BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yakni mengenai *perceived organizational support* (POS), *employee engagement* dan kinerja karywan. Perbandingan tersebut dapat disimak pada tabel berikut :

Tabel 2.1Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ni Putu Ariska Dewi, I Made Artha Wibawa (2023).	Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi. (Studi pada PT. BPR Bank Kertiawan).	Analisis jalur, uji asumsi klasik, dan pengujian peran mediasi sesuai konsep Hair et al. (2017) digunakan untuk menganalisis data kuisioner yang diperoleh dengan bantuan software SPSS versi 25.	*1.* Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien Beta 0,349 dan pValue 0,000, berarti Hasil diterima karena nilai pValue 0,000 < 0,05. Hal ini berarti *Perceived organizational support(X)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) secara positif dan signifikan. 2. Nilai Beta 0,615 dan pValue 0,000 diperoleh dari pengaruh *perceived organizational support(X)* terhadap *employee engagement(Z)*, berarti Hasil diterima karena pValue 0,000 < 0,05, artinya *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. 3. Nilai Beta 0,490 dan pValue 0,000 didapatkan dari perhitungan pengaruh *employee engagement*

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap kinerja karyawan, maka dapat dikatakan Ha diterima karena pValue 0,000 < 0,05, artinya *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Hasil perhitungan pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan 0,349 dengan pValue 0,000 serta pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* 0,301 dengan pValue 0,000, didapatkan hasil sebanyak 0,349+0,301 = 0,650. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung bernilai 0,349 lebih kecil dari pengaruh total 0,650 dengan pValue 0,000, artinya yaitu tidak terdapat masalah pada variabel mediasi, atau dengan kata lain *employee engagement* mampu memberikan efek mediasi pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan
2.	Fitriani, Shofia Amin, Besse Wediawati(2022).	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan	1. Dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif. Ini dapat dilihat

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan sebagai Mediator (Studi pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam).	menggunakan analisis data *Partial Least Square (PLS)*	dari nilai t-statistics sebesar 7,980 > 1,96 atau bisa dilihat dari P-value yang bernilai sebesar 0,000 < 0,05. 2. Dukungan Organisasi (X) terhadap Kinerja (Y) tidak berpengaruh signifikan dengan arah negatif. Ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar 0,168 < 0,05 atau bisa dilihat dari P value yang bernilai sebesar sebesar 1,380 < 1,96. Nilai original sampel adalah negatif sebesar -0,062 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara dukungan organisasi terhadap kinerja adalah negatif. 3. Nilai t-statistics keterikatan karyawan terhadap kinerja sebesar 25,312 > 1,96 atau dapat dilihat dari P valuenya bernilai 0,000 < 0,05. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,979 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja adalah positif. 4. pengaruh tidak langsung Dukungan Organisasi terhadap Kinerja melalui Keterikatan Karyawan memiliki nilai yang signifikan, ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar 6,984 > 1,96 dan P value yang bernilai 0,000 < 0,05.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Santi Julita, Iin Andriani(2017).	Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Dan Keterikatan Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Banda Aceh).	Teknik analisis data penelitian menggunakan teknik korelasi pearson product moment. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik one-sample kolmogrovsmirnov test. Uji linieritas pada penelitian ini menggunakan test for linierity. Seluruh perhitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 21.0 for windows.	1. Terdapat hubungan positif antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan keterikatan karyawan dengan hasil (rxy= 0,30; p< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan yang dimiliki. Sebaliknya, semakin rendah dukungan organisasi yang dirasakan maka semakin rendah pula tingkat keterikatan karyawan yang dimiliki.
4.	Ridwan Mokhtar Sylvia Nabila Azwa Ambad Sharifah Nurafizah Syed Annuar(2019).	*The effect of perceived organizational supports towards employee engagement.(*studi pada Kalangan Karyawan Minyak dan Gas Lepas Pantai di Malaysia).	Analisisnya dengan pemeriksaan diagnostik dengan uji normalitas menggunakan uji Shapiro-Wilk dengan menggunakan IBM SPSS V25.0.	Hasil penilitian ini menunjukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement.*
5.	Riza A Yamin, E.S. Pusparini (2021).	*The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating*	Analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 22 untuk mengujinya validitas dan reliabilitas. Selanjutnya	Hasilnya menunjukkan *Flexible Work Arrangement* dan *perceived organizational supports* mempunyai pengaruh langsung dan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dan *Job Performance*. Selain itu, *Employee Engagement*

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Role of Employee Engagement. (Karyawan tetap pada perusahaan Indonesia yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel).	dilakukan analisis terhadap 309 Data responden dilakukan dengan menggunakan Struktural *Equation Modeling (SEM)* untuk menguji model penelitian dan mengetahui hubungan antar variabel penelitian	berhasil bertindak sebagai mediator secara tidak langsung hubungan *antara Flexible Work Arrangement* dan *perceived organizational supports* dengan *Job Performance.*
6.	Bambang Suharto, Suprapto Suprapto (2023).	*The Role of Organizational Commitment and Employee Engagement in Mediating The Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance.* (studi pada kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan).	Analisis data primer pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pengujian instrumen dilakukan dengan metode Partial Least Squares (PLS) yang difasilitasi oleh Perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Proses analisis meliputi pengujian pengukuran model struktural (outer model) dan model struktural (inner model) yang dilakukan pada struktural model persamaan	1. *Perceived Organizational Support* (X) secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* (Z1) 2. *Perceived Organizational Support*(X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y). 3. *Perceived Organizational Support* (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z2). 4. *Organizational Commitment* (Z1) tidak mempunyai dampak langsung terhadap *Employee Performance* (Y). Artinya *Organizational Commitment* (Z1) tidak berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* (Y) atau negatif.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				5. *Employee Engagement* (Z2). secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y). *Perceived Organizational Support* (X) tidak berdampak signifikan terhadap *Employee Performance* (Y) melalui *Organizational Commitment* (Z1) sebagai variabel mediasi. Artinya *Organizational Commitment* (Z1) tidak dapat memediasi *Perceived Organizational Support* (X) terhadap *Employee Performance* (Y). 6. *Perceived Organizational Support* (X) secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y) melalui *Employee Engagement* (Z2) sebagai variabel mediasi. Dalam hal ini, peran mediasi *Employee Engagement* (Z2) adalah mediasi parsial.
7.	Nurmalia Ariarni, Tri Wulida Afrianty (2017).	Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement*	Penelitian ini menggunakan hierarchial regression analysis dengan bantuan SPSS versi 21.	*1.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel POS (X) memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (Z), karena memiliki nilai ß = 0,618; t = 6,096; p<0,001 yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Sebagai Variabel *Intervening*. (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)		2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel POS (X) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), karena memiliki nilai ß = 0,841; t = 12,022; p<0,001 yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan. 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), karena memiliki nilai ß = 0,233; t = 2,766; p<0,01 yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan. 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z) memediasi dalam hubungan antara POS (X) terhadap kinerja karyawan (Y) karena setelah ketiga syarat pengujian mediasi terpenuhi, peneliti membandingkan pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada model 2 dengan 3. Hasilnya, pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada model 3 melemah (ß = 0,696; t = 8,247; p
8.	Trisninawati, Sunda Ariana, Sulaiman	*The Influence of Perceived Organizationa*	Dengan skala Likert 1–5, dan di uji validitas dan reliabilitas	1. *Perceived Organizational Support* (X) tidak memiliki berpengaruh positif dan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Helmi (2022).	*l Support on Extra Role Performance and Intra Role Performance Mediated by Employe Engagement.* (Studi Badan Usaha Milik Daerah BUMD Palembang)	kemudian data tersebut akan diolah dengan Struktural Equation Model (SEM) melalui LISREL untuk menguji hipotesis penelitian,	signifikan terhadap *Extra Role Performance*(Y1) dengan nilai t-hitung 0,53 < 1.96. 2. Perceived Organizational Support (X) mempunyai dampak negatif berpengaruh terhadap *Intra Role Performance* (Y2) dengan t-hitung nilai -0,37 < 1,96. *3.* *Perceived Organizational Support* (X) mempunyai dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Employe Engagement*(Z) dengan t-hitung 3,62 >1,96. 4. *Employe Engagement*(Z) tidak memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Extra Role Performance*(Y1) dengan t-hitung 0,63<1,96. *5.* *Employe Engagement*(Z) tidak memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Intra Role Performance* (Y2) Peran dengan t-hitung 0,24<1,96
9.	Chanapa Jindain, Bhumiphat Gilitwala (2023).	*The Factors Impacting The Intermediating Variable Of Employee Engagement Toward Employee Performance In A Hybrid*	Penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling dengan jumlah responden sebanyak 370 orang menggabungkan metode	1. *Hybrid Working* Model berpengaruh positif terhadap *Employee performance*(Z). 2. Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (X1) mempunyai

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Working Model. (studi organisasi kerja hybrid di Bangkok, Thailand).	pengambilan sampel purposif dan pengambilan sampel bola salju untuk konsistensi dalam temuan hasil. Regresi linier berganda dan sederhana (SLR) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis dan memahami hubungan sebab akibat.	berpengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (Z). 3. Penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa *Trust and Respect* (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan berpengaruh pada *employee engagement* (Z). 4. Temuan penelitian ini secara empiris mendukung gagasan bahwa *employee engagement* (Z) mempunyai pengaruh dampak yang besar terhadap *Employee performance*(Y).
10.	Fierda Kemala Wahab, Siti Khumaidatul Umaroh, Silvia Eka Mariskha, Evi Kurniasari Purwaningrum (2018)	Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan. (studi pada karyawan PT Pertamina EP Field Sangasanga)	Data penelitian dianalisis menggunakan teknik regresi linear sederhana dengan bantuan program statistik SPSS 18 for windows.	Hasil Pengujian menunjukkan ada pengaruh positif antara *perceived organizational support* (X) dengan employee engagement (Y) karena nilai p = 0,00 atau p < 0,05 dan nilai r square = 0,167 menunjukkan pengaruh nilai korelasi positif.

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

A. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Viswesvaran, Chockalingam & Ones, (2000), Kinerja karyawan adalah tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan setiap karyawan tergantung pada fungsi spesifik dari pekerjaannya dalam bentuk aktivitas selama periode waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada standar yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya (Umam, 2010).

Menurut Mathis, R. L. and Jackson, (2006), kinerja merupakan segala sesuatu hal yang sudah dilaksanakan ataupun yang tidak dilaksanakan oleh karyawan.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan individu sebagai hasil dari kerja keras sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

B. Arti Penting atau Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut penelitian (Umam, 2010), kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan. Terdapat tiga komponen utama dari kinerja, yaitu:

1. Kinerja tugas, yang mencakup penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan
2. Kinerja keanggotaan, yang melibatkan keterlibatan individu dalam kehidupan perusahaan serta promosi citra positif dan menyenangkan bagi perusahaan. Kinerja keanggotaan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan menciptakan lingkungan sosial yang mendukung.

C. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Viswesvaran, Chockalingam & Ones, (2000) dimensi kinerja karyawan mencakup :

1. *Effort*, yaitu tingkat usaha yang ditunjukkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
2. *Job Knowladge*, merupakan tingkat pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas.
3. *Quality*, mencerminkan sejauh mana karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4. *Quantity*, mengukur seberapa banyak hasil pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.
5. *Compliance with rules*, adalah tingkat ketaatan karyawan dalam mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

6. *Interpersonal Competence*, mencakup kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja.

Adapun dimensi kinerja karyawan menurut Mathis, R. L. and Jackson, (2006), antara lain:

1. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan atau diproduksi.
2. Kualitas memiliki peran penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Keandalan merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditentukan.
4. Kehadiran mencerminkan seberapa sering karyawan hadir atau masuk untuk bekerja sesuai jadwal yang ditentukan.
5. Kemampuan bekerja sama adalah sejauh mana karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dengan efektif.

Sedangkan menurut Edison, Anwar, & Khomariyah, (2016), dimensi kinerja dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Target adalah ukuran yang menunjukkan pemenuhan pekerjaan yang telah dicapai.
2. Kualitas, memiliki peran penting karena kualitas yang dihasilkan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Ketepatan waktu adalah kemampuan untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai hasil produksi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, sehingga mengoptimalkan penggunaan waktu untuk kegiatan lain.
4. Taat asas adalah melakukan sesuatu dengan benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku.

D. Pengukuran Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur melalui beberapa indikator menurut Viswesvaran, Chockalingam & Ones, (2000), yaitu:

1. *Effort*, yang mencakup tingkat kegigihan dan inisiatif dalam bekerja.
2. *Job knowledge*, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman tugas yang relevan.
3. *Quality*, yang mencakup tingkat ketelitian dan keakuratan dalam menjalankan tugas.
4. *Quantity*, yang mencakup pencapaian target kuantitatif dalam pekerjaan.
5. *Compliance with rules* yang mencakup pemahaman dan ketaatan terhadap aturan perusahaan.
6. *Interpersonal Competence* yang mencakup kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik antar karyawan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mathis, R. L. & Jackson, (2006), yaitu:

1. Kuantitas terdiri dari kemampuan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan, penetapan target dalam pekerjaan, pemenuhan target pekerjaan.
2. Kualitas mencakup kemampuan melakukan pekerjaan dengan baik, pemahaman tentang pekerjaan yang dilakukan, serta menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan rapi.
3. Keandalan mencakup pekerjaan yang tidak pernah disalahkan oleh atasan dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan.
4. Kehadiran mencakup kedatangan tepat waktu, izin saat meninggalkan tempat kerja, dan tingkat absensi.
5. Kerja sama mencakup kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, keterbukaan terhadap pendapat orang lain, dan usaha untuk menjadi individu yang dapat diandalkan.

Sedangkan menurut Edison, Anwar, & Khomariyah, (2016), variabel kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

1. Terget yang meliputi fokus pada target, memantang dan realistis, memenuhi kuantitas, pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan.

2. Kualitas mencakup memastikan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, anggota memiliki komitmen terhadap kualitas, memiliki prosedur untuk mencapai kualitas, dan memastikan pelanggan (baik internal maupun eksternal) puas dengan kualitas yang dihasilkan.
3. Waktu mencakup penyelesaian pekerjaan tepat waktu, tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, serta waktu kerja efektif atau hilangnya jam kerja.
4. Tata asas mencakup melakukan pekerjaan dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

E. Faktor Penyebab Kinerja Karyawan

Menurut Edison, Anwar, & Khomariyah, (2016), faktor penyebab kinerja, yaitu:

1. Motivasi yang merupakan keinginan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Kompensasi yang merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan..

2.2.2 Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support)

A. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*)

adalah bagaimana karyawan memandang bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger, 2014). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, hal ini akan mendorong mereka untuk mengintegrasikan keanggotaan mereka sebagai bagian dari organisasi ke dalam identitas diri mereka.

Menurut Eisenberger, R., Huntington, R. & S., & Sowa, (1986) persepsi dukungan organisasi *(perceived organizational support*) adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support)* menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) adalah keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan melalui pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan paparan dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah persepsi karyawan yang ditandai dengan sikap positif mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

B. Arti Penting atau Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Perceived Organizational Support merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi karena aspek ini memungkinkan organisasi untuk berjalan dengan produktif. Terdapat dua anteseden dari *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan, yaitu kepercayaan karyawan dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi. Kepercayaan ini didefinisikan sebagai asumsi bahwa orang lain dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan. Ketika pemimpin menunjukkan kepercayaan tersebut, karyawan akan merasakan hal yang sama terhadap organisasinya, yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Chandra, 2018).

Perceived organizational support sebagai akses terhadap informasi, yaitu ketika seorang pemimpin bersedia berbagi informasi, baik yang baik maupun yang buruk, mereka akan memperoleh kepercayaan dari karyawan. Karyawan akan merasa bahwa mereka diperhatikan oleh pemimpin mereka dan bahwa pemimpin mereka mempercayai mereka. Melalui berbagi informasi, perbaikan berkelanjutan dapat tercapai. Adapun sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, seperti melalui pelatihan dan pengembangan profesional, tidak hanya

meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga kepercayaan diri mereka. Ketika kepercayaan diri meningkat, hal itu akan berdampak pada peningkatan kinerja, kepuasan, dan komitmen karyawan, serta persepsi mereka terhadap organisasi. Karyawan akan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang oleh organisasinya (Chandra, 2018).

C. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Menurut Eisenberger, R., Huntington, R. & S., & Sowa, (1986), persepsi dukungan organisasi terdiri dari dimensi yang berasal dari definisinya, yakni:

1. Penghargaan

   Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas usaha yang telah mereka lakukan. Ini bisa berupa perhatian, kompensasi finansial seperti gaji atau bonus, promosi jabatan, serta akses terhadap informasi atau sumber daya lain yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara optimal.

2. Pengembangan

   Pengembangan merujuk pada upaya organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara profesional, seperti melalui program pelatihan atau kesempatan promosi.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja mencakup semua faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja karyawan, seperti keamanan, kenyamanan, fasilitas kerja, dan budaya organisasi.

4. Peduli dengan kesejahteraan karyawan

   Peduli dengan kesejahteraan karyawan mencakup perhatian organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, termasuk mendengarkan masukan atau keluhan mereka, serta menunjukkan minat terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Adapun dimensi persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) yaitu:

1. Keadilan *(fairness*)

   Keadilan prosedural melibatkan proses penentuan strategi untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)
3. Dukungan dari atasan sangat memengaruhi kontribusi karyawan. Ketika atasan memberikan arahan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan mendukung organisasi.
4. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan (*organizational rewards and job Conditions*)

   Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah

sebagai berikut:

a. Gaji, pengakuan, dan promosi. Hal tersebut dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sehingga dapat meningkatkan kontribusi karyawan.
b. Keamanan kerja. Kepastian tentang masa depan karyawan di organisasi memperkuat persepsi dukungan organisasi..
c. Kemandirian. Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bekerja mandiri meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
d. Peran *stressor*. Stress berhubungan negatif dengan persepsi dukungan organisasi Stres mencerminkan ketidakmampuan individu dalam menangani tuntutan lingkungan.
e. Pelatihan. Pelatihan organisasi memberikan karyawan keterampilan yang meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

D. Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support

Variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) diukur melalui beberapa indikator oleh Eisenberger, R., Huntington, R. & S., & Sowa, (1986), yaitu:

1. Penghargaan

   Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas tugas yang telah mereka lakukan.

2. Pengembangan

   Perusahaan mengakui kemampuan karyawan dan memberikan kesempatan untuk promosi sebagai bentuk pengembangan karir

3. Kondisi kerja

   Perusahaan memperhatikan lingkungan tempat kerja karyawan, baik secara fisik maupun non-fisik, untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan produktif.

4. Kesejahteraan karyawan

   Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, termasuk memperhatikan kebutuhan fisik, emosional, dan sosial mereka.

Sedangkan menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) persepsi dukungan organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator yang meliputi :

1. Keadilan

   Keadilan mencakup bagaimana organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam lingkungan kerja. Hal ini termasuk memberikan informasi yang jelas tentang kebijakan organisasi dan memperhatikan masukan dari karyawan.

2. Dukungan atasan

   Karyawan memiliki pandangan umum tentang seberapa besar atasan menghargai kontribusi mereka dan seberapa peduli mereka terhadap kesejahteraan karyawan.

3. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan

   Penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan, seperti promosi jabatan, kenaikan gaji, dan pengakuan. Tindakan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, kondisi kerja yang harmonis akan menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja.

E. Faktor Akibat atau Dampak Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa dampak yang meliputi:

1. Komitmen organisasi.

   Persepsi dukungan organisasi menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi berdasarkan norma timbal balik. Hal ini meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Efek terkait pekerjaan

   Persepsi dukungan organisasi memengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Hal ini dipengaruhi oleh harapan penghargaan atas kinerja dan ketersediaan bantuan. Perasaan positif ini juga dapat meningkatkan kompetensi dan kelayakan karyawan.(Rhoades & Eisenberger, 2002)

3. *Job Involvment* (Keterlibatan Kerja)

   Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat pekerjaan. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

4. Kinerja

   Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Tindakan tersebut berupa saling membantu sesama teman kerja, melakukan tindakan yang dapat melindungi organisasi dari berbagai resiko, berbagi ilmu dan ketrampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.2.3 Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

A. Definisi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Pringgabayu & Keizer, (2017) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merujuk pada keadaan perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh serta konsisten terhadap

pekerjaan yang dilakukan karyawan di dalam perusahaan. Karyawan yang mempunyai tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja sesuai dengan harapan (Cendani & Tjahjaningsih, 2015).

Employee engagement menurut Siswono et al., (2016) didefinisikan sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk ketrampilan, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. *Employee engagement* juga didefinisikan sebagai keadaan psikis dan hasil perilaku yang memandu untuk memperoleh kinerja yang lebih baik (Hewitt, 2015).

Menurut Robbins, (2015), *employee engagement* adalah keterikatan karyawan, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan serta merasa nyaman dan senang dengan lingkungan kerja dan tanggung jawab tugasnya cenderung dapat meningkatkan kinerja mereka guna mendukung keberhasilan perusahaan.

Menurut Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, (2006), mendefinisikan *employee engagement* sebagai pikiran baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dicirikan dengan kekuatan energi dan mental ketika bekerja (*vigor*), berpartisipasi saat bekerja

(*dedication*), serta fokus dan senang dalam bekerja (*absorption*).

Berdasarkan Dari paparan berbagai pendapat tersebut, *employee engagement* dapat disimpulkan sebagai keterikatan karyawan yang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, perusahaan, dan nilai-nilai perusahaan, ditandai oleh kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan saat melakukan pekerjaan.

B. Arti Penting atau Manfaat Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Hewitt, (2015), karyawan yang memiliki *engaged* akan menghasilkan 3 elemen yaitu:

1. *Say* (berbicara positif tentang organisasi).

   Hal ini berarti karyawan secara aktif berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, calon karyawan, dan konsumen. Mereka menjadi juru bicara yang efektif untuk merepresentasikan citra positif perusahaan.

2. *Stay* (bertahan dalam organisasi).

   Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi dan memiliki keinginan yang besar untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Mereka cenderung lebih stabil dan tidak mencari peluang pekerjaan lain.

3. *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius).

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan terdorong secara intrinsik untuk bekerja lebih keras dan lebih serius. Mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan mereka dan untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan.

C. Dimensi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, (2006), *employee engagement* memiliki 3 dimensi utama yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

   Hal ini mencakup tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi selama bekerja. Vigor tercermin dalam semangat yang tinggi untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan stamina dan energi yang kuat, dorongan untuk bekerja keras dan tekun, serta ketekunan dalam mengatasi tantangan yang muncul selama bekerja. (Schaufeli & Bakker, 2006).

2. *Dedication* (Dedikasi)

   Dedikasi menunjukkan keterikatan emosional, antusiasme, dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mencerminkan ketertarikan yang kuat terhadap pekerjaan serta motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. (Schaufeli & Bakker, 2006).

3. *Absorption* (Penyerapan)

Penyerapan ditandai dengan tingkat konsentrasi penuh dan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan, di mana karyawan menikmati peran mereka sehingga sulit untuk dipisahkan dari pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan tingkat imersi yang tinggi dalam tugas-tugas yang dilakukan. (Schaufeli & Bakker, 2006).

D. Pengukuran Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Dalam alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, (2006), terdapat 9 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur tiga indikator *employee engagement*, yaitu vigor, dedication, dan *absorption*, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)
    a. Penuh energi.
    b. Kuat dan bersemangat.
    c. Merasa seperti akan bekerja.
2. *Dedication* (Dedikasi)
    a. Antusias dengan pekerjaannya.
    b. Pekerjaan menginspirasi.
    c. Bangga dengan pekerjaan.
3. *Absorption* (Penyerapan)
    a. Bahagia ketika bekerja.

b. Menikmati pekerjaannya.

c. *Enjoy* ketika sedang bekerja

E. Faktor Penyebab Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Saks, (2006), faktor penyebab *employee engagement* dapat disusun sebagai berikut:

1. Karakteristik Pekerjaan

   Ada lima karakteristik yang membentuk karyawan menjadi lebih terikat yaitu. Karakteristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, membutuhkan keterampilan, memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan pribadi, dan memberikan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting dapat membentuk karyawan menjadi lebih terikat pada pekerjaan mereka.

2. *Perceived Organizational Support*

   Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam dukungan sosial. Hal ini menciptakan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi

3. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan cenderung lebih terikat pada pekerjaan mereka ketika mereka mempersepsikan bahwa penghargaan dan pengakuan atas kinerja mereka dihargai dan diakui oleh organisasi.

4. Keadilan Prosedural

   Keadilan prosedural berkaitan dengan proses yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya kepada karyawan. Karyawan akan lebih terikat ketika mereka merasa bahwa proses ini adil.

5. Keadilan Distributif

   Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan tentang jumlah dan jenis penghargaan yang diterima oleh individu dalam organisasi. Jika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras. Namun, jika mereka merasa tidak diperlakukan dengan adil, mereka cenderung untuk menarik diri dari pekerjaan mereka. Keadilan prosedural dan distributif berkontribusi pada pembentukan perilaku terikat pada karyawan.

F. Faktor Akibat atau Dampak Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Saks, (2006) mengemukakan adanya konsekuensi mengenai akibat atau dampak keterikatan karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja

Karyawan yang memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan cenderung meningkatkan kinerja mereka karena merasa nyaman dan senang dengan lingkungan kerja. Hal ini dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan.

2. Kepuasan kerja

Karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasi akan cenderung menunjukkan kemampuan terbaik mereka dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka.

3. Komitmen organisasi

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan dan organisasi mereka memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam organisasi, bahkan ketika ada banyak tawaran pekerjaan dari tempat lain.

4. *Turnover*

Employee engagement dapat mengurangi tingkat *turnover* dalam organisasi. Karyawan yang terikat cenderung lebih berkomitmen dan tidak mudah meninggalkan perusahaan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut dan melatih karyawan baru secara terus-menerus.

2.3 Hubungan Variabel

2.3.1 Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan

Perceived organizational support merupakan tingkat di mana karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang telah mereka berikan.

Kinerja adalah hasil mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh perusahaan, mereka cenderung menunjukkan kinerja terbaik mereka dengan bekerja keras untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, tingkat dukungan organisasi yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat *perceived organizational support* yang tinggi maka tingkat kinerja karyawan juga tinggi.

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*

Perceived organizational support merupakan sikap positif karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Employee engagement merupakan keterikatan karyawan yang menunjukkan sikap positif individu terhadap pekerjaan, perusahaan, dan nilai-nilai perusahaan, yang ditunjukkan melalui kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan ketika melakukan pekerjaan.

Berdasarkan perspektif tersebut dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan menunjukkan penghargaan dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dengan memperlakukan mereka secara adil, memberikan penghargaan atas pencapaian kerja, dan memperhatikan kemampuan karyawan, maka karyawan akan merasa berhutang budi terhadap perusahaan dan merasa berkewajiban untuk membalasnya. Balasan ini bisa berupa keterikatan karyawan (*employee engagement*), yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk memberikan seluruh tenaga dan pikiran mereka untuk menyelesaikan tugas, merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki makna, dan serius dalam menangani setiap tugas yang diberikan.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki persepsi yang tinggi terhadap dukungan organisasi kemungkinan besar juga memiliki tingkat

keterikatan karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, tingkat *perceived organizational support* yang tinggi berkorelasi dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.3.3 Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Employee engagement adalah tingkat kemauan karyawan untuk sepenuhnya mengabdikan diri pada pekerjaan, menunjukkan kemampuan dan dedikasi mereka untuk berkontribusi dalam perusahaan.

Kinerja adalah hasil dari upaya pekerjaan yang secara erat terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan, baik dari segi ukuran, kuantitas, maupun kualitas.

Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat, antusias, dan bangga dengan pekerjaan mereka di perusahaan akan meningkatkan kontribusi mereka untuk kesuksesan perusahaan. Ini tercermin dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Ketika karyawan telah terikat dengan pekerjaan dan perusahaan, mereka akan menunjukkan kinerja terbaik mereka untuk mendukung kesuksesan perusahaan, karena kinerja individu ini memiliki dampak langsung pada keseluruhan kinerja perusahaan. Sejalan

dengan itu, semakin tinggi tingkat *employee engagement*, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi

Perceived organizational support dapat memunculkan *employee engagement* dan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang merasa bahwa kontribusinya dihargai oleh perusahaan dan menjamin keanggotaan di masa depan serta memberikan hak-hak yang diharapkan karyawan, maka karyawan merasa berhutang budi dan berkewajiban untuk membalasnya dengan cara karyawan menunjukkan antusias saat bekerja dan semangat ketika bekerja sehingga karyawan dapat memperlihatkan hasil kerja yang lebih baik dengan kemampuan yang dimiliki guna mendorong meningkatnya kinerja karyawan.

Salah satu aspek penting yang dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi maka perlu adanya dukungan dari organisasi itu sendiri terhadap kinerja melalui Keterikatan Karyawan dan karena itulah

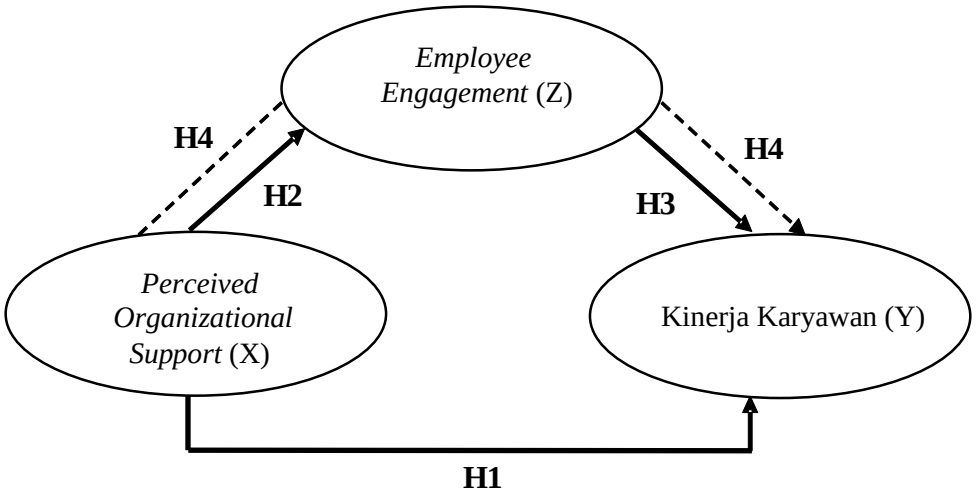
maka penulis menjadikan Keterikatan Karyawan sebagai variabel *intervening*. Pengaruh langsung (*direct*) berupa pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect*) berupa pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan hipotesis di atas maka dapat dibuat model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan : ---→ Pengaruh langsung
⟶ Pengaruh tidak langsung

Penjelasan pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* guna mendukung H1. Untuk mendukung H2 dan H3 *employee engagement* dan *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terakhir, untuk mendukung H4 *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

2.5 Hipotesis

H1 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Terdapat pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan *perceived organizational* support terhadap kinerja karyawan