

ANALISIS *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DUKUNGAN ATASAN DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19

**Willi Erika Rahmayani
Tri Wikaningrum**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang
Willy_erikarahma@yahoo.co.id
wika@unissula.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS), dukungan atasan, dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 100 responden yang bekerja sebagai PNS di Kabupaten Jepara. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survei menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS dan dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *perceived organizational support*, dukungan atasan, *work engagement*, kinerja karyawan.

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of Perceived Organizational Support (POS), Supervisor Support, and work engagement on employee performance. The sample used in this study were 100 respondents who worked as PNS at Jepara District. The analysis technique in this research is validity test, reliability test, classical assumption test, and hypothesis test using SPSS. The data collection method in this study used survey with questionnaire. The results of this study indicate that POS and supervisor support have a positive and significant effect on work engagement. In addition, work engagement also has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: *perceived organizational support, supervisor support, work engagement, employee performance.*

PENDAHULUAN

Indonesia telah memasuki era globalisasi yang ditandai dengan adanya kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia yang

serba otomatis dan digital. Globalisasi sudah mempengaruhi seluruh aspek kehidupan manusia, tidak terkecuali aspek perekonomian di Indonesia. Dalam era Globalisasi modern

saat ini menyebabkan perkembangan yang pesat dalam semua aspek, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Saat ini hampir seluruh negara di dunia sedang dihadapkan dengan adanya virus Corona atau Covid-19. Virus yang muncul pada akhir 2019 di Wuhan, China ini telah ditetapkan sebagai pandemi oleh WHO.

Sejak kemunculannya di tahun 2019 hingga tahun 2022 ini belum ditemukan vaksin maupun obat untuk menangani virus Covid-19. Selama pandemi, pemerintah Indonesia menerapkan beberapa kebijakan untuk memutus rantai penyebaran virus corona mulai dari menjaga jarak sampai menerapkan *work from home* (WFH) untuk instansi pemerintahan maupun UKM. Namun WFH tidak berjalan lama. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) mengeluarkan aturan baru sistem kerja ASN berdasarkan kategori zonasi setiap wilayah. Sistem kerja baru ini dilakukan dengan mengatur kehadiran jumlah pegawai yang bekerja dari kantor (*work from office* /WFO). Aturan tersebut diatur dalam Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 67 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru.

Pengaturan sistem kerja baru bagi ASN dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan memperhatikan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor maupun bekerja di rumah atau tempat tinggal (*work form home*). Selain memberikan waktu yang fleksibel bagi karyawan, *work from home* juga digunakan untuk dapat memantau kinerja karyawan agar tetap produktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Douglas (2015) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Salah satu syarat tercapainya tujuan perusahaan adalah adanya kinerja sumber daya manusia yang baik. Kinerja merupakan hal

yang penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. menurut Apriliana dkk (2013) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan, berdasarkan pada kriteria tertentu secara kualitas maupun kuantitas.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah *perceived organizational support* (POS) dan dukungan atasan atau *supervisor support*. Dimana faktor tersebut dapat mempengaruhi *work engagement* (rasa keterikatan dengan pekerjaan) yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap job performance atau kinerja karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dapat berkontribusi secara efektif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Work Engagement menjadi isu penting dalam sumber daya manusia, karena dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. *Work engagement* adalah keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Bakker & Demerouti (2008), faktor yang mempengaruhi work engagement antara lain *job demands*, *job resources*, *personal resource*, dan kepribadian. Seorang karyawan yang mempunyai ikatan kerja akan mencintai pekerjaannya dan bekerja dengan sepenuh hati sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan maksimal.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah *Perceived Organizational Support* atau dukungan organisasi persepsian dan dukungan atasan atau Supervisor Support. POS mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi, dukungan serta kepedulian organisasi terhadap karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam

menghindari stress kerja. Organisasi umumnya memberikan bentuk dukungan positif kepada para karyawan. Dukungan organisasi dapat berupa keadilan untuk karyawan, dukungan atasan kepada karyawan dan kondisi kerja karyawan. Dukungan yang diberikan tersebut dapat menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *perceived organizational support* tinggi akan memberikan kinerjanya secara maksimal. Selain itu, *perceived organizational support* juga akan mempengaruhi *work engagement* atau keterikatan pekerjaan.

Selain POS, *supervisor support* juga mempengaruhi kinerja karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa motivasi atau dorongan yang bersifat membangun. Seorang atasan yang baik adalah seorang atasan yang dapat memahami karakteristik karyawan serta apa saja yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat memotivasi secara positif kepada semua karyawan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan data yang diperoleh per 31 Desember 2020, Jumlah pasien terkonfirmasi positif Covid di Kabupaten Jepara sebanyak 4.102 kasus. Sebanyak 2.817 orang dinyatakan sembuh dan 279 meninggal. Kabupaten Jepara termasuk ke dalam Zona Resiko Tinggi. Oleh karena itu, berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 67 tahun 2020 Bagi instansi pemerintah yang berada di zona kabupaten/kota berkategori risiko tinggi, jumlah pegawai yang bekerja dari kantor paling banyak 25 persen. Lebih lanjut, para ASN diminta untuk menerapkan tatanan normal baru dengan disiplin menjalankan protokol kesehatan. Meski begitu, para abdi negara ini tetap diminta bekerja optimal dan produktif dalam menjalankan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik. Obyek pada penelitian ini adalah ASN dan PNS di Kabupaten Jepara.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fenomena pandemi Covid-19 yang bisa mempengaruhi kinerja ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. Dalam hal ini dukungan dari atasan

dan organisasi berperan sangat penting dalam mempertahankan kinerja karyawan. Awalnya pemerintah memberlakukan *work from home* (WFH) bagi ASN guna mencegah meluasnya penyebaran covid-19. Di satu sisi kebijakan ini benar, namun memunculkan masalah baru apabila waktu penanganannya lama. Mencermati hal itu, Pemerintah Kabupaten Jepara sejak awal telah menyadari masalah serius ini. Pemerintah segera memutuskan seluruh ASN tetap bekerja dengan mematuhi protokol kesehatan yang ketat. Pemerintah Kabupaten Jepara menyiapkan alat pelindung diri (APD), alat pendeteksi suhu tubuh, dan fasilitas kebersihan.

Kajian Pustaka **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perbandingan antara prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang di harapkan (Desler, 2005) sedangkan menurut Mangkunegara (2004) yang dimaksud kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan. Kinerja Sumber Daya Manusia adalah perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Rivai (2008). Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang atau individu pada suatu pekerjaan tertentu sebagai bentuk kontribusi pada organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Prestasi kerja merupakan bentuk nyata dari kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap *work engagement* karena jika karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi maka kinerjanya akan semakin baik. Kemudian Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan Tsui *et al* (1997) :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas Kerja
3. Efisiensi karyawan
4. Kemampuan
5. Ketepatan
6. Pengetahuan
7. Kreativitas

Work Engagement

Work Engagement telah menjadi isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). *Work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002). Sedangkan Elmi (2013) mengutip dalam pernyataan Lockwood (2005) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan.

Berdasarkan beberapa definisi menu-rut para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* adalah suatu situasi dimana karyawan dapat berkomitmen secara positif dan dapat mengekspresikan dirinya secara total dan terikat. Jadi dalam bekerja karyawan merasa bersemangat, memiliki motivasi dalam bekerja, merasa nyaman dengan pekerjaannya dan menerima dukungan dari orang lain baik secara emosional maupun intelektual. Menurut Schaufeli et al., (2002) terdapat 3 indikator *Work Engagement* yakni *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi pembentukan *work engagement* yaitu *job demands* dan *job resources*. Penerapan praktik sumber daya manusia (SDM) yang efektif dapat menciptakan *work*

engagement yang kuat. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa *job demands* merupakan aspek-aspek dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus-menerus misalnya aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi. Sementara itu *job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal. Seorang karyawan yang telah mempunyai rasa keterikatan kerja akan memiliki efek yang positif terhadap pekerjaannya.

Dukungan atasan (*Supervisor support*) diartikan sebagai sudut pandang karyawan terhadap *supervisor* (atasan) mereka dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi serta kepedulian atasan tersebut terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades et al., dalam Ardianto, 2009). Dukungan supervisor merupakan sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Dukungan atasan (*Supervisor Support*) merupakan dukungan yang diberikan atasan kepada karyawannya dalam menyediakan sumberdaya untuk mendukung kinerja karyawan yang maksimal.

Feinberg (2013) menyatakan bahwa dukungan atasan ditunjukkan dengan beberapa sikap, diantaranya (1) membantu menentukan tujuan untuk menerapkan pelatihan, (2) memberikan bantuan saat mencoba perilaku baru. dan (3) memberikan timbal balik saat penugasan kinerja. Dukungan atasan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Jika seorang karyawan yang mendapat dukungan dan perhatian dari atasannya

maka kinerja karyawan tersebut akan lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapatkan dukungan dan perhatian dari atasannya. Menurut Bhate (2013) dengan adanya dukungan atasan dapat meningkatkan kualitas kerja hingga peningkatan kepuasan kerja, persepsi yang lebih baik antara karyawan dengan organisasi serta mengurangi jumlah *turn over* pada perusahaan. Supervisor yang memiliki perhatian terhadap para karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Rosita (2018) Dukungan atasan dapat berupa dukungan emosional dan dukungan instrumental. Dukungan emosional mengacu pada sejauh mana supervisor menunjukkan sikap peduli, perhatian, simpati serta sensitif terhadap karyawan. Sedangkan dukungan instrumental mengacu pada sejauhmana supervisor bersikap reaktif dalam memberikan sumber daya sehari-hari untuk membantu bawahannya dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Menurut Goodwin et al. (dalam Rosita, 2018), dalam hubungan supervisor dengan karyawan diperlukan komunikasi dua arah untuk memberikan umpan balik, dan pertukaran penghargaan yang baik diantara keduanya. Tanpa komunikasi dan pertukaran penghargaan yang baik serta produktif, hubungan jangka panjang yang sehat sulit dicapai.

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa organisasi atau organisasi tempat ia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (Rhoades et al., 2001). Sedangkan menurut Mila Anggraini (2017), POS yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan

keamanan secara psikologis. Persepsi dukungan organisasional dapat memberikan sikap atau perilaku positif karyawan. Ketika sikap karyawan positif, maka ini juga dapat membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Hulawa, 2014). Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah persepsi yang dirasakan karyawan terhadap seberapa besar organisasi memberikan dukungan, menghargai usaha dan kontribusi karyawan. Pada dasarnya *perceived organizational support* menunjukkan komitmen organisasi terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa promosi, peningkatan insentif, pemberian tunjangan atau asuransi dan motivasi. Apabila karyawan merasa didukung oleh organisasinya maka akan muncul kepercayaan terhadap organisasi. Pada masa pandemi seperti saat ini POS menjadi salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat 7 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) menurut Wikaningrum (2010), yaitu :

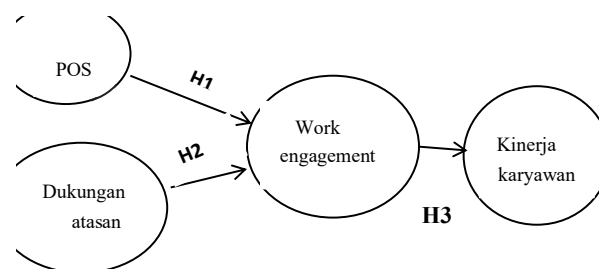
1. Organisasi sangat memahami tujuan dan nilai-nilai personal karyawan.
2. Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan.
3. Organisasi akan memaafkan kesalahan terkait pekerjaan, asalkan karyawan yang bersangkutan mau mengakuinya.
4. Organisasi menghargai pendapat/masukan karyawan.
5. Bila ada kesempatan, Organisasi akan memanfaatkan potensi karyawan.
6. Bila karyawan menghadapi masalah, organisasi bersedia membantu.
7. Organisasi akan membantu karyawan bila karyawan memerlukan bantuan khusus.

Dengan adanya *Perceived organizational support* diharapkan kinerja karyawan akan baik dan optimal. Kinerja yang

dimaksud tersebut adalah kinerja yang sesuai standart serta dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Maka dari itu peran organisasi sangat diperlukan dalam memberikan dukungan serta jaminan kepada para karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman saat bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat optimal dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat. Sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi atau perusahaan. Dukungan yang diberikan tersebut mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya. POS juga menghasilkan balasan berupa tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement*.

antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada Guru SMA Swasta di Surabaya” *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Penelitian yang mengaitkan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* dilakukan oleh Dwitasari, Ilhamuddin, dan Widyasari (2015) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Based self esteem* terhadap *Work Engagement*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* secara bersama-sama mempengaruhi *work engagement*. Selain itu, terdapat pengaruh secara parsial *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dan *organizational-based self esteem* terhadap *work engagement*. Penelitian

METODE EMPIRIK



Hubungan antara POS dengan Work Engagement

Hubungan antara POS dengan *Work engagement* didukung beberapa penelitian terdahulu. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hulawa Theresia Waileruny pada tahun 2014 yang berjudul “*Perceived Organizational Support, Job Satisfication* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Maluku cabang utama kota Ambon”. Diketahui POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut penelitian Grace Susilowati Man dan Cholichul Hadi (2013) dengan judul “Hubungan

lainnya dilakukan oleh Afrianty dan Ariani (2017) yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Pos indonesia Kota Madiun”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo dan Mustika pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour*

pada Staff medis Rumah sakit Lavalette Malang”. Hasil penelitian Rahardjo dan Mustika menunjukkan bahwa variabel Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Work Engagement.

Hubungan antara Dukungan Atasan dengan *Work Engagement*

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang Dukungan atasan dan Work Engagement. Penelitian yang dilakukan Sadiya Ahmed Mohamed dan Maimunah Ali pada tahun 2016 yang berjudul “*The impact of supervisor support on employees’ engagement*”. Hasil dari penelitian Sadiya Ahmed Mohamed dan Maemunah Ali adalah Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Penelitian lainnya yang mengaitkan hubungan antara dukungan atasan dengan work engagement adalah penelitian yang dilakukan oleh Ahmed et al. pada tahun 2016 dengan judul “*Moderation of Meaningful Work on the relationship of Supervisor Support and Coworker Support with Work Engagement*” hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Supervisor Support* dengan *Work Engagement*. Hasil penelitian tersebut di dukung dengan hasil penelitian Ahmed et al pada tahun 2019 dengan judul “*Can meaningful work really moderate the relationship between Supervisor Support, Coworker Support and Work Engagement?*” yang menyimpulkan bahwa karyawan menghargai dukungan supervisor yang sangat berharga. Selain itu penelitian ini juga menemukan moderasi signifikan

dari pekerjaan yang bermakna pada hubungan dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja dengan *Work Engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh Dukungan Atasan terhadap Work Engagement.

Hubungan antara *Work Engagement* dengan kinerja karyawan

Hubungan antara *Work Engagement* dengan Kinerja karyawan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Irmawati dan Alifa (2017) dengan judul “Pengaruh *Quality of work life, self determination* dan *job performance* terhadap work engagement karyawan”. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Work Engagement dengan Kinerja Karyawan. Variabel Work Engagement memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja karyawan. Kedua, menurut penelitian Albana (2019) dengan judul “Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya” menjelaskan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketiga, menurut hasil penelitian Firdaus pada tahun 2019 yang berjudul “Pengaruh Stress Kerja dan *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai *variabel intervening*” menjelaskan bahwa Work Engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika Work Engagement meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan sebaliknya jika *Work Engagement* menurun maka Kinerja karyawan akan menurun. Namun berbeda dengan hasil penelitian Insan pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional

terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan pada perusahaan Telekomunikasi di Kota Makassar Sulawesi Selatan". Hasil penelitian Insan menjelaskan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel, dan Teknik

Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah ASN dan PNS di Kabupaten Jepara yang mana jumlahnya tidak diketahui. Menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling yaitu pengambilan sampel dimana peluang setiap responden yang akan dipilih tidak sama (Rahi, 2017). Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah judgemental sampling (*purposive sample*) yaitu sampel dimana peneliti menggunakan penilaian kriteria tertentu dalam penelitian (Rahi, 2017). Kriteria yang digunakan adalah pegawai tetap dan yang tetap aktif bekerja di kantor (*work from office*) selama Pandemi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 101 orang ASN dan PNS di Kabupaten Jepara. Dari 101 kuesioner yang dibagikan, terdapat kuesioner yang rusak/cacat sehingga, kuesioner yang digunakan untuk melakukan analisis data sebanyak 100 kuesioner. Proses penyebaran kuesioner melalui sistem online yakni melalui google form. Sedangkan informasi mengenai link kuesioner disebarluaskan melalui grup, Instagram dan Facebook.

Tabel 1
Statistik Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support

Indikator	Rata-rata	Kategori
Memahami tujuan dan nilai-nilai personal	85,2	Tinggi
Memperhatikan kesejahteraan karyawan	85,2	Tinggi
Toleransi kesalahan	83,6	Tinggi
Menghargai masukan	87,6	Tinggi
Memanfaatkan potensi karyawan	84,8	Tinggi
Dukungan/bantuan khusus	82,8	Tinggi

Tabel 2
Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan

Indikator	Rata-rata	Kategori
Membantu menentukan tujuan	85,6	Tinggi
Mendukung penerapan perilaku baru	85,8	Tinggi
Umpan balik pada kinerja tugas	83,6	Tinggi
Rata-rata Variabel	86,13	Tinggi

Tabel 3
Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement

Indikator	Rata - rata	Kategori
Vigor	85	Tinggi
Dedication	83,4	Tinggi
Absorption	83,6	Tinggi
Rata-rata Variabel	84	Tinggi

Tabel 4
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Rata – rata	Kategori
Kuantitas	85,2	Tinggi
Kualitas	85,2	Tinggi
Efisien karyawan	83,6	Tinggi
Kemampuan	87,6	Tinggi
Ketetapan	83,4	Tinggi
Pengetahuan	82,8	Tinggi
Kreativitas	85,2	Tinggi
Rata-rata variabel	84,7	Tinggi

Derajat kebebasan $df = n-k-1 = 100 - 4 - 1 = 95$, serta pengujian dua sisi diperoleh nilai sebesar 1,985.

Hipotesis 1

Pada Tabel 5 diperoleh nilai t hitung variabel perceived organizational support sebesar 3,238. Hasil perbandingan thitung dan ttabel sebesar $3,238 > 1,985$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi perceived organizational support 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak, maka variabel perceived organizational support secara statistik berpengaruh terhadap work engagement.

Hipotesis 2

Pada tabel 5 diperoleh nilai t hitung variabel dukungan atasan sebesar 2,107. Hasil perbandingan thitung dan ttabel sebesar $2,107 > 1,985$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi dukungan atasan 0,038 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa uji H_0 ditolak, maka variabel dukungan atasan

Tabel 5
Uji Signifikan Parameter Individual (Model 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	6,541	1,488		4,397		0,000
POS Dukungan Atasan	0,135	0,042	0,306	3,238		0,002
	0,167	0,079	0,199	2,107		0,038

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

Tabel 6
Uji Signifikan Parameter Individual (Model 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	19,984	2,751			7,265	0,000
Work Engagement	0,765	0,215	0,338		3,554	0,001

Sumber : Hasil Olah Data, 2021

secara statistik berpengaruh terhadap *work engagement*.

Derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 100 - 4 - 1 = 95$, serta pengujian dua sisi diperoleh nilai sebesar 1,985.

Hipotesis 3

Pada tabel 6 diperoleh nilai *t* hitung variabel *work engagement* sebesar 3,554. Hasil perbandingan *t* hitung dan *t* tabel sebesar $3,554 > 1,985$ (*t* hitung > *t* tabel) dan nilai signifikansi *work engagement* 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa uji *H₀* ditolak, maka variabel *work engagement* secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa apabila *perceived organizational support* tinggi, maka *work engagement* akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara mampu untuk memahami tujuan dan nilai-nilai personal, kesejahteraan PNS diperhatikan oleh atasan, adanya toleransi terhadap kesalahan PNS, adanya dukungan atau bantuan khusus terutama di masa Covid-19 ini seperti adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, pemberian suplemen makanan dan multivitamin membuat para ASN dan PNS tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, ingin untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan karena instansi mereka sudah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa pandemi Covid-19.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Grace Susilowati Man dan Cholichul Hadi (2013) dengan judul "Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada Guru SMA Swasta di Surabaya". Hasilnya ditemukan bahwa *Perceived Organizational*

Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Penelitian yang mengaitkan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* juga dilakukan oleh Dwitasari et al (2015) dengan judul "Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Based self esteem* terhadap *Work Engagement*". Hasil dari penelitian tersebut adalah *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* secara bersama-sama mempengaruhi *work engagement*.

Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Work Engagement

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan tinggi, maka *work engagement* akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara mendapat bantuan atau support dari atasan dalam menentukan tujuan organisasi atau instansi, mampu mendukung penerapan perilaku baru terlebih disaat adanya pandemi Covid-19, yang mana setiap hari para ASN dan PNS mendapat dukungan moral dari atasan. Motivasi bahwa mereka semua pasti bisa melewati masa pandemi dengan tetap mematuhi protokol kesehatan, serta pemberian semangat agar para ASN dapat tetap bekerja secara maksimal di masa pandemi, memprioritaskan kesehatan pegawai, dan senantiasa memberi dukungan material sehingga para ASN dan PNS pun tetap semangat dalam bekerja, karena menurut mereka bekerja merupakan hal yang mulia, ibadah sehingga hal ini pun membuat mereka selalu berpikir positif dan bersyukur akan setiap kejadian.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Sadiya Ahmed Mohamed dan Maimunah Ali (2016) yang berjudul "*The impact of supervisor support on employees' engagement*". Hasil dari penelitian Sadiya Ahmed Mohamed dan Maemunah Ali adalah Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Work Engagement terhadap

Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ASN dan PNS Kabupaten Jepara tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, ingin untuk berusaha dalam pekerjaan serta tetap berfikir positif ketika bekerja karena ASN dan PNS tersebut merasa tertarik dengan apa yang dikerjakannya, memiliki usaha tinggi untuk memperoleh hasil yang diinginkan, menaati peraturan yang diberikan oleh perusahaannya terutama terkait protokol kesehatan di masa pandemi, mengerjakan tanggung jawab yang diberikan dan menyelesaikannya dengan tepat waktu. Sehingga hal ini pun membuat kinerja mereka tetap berkualitas, mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, karena selalu ada time report dengan menyesuaikan protokol Kesehatan. Sehingga kinerja tetap optimal sesuai visi dan misi perusahaan.

Hal tersebut mendukung penelitian Irmawati dan Alifa (2017) dengan judul "Pengaruh Quality of work life, self determination dan job performance terhadap work engagement karyawan". Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Work Engagement* dengan Kinerja Karyawan. Variabel Work Engagement memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja karyawan. Selain itu, menurut penelitian Albana (2019) dengan judul "Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya" menjelaskan bahwa Work Engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

Peningkatan kinerja karyawan ASN dan PNS di Kabupaten Jepara dapat ditingkatkan melalui adanya work engagement. Work engagement itu sendiri dapat diperkuat melalui adanya perceived organizational support dan

dukungan atasan.

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara mendapatkan kesejahteraan dan bantuan khusus terutama di masa Covid-19 ini dengan adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, sehingga para ASN dan PNS tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, karena instansi mereka sudah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa pandemi Covid-19.
2. Dukungan atasan berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara mampu mendukung penerapan perilaku baru terlebih disaat adanya pandemi Covid-19, seperti menggunakan masker ketika bekerja, mengecek suhu tubuh ketika masuk kantor, melakukan pembatasan interaksi secara langsung, menerapkan pola sehat sesuai protokol kesehatan, serta menjaga komunikasi secara efektif sehingga para ASN dan PNS pun tetap semangat dalam bekerja, karena menurut mereka bekerja merupakan hal yang mulia, ibadah sehingga hal ini pun membuat mereka selalu berpikir positif ketika bekerja.
3. *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. ASN dan PNS di Kabupaten Jepara tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja, tetap tinggi komitmennya karena instansi mereka telah memberikan dukungan terutama untuk perlindungan kesehatan mereka di masa krisis. Ini mendorong kinerja berkualitas, mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, karena selalu ada time report dengan menyesuaikan protokol kesehatan. Kinerja pun tetap maksimal sesuai visi dan misi perusahaan.

Implikasi Manajerial

Mewujudkan organisasi pemerintahan yang baik menjadi suatu hal yang tidak dapat ditawar lagi keberadaannya dan mutlak harus terpenuhi. Keberhasilan sebuah program kerja atau strategi ditentukan oleh penguasaan pengetahuan di antara anggota anggota organisasi. Apabila anggota organisasi memiliki *work engagement* yang mumpuni, maka kinerja anggota organisasi akan baik, sehingga tujuan dan rencana yang sudah dirancang oleh organisasi akan tercapai.

Manajemen perlu mempertahankan kebiasaan memberikan *briefing* dan motivasi para pemimpin di perusahaan untuk terus memikirkan strategi untuk meningkatkan *work engagement* dari para karyawan, lebih-lebih di masa pandemic Covid-19 ini. Work engagement dimasa pandemic Covid-19 dapat ditingkatkan dengan adanya *perceived organizational support* dan dukungan dari atasan. Organisasi harus memperhatikan kesehatan para karyawannya yang tetap bekerja di kantor selama

masa pandemic Covid-19, dengan cara adanya cek kesehatan rutin, pemberian masker, pemberian suplemen makanan dan multivitamin, sehingga hal ini membuat para karyawan tetap semangat dan memiliki ketahanan mental yang baik ketika bekerja. Selain itu, adanya dukungan dukungan lain berupa kompensasi benefit seperti tunjangan hari raya, bonus, fasilitas medikal, dan transportasi bagi pekerja *work from office* atau WFO, akan memengaruhi karyawan memersepsikan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap karyawannya. Selain itu, adanya peran dan tanggung jawab sebagai tim dalam pekerjaan serta menganggap bekerja merupakan salah satu perbuatan ibadah yang mulia juga dapat meningkatkan keterikatan kerja bagi para karyawan. Hal itu akan berdampak positif bagi karyawan dalam pembentukan keterikatan kerja atau engagement dalam bekerja. Adanya keterikatan tersebut berpengaruh terhadap kinerja baik para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albana, H. (2018). Pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement di pt. terminal teluk lamong, surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1).
- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. M. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervisor support and coworker support with work engagement. *The Journal of Business, Economics, and Environmental Studies (JBEES)*, 6(3), 15-20.
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work Engagement?. *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Anggraini, M. (2017). Pengaruh Perceive Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Engagement Dan Job Satisfication Sebagai Variabel Mediasi (Survey Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta) (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta).
- Apriliana, S., Hamid, D., & Hakam, M. S. O. (2013). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 180-187.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169-177.
- Ayu, D. R., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 1(1), 12.

- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. (2007). Organizational context and post-event distress: 9/11 and the New York City firefighters. *Academy of Management Journal*, 50(4), 849-868.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
- Bhate, Rucha. (2013). Supervisor Supportiveness: Global Perspectives. Quick insights 3. Sloan Center on Aging & Work at Boston College.
- Dessler, G. (2005). Human resource management. United Kingdom: Pearson Education.
- Dessler, Garry 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salembang empat
- Douglas, G. 2015. Manajemen Kas, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Dwitasari, A. I., Ilhamuddin, I., & Widyasari, S. D. (2016). Pengaruh perceived organizational support dan organizational-based self esteem terhadap work engagement. *MEDIAPSI*, 1(1), 40-50.
- Farida, E. (2013). Pengaruh perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi intrinsik dan work engagement terhadap kinerja karyawan. Studi pada dosen Tetap Universitas Swasta DKI Jakarta. Disertasi Universitas Brawijaya Malang.
- Feinberg, E. G. (2013). Cross-cultural competence training effectiveness: the impact of training transfer and predictors of transfer (Doctoral dissertation).
- Firdaus, R. R. (2019). Pengaruh Stress Kerja dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.
- Hair JF. (2003). *Essentials of Business Research Methods*: WileyHair JF, Black WC, Babin BJ
- Hair, J., Black W.C., Babin B.J., & Anderson R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective*. Prentice-Hall, New Jersey
- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).
- Hasan iqbal, pokok-pokok materi statistik, jakarta, Pt bumi aksara
- Imawati, R. (2014). Pengaruh budaya organisasi dan work engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 1(1), 37-43.
- Irmawati, I. (2017). Pengaruh quality of work life, self determination, dan job performance terhadap work engagement karyawan.
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Journal Of Business Studies*, 2(1), 1-18
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Lockwood, N. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role. *SHRM Research*, h. 1-11.
- Malhotra, Naresh and Birks, David. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*, Harlow, UK. Pearson Education, 835pp
- Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada guru SMA swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(2), 90-99.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2004. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.

- Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The impacts of supervisor support on employees' engagement. *International Journal of Research & Review*, 14(3), 14-20.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 9-15.
- Perdana, A. (2014). Perbedaan Work Engagement antara Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing pada Pegawai PT. Sakti Bangun Kencana Rayeuk (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim Riau).
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development *International Journal of Economics & International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 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), 825.
- Rivai, Veitzal, (2008). Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saling Perusahaan. Edisi Kedua. Rajawali Pres, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rosita, K. F., & Wulandari, F. (2018). PENGARUH DUKUNGAN SUPERVISOR DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI INTRINSIK PADA KARYAWAN PT. POS INDONESIA PERSERO 57100 (Doctoral dissertation, IAIN Surakarta).
- Sri Wulandari KN, A., & Irmawati, I. (2017). Pengaruh Quality Of Work Life, Self Determination, Dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Pamor Spinning Mill's Di Karanganyar) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammdiyah Surakarta).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sutanto, E. M., & Suwondo, D. I. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 17(2), 135-144.
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabetha
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in

- employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Waileruny, H. T. (2014). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Maluku Cabang Utama Kota Ambon. *Agora*, 2(2), 1395-1403.
- Wikaningrum, T. (2010). Analisis Stresor Kerja, Dukungan Organisasional Persepsian, dan Gender Terhadap Work-Family Conflict dan Family-Work Conflict. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 565-577.