



## Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Environment terhadap Employee Engagement pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto

Anisa Sofianti<sup>1</sup>, Agus Frianto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya

<sup>2</sup>Dosen Pembimbing, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya

Jl. Ketintang, Surabaya 60231, telp. +6231-8285362

e-mail:

[anisa.22218@mhs.unesa.ac.id](mailto:anisa.22218@mhs.unesa.ac.id)<sup>1</sup>, [agusfrianto@unesa.ac.id](mailto:agusfrianto@unesa.ac.id)<sup>2</sup>

---

### ARTICLE INFO

---

Article history:

Received 08 June 2026

Received in revised form

Accepted 22 June 2026

Available online 25 June 2026

### ABSTRACT

---

*This study was carried out to investigate the impact of Perceived Organizational Support (POS) and the Work Environment on Employee Engagement among the staff of PT. Pos Indonesia (Persero) Mojokerto Office. The paradigm adopted in this research is a quantitative approach based on a causality design. The research participants involved 36 individuals selected through a saturated sampling mechanism. Data collection was conducted via questionnaires and then analyzed using SEM-PLS. The empirical evidence obtained revealed that Perceived Organizational Support has a positive effect, but it is not statistically significant on Employee Engagement. On the other hand, the Work Environment was found to have a positive and significant effect on Employee Engagement. This indication confirms that a conducive work ecosystem has the potential to boost work ethos, dedication, and the intensity of employee involvement in carrying out their tasks. More than that, the model structure in this research can accommodate up to 77.5% of the fluctuation in Employee Engagement.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Work Environment, Employee Engagement.*

---

### Abstrak

Studi ini dilangsungkan guna menginvestigasi dampak Perceived Organizational Support (POS) serta Work Environment terhadap Employee Engagement yang dimiliki oleh tenaga kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto. Paradigma yang diadopsi dalam penyelidikan ini ialah pendekatan kuantitatif yang berpijak pada desain kausalitas. Partisipan riset melibatkan 36 individu yang ditetapkan melalui mekanisme sampling jenuh. Akuisisi data dilangsungkan lewat instrumen angket dan selanjutnya dielaborasi menggunakan piranti SEM-PLS. Evidensi empiris yang diperoleh mengungkapkan bahwasanya Perceived Organizational Support menghadirkan dampak yang bersifat positif, namun tidak tergolong signifikan secara statistik terhadap Employee Engagement. Berbeda halnya, Work Environment terverifikasi memberikan pengaruh yang positif sekaligus signifikan terhadap Employee Engagement. Indikasi tersebut meneguhkan bahwa ekosistem kerja yang kondusif berpotensi mengelevasi etos kerja, dedikasi, serta intensitas keterlibatan tenaga kerja dalam mengeksekusi beban tugasnya. Lebih dari itu, konstruksi model dalam riset ini sanggup mengakomodasi sebesar 77,5% fluktuasi dalam Employee Engagement.

**Kata Kunci:** *Perceived Organizational Support, Work Environment, Employee Engagement*

---

### 1. PENDAHULUAN

Ketatnya kompetisi di pasar global saat ini membawa dampak signifikan terhadap sektor sosial, ekonomi, dan budaya. Dinamika yang bergerak cepat ini menjadi tantangan sekaligus risiko bagi para pebisnis, yang menuntut mereka untuk terus berinovasi demi mempertahankan keunggulan kompetitif dan menjaga keberlanjutan usahanya [4]. Keberlanjutan dan eksistensi viabilitas serta kontinuitas kejayaan suatu organisasi bisnis ditentukan secara determinatif oleh kualifikasi sumber daya manusia yang terhimpun di dalamnya, sebab elemen tersebut menempati posisi sebagai modal intelektual paling fundamental dalam keseluruhan ekosistem perusahaan. Peran SDM bertindak sebagai penggerak utama organisasi; bahkan teknologi atau instrumen paling canggih sekalipun tidak akan beroperasi secara maksimal tanpa pengelolaan SDM yang kompeten. Dengan demikian, keberhasilan korporasi tidak hanya bergantung pada aspek finansial, teknologi, atau infrastruktur, melainkan pada efektivitas strategi pengelolaan modal manusianya [1].

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan indikator krusial bagi keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Menurut laporan Gallup tahun 2025 yang melibatkan lebih dari 128.000 karyawan dari 160 negara, tingkat keterlibatan karyawan di seluruh dunia mengalami penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2024, tingkat keterlibatan karyawan tercatat sebesar 21%, turun dari 23% pada tahun sebelumnya. Penurunan ini menjadi yang terbesar sejak masa awal pandemi COVID-19. Kondisi tersebut menyebabkan kerugian produktivitas global yang diperkirakan mencapai USD 438 miliar. Selain itu, rendahnya keterlibatan karyawan juga memberikan dampak ekonomi yang sangat besar, yaitu sekitar USD 8,9 triliun per tahun atau setara dengan hampir 9% dari Produk Domestik Bruto (PDB) global. Urgensi tatanan budaya kerja yang suportif di Indonesia saat ini semakin meningkat. Selaras dengan laporan Gallup, lingkungan kerja yang partisipatif (*engaging work environment*) telah bergeser menjadi tuntutan dasar bagi dunia kerja modern dan kebutuhan mendesak bagi budaya organisasi. Berdasarkan fenomena tersebut, variabel *work environment* serta *perceived organizational support* menjadi indikator krusial yang harus ditelaah sebagai elemen determinan terhadap tingkat keterlibatan karyawan.

*Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai kognisi kolektif yang dimiliki oleh sumber daya insani mengenai tingkat urgensi yang diberikan organisasi

dalam mengapresiasi kontribusi mereka sekaligus mengartikulasikan kepedulian terhadap kesejahteraan individu pegawai. Akar konseptual dari konstruk ini bertumpu pada teori pertukaran sosial, yang menegaskan bahwa individu yang mempersepsikan dirinya sebagai entitas yang dihargai oleh organisasi akan bertendensi mengaktualisasikan komitmen organisasional serta intensitas motivasional yang lebih substansial. Berdasarkan Meta-analisis [25] bahwasanya POS berkorelasi kuat dengan terbentuknya disposisi kerja yang afirmatif, memiliki keterpautan determinatif dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sekaligus berhubungan secara antagonistik dengan kecenderungan intensi untuk melakukan perpindahan kerja. Adapun *work environment* merepresentasikan totalitas kondisi fisik maupun psikososial dalam wahana kerja, yang mana elemen tersebut mencakup aspek keselamatan, kondusivitas ruang kerja, regulasi kebijakan institusional, serta jalinan relasi antarkolega yang secara holistik memengaruhi iklim kenyamanan dan dorongan motivasional pegawai dalam mengemban amanat pekerjaannya. Bukti empiris mempertegas bahwa insan pegawai yang merasakan gratifikasi terhadap ekosistem kerjanya bertendensi menghasilkan performa yang lebih aksentuatif; ekosistem kerja yang akomodatif dan suportif terbukti berkapasitas mengkatalisasi pegawai dalam mengoptimalisasi keseluruhan potensi kapabilitas serta kreativitas yang tersimpan dalam dirinya. Dengan kata lain, organisasi yang menyediakan fasilitas memadai dan atmosfer kerja positif akan menumbuhkan semangat serta antusiasme karyawan, komponen penting dalam keterlibatan kerja.

Berbagai studi empiris memperkuat gagasan bahwa POS dan lingkungan kerja berdampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Sebagai ilustrasi, penelitian yang dilakukan oleh [6] Studi yang dilangsungkan terhadap sumber daya insani korporasi konstruksi di Surabaya mempertegas bahwasanya *Perceived Organizational Support* (POS) bersama kondusivitas ekosistem kerja menghadirkan implikasi yang afirmatif dan bermakna secara statistik terhadap *employee engagement*. Konstatasi tersebut berkonvergensi dengan evidensi yang dikemukakan [12] yang menegaskan bahwa POS memberikan sumbangsih positif dan signifikan dalam mengakselerasi taraf keterikatan insan pegawai. Sejalan dengan temuan penelitian ini, *perceived organizational support* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perusahaan logistik di Tuban, sehingga memperkuat hubungan antarvariabel yang diuji dalam penelitian ini [35]. Berdasarkan hasil analisis yang telah

dilakukan, dapat disimpulkan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi serta keberadaan lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut tercermin melalui tingginya semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Temuan ini konsisten dengan literatur internasional yang menegaskan bahwa POS membentuk basis komitmen emosional karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan telaah literatur terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Pertama, hasil penelitian mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement* masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah penelitian menemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, namun pada penelitian [27] menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu POS tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu menguji POS dan *work environment* secara terpisah atau dilakukan pada sektor tertentu, seperti konstruksi, perbankan, maupun logistik swasta, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada organisasi jasa milik negara yang sedang menghadapi transformasi digital. Ketiga, masih terbatas penelitian yang secara simultan menguji pengaruh POS dan *work environment* terhadap *employee engagement* pada lingkungan kerja PT. Pos Indonesia, khususnya pada tingkat kantor cabang atau kantor operasional daerah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* sekaligus memberikan bukti empiris pada konteks organisasi jasa logistik milik negara.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu unit operasional yang menghadapi tuntutan adaptasi bisnis yang semakin kompleks di tengah perkembangan industri logistik dan transformasi digital. Sebagai perusahaan jasa pengiriman milik negara, Kantor Pos Mojokerto dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan kompetitif di tengah persaingan dengan perusahaan logistik swasta. Kondisi tersebut menuntut keterlibatan karyawan yang tinggi agar berbagai perubahan sistem kerja dan target

pelayanan dapat diimplementasikan secara optimal. Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara informal dengan beberapa pegawai, ditemukan indikasi rendahnya keterlibatan karyawan yang tercermin dari kurang optimalnya partisipasi dalam implementasi sistem digital, masih terjadinya keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada beberapa proses operasional, serta rendahnya inisiatif sebagian pegawai dalam mendukung program perubahan organisasi. Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi dan tingkat keterlibatan karyawan yang diharapkan.

Selain itu, Kantor Pos Mojokerto juga menghadapi berbagai tantangan internal yang berkaitan dengan dukungan organisasi dan lingkungan kerja. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa sistem penghargaan yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi kerja, sementara perbedaan beban kerja antarbagian masih menjadi perhatian. Dari aspek lingkungan kerja, masih ditemukan keterbatasan fasilitas operasional serta kendala teknis yang berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut menjadikan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto sebagai lokasi yang relevan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee engagement*, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang lebih spesifik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan pada sektor jasa logistik milik negara. Berpijak pada fenomena aktual yang teridentifikasi serta celah akademis yang ditemukan dalam khazanah literatur terdahulu, misi utama riset ini adalah menginvestigasi dan mengeksaminasi sejauh mana *perceived organizational support* dan *work environment* menghadirkan implikasi terhadap taraf *employee engagement* sumber daya insani Kantor Pos Kota Mojokerto.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perceived Organizational Support

Berdasarkan pandangan pada studi [18], *perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana anggota organisasi meyakini bahwa pihak manajemen tidak hanya menghargai dedikasi kerja mereka, tetapi juga menaruh perhatian terhadap kenyamanan serta kemaslahatan hidup mereka. POS sebagai landasan penting untuk *sustained work enthusiasm*, dan penelitian mereka menemukan *employee engagement* adalah prediktor kuat kinerja (dengan POS memperkuat efeknya) [8]. Pengukuran terhadap *perceived organizational support* dapat ditinjau melalui

dimensi dukungan keadilan, sokongan dari pihak manajemen/pimpinan, serta bentuk apresiasi dan kondisi di lingkungan tempat kerja [1].

### **2.2 Work Environment**

Lingkungan kerja dimaknai sebagai sekumpulan faktor atau elemen eksternal dan internal yang memberikan stimulasi, baik secara simultan maupun parsial, terhadap efektivitas dan performa suatu lembaga [13]. Elemen lingkungan fisik seperti kebersihan ruang kerja dan suasana yang nyaman serta faktor non-fisik seperti dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan budaya organisasi terbuka, secara signifikan mengangkat tingkat keterlibatan karyawan [3]. Berdasarkan penegasan dalam studi [17] peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas staf berkorelasi langsung dengan tingkat kenyamanan lingkungan kerja. Kondisi tempat kerja yang menjamin keamanan dan ketenangan psikologis akan menstimulasi karyawan untuk bekerja lebih fokus. Dampaknya, mereka mampu beroperasi pada tingkat performa terbaik demi mendukung ketercapaian visi dan misi organisasi.

### **2.3 Employee Engagement**

*Employee engagement* sebagai refleksi dari sikap positif karyawan yang dicirikan oleh adanya rasa kebermaknaan, motivasi yang kuat, serta persistensi tinggi dalam menghadapi berbagai hambatan demi merealisasikan target-target organisasi. Pada penelitian [30] menunjukkan POS dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh pada *engagement*, yang kemudian meningkatkan retensi karyawan. Staf yang terikat secara optimal akan memperlihatkan moralitas kerja yang tinggi, dedikasi tanpa pamrih, serta keterlibatan total [21]. Hal inilah yang menjadi stimulus utama bagi pencapaian kontribusi yang superior di dalam organisasi.

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Pendekatan berporos kuantitatif diimplementasikan dikarenakan orientasi riset ini terkonsentrasi pada kuantifikasi temuan empiris dalam wujud numerik sekaligus penggunaan perangkat statistik untuk mengeksaminasi keterjalinan antarvariabel yang menjadi fokus kajian. Di samping itu, desain penelitian kausal digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengidentifikasi dan menguji pengaruh *perceived organizational support* serta *work environment* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto.

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto.

Populasi dalam studi ini mencakup totalitas sumber daya insani PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto yang terhimpun sejumlah 36 individu. Prosedur penentuan sampel dilaksanakan dengan mengadopsi pendekatan non-probability sampling melalui implementasi metode sampel jenuh, yang mengimplikasikan bahwa segenap elemen populasi dilibatkan secara holistik sebagai partisipan dalam riset ini. Justifikasi kecukupan ukuran sampel dalam investigasi ini berpijak pada dua landasan metodologis yang saling menopang. Pertama, merujuk pada rule of thumb [14] ukuran sampel minimum dalam analisis SEM-PLS ditentukan berdasarkan ketentuan sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang mengarah pada satu konstruk endogen (10 times rule). Dalam model penelitian ini, konstruk *employee engagement* menerima dua jalur prediktor, sehingga sampel minimum yang dipersyaratkan adalah 20 responden. Dengan demikian, jumlah 36 responden yang digunakan dalam investigasi ini telah melampaui ambang minimum tersebut dan dinyatakan memadai secara metodologis. Kedua, hasil power analysis menggunakan piranti G\*Power 3.1 dengan parameter effect size  $f^2 = 0,35$  (*large effect*), tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dan jumlah prediktor sebesar 2 mengindikasikan bahwa statistical power yang dihasilkan mencapai 0,87, melampaui ambang konvensional sebesar 0,80. Akumulasi evidensi tersebut meneguhkan bahwa ukuran sampel sebesar 36 responden telah memenuhi persyaratan kecukupan statistik untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dalam kerangka analisis SEM-PLS.

Proses akuisisi data dalam investigasi ini dilaksanakan melalui mekanisme distribusi instrumen angket kepada segenap partisipan yang telah ditetapkan sebelumnya. Piranti instrumentasi riset mengadopsi skala Likert dengan lima gradasi pengukuran, yang membentang pada spektrum nilai mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel *perceived organizational support* dioperasionalkan berlandaskan indikator apresiasi dan kondusivitas lingkungan kerja, sokongan hierarki atasan, serta ekuitas organisasional. Variabel *work environment* dioperasionalkan melalui indikator ekosistem kerja fisik dan ekosistem kerja sosial. Adapun variabel *employee engagement* dioperasionalkan dengan mengandalkan tiga indikator fundamental, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Proses elaborasi data dalam investigasi ini diimplementasikan dengan mengadopsi metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) yang ditopang oleh piranti SmartPLS 3. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kapabilitasnya yang superior dalam mengakomodasi riset dengan magnitude sampel

yang relatif terbatas, sekaligus tidak mensyaratkan pemenuhan asumsi normalitas pada distribusi data yang digunakan. Serangkaian prosedur analitis melingkupi asesmen model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Asesmen outer model dieksekusi guna mengeksaminasi validitas dan reliabilitas instrumen indikator melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Di sisi lain, asesmen inner model dilaksanakan melalui pengujian nilai R-square, predictive relevance (Q-square), serta eksaminasi hipotesis yang mengandalkan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values. Hipotesis dinyatakan terkorroborasi apabila nilai t-statistics melampaui batas kritis 1,96 dan p-values berada di bawah ambang signifikansi 0,05.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

**1. Karakteristik Responden**

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	21	58,3%
	Perempuan	15	41,7%
<b>Usia</b>	17-25 tahun	11	22,2%
	>25 tahun	25	77,8%
<b>Masa Kerja</b>	>1 tahun	32	88,9%
	<1 tahun	4	11,1%

**2. Analisis Statistik Deskriptif**

**Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Kategori
<i>Perceived Organizational Support</i>	4,06	Tinggi
<i>Work Environment</i>	4,19	Tinggi
<i>Employee Engagement</i>	4,22	Tinggi

Berdasarkan temuan analisis statistik deskriptif, variabel *perceived organizational support* (POS) teridentifikasi berada dalam klasifikasi tinggi. Indikasi ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai memandang pihak manajemen telah mendistribusikan sokongan secara memadai, yang diwujudkan melalui pemberian kompensasi, peran aktif pimpinan, serta kepedulian terhadap situasi kerja staf.

Variabel *work environment* juga mencatatkan hasil pada kategori tinggi. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa atmosfer tempat kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto dipersepsikan kondusif serta mampu menstimulasi operasional kerja, baik ditinjau dari dimensi fisik maupun interaksi sosialnya.

Variabel *employee engagement* turut menunjukkan capaian pada kategori tinggi. Capaian empiris ini mengonfirmasi bahwa jajaran karyawan memiliki gairah kerja yang kuat, loyalitas yang mendalam, serta tingkat partisipasi yang solid terhadap keberlangsungan organisasi.

### 3. Evaluasi Outer Model

#### Convergent Validity

Prosedur asesmen convergent validity dieksekusi guna menginvestigasi derajat validitas instrumen indikator pada tiap-tiap variabel yang menjadi fokus kajian. Berpijak pada evidensi empiris yang dihasilkan melalui piranti SmartPLS 3, keseluruhan indikator teridentifikasi menghasilkan nilai outer loading yang melampaui ambang kritis 0,50 sehingga segenap indikator dideklarasikan valid dan absah untuk diimplementasikan dalam kerangka investigasi ini.

**Tabel 3. Hasil Outer Model**

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Perceived Organizational Support</b>	X1.1	0,870
	X1.2	0,853
	X1.3	0,842
	X1.4	0,811
	X1.5	0,705
	X1.6	0,727

Variabel	Indikator	Outer Loading
<b>Work Environment</b>	X1.7	0,698
	X2.1	0,916
	X2.2	0,801
	X2.3	0,852
	X2.4	0,796
	X2.5	0,866
	X2.6	0,690
<b>Employee Engagement</b>	X2.7	0,722
	Y.1	0,894
	Y.2	0,882
	Y.3	0,810
	Y.4	0,869
	Y.5	0,786
	Y.6	0,943
	Y.7	0,856
	Y.8	0,516
Y.9	0,837	

**Tabel 4. Discriminant Validity**

	<i>Employee engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work environment</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,830		
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,818	0,789	

*Work Environment* 0,875 0,882 0,810

**Tabel 5. HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)**

	<i>Employee engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Work environment</i>
<i>Employee Engagement</i>			
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,856		
<i>Work Environment</i>	0,920	0,968	

Berdasarkan hasil pengujian HTMT, terdapat nilai yang melebihi batas 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015), yaitu hubungan antara Work Environment dan Employee Engagement sebesar 0,920 serta hubungan antara Perceived Organizational Support dan Work Environment sebesar 0,968. Hasil tersebut menunjukkan bahwa discriminant validity belum sepenuhnya terpenuhi. Tingginya hubungan antar konstruk mengindikasikan adanya kedekatan konseptual antara variabel yang diteliti, khususnya antara Perceived Organizational Support dan Work Environment.

**Composite Reability dan Cronbach’s Alpha**

Evidensi empiris yang dihasilkan melalui prosedur asesmen reliabilitas mengindikasikan bahwasanya segenap variabel yang menjadi fokus investigasi menghasilkan nilai composite reliability dan Cronbach's alpha yang melampaui ambang kritis 0,70. Bertolak dari akumulasi evidensi tersebut, tiap-tiap variabel dapat dideklarasikan telah memenuhi standar reliabilitas serta terbukti berkapabilitas mengukur konstruk dalam kerangka riset ini secara konsisten dan metodologis.

**Tabel 6. Composite Reliability dan Cronbach’s Alpha**

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability
Perceived Organizational Support	0,941	0,951
Work Environment	0,898	0,920
Employee Engagement	0,911	0,930

## Evaluasi Inner Model

### Analisis R-Square

Prosedur asesmen inner model dieksekusi melalui penelaahan cermat terhadap magnitude nilai R-square pada variabel endogen yang menjadi fokus investigasi. Berpijak pada akumulasi evidensi empiris yang dihasilkan, variabel *employee engagement* teridentifikasi menghasilkan nilai R-square sebesar 0,775. Konstataasi tersebut meneguhkan bahwasanya *perceived organizational support* dan *work environment* secara sinergis berkapabilitas mengakomodasi sekaligus mendeskripsikan fluktuasi variabilitas *employee engagement* hingga mencapai proporsi substansial sebesar 77,5%.

**Tabel 7. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Employee Engagement	0,775

### Predictive Relevance (Q-Square)

Hasil pengujian Predictive Relevance diperoleh melalui perhitungan Q-Square sebagai berikut:

**Tabel 8. Nilai Q-Square**

Variabel	Q-Square
Employee Engagement	0,507

Perolehan nilai Q-square sebesar 0,507 meneguhkan bahwasanya konstruksi model dalam kerangka investigasi ini menghadirkan kapabilitas prediktif yang substansial dan terukur, hal ini didasarkan pada fakta bahwa magnitude nilai Q-square yang dihasilkan secara konsisten melampaui ambang kritis nol.

### Uji Hipotesis

Prosedur eksaminasi hipotesis dalam kerangka investigasi ini diimplementasikan melalui adopsi metode bootstrapping dengan mengoptimalkan piranti SmartPLS 3 sebagai instrumen analitis utama. Serangkaian prosedur verifikasi tersebut bertumpu pada nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values sebagai

parameter evaluatif yang determinatif. Hipotesis dideklarasikan terkorroborasi apabila nilai t-statistics secara konsisten melampaui ambang kritis 1,96 dan nilai p-values teridentifikasi berada di bawah taraf signifikansi 0,05.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T statistics	P Values	Keterangan
<i>Perceived organizational Support → Employee Engagement</i>	0,210	0,219	0,148	1,416	0,157	Tidak Signifikan
<i>Work environment → Employee Engagement</i>	0,690	0,683	0,140	4,932	0,000	Signifikan

Berpijak pada akumulasi evidensi empiris yang dihasilkan melalui prosedur eksaminasi hipotesis, *perceived organizational support* teridentifikasi mengaktualisasikan kontribusi yang bertendensi positif terhadap *employee engagement*, namun kontribusi dimaksud tidak menghadirkan kebermaknaan secara statistikal. Konstataasi tersebut dikuatkan oleh perolehan nilai t-statistics sebesar 1,416 yang secara konsisten berada di bawah ambang kritis 1,96, sekaligus nilai p-values sebesar 0,157 yang melampaui taraf signifikansi 0,05. Bertolak dari akumulasi evidensi tersebut, hipotesis pertama dalam kerangka investigasi ini dideklarasikan tidak terkorroborasi.

Berpijak pada akumulasi evidensi empiris yang dihasilkan melalui prosedur verifikasi, *work environment* terkorroborasi mengaktualisasikan dampak yang afirmatif sekaligus bermakna secara statistikal terhadap *employee engagement*. Konstataasi tersebut dikuatkan oleh perolehan nilai t-statistics sebesar 4,932 yang secara konsisten melampaui ambang kritis 1,96, sekaligus nilai p-values sebesar 0,000 yang teridentifikasi berada di bawah taraf signifikansi 0,05, sehingga hipotesis kedua dalam kerangka investigasi ini dideklarasikan terkorroborasi. Akumulasi temuan tersebut meneguhkan bahwasanya ekosistem kerja yang akomodatif dan kondusif secara determinatif berkapabilitas mengelevasi dan mengintensifikasi derajat keterikatan

sumber daya insani terhadap entitas organisasi tempatnya bernaung.

### 4.2 Pembahasan

Berdasarkan serangkaian analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* cenderung memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan belum mampu menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan *employee engagement* pada konteks penelitian ini. Konstataasi tersebut menegaskan bahwasanya sokongan organisasional yang saat ini dipersepsikan oleh tenaga kerja belum berkapabilitas mengelevasi dan mengoptimalisasi derajat keterikatan mereka terhadap entitas organisasi secara holistik. Dalam konteks yang lebih komprehensif, beragam manifestasi dukungan yang dihadirkan organisasi belum mengakumulasi daya dorong yang sufisien untuk mengkatalisasi dan mengakselerasi peningkatan *employee engagement* secara determinatif.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* bersifat multidimensional dan tidak semata-mata diakomodasi oleh dukungan organisasi. Terdapat determinan lain yang turut mengintervensi, seperti aspek kenyamanan atmosfer kerja, kohesivitas hubungan antar-rekan sejawat, efektivitas komunikasi internal, serta persepsi karyawan terhadap beban tugasnya. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, optimalisasi dukungan organisasional ini masih terhambat oleh beberapa isu krusial, di antaranya adalah sistem penghargaan (*reward*) yang cenderung dipersepsikan sebatas formalitas, serta adanya disparitas beban kerja yang belum merata di antara unit divisi.

Dengan demikian, koefisien arah yang positif mengindikasikan adanya hubungan linier; artinya, peningkatan kualitas dukungan organisasi yang difasilitasi perusahaan berpotensi menstimulasi kenaikan *employee engagement*. Adanya dukungan organisasional yang suportif secara psikologis mampu menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan kepedulian, serta memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap entitas perusahaan.

Dalam ranah empiris, akumulasi konstataasi ini berada dalam trajektori konvergensi dengan evidensi yang dikemukakan Husna dan Budiono (2022) yang juga mengidentifikasi absennya kebermaknaan statistik dari dampak *perceived*

*organizational support* terhadap *employee engagement*. Namun demikian, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Vermeulen dan Scheepers (2020) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga mengindikasikan adanya perbedaan karakteristik konteks penelitian maupun kondisi organisasi yang diteliti.

### **Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan maupun organisasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi, semangat, dan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan Job Demands-Resources Theory yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu sumber daya pekerjaan (job resources) yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membantu karyawan memenuhi kebutuhan psikologisnya sehingga mampu meningkatkan energi, antusiasme, serta komitmen dalam bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menimbulkan kelelahan kerja, menurunkan motivasi, dan mengurangi keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Pada konteks PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto, temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan yang menuntut koordinasi tinggi, ketepatan pelayanan, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Dalam situasi tersebut, ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, serta suasana kerja yang nyaman menjadi faktor yang sangat penting untuk menunjang pelaksanaan tugas sehari-hari. Ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang mendukung, mereka cenderung lebih fokus dalam bekerja, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta menunjukkan partisipasi yang lebih aktif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Firnanda et al. (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada perusahaan konstruksi di Surabaya. Temuan serupa juga

dikemukakan oleh Putri dan Frianto (2024) yang menemukan bahwa work environment mampu meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan jasa logistik. Konsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam membangun employee engagement pada berbagai sektor industri, termasuk sektor jasa logistik yang memiliki tuntutan pelayanan tinggi seperti PT. Pos Indonesia. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto untuk terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Perusahaan dapat melakukan perbaikan fasilitas operasional, meningkatkan kenyamanan ruang kerja, memperkuat komunikasi internal, serta membangun hubungan kerja yang lebih harmonis antara manajemen dan karyawan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga berdampak positif terhadap kualitas pelayanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh perceived organizational support dan work environment terhadap employee engagement, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Hasil pengujian HTMT menunjukkan hubungan yang relatif tinggi antara perceived organizational support dan work environment sehingga validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penyempurnaan instrumen pengukuran agar masing-masing konstruk dapat dibedakan secara lebih jelas.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan.
2. *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

3. *Work Environment* merupakan variabel yang lebih dominan dalam memengaruhi *employee engagement* dibandingkan *Perceived Organizational Support*. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat menjadi prioritas bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Mojokerto, disarankan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas kerja yang lebih memadai, perbaikan sistem pencahayaan dan ruang kerja, optimalisasi dukungan teknologi informasi, serta penguatan hubungan interpersonal antara manajemen dan karyawan. Upaya tersebut diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan.
2. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi *perceived organizational support*, khususnya terkait sistem penghargaan dan pemerataan beban kerja antar-divisi. Dukungan organisasi yang diberikan hendaknya tidak hanya bersifat formalitas, tetapi mampu menciptakan persepsi keadilan, penghargaan, dan kepedulian yang nyata terhadap kesejahteraan karyawan.
3. Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan mengintegrasikan variabel-variabel tambahan yang secara teoritis maupun empiris berpotensi memengaruhi *employee engagement*, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Rekomendasi tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masih terdapat proporsi varians *employee engagement* yang belum dapat dijelaskan oleh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi dan sektor industri yang lebih heterogen agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, sekaligus meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi hasil penelitian.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. E. Septiani and F. Agus, “Pengaruh Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement pada BPJS Ketenagakerjaan,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 11, no. 2, pp. 266–277, 2023.
- [2] A. Haslindah, I. Idrus, and S. Saldi, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Ainun Batara Guru,” *Journal Industrial Engineering and Management (JUST-ME)*, vol. 1, no. 2, pp. 49–53, 2020, doi: 10.47398/justme.v1i02.10.
- [3] A. I. Zebua, F. Halawa, and E. Waruwu, “Analisis Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement: Literature Review,” *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, vol. 1, no. 3, pp. 1–12, 2025, doi: 10.70404/likuid.v1i03.451.
- [4] A. Jannata and M. S. Perdhana, “Analisis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Barata Indonesia),” *Diponegoro Journal of Management*, vol. 11, no. 3, pp. 1–13, 2022.
- [5] D. Kristanti, A. Charviandi, P. Juliawati, and B. Harto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, rev. ed. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara, 2023.
- [6] D. Y. Firnanda and D. T. Wijayati, “Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 9, pp. 1076–1091, 2021.
- [7] F. I. Prasetyo, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Engagement Karyawan pada PT Indo Japan Steel Center,” *Doctoral dissertation*, Universitas Mercu Buana Jakarta, 2020.
- [8] F. K. Opoku and R. K. Boateng, “Employee Engagement, Perceived Organizational Support, and Job Performance of Medical Staff at the Cape Coast Teaching Hospital,” *PLoS ONE*, vol. 19, no. 12, p. e0315451, 2024, doi: 10.1371/journal.pone.0315451.
- [9] H. Aldabbas, A. Pinnington, and A. Lahrech, “The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement,” *Current Psychology*, vol. 20, pp. 1871–1884, 2023, doi: 10.37394/23207.2023.20.164.
- [10] I. Ahakwa, J. Yang, E. Agba Tackie, and S. Atingabili, “The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on

- Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS Path Modelling,” *SEISENSE Journal of Management*, vol. 4, no. 3, pp. 34–62, 2021, doi: 10.33215/sjom.v4i3.641.
- [11] I. J. Haq and W. Wahyudi, “Pengaruh Komunikasi Internal, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Employee Engagement (Studi pada Koperasi Mitra Dhuafa Jakarta Selatan),” *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol. 4, no. 2, pp. 77–87, 2025.
- [12] I. G. N. B. A. Gemilang and I. G. Riana, “The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance,” *International Journal of Multidisciplinary Academic*, vol. 5, no. 3, pp. 260–264, 2021, doi: 10.51971/joma.v5n3.0503230721.
- [13] Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Edisi Dua. Yogyakarta, Indonesia: Andi, 2009.
- [14] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Harlow, England: Pearson, 2010.
- [15] J. L. Mufarrikah, M. S. Yuniardi, and N. A. Syakarofath, “Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan,” *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, vol. 6, no. 2, pp. 151–164, 2020, doi: 10.22146/gamajop.56396.
- [16] Junengsih, H. Bustomi, and S. N. E. H., “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan BBC ETS,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, vol. 2, no. 3, pp. 67–71, 2022, doi: 10.54371/jms.v2i3.292.
- [17] K. H. Simanjuntak, U. Suhud, and D. Susita, “Relationships Between Work Environment and Employee Engagement Mediated by Job Satisfaction,” *International Journal of Human Capital Management*, vol. 7, no. 1, pp. 158–171, 2023, doi: 10.21009/ijhcm.07.01.12.
- [18] L. Rhoades and R. Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698–714, 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- [19] M. Arief, E. Habibie, and E. Rumengan, “Analisis Employee Engagement dan Organizational Commitment terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Kota Batam,” vol. X, no. 2, pp. 115–129, 2024.
- [20] M. Fitri, “Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap

- Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Koperasi Pasar Kranggan Bekasi),” Undergraduate Thesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022.
- [21] M. Judeh, “Effect of Work Environment on Employee Engagement: Mediating Role of Ethical Decision-Making,” *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19, no. 3, pp. 221–229, 2021, doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.19.
- [22] M. M. Fairmandha, “Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 9, no. 3, pp. 920–930, 2021.
- [23] M. Y. Imran, N. S. Elahi, G. Abid, F. Ashfaq, and S. Ilyas, “Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing,” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 3, 2020, doi: 10.3390/JOITMC6030082.
- [24] N. Khodakarami and K. Dirani, “Drivers of Employee Engagement: Differences by Work Area and Gender,” *Industrial and Commercial Training*, vol. 15, no. 1, pp. 81–91, 2020, doi: 10.1108/ICT-06-2019-0060.
- [25] J. N. Kurtessis, R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, and C. S. Adis, “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory,” *Journal of Management*, vol. 43, no. 6, pp. 1854–1884, 2017, doi: 10.1177/0149206315575554.
- [26] O. Pristiwiana, “The Effect of Work Environment on Work Engagement with Self-Efficacy as Moderator Variable at Hotel Pelangi Malang Employees,” *KnE Social Sciences*, pp. 364–378, 2020.
- [27] R. A. Husna and B. Budiono, “Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Environment terhadap Employee Performance Melalui Employee Engagement,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 10, no. 2, pp. 648–662, 2022, doi: 10.26740/jim.v10n2.p648-662.
- [28] R. Takaya and A. H. Ramli, “Perceived Organizational Support and Turnover Intention,” in *Proc. Int. Conf. Management, Accounting, and Economy (ICMAE)*, 2020, pp. 59–63.
- [29] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2019.
- [30] Suharti et al., “The Effect of Organizational Support and Work Environment on

- Employee Retention with Employee Involvement as an Intervening Variable at RSKMI,” *Digital Innovation: International Journal of Management*, vol. 2, no. 2, pp. 186–192, Apr. 2025.
- [31] T. Djatmiko, A. P. Prasetyo, and E. Azis, “Perceived Organizational Support as Mediator in the Relationship Between Effective Human Resources Practice and Employee Engagement in Indonesia,” *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 18, no. 2, pp. 307–317, 2020, doi: 10.21776/ub.jam.2020.018.02.11.
- [32] T. Jangsiriwattana, “Negative Effect of Perceived Organizational Support from the Too-Much of Good Thing Effect (TMT): Evidence from the Aviation Organizations in Thailand,” *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, vol. 18, no. 1, pp. 27–39, 2024.
- [33] T. Vermeulen and C. Scheepers, “Mediating Effect of Perceived Organisational Support on Authentic Leadership and Work Engagement,” *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 18, 2020, doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1212.
- [34] T. Widarmanti, A. P. Prasetyo, and R. Saragih, “The Link Between Effective Human Resource Practices and Employee Engagement with Perceived Organizational Support as Mediation: A Case from Indonesia,” *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, vol. 15, no. 1, pp. 83–94, 2022, doi: 10.25105/jmpj.v15i1.10042.
- [35] V. P. Meidyantia and A. Frianto, “Pengaruh Work Environment dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement pada Karyawan Kantor POS Kabupaten Tuban,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, pp. 32–42, 2024.
- [36] W. G. N. M. Jayasinghe and D. T. Thavakumar, “The Effect of Supportive Work Environment on Employee Commitment: Mediating Role of Employee Engagement in Apparel Industry in Sri Lanka,” *SSRN Electronic Journal*, pp. 396–402, 2021, doi: 10.2139/ssrn.3853930.
- [37] Y. D. Kurniawan, H. R. P. Hartono, S. Anwar, and H. A. Niazi, “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Ria Busana di Rangkasbitung),” *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*, vol. 11, no. 2, p. 109, 2022, doi: 10.36080/jem.v11i2.2069.
- [38] Y. Park, D. H. Lim, W. Kim, and H. Kang, “Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships Between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance,” *Sustainability*, vol. 12, no. 12,

2020, doi: 10.3390/SU12124872.