

Pengaruh Budaya Organisasi dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Perusahaan Industri Manufaktur di Kota Bandung

Elma Aurelia Agustine⁽¹⁾, Nina Nurani⁽²⁾

Magister Manajemen Universitas Widyatama,
Jln. P.H. Hasan Mustafa No.59 Bandung, Jawa Barat, Indonesia

Email: ¹elma.aurelia@widyatama.ac.id, ²nina.nurani@widyatama.ac.id

Tersedia Online di

<http://www.jurnal.unublitar.ac.id/index.php/briliant>

Sejarah Artikel

Diterima 28 Agustus 2025
Direvisi 17 September 2025
Disetujui 14 November 2025
Dipublikasikan 20 Mei 2026

Keywords:

Organization Culture; Perceived Organization Support; Work Engagement; Manufacturing Industry

Kata Kunci:

Budaya Organisasi; Dukungan dari Organisasi; Industri Manufaktur; Keterlibatan Kerja

Corresponding Author:

Name:
Elma Aurelia Agustine
Email:
elma.aurelia@widyatama.ac.id

Abstract: *This study aims to determine whether organizational culture and perceived organizational support influence work engagement among employees working in the manufacturing industry. The research subjects were employees actively working in manufacturing companies in Bandung City. Through a nonprobability sampling technique, 228 employees working in the manufacturing industry in Bandung City were obtained. Data were analyzed using multiple linear regression methods to test the relationship between variables. The research findings show that organizational culture and perceived organizational support have a positive and significant effect on work engagement. This means that companies with a positive organizational culture that emphasizes caring, clear work targets, management systems, and responsibility can foster employee enthusiasm and engagement with their work. Furthermore, when employees feel that the company cares, values their contributions, and supports their well-being, this can foster positive reciprocal relationships and lead employees to be more enthusiastic, focused, and involved in their work. The results of this study can be implied by the management of manufacturing companies for the development of human resource programs.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan *perceived organization support* terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di industri manufaktur. Subjek penelitian adalah karyawan yang aktif bekerja di perusahaan industri manufaktur di wilayah Kota Bandung. Melalui teknik *nonprobability sampling*, diperoleh 228 karyawan yang bekerja di industri manufaktur Kota Bandung. Data dianalisis dengan menggunakan metode regresi linier berganda untuk menguji keterkaitan antar variabel. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi serta *perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi positif yang menekankan kepedulian, target kerja dan sistem manajemen yang jelas, serta bertanggung jawab dapat menumbuhkan semangat dan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya. Selain itu, ketika karyawan merasa perusahaan peduli, menghargai kontribusi, dan mendukung kesejahteraan karyawan, hal ini dapat menumbuhkan hubungan timbal balik yang positif dan mengarahkan karyawan untuk lebih antusias, fokus, dan terlibat dengan pekerjaannya. Hasil penelitian ini dapat diimplikasikan oleh manajemen perusahaan-perusahaan manufaktur untuk pengembangan program sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk merancang strategi yang tepat agar dapat bertahan sekaligus unggul dari kompetitor dalam industri yang sama. Kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada capaian finansial, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Karyawan, terutama yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional, memiliki peran krusial dalam menentukan arah pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia secara optimal menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Melalui perencanaan yang matang, program pengembangan, serta pemanfaatan potensi karyawan, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang terampil, berdaya saing, dan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi (Rusman, 2022). Pengelolaan yang efektif akan mendorong terbentuknya komitmen serta dedikasi karyawan yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkesinambungan. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan elemen kunci yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika dan tantangan dunia bisnis yang terus berubah (Safarida & Siregar, 2020).

Manajemen yang efektif memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan perusahaan, terutama melalui manajemen dan pengembangan karyawan. Manajemen yang baik memungkinkan perusahaan memfasilitasi peningkatan keterampilan, memperkuat kompetensi, serta mendorong karyawan untuk lebih berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis, keberhasilan perusahaan tidak hanya bertumpu pada modal finansial atau strategi bisnis yang kuat, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusianya. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi, kompetensi mumpuni, serta keterikatan kerja yang kuat mampu memberikan kontribusi signifikan bagi keberlangsungan dan keunggulan perusahaan. Dengan demikian, sumber daya manusia menempati posisi strategis yang tidak dapat tergantikan oleh faktor lain. Mereka bukan hanya pelaksana pekerjaan, tetapi juga penggerak utama yang menentukan arah perkembangan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang kompeten, berdedikasi, dan berkomitmen merupakan aset utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Paais & Pattiruhu, 2020; Rasheed, et al, 2020).

Di Indonesia, sektor manufaktur memegang peranan penting di Indonesia, dimana sektor ini merupakan penyedia lapangan kerja terbesar ketiga di Indonesia dengan penyerapan tenaga kerja yang cukup besar yakni sebanyak 17,82 juta orang (BPS, 2021). Sebagai sektor industri yang didominasi oleh tenaga kerja, tenaga kerja sangat penting bagi industri manufaktur. Wambui dkk. (2013) menyatakan bahwa manusia merupakan salah satu faktor krusial bagi organisasi. Organisasi membutuhkan manusia untuk mengelola dan mengoperasikan faktor-faktor produksi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan keterlibatan karyawan yang tinggi untuk memastikan bahwa mereka dapat mencapai tujuan secara efektif. Keterlibatan karyawan merupakan ukuran energi dan dedikasi pekerja terhadap organisasinya (Hewitt Associates, 2004). Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan pekerja dalam proses bisnis perusahaan. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas (Turner, 2019) dan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Davidescu, A., et al., 2020). Karyawan yang terlibat juga berkontribusi pada organisasi dengan kinerja perusahaan yang tinggi (Yeh, 2013). Dengan demikian, penting bagi perusahaan manufaktur untuk mempertahankan keterlibatan karyawan untuk mencapai produktivitas sumber daya manusia yang optimal.

Namun permasalahan yang terjadi adalah produktivitas dan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan-perusahaan masih membutuhkan peningkatan akibat dari rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Penelitian-penelitian beberapa tahun terakhir yang dilakukan pada berbagai perusahaan manufaktur di Kota Bandung yang menemukan tingginya tingkat *turnover intention* (Lina, N. P. I. M., 2019; Fauzia & Marwansyah, 2020), serta ketidakkonsistenan kinerja dan produktivitas karyawan (Fauzya, H. A., & Chaniago, H., 2022; Maulina, A., 2020; Bagis, F., & Yulianeu, A., 2024; Ramadanti, D. F., 2020) yang dipengaruhi oleh tingkat *work engagement* karyawan. Penelitian (Al Afif, 2023) juga memberikan gambaran kuantitatif terkait *work engagement* karyawan di industri manufaktur Kota Bandung. Dari total

418 partisipan yang bekerja di industri manufaktur di Kota Bandung, hanya sekitar 47% karyawan yang menunjukkan keterikatan kerja pada level sedang hingga tinggi, sementara sisanya, yakni 53% karyawan berada pada level rendah. Masalah-masalah yang disorot dalam penelitian ini dapat mengindikasikan bahwa terdapat masalah keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya yang perlu diperhatikan manajemen perusahaan manufaktur Kota Bandung agar dapat mempertahankan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Holtom et al., 2008; Gallup, 2020). Hal ini sejalan dengan survei yang dilakukan oleh PwC pada 2023, di mana hanya 48% pemimpin di sektor manufaktur yang melaporkan memiliki pekerja yang terlibat dalam pekerjaannya (*engaged*). Indikator terkait juga menunjukkan adanya masalah keterlibatan kerja. Sekitar 34% perusahaan manufaktur menyebutkan absensi sebagai masalah serius dalam perusahaan mereka. Dan pada kuartal ketiga tahun 2023, sekitar 36% perusahaan manufaktur melaporkan tingkat keluar-masuk (*attrition*) pekerja lebih dari 10% dalam enam bulan terakhir. Dengan demikian, dalam memahami mengapa tingkat keterikatan (*engagement*) di sektor manufaktur menurun, diperlukan pemeriksaan menyeluruh terhadap faktor-faktor yang mendasarinya.

Hal serupa pun ditemukan juga pada hasil pra-survei melalui kuisioner dan wawancara terhadap 30 karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur di Kota Bandung pada Juli 2025, di mana rata-rata skor *work engagement* partisipan tergolong pada kriteria cukup rendah. Mayoritas dari mereka memiliki motivasi yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, namun tingkat komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan belum maksimal. Pada tahap ini, keterlibatan karyawan berada di level di bawah standar, di mana mereka menjalankan tanggung jawab tanpa menunjukkan upaya lebih untuk melampaui batas. Hasil pra-survei juga menemukan karyawan kurang menghayati pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, menginspirasi, atau menantang, dan mereka merasa kurang antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Hal ini menjadi permasalahan yang membutuhkan evaluasi untuk ke depannya. Perusahaan manufaktur di Kota Bandung perlu mendorong karyawan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang melampaui target serta secara sukarela melakukan tugas tambahan sesuai dengan etika kerja yang tepat di era yang dinamis ini. Karyawan yang menjalankan tugas di luar tanggung jawab utama mereka namun tetap mendukung tujuan perusahaan, serta berusaha mencapai target meskipun menghadapi tantangan dianggap terlibat dalam perilaku *work engagement* (Mazzeti, G. et al., 2021).

Keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan merupakan komponen vital bagi kesuksesan organisasi dan dibentuk oleh berbagai faktor, salah satunya adalah budaya organisasi. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi fundamental yang dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihormati, dipercaya, dan aman, yang merupakan kondisi psikologis yang menjadi fondasi bagi keterikatan yang kuat. Temuan Srimulyani & Hermanto (2022) semakin menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Ketika suatu budaya menekankan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, rasa hormat, dan kolaborasi, hal tersebut memperkuat rasa memiliki, kebanggaan, dan persepsi karyawan dalam memberikan kontribusi yang bermakna. Dalam situasi tersebut, karyawan akan merasa berdaya serta memiliki rasa aman secara psikologis, yang kemudian tercermin dalam energi kerja, komitmen, dan fokus yang lebih tinggi terhadap tugas yang diemban. Temuan serupa juga disampaikan oleh Hasan et al. (2020), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang menekankan kerja sama serta mendukung keberlanjutan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk lebih aktif terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya membentuk identitas perusahaan, tetapi juga menjadi kunci yang mendorong keterikatan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang berbudaya positif mampu menciptakan karyawan yang lebih berdedikasi, termotivasi, serta berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain budaya organisasi, salah satu faktor penting yang memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) adalah dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, atau yang dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support* (POS). POS memiliki peranan besar dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, serta berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan (Kurtessis et al., 2017). Eisenberger et al. (1986) mendefinisikan POS sebagai penghayatan karyawan mengenai sejauh mana perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka sekaligus menghargai kontribusi yang diberikan. Persepsi terhadap dukungan organisasi yang tinggi muncul ketika perusahaan mampu menunjukkan apresiasi nyata terhadap kinerja karyawan, memberikan penghargaan yang layak, serta memenuhi kebutuhan mereka dengan baik. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung merasa dihargai, diakui, dan diperhatikan, sehingga mendorong terbentuknya sikap positif terhadap pekerjaan. Hasil penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Khodakarami & Dirani (2020) dan Shi & Gordon (2020), menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi umumnya lebih bersemangat, tekun, dan menunjukkan daya tahan yang kuat dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya, dukungan tersebut juga meningkatkan motivasi intrinsik yang tercermin melalui energi, dedikasi, antusiasme, serta perhatian penuh terhadap pekerjaan. Dengan demikian, POS tidak hanya memengaruhi sikap kerja individu, tetapi juga berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara keseluruhan.

Dilihat dari data pra-survei terkait *work engagement*, serta didukung data penelitian terdahulu yang mengindikasikan rendahnya *work engagement* karyawan manufaktur Kota Bandung, beserta faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dapat disimpulkan bahwa penelitian terkait peran budaya organisasi dan POS terhadap *work engagement* karyawan manufaktur perlu ditinjau lebih lanjut, mengingat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya merupakan aspek penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan serta keterikatan dan komitmen karyawan penting untuk meningkatkan produktivitas dan laba perusahaan (Zahari & Kaliannan, 2020). Penelitian ini mengkaji beberapa hal baru dibandingkan penelitian sebelumnya terkait keterlibatan kerja, khususnya di sektor manufaktur. Penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya dan dukungan organisasi terhadap keterlibatan kerja di sektor manufaktur, suatu area yang belum banyak dieksplorasi sebelumnya (Putra, 2024). Dengan mengkaji sektor manufaktur di Bandung, studi ini berupaya untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur dan memberikan rekomendasi praktis yang disesuaikan dengan organisasi yang beroperasi di sektor manufaktur.

Dengan demikian, berdasarkan fenomena, penelitian terdahulu dan data yang ada, dapat diambil hipotesis sebagai berikut: a) Terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Kota Bandung, b) Terdapat pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Kota Bandung.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam menganalisis peran budaya organisasi serta POS terhadap keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti, maka tidak memungkinkan bagi peneliti untuk mengambil sampel secara adil dengan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan tanpa memberikan peluang yang sama kepada seluruh anggota populasi, atau disebut juga dengan teknik *non-probability convenience sampling*. Dengan demikian pula hasil penelitian ini bukan mewakili total populasi dan tidak berakhir pada generalisasi dari data (Siregar & Ginting, 2021).

Dalam penelitian ini diperoleh responden sebanyak 228 orang yang merupakan karyawan dari perusahaan manufaktur di Kota Bandung. Jumlah sampel tersebut dianggap memadai karena telah memenuhi kriteria minimum yang dijelaskan oleh Malhotra (2009), yaitu ukuran sampel

untuk populasi dengan jumlah tidak diketahui dapat ditentukan dengan cara mengalikan jumlah indikator atau butir pertanyaan dalam kuesioner dengan angka lima.

Instrumen penelitian terdiri dari tiga skala utama. Pertama, budaya organisasi diukur menggunakan kuesioner adaptasi dari Tsui et al. (2002) yang berisi 24 butir pernyataan. Kedua, POS diukur dengan sembilan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Ketiga, *work engagement* diukur dengan skala dari Schaufeli et al. (2006), yang terdiri dari sembilan butir dengan tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Semua instrumen disajikan dalam bentuk skala Likert. Skala budaya organisasi dan POS menggunakan lima pilihan jawaban, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (skor 1) hingga “Sangat Setuju” (skor 5). Sementara itu, instrumen *work engagement* menggunakan skala frekuensi dengan lima pilihan jawaban, yaitu dari “Tidak Pernah” (skor 1) sampai “Selalu” (skor 5).

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga instrumen memiliki koefisien reliabilitas lebih dari 0,9, yang menurut kategori Guilford (1956) tergolong sangat tinggi. Selain itu, uji validitas menggunakan metode *corrected item-total correlation* menunjukkan seluruh butir pernyataan memiliki nilai di atas 0,1294 (nilai r tabel), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dalam tahap analisis data, peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik sebagai syarat sebelum melakukan analisis regresi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk melihat sejauh mana budaya organisasi dan POS memberikan pengaruh terhadap tingkat *work engagement* karyawan pada perusahaan manufaktur di Kota Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Korelasi

Tabel berikut memuat deskripsi derajat hubungan antara Budaya Organisasi, *Perceived Organization Support* (variabel bebas) dengan *Work Engagement* (variabel terikat):

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi Antar Variabel

		<i>Work Engagement</i>
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	228
<i>Perceived Organization Support</i>	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	228
<i>Work Engagement</i>	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	228

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel Budaya Organisasi dengan *Work Engagement* sebesar 0,726, dan antara variabel *Perceived Organization Support* dan *Work Engagement* sebesar 0,659. Kedua nilai korelasi ini berada pada interval korelasi antara 0,60 – 0,79, sehingga kedua hubungan ini dinyatakan kuat (Sugiyono, 2019).

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ini dilakukan untuk melihat pengaruh Budaya Organisasi dan *Perceived Organization Support* terhadap *Work Engagement*. Hasil regresinya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Model Estimasi *Random Effect Coefficients*^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.449	1.549		.936	.351
	Budaya Organisasi	.241	.039	.509	6.203	.000
	<i>Perceived Organization Support</i>	.493	.120	.337	4.106	.000

a. Dependent Variable: *Work Engagement*

Sesuai dengan hasil analisis regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 1,449 menunjukkan bahwa ketika variabel budaya organisasi (X1) dan POS (X2) berada pada titik nol, maka tingkat *work engagement* karyawan berada pada angka 1,449. Artinya, meskipun tidak ada kontribusi dari kedua variabel independen, masih terdapat faktor lain di luar penelitian yang memengaruhi keterikatan kerja karyawan.
- Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,241 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1% akan meningkatkan *work engagement* sebesar 0,241 atau 24,1%. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang positif dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.
- Koefisien regresi POS sebesar 0,493 menunjukkan bahwa setiap kenaikan POS sebesar 1% akan meningkatkan *work engagement* sebesar 0,493 atau 49,3%. Temuan ini memperlihatkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya organisasi dalam membangun keterikatan kerja. Ketika karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung, mereka cenderung lebih termotivasi, bersemangat, serta berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji t untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh variabel Budaya Organisasi dan POS terhadap variabel *Work Engagement*, sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung masing-masing variabel dengan nilai t tabel yang ditentukan. Dalam penelitian ini, nilai t tabel adalah 1,971. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel Budaya Organisasi adalah 6,203 > 1,971. Perbandingan ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H1) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan budaya organisasi yang sehat dan positif di perusahaan manufaktur di Kota Bandung, karena dapat meningkatkan dedikasi, semangat, serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Terbentuknya budaya organisasi yang positif dapat membantu karyawan mendapatkan panduan yang jelas dalam menjalankan tanggung jawab mereka, sekaligus meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas sehari-hari. Temuan penelitian ini sejalan dengan Satyawati & Rahyuda (2022), yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keterlibatan kerja. Ketika budaya organisasi diinternalisasi secara efektif, budaya tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga membina hubungan yang lebih kuat dan harmonis antara organisasi dan karyawannya. Saleem dkk. (2020) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan baik pada kinerja organisasi maupun keterlibatan kerja karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap tanggung jawab mereka. Saleem dkk. (2020) lebih lanjut menyoroti bahwa menumbuhkan budaya tempat kerja yang suportif dan sehat dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan secara positif dalam peran mereka dan di dalam organisasi. Demikian pula, Zhai dkk.

(2022) mencatat bahwa karyawan yang mengalami budaya yang dibangun atas dasar kepercayaan dan rasa saling menghormati lebih cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi.

Hasil uji t juga menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel *Perceived Organizational Support* (POS) adalah sebesar $4,106 > 1,971$. Perbedaan tersebut menjadi dasar bahwa hipotesis alternatif (H2) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Kota Bandung. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang mereka rasakan. Ketika dukungan organisasi terpenuhi, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dan diperlakukan secara adil. Perasaan positif tersebut pada akhirnya mendorong mereka untuk menunjukkan komitmen, antusiasme, dan dedikasi yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, dukungan organisasi tidak hanya berperan sebagai bentuk perhatian manajemen, tetapi juga menjadi faktor penting yang membangun energi, motivasi, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan praktik dukungan organisasi agar mampu menjaga dan memperkuat *work engagement*.

Perceived organization support (POS) memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil studi ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Aldabbas dkk. (2021) menemukan bahwa POS berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diakui oleh organisasi mereka, mereka cenderung terlibat secara mendalam dalam tugas-tugas mereka dan mengembangkan rasa tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Demikian pula, Imran dkk. (2020) mengamati bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih kuat, tidak hanya dengan peran individu mereka, tetapi juga dengan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*, di mana interaksi antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika karyawan merasakan bahwa kontribusi mereka dihargai serta kesejahteraan mereka diperhatikan, maka mereka terdorong untuk memberikan balasan positif kepada perusahaan. Bentuk timbal balik tersebut ditunjukkan melalui peningkatan dedikasi, keterlibatan, serta usaha yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian, POS menjadi faktor penting yang mampu memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi serta meningkatkan *work engagement*.

Dari hasil penelitian ini, berarti terdapat peluang bagi manajemen sumber daya manusia perusahaan manufaktur di Kota Bandung untuk mengevaluasi dan juga menindaklanjuti budaya dan dukungan organisasi sebagai upaya dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Manajemen sumber daya manusia dapat melakukan audit budaya kerja untuk melihat kesesuaian antara nilai perusahaan dengan perilaku sehari-hari karyawan. Perusahaan harus mengevaluasi lebih lanjut dan memperbaiki mekanisme komunikasi internal, seperti forum diskusi terbuka, *feedback* rutin, atau media internal yang lebih interaktif, agar terbentuk budaya yang merangkul seluruh karyawan. Perusahaan juga dapat melibatkan supervisor/manajer lini pertama agar mampu memberikan contoh yang baik dalam penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang positif. Manajemen di industri manufaktur juga disarankan memperkuat persepsi dukungan terhadap karyawan melalui kebijakan yang nyata, seperti peningkatan fasilitas kesejahteraan, penyediaan program pengembangan karier, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan, serta memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Hal-hal ini dapat diimplementasikan oleh manajer sumber daya manusia guna meningkatkan *work engagement* karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang melibatkan 228 karyawan pada perusahaan manufaktur di Kota Bandung, diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *work engagement*. Hal yang sama juga berlaku pada

perceived organizational support (POS), yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterikatan kerja karyawan. Artinya, kedua faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan semangat, dedikasi, serta keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja. Sejalan dengan temuan ini, perusahaan manufaktur di Kota Bandung disarankan untuk melakukan evaluasi serta perbaikan dalam aspek internal, khususnya pada kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada karyawan. Manajemen perusahaan manufaktur perlu memastikan pemenuhan fasilitas dasar seperti peralatan keselamatan kerja, ruang istirahat dan makan yang aman dan nyaman. Membangun komunikasi yang efektif juga dapat memperkuat budaya organisasi yang sehat dan inklusif, sehingga karyawan merasa lebih dihargai serta dilibatkan dalam setiap proses. Dengan adanya upaya tersebut, diharapkan perusahaan mampu membangun budaya yang lebih partisipatif, mendorong rasa memiliki, serta memperkuat keterikatan kerja karyawan. Pada akhirnya, hal ini akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan. Perusahaan juga dapat melibatkan peran supervisor dan manajer lini pertama yang berinteraksi langsung dengan karyawan. Manajemen di industri manufaktur disarankan untuk memperkuat persepsi dukungan terhadap karyawan melalui kebijakan yang nyata, seperti peningkatan fasilitas kesejahteraan, penyediaan program pengembangan karier, sistem insentif dan upah yang transparan dan adil, serta memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Penelitian berikutnya dapat mengidentifikasi faktor lain yang dapat memengaruhi *work engagement* karyawan industri manufaktur Kota Bandung. Penelitian berikutnya dapat meneliti faktor pemimpin seperti gaya kepemimpinan dan kualitas pemimpin (Ugaddan & Park, 2017; Ancarani et al., 2021) atau faktor pengalaman terkait pekerjaan, seperti karakteristik pekerjaan dan beban kerja (Rai & Maheshwari, 2021; Ugwu & Onyishi, 2020). Peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian pada topik dan subjek yang serupa, dapat melakukan pengambilan data dengan teknik *stratified sampling* dengan jumlah sampel yang lebih besar. Teknik ini memungkinkan hasil penelitian untuk mewakili semua karyawan di setiap industri manufaktur, sehingga peneliti dapat membandingkan temuan penelitian lintas industri secara akurat. Perbandingan ini dapat digunakan untuk menentukan apakah setiap industri memerlukan intervensi khusus untuk memfasilitasi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang tepat.

DAFTAR RUJUKAN

- Aldabbas, H., Pinnington, A. & Lahrech, A. (2021). *The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement*. *Curr Psychol* 42, 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Ancarani, A., Arcidiacono, F., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2021). *Promoting work engagement in public administrations: The role of middle managers' leadership*. *Public Management Review*, 23(8), 1234–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>
- Anggana, S. U., Sutadji, E., & Tuwoso. 2024. *Pengaruh Adaptabilitas Karier, Efikasi Diri, Disiplin Diri, Dan Literasi Digital Terhadap Minat Berwirausaha Siswa/I SMK*. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual* Vol. 10, No. 2, Mei 2025 pp. 257-273 doi.org/10.28926/briliant.v10i2.1919
- Bagis, F., & Yulianeu, A. (2024). *Enhancing employee performance through AI-enabled HR analytics: Exploring the roles of job crafting, perceived risk, and employee engagement*. *Journal of Digitovation and information system*, 4(1), 81-97.
- BPS. (2021). "Produk Domestik Bruto (Lapangan Usaha)." [Seri 2010] *Distribusi PDB Triwulanan Seri 2010 Atas Dasar Harga Berlaku (Persen)* [Data file]. Retrieved from <https://www.bps.go.id/subject/11/produk-domestik-bruto--lapangan-usaha-.html>.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). *Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management*. *Sustainability*, 12(15), 6086. [doi:10.3390/su12156086](https://doi.org/10.3390/su12156086)

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eryc, Palguna, A. I. P., Anggiani, D. A (2004). *Structural Analysis of Servant Leadership Promotes Employee Resilience and Organizational Citizenship Behavior among Employees*. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual* Vol. 9, No. 1, February 2024 pp. 369-382 doi.org/10.28926/briliant.v9i2.1692
- Fauzia, N. K., & Marwansyah. (2020). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung*. 6(1), 33–42. <https://jurnal.polban.ac.id/ojs3.1.2/an/article/download/1873/1490/>
- Fauzya, H. A., & Chaniago, H. (2022). *Pengaruh employee engagement terhadap employee performance (studi kasus pada Pt XYZ Bandung)*. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 97-110.
- Gallup. (2020). *State of the Global Workplace*. [Gallup Report]
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Hasan H, Astuti ES, Tri Wulida A, Igbal M (2020) *Impact of organizational culture on employee engagement and performance: a stimuli-organism-response approach*. *Wacana* 23(4):235–347
- Hewitt Associates. 2004. *What makes a best employer? Insights and Findings from Hewitt's Global Best Employer's Study*. Hewitt Associates, pp. 1-28.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). *Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). *Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. doi:10.3390/joitmc6030082
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). *Drivers of employee engagement: Differences by work area and gender*. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0060>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C.S. (2017). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Lina, N. P. I. M. (2019). *Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung*. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108–116. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i2.17233>
- Malhotra, N.K., 2009, *Riset Pemasaran, Edisi keempat, Jilid 1*, PT Indeks, Jakarta.
- Maulina, A. (2020). *Pengaruh Employee Engagement dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Daese Garmin Bandung Departemen Sewing)* (Skripsi Sarjana). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN-Indonesia Mandiri, Bandung.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). *Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model*. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Putra, A. S. B. (2024). *Work Engagement in Indonesian Small and Medium Enterprises: A Bibliometric Analysis of Emerging Research Trends*. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 6(2).
- PwC. (2023). *Manufacturing talent strategy: frontline employee experience*. Diakses 18 Agustus 2025, dari <https://www.pwc.com/us/en/industries/industrial-products/library/manufacturing-talent-strategy.html>

- Ramadanti, D. F. (2020). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT Kimia Farma Persero Tbk Plant Bandung* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung)
- Rusman. (2022). *Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi*. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2), 78–84.
- 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>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley
- Shi, X., & Gordon, S. (2020). *Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement*. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>.
- Srimulyani, V.A., Hermanto, Y.B. 2022. *Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia*. *Humanit Soc Sci Commun* 9, 274 <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Tsui, A.S., Wang, H., & Xin, K.R. (2002). *Organizational culture in the PRC: An analysis of culture dimensions and culture types*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Denver.
- Turner, P. (2019). *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness (1st ed. 2020 ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). *Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction*. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-20190442>
- Rasheed, M. I., Jamad, W. N., Pitafi, A. H., & Iqbal, S. M. J. (2020). *Perceived compensation fairness, job design, and employee motivation: The mediating role of working environment*. *South Asian Journal of Management*, 14(2), 229-246.
- Safarida, N., & Siregar, S. (2020). *Manusia sebagai Aset atau Biaya? Pengungkapan Sumber Daya Manusia dalam Laporan Keuangan*. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 72–81.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). *Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture*. *SAGE Open*, 10(2), 215824402093588. doi:10.1177/2158244020935885
- Satyawati, C. I. S., & Rahyuda, A. G. (2022). *Analisis Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi*. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 7(2), 358 -368. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i2.17794>
- Siregar, S., & Ginting, H. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). *Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on work engagement*. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Ugwu, F. O., & Onyishib, I. E. (2020). *The moderating role of person-environment fit on the relationship between perceived workload and work engagement among hospital nurses*. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100225. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100225>

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W., and Jackson, S. M. 2013. "Managing workplace diversity: A Kenyan perspective," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 16, pp. 199-218,
- Yeh, C. M. (2013). "Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees," *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 214-239.
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). *Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review*. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557-582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zhai, Y., Cai, S., Chen, X., Zhao, W., Yu, J., & Zhang, Y. (2022). *The relationships between organizational culture and thriving at work among nurses: The mediating role of affective commitment and work engagement*. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–11. <https://doi.org/10.1111/jan.15443>