

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)**

###### a. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah semua tentang persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger, 2014). Ketika karyawan memegang persepsi bahwa pekerjaan mereka dihargai dan dipedulikan oleh organisasi akan mendorong karyawan untuk menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka.

Menurut (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat kerja karyawan yang dapat mendorong persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) adalah

kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya 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*) merupakan semua tentang persepsi karyawan yang ditandai dengan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

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

Pada dasarnya, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada karyawan. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk meningkatkan kinerjanya ketika melakukan pekerjaan. Dukungan organisasi yang berupa pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, keamanan dalam bekerja akan dipersepsikan karyawan sebagai tanda kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan membalas dukungan organisasi dalam bentuk kepercayaan dan mengembangkan perilaku positif terhadap organisasi.

Jika karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memiliki

keinginan untuk berbagi *advantage* maka akan muncul kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Karyawan juga akan meningkatkan kinerja dengan bekerja keras karena karyawan mengharapkan organisasi untuk sukses. Persepsi dukungan organisasi pada saat-saat krisis dapat sangat bermanfaat dalam hal mengembangkan serta meningkatkan hasil kerja perorangan ataupun hasil kerja organisasi.

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

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

1. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap usaha yang telah dilakukan karyawan berupa perhatian, gaji, promosi dan akses informasi atau bentuk lainnya yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja secara maksimal.

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu hal yang diberikan kepada karyawan berupa kesempatan promosi.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja merupakan keadaan mengenai lingkungan kerja.

#### 4. Peduli dengan kesejahteraan karyawan

Perhatian dengan kesejahteraan karyawan, mendengarkan masukan atau keluhan karyawan serta tertarik dengan pekerjaan yang karyawan lakukan merupakan kepedulian yang ditunjukkan oleh organisasi untuk karyawan.

#### d. Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Pengukuran persepsi dukungan organisasi (*perceived organization support*) menggunakan kuesioner menurut (Eisenberger & Huntington, 1986) ada 36 item pernyataan yang mengacu pada faktor-faktor survei persepsi dukungan organisasi (SPOS).

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

1. Penghargaan: perusahaan memberikan penghargaan atas tugas yang dilakukan karyawan.
2. Pengembangan: perusahaan menghargai kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
3. Kondisi kerja: perusahaan memperhatikan lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik ataupun non fisik.
4. Kesejahteraan karyawan: perusahaan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

e. Faktor penyebab Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Faktor penyebab persepsi dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) yaitu:

1. Keadilan

Keadilan *procedural* meliputi bagaimana menentukan strategi untuk mendistribusikan sumber daya diantara karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Dukungan Atasan

Dukungan atasan sangat mempengaruhi kontribusi karyawan. Karena jika atasan meberikan arahan dan melakukan penilaian kinerja bawahan, maka karyawan akan memiliki pesepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisai.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

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 dalam bekerja. Salah satu cara untuk memperkuat persepsi organisasi yaitu dengan adanya kejelasan masa depan karyawan di organisasi tersebut.

- c) Kemandirian. Cara meningkatkan persepsi dukungan organisasi yaitu organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan.
  - d) Peran *stressor*. *Stress* berhubungan negatif dengan persepsi dukungan organisasi. *Stress* mengacu pada ketidakmampuan setiap individu dalam mengatasi tuntutan dari lingkungan.
  - e) Pelatihan. Pelatihan yang dilakukan pada setiap organisasi merupakan bekal karyawan dalam bekerja yang akhirnya dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- f. 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.

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2002).

## 2. Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja, dan memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan hati, kompetensi dan kelayakan karyawan sehingga meningkatkan suasana hati yang positif (Rhoades & Eisenberger, 2002).

## 3. *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. 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. Keterikatan Karyawan (**Employee Engagement**)

### a. Definisi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut (Pringgabayu & Keizer, 2017) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) mengacu pada keadaan perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh serta konsisten terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan di dalam perusahaan. Karyawan yang mempunyai tingkat *engagement* tinggi akan 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 & Sim, 2016) didefinisikan sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk



ketrampilan, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, 2015 (dalam Ariarni & Afrianty, 2017) *employee engagement* adalah keterikatan karyawan, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang mempunyai ikatan kuat dengan perusahaan serta merasa nyaman dan senang dengan hal-hal yang ada di lingkungan kerjanya maupun tanggung jawab tugas yang dimiliki maka karyawan bisa meningkatkan kinerja guna mendukung keberhasilan perusahaan.

Menurut (Schaufeli & 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 paparan dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan karyawan yang menunjukkan sikap positif seorang karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan dan nilai-nilai perusahaan yang ditandai oleh kesungguhan, dedikasi, penghayatan ketika melakukan pekerjaan.

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

Ada beberapa manfaat dari *employee engagement*, antara lain:

1. *Employee engagement* dapat menciptakan keberhasilan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas dan keuntungan.
2. *Employee engagement* yang tinggi menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

c. Dimensi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2006) dimensi *employee engagement* terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. *Vigor* meliputi tingkat energi yang tinggi dan kekuatan mental saat bekerja. *Vigor* diperlihatkan melalui tingkat semangat karyawan untuk melakukan peran pekerjaannya yang ditunjukkan melalui stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, keinginan berusaha secara sungguh-sungguh ketika melakukan pekerjaan, serta gigih dan tekun dalam menghadapi kesulitan saat bekerja (Schaufeli & Bakker, 2006).
2. *Dedication* keterikatan emosional, antusiasme, dan kebanggaan yang ditandai dengan rasa tertarik terhadap pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli & Bakker, 2006).

3. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi dan keseriusan penuh dalam bekerja, dan menikmati peran pekerjaannya sehingga tidak dapat terlepas dari pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2006).

d. Pengukuran Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Ada sebuah alat ukur untuk mengukur dimensi dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang disebut *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Terdapat 9 item pernyataan (UWES-9) yang dikembangkan oleh (Schaufeli & Bakker, 2006).

Variabel *employee engagement* diukur melalui beberapa indikator yang terdiri dari *vigor* dinilai dari 3 item pertanyaan, *dedication* dinilai dari 3 item pertanyaan, *absorption* diukur dari 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Schaufeli & Bakker, 2006), yakni

1. *Vigor*

- 1) Penuh energi.
- 2) Kuat dan bersemangat.
- 3) Merasa seperti akan bekerja.

2. *Dedication*

- 1) Antusias dengan pekerjaannya.
- 2) Pekerjaan menginspirasi.
- 3) Bangga dengan pekerjaan.

### 3. *Absorption*

- 1) Bahagia ketika bekerja.
- 2) Menikmati pekerjaannya.
- 3) *Enjoy* ketika sedang bekerja

#### e. Faktor Penyebab Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Faktor penyebab *employee engagement* menurut (Saks, 2006), antara lain:

##### 1. Karakteristik Pekerjaan

Ada lima karakteristik yang membentuk karyawan menjadi lebih terikat yaitu karakteristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, perlu keterampilan, bebas dalam mengambil keputusan pribadi dan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting.

##### 2. *Perceived Organizational Support*

Persepsi dukungan organisasi merupakan variabel yang penting dalam dukungan sosial. Faktor ini dapat menumbuhkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasi mereka didasari adanya norma timbal balik demi mencapai tujuan organisasi.

### 3. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan akan lebih terikat dengan pekerjaannya saat karyawan mempersepsikan nilai yang lebih besar dari penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang dilakukan karyawan.

### 4. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan hal-hal yang digunakan organisasi guna mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada karyawannya.

### 5. Keadilan Distributif

Keadilan distributif yaitu persepsi yang ditandai dengan jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu.

Jika karyawan merasa dirinya diperlakukan secara adil, karyawan akan berusaha bekerja keras dengan meningkatkan keterikatan yang lebih tinggi. Namun, jika karyawan merasa dirinya tidak diperlakukan secara adil maka karyawan akan cenderung untuk menarik diri dan *disengaged* dari pekerjaannya. Dengan adanya keadilan prosedural dan keadilan distributif mampu membentuk perilaku terikat pada karyawan.

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

Menurut (Saks, 2006) mengemukakan konsekuensi dari keterikatan karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja

Karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan, merasa nyaman dan senang dengan kondisi lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga keberhasilan perusahaan dapat tercapai.

2. Kepuasan kerja

Ketika karyawan terikat dengan pekerjaan dan organisasi, karyawan akan menunjukkan seluruh kemampuannya dalam pekerjaan sehingga karyawan puas dengan apa yang mereka kerjakan.

3. Komitmen organisasi

Sering kali karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan dan organisasinya, karyawan akan tetap bertahan meskipun banyak tawaran kerja ditempat lain.

4. *Turnover*

*Employee engagement* mengakibatkan tingkat *turnover* rendah.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut (Viswesvaran & Ones, 2000), kinerja karyawan merupakan suatu tindakan, perilaku, dan hasil yang bisa diukur sesuai dengan apa yang telah dikerjakan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya (Umam, 2012).

Menurut (Edison, Anwar, & Khomariyah, 2016), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika ada kinerja yang tidak efektif pada setiap tingkatan harus dipandang sebagai suatu isyarat bagi manajemen untuk melakukan koreksi terhadap setiap elemen perusahaan.

Menurut (Mathis & Jackson, 2006), kinerja merupakan suatu hal yang sudah dilaksanakan ataupun yang tidak dilaksanakan oleh karyawan.

Berdasarkan paparan dari pendapat-pendapat 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 (Umam, 2012), kinerja sangat penting dalam perusahaan karena dapat menjadi pendorong keberhasilan perusahaan. Ada 3 komponen besar dari kinerja, yaitu:

1. Kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
2. Kinerja keanggotaan dapat menjadikan seseorang dalam kehidupan perusahaan dan mempromosikan citra perusahaan yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial yang menyenangkan.

c. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut (Viswesvaran & Ones, 2000) dimensi kinerja karyawan, antara lain:

1. *Effort* adalah jumlah usaha yang diperlihatkan karyawan guna melakukan pekerjaan dengan baik.



2. *Job Knowledge* adalah tingkat pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. *Quality* adalah sejauh mana karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4. *Quantity* adalah seberapa banyak hasil pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
5. *Compliance with rules* adalah sebuah ketaatan karyawan dalam menjalankan aturan yang ditentukan perusahaan.
6. *Interpersonal Competence* adalah kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan kemampuan dalam bekerja sama dengan teman kerja.

Adapun dimensi kinerja karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006), antara lain:

1. Kuantitas merupakan jumlah pemenuhan pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Keandalan merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditentukan.
4. Kehadiran merupakan tingkat dimana karyawan hadir atau masuk untuk bekerja.

5. Kemampuan bekerjasama merupakan sejauh mana karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

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

1. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Taat asas adalah suatu hal yang dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

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

1. *Effort* yang meliputi giat dan berinisiatif.
2. *Job knowledge* yang meliputi pengetahuan dan ketrampilan, pemahaman tugas.
3. *Quality* yang meliputi teliti dan akurat.
4. *Quantity* yang meliputi pencapaian target.

5. *Compliance with rules* yang meliputi paham dan taat dengan aturan.
6. *Interpersonal Competence* yang meliputi kerjasama dan hubungan baik antar karyawan.

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

1. Kuantitas terdiri dari kemampuan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan, penetapan target dalam pekerjaan, pemenuhan target pekerjaan.
2. Kualitas terdiri dari kemampuan melakukan pekerjaan yang dikerjakan, pemahaman tentang pekerjaan yang dikerjakan, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan rapi.
3. Keandalan terdiri dari pekerjaan yang dilakukan tidak pernah disalahkan oleh atasan, menyelesaikan pekerjaan sesuai apa yang telah ditentukan.
4. Kehadiran terdiri dari datang tepat waktu, izin ketika meninggalkan tempat kerja, tingkat absensi.
5. Kerja sama terdiri dari kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, terbuka dengan pendapat orang lain, berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan.

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

1. Target yang meliputi fokus pada target, memantang dan realistis, memenuhi kuantitas, pelanggan (*internal* dan *eksternal*) puas atas kuantitas yang dihasilkan.
  2. Kualitas yang meliputi kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan, anggota memiliki komitmen tentang kualitas, memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas, pelanggan (*internal* dan *eksternal*) puas atas kualitas yang dihasilkan.
  3. Waktu yang meliputi pekerjaan selesai tepat waktu, tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
  4. Tata asas yang meliputi dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Faktor Penyebab Kinerja Karyawan

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

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

3. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang untuk memengaruhi tiap individu untuk bekerja sehingga dapat mencapai tujuan.
4. Budaya perusahaan mengacu ke dalam sebuah sistem karakteristik yang dianut anggota yang membedakan perusahaan tersebut dari perusahaan lain.

Adapun faktor penyebab kinerja menurut (Umam, 2012), yaitu:

1. Faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
  2. Faktor psikologi yang meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
  3. Faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.
- f. Faktor Akibat atau Dampak Kinerja Karyawan

Faktor akibat atau dampak kinerja karyawan yaitu memudahkan pimpinan dalam memimpin perusahaan ke tingkat selanjutnya, mempercepat dalam memajukan perusahaan, mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, berjalannya strategi perusahaan serta visi dan misi perusahaan (Glints, 2018).

## B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*

*Perceived organizational support* merupakan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

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

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa jika perusahaan menghargai dan peduli dengan kesejahteraan karyawan dengan cara memperlakukan karyawan yang satu dengan yang lainnya itu sama (keadilan), perusahaan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja karyawan dan perusahaan memperhatikan kemampuan yang dimiliki karyawan. Maka, karyawan akan merasa berhutang budi terhadap perusahaan sehingga karyawan berkewajiban untuk membalasnya. Balasan tersebut dapat berupa keterikatan karyawan (*employee engagement*). *Employee engagement* yang ditunjukkan yaitu dengan cara karyawan bersedia mengarahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna,

dan karyawan serius dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat *perceived organizational support* yang tinggi maka tingkat *employee engagement* juga tinggi. Sehingga karyawan dengan persepsi yang tinggi terhadap perusahaan memiliki kecenderungan terikat dengan pekerjaannya.

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung H1, yaitu sebagai berikut:

No	Judul, Penulis dan Tahun	Hasil
1.	Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Keterikatan Karyawan pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Banda Aceh (Julita & Andriani, 2017)	Adanya <b>hubungan positif</b> antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan keterikatan karyawan
2.	Peran Mediasi <i>Affective Commitment</i> pada Hubungan <i>Procedural Justice</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i> (Yulianti & Puteri, 2016)	<i>Perceived organizational support berpengaruh secara signifikan employee engagement</i>
3.	<i>Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction</i> (Biswas & Bhatnagar, 2013)	<i>POS berpengaruh positif</i> terhadap keterikatan karyawan

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti

menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.**

## 2. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

*Employee engagement* adalah tingkat kemauan karyawan untuk menyatukan diri dengan pekerjaan, menunjukkan kemampuan dan tenaga yang dimiliki untuk bekerja di perusahaan.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan ukuran, kuantitas dan kualitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Karyawan yang memiliki ikatan kuat, antusias dan bangga dengan pekerjaan di perusahaan akan meningkatkan peran kerjanya untuk keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan. Karyawan yang sudah terikat dengan pekerjaan dan perusahaan akan menunjukkan kinerja terbaiknya demi keberhasilan perusahaan, karena kinerja karyawan yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Semakin tinggi *employee engagement*, maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.

Tabel 2.2

### Penelitian Terdahulu Penelitian terdahulu yang mendukung H2, yaitu sebagai berikut:

No	Judul, Penulis dan Tahun	Hasil
1.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata (Handoyo & Setiawan, 2017)	<i>Employee engagement</i> <b>berpengaruh secara positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
2.	Analisis <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan dan <i>Turnover Intention</i> di Hotel D'Season Surabaya (Natalia & Rosiana, 2016)	<i>Employee engagement</i> <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
3.	<i>Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Rubel & Kee, 2013)	<i>Employee engagement</i> <b>berhubungan positif</b> dengan peran kinerja karyawan



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

**H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan

*Perceived organizational support* merupakan tingkat di mana karyawan merasa kesejahteraan mereka diperhatikan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan menghargai kontribusi yang sudah dilakukan karyawan untuk perusahaan.

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 dikatakan bahwa karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai kontribusinya oleh perusahaan, karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya dengan cara bekerja keras demi mewujudkan tujuan dan misi perusahaannya.

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

Tabel 2.3

## Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung H3, yaitu sebagai berikut:

No	Judul, Penulis dan Tahun	Hasil
1.	Pengaruh Dukungan Organisasi, Komitmen Afektif dan Perilaku Ekstra Peran terhadap Kinerja Karyawan PT. Nur Medinah Intermedia (Afipuddien & Sugiyono, 2016)	Terdapat <b>pengaruh positif dan signifikan</b> antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan
2.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Ariarni & Afrianty, 2017)	Terdapat <b>pengaruh positif</b> <i>perceived organizational support</i> terhadap kinerja karyawan
3.	<i>Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Rubel & Kee, 2013)	<b>POS</b> <b>berhubungan positif</b> dengan peran kinerja karyawan

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti

menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

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 perusahaan menghargai kontribusinya 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.

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*.

Tabel 2.4

#### Penelitian Terdahulu

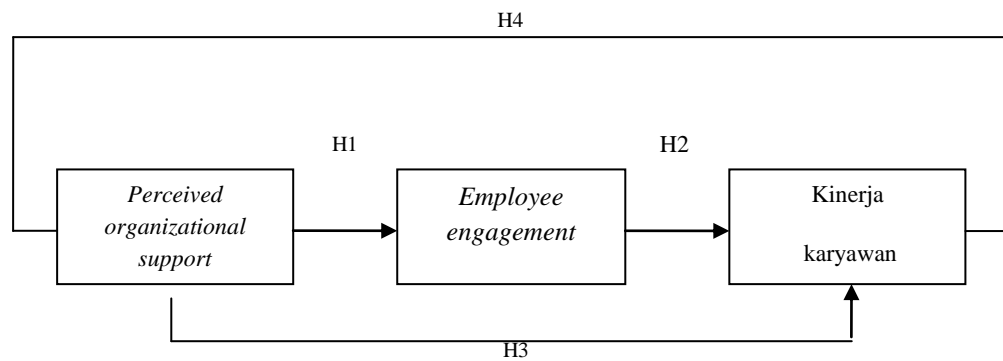
Penelitian terdahulu yang mendukung H4, yaitu sebagai berikut:

No	Judul, Penulis dan Tahun	Hasil
1.	<i>Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Rubel & Kee, 2013)	Keterikatan karyawan <b>memediasi hubungan</b> <i>POS</i> dengan kinerja karyawan

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

### C. Model Penelitian

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



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

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.

#### KETERANGAN

H1 : Julita dan Andriani (2017), Yulianti dan Puteri (2016), Biswas dan Bhatnagar (2013).

H2 : Handoyo dan Setiawan (2017), Natalia dan Rosiana (2016), Rubel dan Kee (2013).

H3 : Affipudien dan Sugiyono (2016), Ariarni dan Afrianty (2017), Rubel dan Kee (2013).

H4 : Rubel dan Kee (2013).