

Keterlibatan Karyawan: Seberapa Besar Peran Rasa Memiliki dan Persepsi Dukungan Organisasi?

Nelvy Gita Nurlaily

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Diah Sofiah

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Etik Darul Muslikah

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: nelvygitanurlaily@gmail.com

Abstract

Global employee engagement levels have declined in recent years, impacting the global economy. This situation shows that employee engagement remains a strategic issue that requires organizational attention. This study aims to determine the role of sense of belonging and perceived organizational support in relation to employee engagement. The research subjects included all 44 management employees of PT. Tamma Robah Indonesia, using a saturated sampling technique. Data collection was conducted using an employee engagement scale, a sense of belonging scale, and a perceived organizational support scale that had been adapted into Indonesian. The data analysis technique used in this study was multiple regression analysis. The results showed that a sense of belonging and perceived organizational support simultaneously had a very significant relationship with employee engagement. Partially, these two variables also show a highly significant positive relationship with employee engagement. Thus, it can be concluded that sense of belonging and perceived organizational support are factors related to employee engagement in the workplace.

Keywords: *employee engagement; perceived organizational support; sense of belonging.*

Abstrak

Tingkat keterlibatan karyawan secara global mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir dan berdampak pada kerugian ekonomi dunia. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan masih menjadi isu strategis yang perlu mendapat perhatian organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran sense of belonging dan perceived organizational support dalam kaitannya dengan employee engagement pada karyawan. Subjek penelitian mencakup seluruh karyawan manajemen PT. Tamma Robah Indonesia yang berjumlah 44 orang dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala employee engagement, skala sense of belonging, dan skala perceived organizational support yang telah diadaptasi dalam bahasa Indonesia. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sense of belonging dan perceived organizational support secara simultan memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan employee engagement. Secara parsial, kedua variabel tersebut juga menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan dengan employee engagement. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sense of belonging dan perceived organizational support merupakan faktor yang berkaitan dengan employee engagement di tempat kerja.

Kata kunci: *keterlibatan karyawan; persepsi dukungan organisasi; rasa memiliki.*

Pendahuluan

Di era globalisasi yang berkembang pesat, dunia bisnis menghadapi perubahan yang dinamis dan kompleks. Untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan, organisasi harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas serta mampu beradaptasi secara efektif terhadap tuntutan dan dinamika perusahaan (Sihombing & Verawati, 2020). Keberadaan SDM yang berkualitas dalam organisasi akan memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan (Winarti, 2018). Kualitas SDM tidak hanya diukur dari aspek kompetensi teknis semata, melainkan juga dari sejauh mana karyawan memiliki keterlibatan terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja lebih giat, berpikir kreatif, dan mencari solusi inovatif, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, keuntungan, dan kepuasan pelanggan (Deepalakshmi dkk., 2024).

Shuck dkk. (2017), menyatakan bahwa *employee engagement* mencerminkan kondisi psikologis yang aktif dan mencakup seluruh pengalaman kerja langsung, seperti pekerjaan, tugas, tim, dan aktivitas dalam bekerja. Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya ditunjukkan melalui kehadiran di tempat kerja, tetapi juga melalui partisipasi aktif dan menyeluruh karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan serta interaksi di lingkungan kerja. Lebih dari itu, Dicke, Holwerda & Kontakos (dalam Alkasim & Prahara, 2019), menegaskan bahwa perilaku positif dalam pelaksanaan pekerjaan merupakan cerminan dari karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi, di mana setiap tindakan berorientasi pada pencapaian keberhasilan organisasi.

Namun pada praktiknya, *employee engagement* masih menjadi tantangan besar bagi organisasi di seluruh dunia. Gallup (2025), secara global tingkat *employee engagement* mengalami penurunan dari 23% menjadi 21% pada tahun 2024. Penurunan ini hanya terjadi dua kali dalam kurun waktu dua belas tahun terakhir, yaitu pada tahun 2020 dan 2024. Gallup (2025) juga melaporkan bahwa turunnya tingkat *employee engagement* menyebabkan kerugian ekonomi global sebesar US\$438 miliar akibat menurunnya produktivitas kerja. Penurunan ini menjadi sinyal serius bagi organisasi di seluruh dunia bahwa *employee engagement* merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian strategis.

Dalam konteks Asia Tenggara, Gallup (2025) mencatat bahwa kawasan ini menempati posisi kedua tertinggi persentase karyawan yang *engaged* secara regional, dengan persentase 26% karyawan *engaged*, 67% tidak *engaged*, dan 8% *actively disengaged*. Meskipun persentase tersebut relatif lebih baik dibandingkan dengan beberapa kawasan lain, sebagian besar karyawan masih belum terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Fakta ini menunjukkan bahwa isu mengenai *employee engagement* masih menjadi tantangan penting di wilayah Asia, termasuk di Indonesia.

Rendahnya tingkat *employee engagement* tidak terlepas dari peran *sense of belonging*. Ginting dkk. (2022), menyatakan bahwa *sense of belonging* berperan penting dalam pembentukan identitas diri individu sekaligus mendorong bagi seseorang untuk terlibat dan menjadi bagian dari kelompoknya. Hagerty dkk. (1992)

memaknai *sense of belonging* sebagai suatu pengalaman di mana individu terlibat secara personal dalam suatu sistem atau lingkungan tertentu, yang menyebabkan individu tersebut merasakan dirinya sebagai bagian yang terintegrasi dari sistem tersebut. Dengan memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap lingkungan kerjanya, karyawan akan merasa lebih berarti, diterima, dan dihargai oleh organisasinya. Ini menunjukkan bahwa *sense of belonging* mendorong peningkatan keterlibatan, kerjasama tim, dan menciptakan suasana dalam lingkungan kerja yang positif (Sentosa dkk., 2024).

Meskipun *sense of belonging* memiliki peran penting, faktor tersebut belum sepenuhnya cukup untuk meningkatkan *employee engagement* tanpa adanya dukungan nyata dari organisasi. Pada saat karyawan merasakan dukungan yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif, yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, retensi, serta kinerja (Firdaus dkk., 2025). Oleh karena itu, *perceived organizational support* menjadi faktor penting lain yang turut memengaruhi tingkat *employee engagement* (Saks, 2006). Eisenberger dkk. (1986) serta Rhoades & Eisenberger (2002) menekankan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi mendorong karyawan untuk membalasnya dengan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu, Albrecht dan Leiter (dalam Claudianty & Suhariadi (2020), menambahkan bahwa perasaan karyawan terhadap atasan dan rekan kerja yang mampu bekerja sama dengan baik serta memperhatikan permasalahan yang dihadapi, akan membuat karyawan bersedia berperan aktif dan *engaged* dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *sense of belonging* dan *perceived organizational support* merupakan dua faktor penting yang berkontribusi dalam peningkatan *employee engagement*. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih meneliti kedua variabel ini secara terpisah, sehingga hubungan keduanya dengan *employee engagement* belum banyak dikaji secara komprehensif. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya melihat *employee engagement* secara menyeluruh melalui peran *sense of belonging* dan *perceived organizational support* pada karyawan di lingkungan kerja Indonesia, khususnya di PT. Tamma Robah Indonesia, perusahaan manufaktur yang memiliki dinamika kerja yang menuntut kedisiplinan, kerja sama tim, serta konsistensi kinerja yang tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan menyeluruh tentang keterkaitan antara ketiga variabel tersebut, sehingga dapat berkontribusi secara teoretis terhadap pengembangan studi Psikologi Industri dan Organisasi, serta implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan *employee engagement* yang berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Populasi target penelitian ini adalah seluruh karyawan manajemen PT. Tamma Robah Indonesia yang berjumlah 62 orang, dan dari jumlah tersebut sebanyak 44 karyawan bersedia berpartisipasi dan dijadikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga instrumen berupa skala, yaitu skala *employee engagement* milik Shuck dkk. (2017), skala *sense of belonging* milik Hagerty dan Patusky (1995), serta skala *perceived organizational support* milik Eisenberger dkk. (1986), yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Seluruh skala disusun menggunakan model Likert dengan lima kategori tanggapan, dan data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26.

Hasil

Pada tabel 1 diketahui bahwa distribusi responden dalam penelitian ini menunjukkan dominasi jenis kelamin tertentu. Sebagian besar responden adalah perempuan dengan proporsi sebesar 70,45% atau sebanyak 31 responden. Sementara itu, responden laki-laki tercatat sebesar 29,55% atau sebanyak 13 responden.

Tabel 1. Data demograf responden berdasarkan jenis kelamin.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	31	70,45%
2.	Perempuan	13	29,55%
Total		44	100%

Pada tabel 2 diketahui bahwa distribusi responden dalam penelitian ini menunjukkan dominasi kelompok usia tertentu. Sebagian besar responden berusia 18–40 tahun, dengan proporsi sebesar 88,64% atau setara dengan 39 responden. Sementara itu, responden yang berusia 41–60 tahun berjumlah lebih sedikit, yakni sebesar 11,36% atau sebanyak 5 responden.

Tabel 2. Data demografi responden berdasarkan usia.

No	Usia	Jumlah	Persentase
1.	18 – 40 tahun	39	88,64%
2.	41 – 60 tahun	5	11,36%
Total		44	100%

Pada tabel 3 diketahui bahwa komposisi responden penelitian ini tersebar dalam beberapa divisi. Responden terbanyak berasal dalam divisi sales, yakni sebesar 34% atau 15 responden, diikuti oleh divisi Produksi sebesar 23% atau 10 responden dan divisi Finance & Accounting sebesar 16% atau 7 responden. Selain itu, terdapat juga responden dari divisi Digital Marketing sebanyak 11% atau 5 responden, divisi *Human Resource* (HR) sebesar 9% atau 4 responden, serta sebesar 7% atau 3 responden dari divisi Keamanan dan Umum.

Tabel 3. Data demografi responden berdasarkan posisi kerja.

No	Posisi Kerja	Jumlah	Persentase
1.	Sales	15	34%
2.	Produksi	10	23%
3.	Finance & Accounting	7	16%
4.	Digital Marketing	5	11%
5.	Human Resource	4	9%
6.	Keamanan & Umum	3	7%
Total		44	100%

Pada tabel 4 diketahui bahwa distribusi responden terbagi dalam beberapa kategori masa kerja. Kelompok terbesar berada pada masa kerja 0–6 tahun dengan proporsi sebesar 77%, diikuti oleh kelompok 6–10 sebesar 18%. Sementara itu proporsi paling kecil, yaitu sebesar 5%, merupakan responden dengan masa kerja di atas 10 tahun.

Tabel 4. Data demografi responden masa kerja.

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	0 - 6 tahun	34	77%
2.	6 - 10 tahun	8	18%
3.	> 10 tahun	2	5%
Total		44	100%

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik dengan bantuan program SPSS versi 26 guna memastikan data memenuhi persyaratan analisis regresi.

Berdasarkan hasil uji normalitas residual menggunakan **Shapiro-Wilk** diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.803 ($p > 0.05$). Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, sedangkan apabila nilai signifikansi kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, sebaran residual dalam penelitian ini berdistribusi normal dan asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi, sehingga data layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas.

Variabel	Shapiro-Wilk Test			Keterangan
	Statistic	df	Sig.	
<i>Sense Of Belonging – Perceived Organizational Support – Employee Engagement</i>	0.984	44	0.803	Normal

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel *sense of belonging* dengan *employee engagement* diperoleh nilai signifikansi *Deviation from Linearity* sebesar 0.705, dan antara variabel *perceived organizational support* dengan *employee engagement* diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.170. Suatu model dinyatakan memenuhi asumsi linieritas apabila nilai signifikansi pada *Linearity* berada di bawah 0.05, sementara nilai signifikansi pada *Deviation from Linearity* berada di atas 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua hubungan dalam penelitian ini bersifat linier.

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas.

Variabel	Defiation From Linierity		Keterangan
	F	Sig	
<i>Sense Of Belonging – Employee Engagement</i>	0.794	0.705	Linier
<i>Perceived Organizational Support – Employee Engagement</i>	1.652	0.170	Linier

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data telah memenuhi persyaratan analisis regresi, sehingga dapat dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil uji, diketahui nilai *R Square* sebesar 0.447. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel *sense of belonging* (X1) dan *perceived organizational support* (X2) secara simultan mampu menjelaskan sebesar 44,7% variasi pada *employee engagement* (Y). Adapun sisa variasi sebesar 55,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berada di luar lingkup penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi.

Variabel	<i>R Square</i>
<i>Sense Of Belonging dan Perceived Organizational Support</i>	0.447

Selain itu, secara parsial hasil uji mengungkapkan bahwa sumbangan variabel *sense of belonging* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* tidak sama, masing-masing memberikan sumbangan yang berbeda. Variabel *sense of belonging* menyumbang secara efektif sebesar 22.9% untuk variabel *employee engagement*. Sementara itu, variabel *perceived organizational support* menyumbang secara efektif sebesar 21.8% untuk variabel *employee engagement*. Sehingga, secara simultan *sense of belonging* dan *perceived organizational support* memberikan sumbangan sebesar 44.7% untuk *employee engagement*.

Tabel 8. Hasil Sumbangan Efektif.

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Korelasi	SE (%)	Total (%)
<i>Sense Of Belonging</i>	0.414	0.554	22.9 %	44.7 %
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.400	0.545	21.8 %	

Berdasarkan hasil uji, diketahui korelasi simultan antara *sense of belonging* dan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* menunjukkan nilai $R=0.669$; $F=16.574$ dengan signifikansi $=0.000$ ($p < 0.01$). Temuan ini mengindikasikan bahwa *sense of belonging* dan *perceived organizational support* secara simultan merupakan prediktor yang sangat signifikan untuk *employee engagement*.

Tabel 9. Hasil Uji Korelasi Simultan.

Variabel	R	F	Sig.
<i>Sense Of Belonging</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	0.669	16.574	0.000

Berdasarkan hasil uji, diketahui korelasi parsial antara *sense of belonging* dengan *employee engagement* menunjukkan nilai $t=3.336$ dengan tingkat signifikansi $=0.002$ ($p < 0.01$). Temuan ini mengindikasikan bahwa *sense of belonging* menjadi prediktor positif yang sangat signifikan untuk *employee engagement*. Sehingga, semakin tinggi nilai *sense of belonging*, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Selanjutnya, uji korelasi parsial antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* menunjukkan nilai $t=3.224$ dengan tingkat signifikansi $=0.002$ ($p < 0.01$). Temuan ini mengindikasikan bahwa *perceived organizational support* menjadi prediktor positif yang sangat signifikan untuk *employee engagement*. Sehingga, semakin tinggi nilai *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*.

Tabel 10. Hasil Uji Korelasi Parsial.

Variabel	t	Sig.
<i>Sense Of Belonging</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	3.336	0.002
<i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	3.224	0.002

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa *sense of belonging* dan *perceived organizational support* secara simultan memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan *employee engagement*. Meskipun penelitian mengenai masing-masing variabel tersebut telah banyak dilakukan, kajian yang menguji *sense of belonging* dan *perceived organizational support* secara bersamaan dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi tempat penelitian ini dilaksanakan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memiliki keterkaitan yang bermakna dengan tingkat *employee engagement*.

Karyawan dengan *sense of belonging* yang tinggi cenderung merasa nyaman dalam menjalani pekerjaan sehari-hari. Perasaan diterima dan menjadi bagian dari organisasi berkaitan dengan kesiapan serta kesediaan karyawan dalam menjalankan peran yang diembannya. Selain itu, karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi cenderung memersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika kedua kondisi ini hadir secara bersamaan, karyawan menunjukkan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi, yang tercermin dari kesediaan untuk terlibat secara aktif dan memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pekerjaan.

Hasil penelitian secara parsial menegaskan bahwa *sense of belonging* memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *sense of belonging* yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Karyawan yang merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, sehingga lebih bersedia menunjukkan dedikasi dan keterlibatan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan penelitian ini selaras dengan kajian yang telah dilakukan oleh Ginting dkk. (2022), yang menunjukkan bahwa *sense of belonging* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut, *employee engagement* tercermin dari dedikasi dan penyerapan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan, dengan kontribusi sebesar 35,2%. Keselarasan hasil ini menunjukkan bahwa *sense of belonging* merupakan faktor psikologis yang konsisten dalam meningkatkan *employee engagement* di berbagai konteks organisasi.

Selain *sense of belonging*, *perceived organizational support* juga terbukti memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki *perceived organizational support* tinggi akan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi pula. Karyawan dengan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan, cenderung merasa lebih aman dan termotivasi dalam menjalankan

perannya, sehingga bersedia memberikan upaya lebih dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Temuan ini selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Hurriyati & Augusty (2025), yang menunjukkan bahwa rata-rata *employee engagement* karyawan Depo PT Z berada pada kategori tinggi seiring dengan tingginya *perceived organizational support*. Dukungan organisasi yang dirasakan membuat karyawan memersepsikan organisasi peduli dan memperhatikan keberadaan mereka, sehingga berkaitan dengan tingginya tingkat *employee engagement* dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, *sense of belonging* dan *perceived organizational support* secara simultan memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan *employee engagement*, dengan 44,7% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Secara parsial, baik *sense of belonging* maupun *perceived organizational support* menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan dengan *employee engagement* pada karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai *sense of belonging* maupun *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*.

Berdasarkan temuan penelitian, *sense of belonging* menunjukkan peran yang paling dominan, sehingga perusahaan perlu memelihara serta memperkuat lingkungan kerja yang mendukung *sense of belonging*, agar karyawan senantiasa merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan terlibat secara aktif dalam perusahaannya. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* di tempat kerja dan membuka peluang untuk penelitian selanjutnya dengan jumlah responden yang lebih besar, konteks organisasi yang lebih beragam, serta pertimbangan variabel tambahan yang relevan, sehingga temuan dapat lebih digeneralisasikan dan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* menjadi lebih menyeluruh.

Referensi

- Alkasim, M. A., & Prahara, S. A. (2019). Perceived Organizational Support Dengan Employee Engagement Pada Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 4.
- Claudianty, G. S., & Suhariadi, F. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement. *FENOMENA*, 29(2). <https://doi.org/10.30996/fn.v29i2.4752>
- Deepalakshmi, Dr. N., Tiwari, Dr. D., Baruah, Dr. R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

- Firdaus, M. R., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2025). Work Engagement pada Mahasiswa Bekerja: Bagaimana Peran Regulasi Emosi dan Persepsi Dukungan Organisasi? *JIWA : Jurnal Psikologi Indonesia*, 01–11.
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders*.
- Ginting, K., Brahmana, K., & Simbolon, H. (2022). PENGARUH SENSE OF BELONGING TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT (PUPR) BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATRA II. *JURNAL PSIKOLOGI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN*.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172–177. [https://doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](https://doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H)
- Hagerty, B. M. K., & Patusky, K. (1995). Developing a measure of sense of belonging. *Nursing Research*, 44(1), 9–13. <https://doi.org/10.1097/00006199-199501000-00003>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sentosa, R. D. M., Nainggolan, E. E., & Muslikah, E. D. (2024). Kepuasan kerja dan organizational commitmen pada karyawan: bagaimana peran moderasi sense of belongingness? *Sukma : Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(02), 261–270.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sihombing, & Verawati. (2020). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PD BPR Bank BAPAS 69 Magelang). *JURNAL MANEKSI*.
- Winarti. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna*, 3.