan dorongan yang kuat terhadap karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, *affective commitment* diukur menggunakan delapan indikator dari Meyer & Allen (1997) yaitu karyawan merasa senang menghabiskan karir di organisasi, karyawan suka memberitahu hal mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi, karyawan merasa masalah yang didapati organisasi adalah masalah karyawan juga, karyawan merasa mudah beradaptasi saat bekerja di organisasi, karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, karyawan sangat terikat secara emosional dengan organisasi, organisasi memiliki arti mendalam bagi karyawan, dan karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi.

### ***Co-worker Support***

*Co-worker support* ialah bentuk dukungan yang ditunjukkan oleh rekan kerja di tempat kerja. Karatape & Aga dalam Tri Wijayati *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *co-worker support* ialah wujud perilaku seseorang pada saat berbagi wawasan dan kemahiran, juga memberikan bantuan kepada rekan kerjanya ketika mereka dihadapkan pada pekerjaan yang sulit. Dukungan dari rekan kerja sangat penting untuk memungkinkan karyawan bekerja secara sungguh-sungguh dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka (Ahmed *et al.*, 2018). Wright (2009) mengatakan bahwa *co-worker support* dicirikan sebagai bantuan sosial yang diberikan oleh rekan kerja di lingkungan kerja. *Co-worker support* merupakan bantuan terkait pekerjaan yang diberikan rekan kerja karyawan untuk membantu mereka melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan (Susskind *et al.*, 2003). *Co-worker support* memperlihatkan seberapa banyak dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari rekan kerjanya di tempat kerja (Van Dierendonck *et al.*, 1998). Ketika karyawan menerima dukungan yang cukup dari rekan kerja di tempat di mana mereka bekerja, maka hal itu dapat menginspirasi karyawan untuk menunjukkan sikap antusias, komitmen serta dedikasi terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas secara tuntas. Dalam penelitian ini, *co-worker support* diukur menggunakan dua

Diah Nafisa Putri. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*

indikator dari Setton & Mossholder yang diadaptasi oleh Tews *et al.* (2013) yaitu *instrumental support* dan *emotional support*.

### **Work Engagement**

*Work engagement* merupakan bentuk keterikatan yang terjalin antara seorang individu dengan pekerjaannya sehingga timbul rasa semangat dalam melakukan pekerjaannya. Elemen semangat merujuk pada kemauan keras untuk terus berusaha dalam bekerja (Asif *et al.*, 2019). Schaufeli & Bakker (2004) menggambarkan *work engagement* sebagai kondisi pikiran positif yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, yang diidentifikasi dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghayatan (*absorption*). Definisi lain mengenai *work engagement* diungkapkan oleh Macey *et al.* (2009) bahwa *work engagement* ialah keterikatan yang terbentuk antara karyawan dengan perusahaan yang diindikasikan dengan adanya keterlibatan karyawan melalui adanya komitmen karyawan dengan perusahaan, karyawan berkeinginan untuk berkontribusi lebih dalam perusahaan, serta memiliki loyalitas tinggi yang ditunjukkan dengan rasa bangga dan rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini merefleksikan bahwa karyawan yang terikat sekaligus terorganisir mampu mengarahkan diri mereka baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam bekerja (Al Otaibi *et al.*, 2022). Dalam penelitian ini, *work engagement* diukur menggunakan tiga indikator dari Schaufeli *et al.* (2006) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

### **Pengaruh antar Variabel**

*Perceived organizational support* penting bagi *work engagement* karena individu yang merasa bahwa dirinya dihargai oleh perusahaan akan berupaya untuk memberikan balasan yang setimpal dengan cara memberikan kontribusi yang positif terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi (Musenze *et al.*, 2022). Ketika organisasi menunjukkan kepeduliannya dengan membuktikannya dalam wujud dukungan terhadap karyawannya, maka karyawan tersebut akan terstimulasi untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Dukungan tersebut juga merangsang karyawan secara psikologis untuk mendedikasikan diri pada organisasi (Ahmed & Nawaz, 2015). *Perceived organizational support* mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Musenze *et al.*, 2022). Senada dengan Malaeb *et al.* (2022) dan Mufarrihah *et al.* (2020), yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Yulivianto (2019), Ansori & Wulansari (2021), dan Hamzah (2020), yang mengungkap tidak ada pengaruh signifikan diantara keduanya.

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement*

Saat organisasi menunjukkan dukungannya dan bisa dirasakan kuat oleh karyawan, maka *affective commitment* pada karyawan akan meningkat (Tong & Wang, 2018). Karyawan akan bekerja lebih keras serta terus berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. *Affective commitment* dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi dengan cara memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan seperti hubungan dan dukungan secara emosional (Eisenberger *et al.*, 1986). Pemenuhan kebutuhan tersebut menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi yang menyangkut penyatuan keanggotaan dan status peran karyawan ke dalam identitas sosial mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Gumelar & Suhana (2022) mengungkap bahwa *perceived organizational support* memberikan pengaruh baik secara positif juga signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Hamzah (2020), Tong & Wang (2018), dan Marthing & Sandroto (2018), yang menyatakan *perceived organizational support* berhubungan positif dan signifikan terhadap *affective commitment* seorang karyawan.

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *affective commitment*

Asif *et al.* (2019) menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan terhadap *work engagement* dalam dua situasi. Situasi yang pertama, yaitu ketika seorang karyawan memiliki komitmen yang kuat, mereka berkeyakinan lebih pada unsur keterlibatan dalam aktivitas organisasi serta pencapaian tujuan organisasi itu sendiri (Rhoades *et al.*, 2001). Situasi kedua yaitu *affective commitment* mendorong karyawan untuk mengembangkan sikap progresif pada tugas tertentu yang perlu dicapai (Meyer & Allen, 1997). *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Knotts & Houghton, 2021). Sejalan dengan Asif *et al.*, (2019) & Bamiati (2020), yang juga mengatakan *work engagement* dipengaruhi oleh *affective commitment* secara positif dan signifikan. Namun hasil penelitian tersebut berseberangan dengan penelitian Pratama & Nilasari (2022), yang menyatakan *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

H3: *Affective commitment* berpengaruh terhadap *work engagement*

Disaat *perceived organizational support* berada pada level yang tinggi, maka level *affective commitment* juga akan mengikutinya. Hal tersebut dikarenakan adanya interaksi timbal balik yang terjadi antara karyawan dengan organisasi yang menaunginya. Ketika karyawan merasakan wujud dukungan organisasi pada dirinya, karyawan tersebut akan lebih terikat secara emosional dengan menunjukkan performa yang baik dalam menangani semua tugasnya. Kuatnya *affective commitment* karyawan sebagai dampak dari dukungan organisasi yang didapat, mampu membuat karyawan lebih terikat dengan pekerjaannya. *Affective commitment* menumbuhkan sikap progresif karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya di mana karyawan memberikan lebih banyak kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra guna meningkatkan performa mereka dan tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga mereka menjadi lebih terlibat disaat mereka ingin mempertahankan posisi mereka di perusahaan (Asif *et al.*, 2019). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Hamzah (2020), yang menyatakan *affective commitment* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.

H4: *Affective commitment* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*

Mehta dalam Mekhum & Jermstipparsert (2019) menggambarkan keterikatan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan dinamika intelektual, fisik, dan emosional yang dialami seseorang ketika mereka sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaannya. Karyawan menunjukkan antusiasme dan dedikasi pada pekerjaan mereka sebagai hasil adanya dukungan dari lingkungan sekitarnya, terutama rekan kerja. Bahkan dukungan dari rekan kerja (*co-worker support*) menjadi salah satu aspek pekerjaan yang kuat untuk meningkatkan *work engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Muslikah *et al.* (2022), Ahmed *et al.* (2021), dan Truong *et al.* (2021) membuktikan bahwa *co-worker support* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*. Selaras dengan Mekhum & Jermstipparsert (2019), yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *co-worker support* terhadap *work engagement*. Namun hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Faizah (2022), yang membuktikan *co-worker support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

H5: *Co-worker support* memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Responden penelitian adalah karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Kantor Surabaya. Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder di mana data primer dikantongi dari hasil wawancara dan jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dibagikan sedangkan data sekunder didapatkan dari media perantara berupa artikel, buku, *website*, serta sumber tambahan yang relevan dengan penelitian ini. Skala *Likert* 1-5 dimanfaatkan

sebagai skala pengukuran penelitian ini. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 116 karyawan. Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yakni *probability sampling* jenis *proportionate stratified random sampling*. Total anggota sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan total jumlah sampel sebanyak 54 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Kantor Surabaya. Adapun teknik analisis data yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS) yang didukung dengan *software WarpPLS 7.0*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada 116 karyawan kemudian 54 kuesioner diserahkan kembali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 29 orang (54%) dan jumlah responden perempuan 25 orang (46%). Kemudian responden berusia 21-25 tahun sebanyak 12 orang (22%), 26-30 tahun sebanyak 15 orang (28%), 31-35 tahun sebanyak 16 orang (30%), 36-40 tahun sebanyak 6 orang (11%), dan lebih dari 40 tahun sebanyak 5 orang (9%). Lalu responden berlatar belakang pendidikan SLTA berjumlah 1 orang (2%), D3 berjumlah 8 orang (15%), S1 berjumlah 37 orang (68%), S2 berjumlah 7 orang (13%), dan yang lain berjumlah 1 orang (2%). Selanjutnya responden yang berstatus belum menikah sebanyak 17 orang (31%) sedangkan yang telah menikah sebanyak 37 orang (69%). Terakhir, responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 21 orang (39%), 6-10 tahun sebanyak 24 orang (45%), 11-15 tahun sebanyak 4 orang (7%), 16-20 tahun sebanyak 1 orang (2%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 4 orang (7%).

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat ditinjau dari nilai yang ditampilkan pada *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Ketika nilainya lebih dari 0.70 maka variabel tersebut dikatakan memenuhi kriteria *composite reliability* dan *cronbach's alpha* atau reliabel (Ghozali & Latan, 2015). Data pada tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* seluruh variabel penelitian melebihi 0.70. Temuan ini mengungkap bahwa seluruh variabel mencukupi kriteria *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang mengarah pada pemahaman bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Kekuatan variabel yang memengaruhi variabel lain yang dipengaruhi ditunjukkan oleh koefisien determinasi. Berdasarkan pada tabel 2 di bawah, perubahan variabel *perceived organizational support* mampu menjelaskan variabel *affective commitment* sebesar 20.1% (*R Square Adjust* = 0.201), sedangkan kontribusi pengaruh lain yang dibawa oleh faktor lain di luar model yaitu sisanya sebesar 79.9% (*1-R Square Adjust*). Selanjutnya, perubahan variabel *perceived organizational support*, *affective commitment*, dan *co-worker support* mampu menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 77% (*R Square Adjust* = 0.770), sedangkan kontribusi pengaruh lain yang dibawa oleh faktor lain di luar model yaitu sisanya sebesar 33% (*1-R Square Adjust*).

**Tabel 2.**  
**KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )**

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjust</i>
<i>Perceived Organizational Support</i> (X)		
<i>Affective Commitment</i> (Z1)	0.216	0.201
<i>Co-Worker Support</i> (Z2)		
<i>Work Engagement</i> (Y)	0.783	0.770

Sumber: Output WarpPLS 7.0 (2023)

Hasil Uji Validitas

**Tabel 1.**  
**CONVERGENT VALIDITY, COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH'S ALPHA**

Variabel	Item	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Perceived Organizational Support (X)	X.1	0.733	0.912	0.889
	X.2	0.763		
	X.3	0.827		
	X.4	0.753		
	X.5	0.710		
	X.6	0.762		
	X.7	0.723		
	X.8	0.729		
Affective Commitment (Z1)	Z1.1	0.789	0.944	0.932
	Z1.2	0.874		
	Z1.3	0.863		
	Z1.4	0.854		
	Z1.5	0.791		
	Z1.6	0.823		
	Z1.7	0.748		
	Z1.8	0.839		
Co-Worker Support (Z2)	Z2.1	0.885	0.963	0.958
	Z2.2	0.863		
	Z2.3	0.810		
	Z2.4	0.830		
	Z2.5	0.724		
	Z2.6	0.744		
	Z2.7	0.754		
	Z2.8	0.867		
	Z2.9	0.747		
	Z2.10	0.838		
	Z2.11	0.859		
	Z2.12	0.784		
	Z2.13	0.834		
	Z2.14	0.737		
Work Engagement (Y)	Y.1	0.707	0.918	0.900
	Y.2	0.718		
	Y.3	0.706		
	Y.4	0.708		
	Y.5	0.757		
	Y.6	0.798		
	Y.7	0.793		
	Y.8	0.783		
	Y.9	0.733		

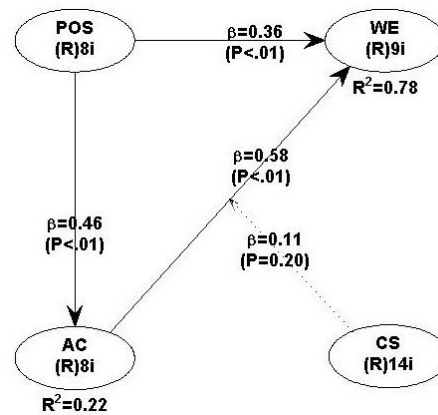
Sumber: Output WarpPLS 7.0 (2023)

*Convergent validity* dijabarkan dengan meninjau nilai *loading factor* yang menjadi penghubung indikator pernyataan dengan variabel laten. *Loading factor* dapat dikatakan valid bilamana nilainya lebih dari 0,50 (Ghozali, 2008). Bersumber pada tabel 1, tampak bahwa seluruh indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50, sehingga seluruh indikator penelitian dinilai valid untuk menjadi alat ukur konstruk.



### Hasil Uji WarpPLS 7.0

Pada penelitian ini variabel dependen, mediasi, dan moderasi diteliti dan dianalisis untuk menguji pengaruh variabel independen yang memengaruhinya. Penganalisisan ini dilakukan menggunakan bantuan WarpPLS 7.0 sebagai alat menganalisis data. Berikut merupakan hasil pengujian pada WarpPLS 7.0.



Sumber: Output WarpPLS 7.0 (2023)

**Gambar. 1 HASIL UJI WARPPLS 7.0**

### Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 3.**  
**UJI HIPOTESIS**

Pengaruh antar Variabel	Path Coefficients	P-Value	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> (X) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0.360	P<0.001	Positif, Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> (X) → <i>Affective Commitment</i> (Z1)	0.465	P<0.001	Positif, Signifikan
<i>Affective Commitment</i> (Z1) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0.581	P<0.001	Positif, Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> (X) → <i>Affective Commitment</i> (Z1) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0.270	P<0.001	Positif, Signifikan
<i>Affective Commitment</i> (Z1) → <i>Co-Worker Support</i> (Z2) * <i>Work Engagement</i> (Y)	0.112	P=0.197	Positif, Tidak Signifikan

Sumber: Output WarpPLS 7.0 (2023)

Merujuk pada tabel uji hipotesis, diketahui *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan *path coefficients* senilai 0.360 serta pada tingkat signifikan 5% *p-value* <0.001 sehingga H1 diterima. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* dengan *path coefficients* senilai 0.465 serta pada tingkat signifikan 5% *p-value* <0.001 sehingga H2 diterima. *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan *path coefficients* senilai 0.581 serta pada tingkat signifikan 5% *p-value* <0.001 sehingga H3 diterima. *Affective commitment* memiliki pengaruh yang signifikan dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dengan *p-value* <0.001 pada tingkat signifikan 5% sehingga H4 diterima. *Co-worker support* tidak berpengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement* dengan *p-value* = 0.197 pada tingkat signifikan 5% sehingga H5 ditolak.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memengaruhi *work engagement* secara positif dan signifikan sehingga H1 diterima. Artinya, ketika organisasi menunjukkan kepeduliannya dengan membuktikannya dalam wujud dukungan terhadap karyawannya, maka karyawan tersebut akan terstimulasi untuk lebih terikat dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini sejalan dengan Musenze *et al.* (2022), yang menyatakan *perceived organizational support* mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini juga didukung oleh Malaeb *et al.* (2022) dan Mufarrihah *et al.* (2020), yang menyatakan terdapat pengaruh positif di antara keduanya. Sebaliknya, penelitian ini menolak temuan Yulivianto (2019), Ansori & Wulansari (2021), dan Hamzah (2020), yang mengungkap tidak adanya pengaruh yang signifikan di antara keduanya.

Merujuk pada hasil wawancara dengan salah satu karyawan dan diperkuat dengan jawaban responden pada kuesioner, perusahaan berusaha sebaik mungkin untuk memberikan lingkungan kerja yang nyaman serta fasilitas yang mumpuni guna menunjang kerja para karyawan. Salah satunya yaitu dibangunnya ruang kerja santai yang dapat dijadikan tempat kerja yang nyaman bagi para karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang dikondisikan nyaman mungkin oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk dukungan dari perusahaan yang dirasakan oleh para karyawan yang membuat mereka merasa terstimulasi untuk lebih terlibat dan terikat dengan pekerjaannya. Karyawan menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan dan hal ini membuat karyawan merasa tidak terbebani dengan tugas-tugas mereka.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *perceived organizational support* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *affective commitment* sehingga H2 diterima. Temuan ini sejalan dengan Tong & Wang (2018), yang mengungkap saat organisasi menunjukkan dukungannya dan hal tersebut dirasakan kuat oleh karyawan, maka *affective commitment* pada karyawan akan meningkat. Penelitian ini juga didukung Gumelar & Suhana (2022), Hamzah (2020), dan Marthing & Sandroto (2018), yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* karyawan.

Merujuk pada hasil wawancara dengan salah satu karyawan dan diperkuat dengan jawaban responden pada kuesioner, setiap karyawan diberikan kebebasan untuk berpendapat dan mengajukan gagasannya. Setiap ide dan pemikiran yang ditumpahkan akan perusahaan tampung dan terima yang nantinya akan perusahaan susun sebagai strategi untuk terus memajukan dan memperluas jaringan perusahaan. Selain itu tunjangan-tunjangan yang perusahaan berikan baik tunjangan transportasi, tunjangan perpindahan lokasi kerja, dan tunjangan lainnya membuat mereka merasa senang karena telah bergabung dan bekerja di perusahaan ini. Hal ini membuat mereka memiliki pandangan yang positif terhadap perusahaan sehingga mereka menjadi terikat secara emosional serta merasa menjadi bagian dari perusahaan.

### **Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *affective commitment* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *affective commitment* sehingga H3 diterima. Artinya, karyawan akan lebih terikat dengan pekerjaannya ketika mereka memiliki komitmen yang kuat. Penelitian ini didukung oleh penelitian Knotts & Houghton (2021), Bamiati (2020), dan Asif *et al.* (2019), yang menyatakan *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan menolak penelitian Pratama & Nilasari (2022), yang menyatakan *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Merujuk pada hasil wawancara dengan salah satu karyawan dan diperkuat dengan jawaban responden pada kuesioner, perusahaan menganggap karyawan tidak hanya sebagai seorang pekerja yang bertugas menyelesaikan pekerjaan mereka, namun juga seseorang yang berhak diperlakukan secara manusiawi

Diah Nafisa Putri. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*

dengan memperhatikan perasaan mereka. Salah satu contoh yaitu rasa saling menghormati yang terbentuk di lingkungan kerja menciptakan hubungan emosional yang erat antara karyawan dengan tempat di mana ia bekerja. Selain itu perusahaan juga terus memotivasi karyawan untuk maju dan meningkatkan kompetensi diri dengan memfasilitasi mereka dengan pelatihan-pelatihan yang mereka butuhkan juga penghargaan atau *reward* bagi mereka yang berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini membuat karyawan lebih terikat dengan perusahaan sehingga mereka bersedia untuk berpartisipasi lebih bagi kemajuan organisasi.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* dimediasi *Affective Commitment***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *affective commitment* memediasi secara parsial pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* sehingga H4 diterima. Artinya, kuatnya *affective commitment* karyawan sebagai dampak dari dukungan organisasi yang didapat, mampu membuat karyawan lebih terikat dengan pekerjaannya. Penelitian ini didukung oleh Hamzah (2020), yang menyatakan *affective commitment* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement*.

Merujuk pada hasil wawancara dengan salah satu karyawan dan diperkuat dengan jawaban responden pada kuesioner, dukungan dari perusahaan yang diberikan kepada seluruh karyawan baik dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang mumpuni, tempat beribadah yang ada disetiap divisi, tunjangan, dan lain hal membuat karyawan senang dan menikmati pekerjaannya. Sementara itu, komitmen serta rasa terikat secara emosional pada diri karyawan akibat dari dukungan yang didapat karyawan mampu membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaannya. *Affective commitment* menumbuhkan sikap progresif karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya di mana karyawan meningkatkan performa mereka dan tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga *work engagement* karyawan meningkat.

### **Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement* dimoderasi *Co-Worker Support***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *co-worker support* tidak memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement* sehingga H5 ditolak. Artinya, *co-worker support* tidak berpengaruh terhadap bagaimana karyawan mendedikasikan diri atau terikat dengan pekerjaannya.

Merujuk pada hasil wawancara dengan salah satu karyawan dan diperkuat dengan jawaban responden pada kuesioner, setiap karyawan harus bertanggung jawab pada pekerjaan-pekerjaan yang diembannya. Karyawan memegang prinsip untuk fokus pada pekerjaan mereka masing-masing. Mayoritas karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan *job description* sehingga sikap saling membantu dalam penyelesaian tugas kerja belum menjadi prioritas. Jumlah sampel pada penelitian ini terbilang cukup sedikit karena jumlah sampelnya hanya sebanyak 54 sampel juga terdapat bias di antara variabel *co-worker support* dan variabel *affective commitment*. Hal ini karena *co-worker support* mampu memberikan dukungan yang membentuk pengalaman kerja positif yang dapat menciptakan timbulnya loyalitas dan rasa saling memiliki di mana hal tersebut merupakan karakteristik dari *affective commitment*. Keadaan tersebut dianggap menjadi penyebab *co-worker support* tidak memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian Faizah (2022), yang membuktikan *co-worker support* berpengaruh tidak signifikan terhadap *work engagement* dan menolak penelitian Muslikah *et al.* (2022), Ahmed *et al.* (2021), Truong *et al.* (2021), dan Mekhum & Jermsttiparsert (2019), yang membuktikan *co-worker support* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*.

## **KESIMPULAN**

Adapun kesimpulan yang bisa ditarik mengikuti temuan hasil analisis penelitian antara lain yaitu *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

*Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. *Affective commitment* memediasi secara parsial pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. *Co-worker support* tidak memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement*.

Secara praktis, PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Kantor Surabaya diharapkan untuk terus mempertahankan *work engagement* karyawan. Salah satu hal yang perlu dilakukan yaitu dengan memperjelas *job desc* atau deskripsi pekerjaan para karyawan. Deskripsi pekerjaan mampu menjelaskan tugas dan wewenang setiap karyawan dalam melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan di suatu perusahaan sehingga karyawan akan lebih memahami tugas-tugas mereka juga mengetahui prioritas tugas-tugas yang harus mereka kerjakan. Kemudian bagi penelitian berikutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang mampu memberikan pengaruh pada *work engagement* seperti *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*. Selanjutnya, diharapkan untuk menambahkan teknik pengambilan data yang lain seperti observasi guna mendapat data yang lebih akurat serta melakukan penelitian pada objek penelitian atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang lain guna mendapatkan hasil dan kesimpulan yang berbeda dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and Outcomes of Perceived Organizational Support: A Literature Survey Approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867–880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2-13-0115>
- Ahmed, U., Majid, A. H. A., Al-Aali, L. A., & Mozammel, S. (2018). Can Meaningful Work Really Moderate the Relationship Between Supervisor Support, Coworker Support and Work Engagement? *Management Science Letters*, 9(2), 229–242. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.016>
- Ahmed, U., Yong, I. S. C., Pahi, M. H., & Dakhan, S. A. (2021). Does Meaningful Work Encompass Support Towards Supervisory, Worker and Engagement Relationship? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3704–3723. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0321>
- Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2022). The Role of Empowering Leadership and Psychological Empowerment on Nurses' Work Engagement and Affective Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3049>
- Amor, A. M., Vazquez, J. P. A., & Faina, J. A. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Capital on OCB: Mediating Role of Engagement. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 69–81. <https://doi.org/10.14710/dijb.4.2.2021.69-81>
- Arnaiz, T. (2022). 5 Pelabuhan Terbesar di Indonesia, Salah satunya Pelabuhan Tanjung Perak di Surabaya. <https://bobo.grid.id/amp/083443697/5-pelabuhan-terbesar-di-indonesia-salah-satunya-pelabuhan-tanjung-perak-di-surabaya?page=2>. Diakses pada 17 Mei 2023

- Diah Nafisa Putri. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bamiati, R. F. (2020). Pengaruh Distributive Justice dan Procedural Justice Terhadap Employee Engagement pada PT. X dengan Affective Commitment sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekbis: Analisis, Prediksi Dan Informasi*, *21*(2), 97–115. <https://doi.org/10.30736%2Fje.v21i2.506>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. The McGraw-Hill Com., Inc.
- Databoks. (2022). *Persaingan Usaha di Indonesia Meningkat, Dekati Target 2024*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/11/persaingan-usaha-di-indonesia-meningkat-dekati-target-2024>. Diakses pada 15 Oktober 2022
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Faizah, D. M. Al. (2022). Pengaruh Coworker Support dan Supervisor Support terhadap Work Engagement Melalui Meaningful Work. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*, 865–880. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p865-880>
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gumelar, I. T., & Suhana. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Afektif pada Karyawan PT X. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, *2*(1), 417–423. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v2i1.1205>
- Hamzah, K. D. (2020). The Mediating Effect of Affective Commitment Between Organizational Justice, Perceived Organization Support and Employee Engagement. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *17*(6), 15909–15923. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7393>
- Keys. (2019). *Persaingan Bisnis dan Pengaruhnya dalam Perusahaan*. Accurate. <https://softwareaccurate.com/persaingan-bisnis-dan-pengaruhnya-/>. Diakses pada 19 Mei 2023
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021). You Can't Make Me! The Role of Self-Leadership in Enhancing Organizational Commitment and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(5), 748–762. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0436>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & A, Y. S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Blackwell Press.

- Malaeb, M., Dagher, G. K., & Canaan Messarra, L. (2022). The Relationship Between Self-Leadership and Employee Engagement in Lebanon and the UAE: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Personnel Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.196>
- Markos, S., & Sridevi, M. . (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/IJBM.V5N12P89>
- Marthing, E. K., & Sandroto, C. W. (2018). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan Affective Commitment sebagai Variabel Mediasi. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 10(2), 43–60. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/855260>
- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent Professionals and the Potential for HRM Innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414–1433. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0256>
- Mekhum, W., & Jermittiparsert, K. (2019). Effect of Supervisor Support, Co-Worker Support and Meaningful Work on Work Engagement of Pharmaceutical Firms' Employees in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 176–187. <https://doi.org/10.5530/srp.2019.2.26>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 151–164. <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Kalenzi, A., & Namono, R. (2022). Perceived Organizational Support, Self-Efficacy and Work Engagement: Testing for the Interaction Effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 201–228. <https://doi.org/10.1108/jeas-08-2020-0141>
- Muslikah, E. D., Prasetyo, Y., Christanto, D., & Alexander, B. (2022). Coworker's Support dan Work Engagement pada Generasi Milenial. *Wacana: Jurnal Psikologi*, 14(02), 144–152. <https://doi.org/10.20961/wacana.v14i2.59233>
- Pratama, D., & Nilasari, M. (2022). Antecedent Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk Area Jakarta Cikini. *International Journal of Demos*, 4(1), 176–185. <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.196>
- Putra, I. P. D. S. S., & Surya, I. B. K. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Turnover Intention. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(04), 19–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.196>
- Rani, S., Agustiani, H., Ardiwinata, M. R., & Purwono, R. U. (2019). The Role of Organizational Well-

Diah Nafisa Putri. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*: peran mediasi *affective commitment* dan moderasi *co-worker support*

Being to Increase Organizational Commitment and Work Engagement for University. *DLSU Business & Economics Review*, 29(1), 207–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3556765>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 826–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Saretta, I. R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Mencapai Target Organisasi*. Cermati. <https://www.cermati.com/artikel/amp/manajemen-sumber-daya-manusia-sebagai-upaya-mencapai-target-organisasi>. Diakses pada 19 Mei 2023

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Susskind, A. M., Michele Kacmar, K., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>

Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Group and Organization Management*, 38(5), 630–653. <https://doi.org/10.1177/1059601113503039>

Tong, H., & Wang, S. (2018). Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Affective Commitment in Railway Enterprises: From the Mediating Role of Overconfidence. *Advances in Social, Education and Humanities Research*, 151, 175–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/emehss-18.2018.35>

Tri Wijayati, D., Fazlurrahman, H., Kholidi Hadi, H., Rahman, Z., & Kautsar, A. (2020). Coaching As Determinant of Job Performance: Co-working Support As Mediating Variable. *3rd International Research Conference on Economics and Business*, 240–250. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i7.6855>

Truong, T. V. T., Nguyen, H. V., & Phan, M. C. T. (2021). Influences of Job Demands, Job Resources, Personal Resources, and Coworkers Support on Work Engagement and Creativity. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1041–1050. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1041>

Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2019). Does Meaningful Work Reduce Cyberloafing? Important Roles of Affective Commitment and Leader-Member Exchange. *Behaviour and Information Technology*, 40(2), 206–220. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1683607>

- Van Dierendonck, D., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 392–407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.392>
- Wright, J. (2009). *Role Stressors, Coworker Support, and Work Engagement* [San Jose State University]. <https://doi.org/10.31979/etd.xhth-nd6c>
- Yulivianto, T. S. (2019). Job Crafting Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(4), 1017–1028. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/29741>