

Dukungan Organisasi, Otonomi Kerja, dan Umpan Balik Kinerja sebagai Faktor Penentu Keterlibatan Kerja

Didit Darmawan^{1*}, Mukhamad Bakhrul Ulum², Maya Febianti³, Rahayu

Mardikaningsih⁴, Mila Hariani⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Sunan Giri Surabaya

* E-mail Korespondensi: dr.diditdarmawan@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 28-04-2026

Revision: 06-05-2026

Published: 06-05-2026

DOI Article:

10.24905/mlt.v6i2.413

A B S T R A K

Studi kuantitatif ini meneliti pengaruh dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja terhadap keterlibatan kerja di antara karyawan perusahaan manufaktur menggunakan teknik pengambilan sampel total. Analisis regresi linier berganda mengungkapkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara simultan memengaruhi keterlibatan kerja. Secara parsial, dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja masing-masing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Umpan balik kinerja menunjukkan pengaruh terkuat, diikuti oleh otonomi kerja dan dukungan organisasi. Persamaan regresi menunjukkan kontribusi positif dari semua prediktor. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa ketiga prediktor tersebut secara kolektif menjelaskan sebagian besar varians dalam keterlibatan kerja. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur harus memprioritaskan program umpan balik kinerja yang sistematis, memberikan otonomi kerja yang sesuai dalam batasan prosedural, dan meningkatkan dukungan organisasi melalui perhatian terhadap keselamatan, pengakuan kontribusi, dan keadilan prosedural.

Kata Kunci: keterlibatan kerja, dukungan organisasi, otonomi kerja, umpan balik kinerja, manufaktur

A B S T R A C T

This quantitative study examines the influence of organizational support, work autonomy, and performance feedback on work engagement among employees of a manufacturing company using total sampling technique. Multiple linear regression analysis revealed that all three independent variables simultaneously affect work engagement. Partially, organizational support, work autonomy, and performance feedback each have significant positive effects on work engagement. Performance feedback demonstrates the strongest influence, followed by work autonomy and organizational support. The regression equation indicates positive contributions from all predictors. The coefficient of determination shows that the three predictors collectively explain a substantial portion of variance in work engagement. Findings suggest manufacturing companies should prioritize

Acknowledgment

systematic performance feedback programs, provide appropriate work autonomy within procedural boundaries, and enhance organizational support through safety attention, contribution recognition, and procedural fairness.

Key word: *work engagement, organizational support, work autonomy, performance feedback, manufacturing*

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Keterlibatan kerja atau *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya menunjukkan semangat tinggi, dedikasi kuat, serta kemampuan untuk tenggelam dalam tugas sehingga lupa waktu (Hakanen & Kaltiainen, 2026). Keterlibatan kerja merupakan elemen krusial yang berhubungan erat dengan budaya kerja di suatu instansi (Darmawan, 2013a). Fenomena ini menjadi perhatian serius bagi perusahaan manufaktur karena tingkat keterlibatan kerja yang rendah dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan kecelakaan kerja, serta tingginya tingkat perputaran karyawan. Selain itu, tingkat keterlibatan kerja yang optimal terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Hadi *et al.*, 2020). Dalam lingkungan manufaktur yang padat dengan target produksi dan standar kualitas ketat, memiliki karyawan yang terlibat secara penuh menjadi keharusan, bukan pilihan. Karyawan dengan *engagement* tinggi cenderung lebih peduli pada hasil akhir, lebih proaktif untuk memecahkan masalah, serta lebih bersedia bekerja melebihi deskripsi tugas formal (Mahintha *et al.*, 2024). Keterlibatan ini juga menjadi kunci untuk mendorong inisiatif keberlanjutan demi mencapai tujuan sosial organisasi (Hariani & Mardikaningsih, 2024). Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat secara emosional hanya akan melakukan pekerjaan seperlunya, tidak peduli pada kualitas, dan sering absen.

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang diduga kuat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan (Mishra & Upamanyu, 2021). Dukungan organisasi merujuk pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 2020). Persepsi terhadap dukungan ini berperan penting untuk membentuk komitmen organisasi yang kuat pada diri individu (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab timbal balik untuk memberikan kinerja terbaik (Eisenberger *et al.*, 2004). Kesan dukungan organisasi yang positif juga diketahui dapat menstimulasi munculnya perilaku

inovatif di tempat kerja (Ningwulan *et al.*, 2012). Dukungan organisasi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti penyediaan alat keselamatan kerja yang memadai, kebijakan kompensasi yang adil, pengakuan atas prestasi, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Khan, 2025). Selain itu, dukungan organisasi menjadi penggerak utama bagi perilaku berkelanjutan (Mardikaningsih & Darmawan, 2026). Karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli pada keselamatan mereka akan lebih terlibat secara mental dalam pekerjaan karena mereka tidak perlu khawatir tentang risiko kecelakaan (Elbir, 2024). Rasa diperhatikan ini secara sistematis meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di lingkungan kerja (Gani, 2022). Sebaliknya, kurangnya dukungan organisasi dapat menyebabkan karyawan merasa diabaikan, tidak dihargai, dan pada akhirnya menarik diri secara psikologis dari pekerjaan. Interaksi antara individu dan organisasi ini dipelajari dalam prinsip-prinsip perilaku organisasi untuk memahami dinamika kerja (Darmawan, 2013b).

Otonomi kerja merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi keterlibatan kerja (Wu & Lin, 2024). Otonomi kerja didefinisikan sebagai tingkat kebebasan, independensi, dan diskresi yang dimiliki karyawan untuk menjadwalkan pekerjaan, menentukan prosedur kerja, serta mengambil keputusan terkait tugas (Sung *et al.*, 2022). Dalam perusahaan manufaktur yang seringkali menerapkan prosedur operasional standar yang ketat, otonomi kerja seringkali menjadi terbatas (Rosen & Wischniewski, 2019). Namun penelitian menunjukkan bahwa bahkan dalam lingkungan yang terstruktur sekalipun, otonomi yang memadai dapat diberikan dalam batas-batas tertentu (Ferreira & Ferreira, 2025). Karyawan yang diberi otonomi merasa dipercaya oleh organisasi, yang selanjutnya meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab (Zhalifunnas *et al.*, 2023). Hal ini berkaitan dengan keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan kerja mereka (Darmawan, 2012). Otonomi juga memungkinkan karyawan untuk menggunakan kreativitas mereka untuk memecahkan masalah sehari-hari. Misalnya, seorang operator mesin yang diberi wewenang untuk menyesuaikan kecepatan produksi berdasarkan kondisi bahan baku akan merasa lebih terlibat dibandingkan yang harus mengikuti perintah tanpa pengecualian.

Umpan balik kinerja merupakan mekanisme penting untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Bhattacharya, 2023). Umpan balik kinerja adalah informasi yang diberikan kepada karyawan tentang seberapa baik mereka telah melaksanakan tugas dan area mana yang memerlukan perbaikan (Zhong & Luan, 2026). Dalam perusahaan manufaktur, umpan balik dapat berasal dari atasan langsung, sistem pemantauan kualitas, atau dari rekan kerja. Umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu membantu karyawan memahami kontribusi mereka

terhadap tujuan organisasi (Walker, 2024). Melalui umpan balik dan pengalaman kerja yang positif, karyawan dapat menunjukkan performa maksimal bagi perusahaan (Arifin & Darmawan, 2021). Pengetahuan bahwa pekerjaan mereka berarti dan diakui merupakan pendorong kuat keterlibatan kerja. Sebaliknya, ketiadaan umpan balik membuat karyawan bekerja dalam kegelapan, tidak tahu apakah yang mereka lakukan sudah benar atau masih perlu perbaikan. Ketidakpastian ini mengikis motivasi dan keterlibatan. Umpan balik tidak harus selalu positif; umpan balik korektif yang disampaikan dengan cara yang menghargai martabat karyawan justru dapat meningkatkan keterlibatan karena menunjukkan bahwa organisasi peduli pada pengembangan karyawan.

Permasalahan utama yang sering terjadi dan dihadapi perusahaan manufaktur adalah rendahnya tingkat keterlibatan kerja karyawan yang terindikasi dari tingginya tingkat absensi, seringnya keluhan tentang kelelahan, serta rendahnya inisiatif untuk menyelesaikan masalah di lini produksi. Selain itu ada beberapa mesin sudah tua dan tidak dilengkapi dengan pengaman yang memadai, namun manajemen lambat untuk merespons permintaan perbaikan. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan demi menjaga kelangsungan usaha di tengah persaingan industri kemasan yang semakin ketat. Terlebih di era disrupsi saat ini, keterlibatan karyawan menjadi fondasi penting untuk menghadapi transformasi digital guna menjaga performa organisasi (Putra & Arifin, 2025). Penelitian ini menjadi penting karena memberikan diagnosis yang akurat tentang faktor apa yang paling dominan mempengaruhi keterlibatan kerja. Dengan memiliki bukti empiris, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya terbatas ke intervensi yang paling berdampak. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan manufaktur lain di kawasan Surabaya yang menghadapi tantangan serupa.

Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja terhadap keterlibatan kerja. Penulisan ini bertujuan mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan, serta menentukan variabel mana yang memiliki pengaruh dominan. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya bukti empiris tentang determinan keterlibatan kerja. Kontribusi praktisnya adalah memberikan rekomendasi berbasis data kepada manajemen perusahaan tentang prioritas intervensi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Hasil studi ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross sectional* yang bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan organisasi (X1), otonomi kerja (X2), dan umpan balik kinerja (X3) terhadap keterlibatan kerja (Y). Penelitian dilaksanakan di sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur, yang bergerak di bidang produksi kemasan fleksibel untuk industri makanan dan minuman. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan tersebut yang tidak termasuk unsur pimpinan direktur dan supervisor, sehingga total populasi berjumlah 86 orang. Mengingat populasi yang relatif kecil dan terjangkau, teknik sampling yang digunakan adalah total sampling atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pendekatan ini dipilih untuk menghindari risiko kesalahan sampling dan menghasilkan gambaran yang paling akurat tentang kondisi di perusahaan tersebut. Menurut Adler dan Clark (2011), total sampling sangat dianjurkan ketika populasi kurang dari 100 orang karena setiap individu memiliki karakteristik unik yang tidak dapat diwakili hanya oleh sebagian kecil. Seluruh 86 karyawan yang menjadi responden terdiri dari operator mesin, teknisi pemeliharaan, staf gudang, staf quality control, serta staf administrasi produksi. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang disusun dalam skala Likert lima poin. Kuesioner didistribusikan secara langsung kepada seluruh 86 karyawan yang menjadi responden. Proses pengumpulan data berlangsung selama dua minggu dengan didampingi oleh pihak manajemen perusahaan untuk memastikan tingkat pengembalian yang tinggi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Langkah pertama adalah uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas residual menggunakan *Kolmogorov Smirnov*, uji multikolinearitas melalui *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser*. Setelah uji asumsi klasik terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan regresi linier berganda untuk mengestimasi koefisien pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 86 responden yang merupakan seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya, tidak termasuk pimpinan direktur dan supervisor. Berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden terdiri dari 52 laki-laki (60,5 persen) dan 34 perempuan (39,5 persen). Sebaran usia menunjukkan kelompok usia 31 hingga 40 tahun mendominasi dengan jumlah 38 responden (44,2 persen), diikuti kelompok usia 26 hingga 30 tahun sebanyak 24

responden (27,9 persen), kelompok usia 41 hingga 50 tahun sebanyak 16 responden (18,6 persen), dan kelompok usia di atas 50 tahun sebanyak 8 responden (9,3 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sekolah menengah kejuruan yaitu 48 orang (55,8 persen), diikuti diploma sebanyak 22 orang (25,6 persen), sarjana sebanyak 12 orang (14,0 persen), dan sekolah menengah atas sebanyak 4 orang (4,7 persen). Masa kerja responden menunjukkan kelompok 5 hingga 10 tahun merupakan yang terbesar yaitu 35 responden (40,7 persen), diikuti masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 28 responden (32,6 persen), masa kerja 11 hingga 15 tahun sebanyak 15 responden (17,4 persen), dan masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 8 responden (9,3 persen). Sebaran jabatan menunjukkan operator mesin merupakan posisi terbanyak yaitu 42 responden (48,8 persen), diikuti staf quality control sebanyak 18 responden (20,9 persen), staf gudang sebanyak 14 responden (16,3 persen), teknisi pemeliharaan sebanyak 8 responden (9,3 persen), dan staf administrasi produksi sebanyak 4 responden (4,7 persen). Komposisi responden ini representatif karena mencakup seluruh populasi karyawan yang menjadi target penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n=86)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki laki	52	60,5
	Perempuan	34	39,5
Usia	26 - 30 tahun	24	27,9
	31 - 40 tahun	38	44,2
	41 - 50 tahun	16	18,6
	> 50 tahun	8	9,3
Pendidikan	Sekolah Menengah Atas	4	4,7
	Sekolah Menengah Kejuruan	48	55,8
	Diploma	22	25,6
	Sarjana	12	14,0
Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	28	32,6
	5 - 10 tahun	35	40,7
	11 - 15 tahun	15	17,4
	> 15 tahun	8	9,3
Jabatan	Operator Mesin	42	48,8
	Staf Quality Control	18	20,9
	Staf Gudang	14	16,3
	Teknisi Pemeliharaan	8	9,3
	Staf Administrasi Produksi	4	4,7

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai mean di atas 3,50 dari skala maksimal 5,00. Variabel keterlibatan kerja (Y) memiliki mean 3,7120 dengan standar deviasi 0,59876, mengindikasikan persepsi tinggi yang homogen dari responden. Variabel dukungan organisasi (X1) memiliki mean 3,5450 (SD 0,57634), menunjukkan penilaian cukup baik

terhadap dukungan yang diterima. Variabel otonomi kerja (X2) memiliki mean 3,6325 (SD 0,59123), mencerminkan tingkat kebebasan yang cukup tinggi. Variabel umpan balik kinerja (X3) memiliki mean tertinggi yaitu 3,6980 (SD 0,56567), mengindikasikan penerimaan umpan balik yang baik dengan homogenitas persepsi paling tinggi. Secara keseluruhan, keempat variabel berada pada kategori baik hingga sangat baik dengan tingkat variasi rendah, sehingga layak untuk analisis regresi.

Analisis Deskriptif

Tabel 2. Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keterlibatan Kerja (Y)	86	2,30	4,85	3,7120	0,59876
Dukungan Organisasi (X1)	86	2,10	4,80	3,5450	0,57634
Otonomi Kerja (X2)	86	2,20	4,75	3,6325	0,59123
Umpan Balik Kinerja (X3)	86	2,40	4,90	3,6980	0,56567
Valid N (listwise)	86				

Sumber: data diolah (2026)

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Seluruh item kuesioner diuji validitasnya menggunakan *corrected* item total correlation dengan batas minimum 0,30. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel keterlibatan kerja (Y) memiliki koefisien korelasi antara 0,521 hingga 0,734, semuanya di atas 0,30 sehingga dinyatakan valid. Untuk variabel dukungan organisasi (X1), koefisien korelasi item total berkisar antara 0,498 hingga 0,712. Variabel otonomi kerja (X2) memiliki koefisien korelasi antara 0,534 hingga 0,689. Variabel umpan balik kinerja (X3) memiliki koefisien korelasi antara 0,512 hingga 0,708. Dengan demikian, seluruh item dari keempat variabel dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,851. Variabel dukungan organisasi memiliki nilai 0,822. Variabel otonomi kerja memiliki nilai 0,809. Variabel umpan balik kinerja memiliki nilai 0,835. Seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,80 yang mengindikasikan tingkat reliabilitas sangat baik. Instrumen penelitian ini layak digunakan untuk mengumpulkan data dari 86 responden di perusahaan manufaktur Surabaya.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas residual dilakukan menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*. Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2 tailed) sebesar 0,187. Nilai ini lebih besar dari

0,05, sehingga residual data berdistribusi normal. Asumsi normalitas terpenuhi. Uji multikolinieritas dilakukan dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk masing masing variabel bebas. Hasil perhitungan menunjukkan nilai VIF untuk dukungan organisasi (X1) sebesar 1,423, otonomi kerja (X2) sebesar 1,508, dan umpan balik kinerja (X3) sebesar 1,367. Seluruh nilai VIF berada di bawah 10, yang berarti tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Tolerance value untuk ketiga variabel juga berada di atas 0,10, mengkonfirmasi tidak adanya multikolinieritas. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel dukungan organisasi sebesar 0,312, otonomi kerja sebesar 0,398, dan umpan balik kinerja sebesar 0,276. Seluruh nilai signifikansi berada di atas 0,05, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dapat dilanjutkan.

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,738	0,545	0,528	0,41023

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, nilai *R Square* sebesar 0,545 berarti 54,5 persen variasi dalam keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yaitu dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja. Sisanya sebesar 45,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,528 adalah nilai yang telah disesuaikan untuk populasi. Standar *Error of the Estimate* sebesar 0,41023 menunjukkan tingkat akurasi prediksi model.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,512	0,198		2,586	0,012
Dukungan Organisasi (X1)	0,298	0,072	0,287	4,139	0,000
Otonomi Kerja (X2)	0,324	0,076	0,320	4,263	0,000
Umpan Balik Kinerja (X3)	0,356	0,069	0,336	5,159	0,000

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, persamaan regresi yang dihasilkan adalah: $Y = 0,512 + 0,298 X1 + 0,324 X2 + 0,356 X3$. Nilai konstanta 0,512 menunjukkan bahwa apabila dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja bernilai nol, maka keterlibatan kerja diperkirakan

berada pada nilai 0,512. Koefisien regresi dukungan organisasi (X1) sebesar 0,298 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$) berarti variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Koefisien regresi otonomi kerja (X2) sebesar 0,324 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$) berarti otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan. Koefisien regresi umpan balik kinerja (X3) sebesar 0,356 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$) merupakan yang terbesar, menunjukkan variabel ini memiliki pengaruh paling dominan terhadap keterlibatan kerja. Nilai standardized coefficients Beta untuk umpan balik kinerja adalah 0,336, diikuti otonomi kerja 0,320, dan dukungan organisasi 0,287. Seluruh variabel bebas memiliki t hitung $> t$ tabel (dengan $df=82$, t tabel $\approx 1,990$) dan signifikansi $<0,05$, sehingga ketiga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan diterima.

Tabel 5. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21,567	3	7,189	42,734	0,000
Residual	17,961	82	0,219		
Total	39,528	85			

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, nilai F hitung sebesar 42,734 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hal ini berarti secara simultan dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Dengan demikian, model regresi yang terbentuk dinyatakan layak untuk memprediksi keterlibatan kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh dukungan organisasi terhadap keterlibatan kerja yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan teori pertukaran sosial. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, hubungan ini dijelaskan melalui prinsip timbal balik: ketika organisasi memberikan dukungan berupa fasilitas, perhatian, dan kepercayaan, maka karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk membalasnya dengan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan (Simbula *et al.*, 2023). Penerapan strategi pengembangan dukungan yang tepat sangat diperlukan dalam berbagai lingkungan kerja yang beragam (Hariani *et al.*, 2021). Dukungan organisasi dipandang sebagai "investasi" yang diberikan kepada karyawan, sementara keterlibatan kerja menjadi bentuk "balasan" yang mencerminkan komitmen dan loyalitas. Persepsi terhadap dukungan organisasi ini terbukti memiliki peran krusial untuk menentukan kepuasan kerja karyawan (Irfan & Al Hakim, 2022). Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan

sosial antara organisasi dan karyawan yang dibangun atas dasar keadilan serta saling menguntungkan. Interaksi sosial yang berkualitas dan keadilan organisasi merupakan pilar utama untuk membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan (Darmawan, 2019b). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung membalas dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Murthy, 2017). Dukungan organisasi juga menjadi faktor penentu yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja modern (Darmawan, 2022). Dukungan berupa perhatian terhadap keselamatan kerja, penyediaan alat yang memadai, serta pengakuan atas kontribusi karyawan menjadi faktor kritis. Optimalisasi fasilitas kerja merupakan kunci utama untuk membangun produktivitas kerja (Putra *et al.*, 2022). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan memberikan dampak positif terhadap semangat dan dedikasi kerja. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja yang baik juga ditemukan berkontribusi positif terhadap peningkatan keterlibatan kerja (Imanina *et al.*, 2023). Selain itu studi sebelumnya juga menunjukkan bukti bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (Pires, 2021 ; Bonaiuto *et al.*, 2022; Choi, 2025). Dukungan yang kuat dari organisasi bahkan diketahui mampu menurunkan niat karyawan untuk berpindah kerja (Darmawan, 2019a).

Pengaruh otonomi kerja terhadap keterlibatan kerja menunjukkan bahwa kebebasan untuk menjalankan tugas merupakan faktor penting. Meskipun perusahaan memiliki prosedur standar yang ketat, tetap ada ruang untuk memberikan diskresi kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik mencapai target. Pemberian otonomi yang tepat sangat penting di tengah pengawasan kapitalisme surveilans yang dapat mengancam demokrasi tempat kerja (Rojak & Gardi, 2022). Otonomi yang diberikan secara tepat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Keterlibatan kerja yang terbentuk dari otonomi ini nantinya akan berdampak positif pada loyalitas dan kualitas sumber daya manusia (Darmawan *et al.*, 2020). Karyawan yang diberi kepercayaan untuk mengatur pekerjaannya sendiri cenderung lebih terlibat secara emosional (Neziri & Tahiri, 2025). Otonomi dan dukungan atasan juga berperan penting untuk meningkatkan efektivitas kerja serta menekan risiko kejenuhan kerja (Putra & Darmawan, 2024). Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (Sung *et al.*, 2022 ; Wu & Lin, 2024 ; Suryowibowo & syakarofath, 2024). Otonomi merupakan salah satu dari faktor utama yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Darmawan, 2024).

Pengaruh umpan balik kinerja yang paling dominan mengindikasikan bahwa karyawan sangat membutuhkan informasi tentang seberapa baik mereka bekerja. Penilaian kinerja yang

dilakukan secara berkala merupakan determinan utama untuk mendorong keterlibatan kerja dan perilaku inovatif (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Umpan balik yang konstruktif, spesifik, dan tepat waktu membantu karyawan memahami kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan (Westover, 2024). Umpan balik yang efektif dapat diberikan melalui lingkungan kerja yang mendukung penggunaan media sosial untuk kolaborasi (Hariani *et al.*, 2023). Di perusahaan manufaktur yang menjadi lokasi penelitian, rendahnya frekuensi umpan balik menjadi keluhan utama karyawan. Pemanfaatan teknologi secara optimal dalam proses umpan balik dapat meningkatkan kesadaran lingkungan dan keterlibatan karyawan (Mahardani & Mardikaningsih, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa program umpan balik yang sistematis dan berkelanjutan harus menjadi prioritas intervensi. Evaluasi kinerja yang rutin melalui umpan balik juga merupakan sarana untuk melihat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja individu (Putra & Mardikaningsih, 2022). Studi sebelumnya juga telah mengkonfirmasi bahwa umpan balik kinerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (Soucek & Rupprecht, 2020; Ozyilmaz & Korkmaz, 2025). Umpan balik yang jelas membantu karyawan menjaga kedisiplinan dan profesionalisme dalam bekerja (Darmawan, 2018).

Secara keseluruhan, integrasi antara dukungan organisasi, otonomi, dan umpan balik akan menciptakan keterikatan kerja yang mampu menekan angka keinginan berpindah kerja (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Kombinasi faktor-faktor ini sangat esensial bagi kinerja tenaga ahli untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Darmawan & Mardikaningsih, 2021a). Peningkatan keterlibatan kerja juga didukung oleh modal sosial organisasi dan kolaborasi tim yang solid (Putra, Mardikaningsih, & Darmawan, 2021). Dukungan organisasi yang dirasakan secara kolektif akan memperkuat komitmen seluruh anggota terhadap tujuan jangka panjang perusahaan (Darmawan & Mardikaningsih, 2021b).

Keterbatasan penelitian ini antara lain penggunaan desain cross sectional yang tidak memungkinkan penetapan hubungan kausalitas yang definitif. Penelitian ini juga hanya dilakukan di satu perusahaan, sehingga generalisasi ke perusahaan lain dengan karakteristik berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal dan memperluas cakupan ke beberapa perusahaan. Penambahan variabel seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga dapat meningkatkan pemahaman tentang determinan keterlibatan kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dari seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi, otonomi kerja, dan umpan balik kinerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Ketiga variabel bebas tersebut bersama sama menjelaskan variasi dalam keterlibatan kerja. Secara parsial, masing masing variabel bebas juga berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Umpan balik kinerja memiliki pengaruh paling dominan, diikuti oleh otonomi kerja, dan kemudian dukungan organisasi. Ketiga variabel tersebut secara kolektif menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada keterlibatan kerja. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan dukungan organisasi, pemberian otonomi kerja yang memadai, serta penyediaan umpan balik kinerja yang konstruktif dan tepat waktu akan berdampak positif terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah memperkuat literatur tentang determinan keterlibatan kerja. Model yang diuji menunjukkan bahwa faktor organisasional (dukungan organisasi), faktor desain pekerjaan (otonomi kerja), dan faktor umpan balik memiliki kontribusi yang saling melengkapi. Secara praktis, manajemen perusahaan disarankan untuk memprioritaskan program umpan balik kinerja yang sistematis karena variabel ini memiliki pengaruh paling dominan. Umpan balik sebaiknya diberikan secara rutin, spesifik, dan konstruktif, tidak hanya setahun sekali dalam penilaian kinerja formal. Kedua, perusahaan perlu memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dalam batas prosedur yang telah ditetapkan. Ketiga, dukungan organisasi perlu ditingkatkan melalui perhatian terhadap keselamatan kerja, pengakuan atas kontribusi, serta keadilan prosedural. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan ke beberapa perusahaan, menambah variabel seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, serta menggunakan desain longitudinal untuk mengkonfirmasi kausalitas. Perusahaan juga disarankan untuk melakukan survei keterlibatan kerja secara berkala guna memantau efektivitas intervensi yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi Tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 06(01), 33–43. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3727>
- Adler, E. S., & Clark, R. (2011). *An invitation to social research: How it's done*. Belmont, CA: Cengage.
- Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Pengaruh Current Ratio, Net Profit Margin, Debt To Equity Ratio Terhadap Dividen Payout Ratio. *Multiplier: Jurnal*

Magister Manajemen, 6(1), 1275-1288. <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i2.278>

Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Ketegangan Politik Timur Tengah 2025 pada Saham Energi di Indonesia. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 6(1), 239-247. <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i1.111>

Amin, M. A. N. (2022). Analisis Perbandingan Abnormal return, Return saham dan Likuiditas Saham Sebelum dan Sesudah Buyback Saham. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 3(2), 100-109. <https://doi.org/10.24905/mlt.v3i2.49>

Amin, M. A. N. (2018). Analisis Perbandingan Abnormal return dan Trading volume activity Sebelum dan Sesudah Pengumuman Pembelian Kembali Saham (Buyback Stock). *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 3(1), 85-99. <https://doi.org/10.24905/mlt.v3i1.42>

Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.

Bhattacharya, S. (2023). Building a Culture of Feedback: The Key to Unlocking Employee Engagement. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/sr23402222346>

Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2021-0140>

Choi, E. H. (2025). The impact of organizational culture on employees' work engagement: Moderating role of perceived supervisor support. *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, 36(5), 747–756. <https://doi.org/10.7465/jkdi.2025.36.5.747>

Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021b). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.

Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.

Darmawan, D. (2013a). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

Darmawan, D. (2013b). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya.

Darmawan, D. (2018). Hubungan Antara Profesionalisme, Kedisiplinan Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.

Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.

Darmawan, D. (2019). Peranan Kompleksitas Tugas, Persepsi Dukungan Organisasi, Dan Regulasi Diri Terhadap Niat Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 20-26.

- Darmawan, D. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73-80.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi tentang peran kualitas kehidupan kerja, kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021a). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). *Perceived Organizational Support*. 206–225. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199269136.003.0010>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Social Science Research Network*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012119-044917>
- Elbir, U. (2024). The Role of Psychological Safety and Employee Engagement in Improving Workplace Safety. *Journal of Waste Management & Recycling Technology*, 1–4. [https://doi.org/10.47363/jwmrt/2024\(2\)137](https://doi.org/10.47363/jwmrt/2024(2)137)
- Ferreira, M. I. A., & Ferreira, M. I. A. (2025). *On Autonomy*. 72–81. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00261-7_6
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1 – 4.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Hakanen, J. J., & Kaltiainen, J. (2026). Work Engagement: Feeling Happy, Motivated, and Resilient at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13(1), 23–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233>
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2024). Encouraging Employee Engagement in Sustainability Initiatives to Improve Organization Performance and Sustainable Achievement of Social Goals. *International Journal of Service Science, Management,*

Engineering, and Technology, 6(3), 6-10.

- Hariani, M., Aisyah, N., & da Cruz, C. (2023). Building a Work Environment that Supports Employee Engagement Through Effective Use of Social Media. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 65-68.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Irfan, M. (2021). Strategies for Developing Perceived Support for Employees in Diverse Work Environments. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 81-88.
- Imanina, A. S., Rafiqana, N. M., & Hariani, M. (2023). Analysing the Influence of Work-Life Balance on Work Engagement with a Qualitative Approach PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Manajemen*, 2(3).
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Khan, M. (2025). Safe Climates, Satisfied Staff: The Crucial Role of Organizational Support in Healthcare Settings. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL AND BEHAVIOURAL RESEARCH (IJPBR)*. <https://doi.org/10.37605/ijpbr.v45i1.2>
- Lampard, R., & Pole, C. (2015). *Practical social investigation: Qualitative and quantitative methods in social research*. Routledge.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mahardani, U. K., & Mardikaningsih, R. (2024). Technologies Optimization to Increase Environmental Awareness and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 323-330.
- Mahintha, T., Arulprakasam, E., Chitra, P. K., & Sarojadevi, R. (2024). *Employee engagement and its impact on organizational success*. 173–175. <https://doi.org/10.4324/9781003606642-41>
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 40-49.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2026). Drivers of Green Behavior in Small Businesses: An Empirical Study on Environmental Values and Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 111-128.
- May, T., & Perry, B. (2022). *Social research: Issues, methods and process*. McGraw-Hill Education (UK).
- Mishra, R., & Upamanyu, S. (2021). *Employee Engagement as a Function of Perceived Organizational Support and Organizational Justice*. 12(1), 71–71. [https://doi.org/10.35609/GCBSSPROCEEDING.2021.12\(71\)](https://doi.org/10.35609/GCBSSPROCEEDING.2021.12(71))

- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738–740.
- Neziri, I., & Tahiri, S. I. B. (2025). The relationship of autonomy in the work environment and the emotional commitment of employees to the organization. *Philosophica*, 12(24–25), 60–72. <https://doi.org/10.62792/ut.philosophica.v12.i24-25.p3182>
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal, & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Ozyilmaz, A., & Korkmaz, K. (2025). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: It's More Complex Than It Seems. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.14431abstract>
- Pires, M. L. (2021). *The Impact of Supervisor Support on Employee-Related Outcomes Through Work Engagement*. 3–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65085-8_1
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2025). Employee Engagement and Digital Transformation: Effects on Organizational Performance Amid Disruption. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 17-24.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2024). The role of supervisory support and self-efficacy on work effectiveness with work burnout as a moderator variable. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 439-451.
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4-10.
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Ernawati, E., & Masithoh, N. (2022). Development of Employee Work Productivity Through Support of Work Facilities and Management Information Systems. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 19-23.
- Putra, A. R., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Organisational Social Capital and Team Collaboration as Supports for Total Quality Management, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 129-146.
- Rojak, J. A. & Gardi, B. (2022). The Economics of Prediction and Instrumental Power: A Critical Analysis of Surveillance Capitalism and Its Impacts on Autonomy and Democracy, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 73-96.
- Rosen, P. H., & Wischniewski, S. (2019). Scoping review on job control and occupational health in the manufacturing context. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 102(5), 2285–2296. <https://doi.org/10.1007/S00170-018-03271-Z>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shipman, M. D. (2014). *The limitations of social research*. Routledge.

- Simbula, S., Margheritti, S., & Avanzi, L. (2023). Building Work Engagement in Organizations: A Longitudinal Study Combining Social Exchange and Social Identity Theories. *Behavioral Sciences*, 13(2), 83–83. <https://doi.org/10.3390/bs13020083>
- Soucek, R., & Rupprecht, A. (2020). *Supervisor feedback as a source of work engagement? The contribution of day-to-day feedback to job resources and work engagement*. <https://doi.org/10.21825/ewopinpractice.87134>
- Sung, M., Yoon, D.-Y., & Han, C. S. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50(5), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.11275>
- Sung, M., Yoon, D.-Y., & Han, C. S. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50(5), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.11275>
- Suryowibowo, K., & Syakarofath, N. A. (2024). Peran job autonomy terhadap work engagement pada karyawan. *Cognicia*. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v12i2.37223>
- Walker, K. (2024). Employee feedback: how to provide feedback and recognition regularly. *Strategic Hr Review*. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2023-0069>
- Westover, J. (2024). High Performers Need Feedback, Too: A Research-Backed Approach to Leveraging Feedback for Exceptional Talent. *Human Capital Leadership*, 16(1). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.16.1.12>
- Wu, D., & Lin, H. (2024). Job autonomy, harmonious passion, and work engagement: The moderating role of observational monitoring. *Social Behavior and Personality*, 52(1), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.12880>
- Wu, D., & Lin, H. (2024). Job autonomy, harmonious passion, and work engagement: The moderating role of observational monitoring. *Social Behavior and Personality*, 52(1), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.12880>
- Zhalifunnas, M. S., Bakar, R. M., & Rahmat, A. (2023). Increasing Well-being in the Workplace: The Role of Job Autonomy. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, X(XI), 159–166. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2023.1011012>
- Zhong, L., & Luan, M. (2026). Performance Feedback and Motivation in the Workplace. *AEA Randomized Controlled Trials*. <https://doi.org/10.1257/rct.17759>