

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian dan uraian yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *employee engagement* dan *employee performance*.

2.1.1 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana perusahaan mengapresiasi kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan tersebut akan memengaruhi psikologi karyawan terhadap pekerjaan. Dengan adanya kondisi psikologi yang positif dan baik dalam diri karyawan maka mereka akan memberikan kinerja yang sebaik-baiknya terhadap organisasi sehingga hal ini mampu menguntungkan bagi pihak organisasi. Karyawan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi jika karyawan merasa didukung oleh organisasi sehingga akan terikat terhadap setiap aktivitas dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support dinyatakan sebagai “Dukungan organisasi yang dirasakan dianggap sebagai keyakinan yang dibentuk oleh karyawan terhadap kebijakan yang dirumuskan oleh organisasi, dan jika karyawan mempersepsikan organisasi memberikan dukungan yang tinggi, maka karyawan

akan mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif dengan organisasi (Al-Omar *et al.*, 2019).

“Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai keyakinan umum tentang sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi mereka” (Ayuningtias *et al.*, 2019). “Sebuah persepsi dukungan organisasi adalah persepsi yang timbul karena adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu tentang seberapa besar organisasi menghargai setiap kontribusi, peduli dengan kesejahteraannya, serta bagaimana organisasi memberikan bantuan saat karyawan membutuhkan” (Wahyuni, 2019).

“Persepsi dukungan organisasi merupakan kerjasama atau dukungan yang diperlukan organisasi agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan efektif” (Astuty & Udin, 2020).

“Perceived organizational support diartikan sebagai dukungan dari organisasi yang dapat menggali serta memunculkan persepsi karyawan yang mana telah memberi dukungan sesuai dengan norma yang berlaku, serta harapan karyawan di perusahaan” (Pratiwi dan Muzakki, 2021).

Perceived organizational support merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan (Bakker dalam Sri Wahyuni & Suryadi, 2019).

Perceived organizational support dinyatakan sebagai keyakinan global karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan

peduli dengan kesejahteraan mereka. Ketika organisasi senantiasa memberi penghargaan, peluang pengembangan dan lainnya maka karyawan akan menganggap bahwa dukungan dari organisasi tersebut sangat tinggi (Sabir *et al.*, 2022)

Dari berbagai pengetian di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana suatu organisasi memberi penghargaan atas kontribusi setiap karyawan dan peduli kepada kesejahteraan setiap karyawan. Tinggi rendahnya tingkat *perceived organizational support* tergantung kepada kinerja sumber daya manusianya. Agar karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap organisasinya maka perusahaan harus senantiasa memberi dukungan pada karyawan selaku sumber daya manusia yang utama bagi organisasi.

Perceived organizational support juga dapat dikatakan sebagai norma timbal balik yang menjadi suatu kewajiban umum dalam organisasi dari karyawan untuk peduli pada organisasi dan memberi kinerja yang baik sebagai bentuk pengembaliannya. Saat karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan dan memberi kompensasi adil atas pekerjaan yang dilakukan karyawan, membantu keperluan tertentu, memberi pekerjaan yang menyenangkan dan menarik, maka tindakan karyawan cenderung akan memperlakukan organisasi secara baik.

2.1.1.2 Manfaat *Perceived Organizational Support*

Pada dasarnya untuk menunjukkan komitmen organisasi pada karyawan maka diperlukan adanya dukungan organisasi dengan memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan (Pratiwi H, 2022). Dengan

tingkat *perceived organizational support* yang tinggi karyawan akan lebih maksimal dalam memberikan kinerjanya. Karyawan akan mempersepsikan sebagai suatu tanda kepedulian perusahaan terhadap karyawannya jika adanya pemberian dukungan organisasi berupa pelatihan, kompensasi, promosi, keamanan dalam bekerja. Karyawan pasti mengharapkan perusahaan dapat mencapai tujuannya, oleh karenanya karyawan akan meningkatkan kinerja dengan bekerja keras.

2.1.1.3 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Dimensi pada *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger dalam Egrifa Ovelina, 2023), diantaranya:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

2.1.1.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support*

Faktor dukungan organisasi pada karyawan diantaranya: organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Dan juga kondisi kerja

yang nyaman dengan promosi, sistem penghargaan, fasilitas, dan adanya pelatihan akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support* (Rhoades dan Eisenberg dalam Syafril M, 2022).

2.1.1.5 Dampak *Perceived Organizational Support*

Terdapat tiga dampak dari *perceived organizational support* (Sun Li, 2019), diantaranya:

1. *Job Attitude*

Variabel yang terkait dengan *job attitude* yaitu *affective commitment*, *job satisfaction*, *positive emotions*, dan *organizational commitment*.

2. *Job Behaviors*

Variabel yang terkait dengan *job behaviors* yaitu *organizational citizenship behavior*, *turnover intention*, dan *withdrawal behavior*.

3. *Organizational Performance*

Variabel yang terkait dengan *organizational performance* yaitu *relationship performance* dan *task performance*.

2.1.1.6 Indikator *Perceived Organizational Support*

Indikator *perceived organizational support* (Robbins dan Judge dalam Sari, 2019), diantaranya:

1. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan berupa gaji, upah, insentif, tunjangan, maupun kenaikan pangkat. Serta penghargaan non finansial berupa pujian atau pengakuan atas usaha karyawan. Pentingnya suatu penghargaan non finansial tersebut dikemukakan dalam survey oleh

Luthans dalam Sari (2019) yang hasilnya penghargaan non finansial lebih unggul dan peringkatnya lebih tinggi dibandingkan dengan penghargaan finansial. Tindakan pengakuan juga dapat berupa promosi, penempatan pada proyek bergengsi, perluasan pekerjaan untuk lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan, dan berbagai simbol status dan kebanggaan.

2. Kepedulian

Adanya bentuk rasa simpati, pertolongan/perhatian atasan terhadap karyawan. Kepedulian merupakan bentuk perhatian pemimpin terhadap orang lain khususnya anggota tim dengan memberikan bantuan dalam bentuk materi, gagasan/pemikiran, waktu, dan keahlian/keterampilan.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan (*well-being*) juga dikenal dengan kesejahteraan subjektif atau emosi atau kebahagiaan. Pengertian lain kesejahteraan dikaitkan dengan tujuan hidup yang bermakna. Karyawan merasa sejahtera apabila mereka mendapatkan perlindungan baik berupa jaminan kesehatan ataupun salary/bonus.

2.1.2 *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan timbulnya perasaan antusias saat karyawan ikut andil dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen dan keterikatan pegawai yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Keterikatan ini menjadi hal penting karena karyawan yang merasa

terlibat atau terikat dengan perusahaan cenderung akan lebih produktif, termotivasi dan bertahan untuk tetap diperusahaan dalam jangka waktu lama.

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

“Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu tingkat komitmen dan keeterlibatan dari seorang karyawan, rasa memiliki organisasi serta berkomitmen dalam menjaga nilai-nilainya” (Nitin Vazirani dalam Avianto *et al.*, 2019:143).

“*Employee engagement* yaitu sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional” (Upik Sri Sulistyawati, 2020).

Karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka (Andrian Noviardy, 2020). Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Employee Engagement merupakan hubungan yang menyangkut keterikatan terhadap komitmen perusahaan dan nilai-nilai perusahaan (Wahyuni dalam Diana & Frianto, 2021).

Employee engagement berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi mendorong anggotanya untuk menunjukkan keunggulannya setiap hari dalam menjaga komitmen, *value*, dan tujuan perusahaan (Chanana & Sangeeta dalam Utami & Siswanto, 2021).

Keterikatan karyawan sebagai cara karyawan memberikan upaya terbaiknya dalam bekerja demi kemajuan organisasi (Wicaksono & Rahmawati dalam Utami & Siswanto, 2021).

Employee engagement adalah rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dari energi karyawan dalam pekerjaannya dengan melibatkan diri untuk meningkatkan kinerja (Maslach et al. dalam Wijayanto et al., 2022)

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah suatu ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. Berbagai sikap positif, keinginan untuk berusaha dan resiliensi, energi motivasi yang tinggi, dan tidak menyerah untuk menghadapi tantangan dengan konsentrasi terhadap tugasnya yang dimiliki karyawan dan telah disesuaikan berdasarkan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Terdapat tiga faktor yang memengaruhi *employee engagement*, (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) yaitu:

1. Faktor organisasi (manajemen gaya, penghargaan pekerjaan, dll).
2. Faktor pekerjaan (lingkungan kerja, karakteristik tugas, dll).
3. Faktor individu (energi fisik, kesadaran diri, dll).

2.1.2.3 Dampak *Employee Engagement*

Dampak adanya keterikatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan bertahan dalam perusahaan dan bekerja keras terbagi menjadi tiga (Hewitt Organization dalam Sun & Bunchapattanasakda, 2019), diantaranya:

1. *Say*, karyawan menggunakan bahasa positif untuk mendeskripsikan perusahaan kolega dan pekerjaannya.
2. *Stay*, karyawan yang sangat berharap untuk menjadi anggota perusahaan dan ingin tetap berada di perusahaan dengan waktu lama daripada menggunakan pekerjaan yang ada sebagai transisi sementara.
3. *Strive*, karyawan yang bersedia mencurahkan upaya ekstra untuk bekerja demi keberhasilan perusahaan.

2.1.2.4 Dimensi *Employee Engagement*

Dimensi keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Schaufeli *et al.* dalam Anastasia *et al.*, 2023), diantaranya:

1. Aspek Kekuatan (*Vigor*)

Vigor atau kekuatan ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. Aspek Dedikasi (*Dedication*)

 Ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki

tingkat dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

3. Aspek Penyerapan (*Absorption*)

Ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

2.1.2.5 Indikator *Employee Engagement*

Indikator dalam keterikatan karyawan (*employee engagement*) (Macey dalam Hakim, 2021) diantaranya:

1. Keterikatan

Keterikatan merupakan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa puas dan antusias. Keterikatan akan muncul saat karyawan sadar terhubung dengan orang lain atau perusahaan.

2. Keinginan

Keinginan adalah perasaan yang ada dalam diri karyawan untuk mendapat atau memberi lebih terhadap suatu hal. Keinginan ini akan muncul saat karyawan memiliki rasa untuk memberi suatu dedikasi lebih terhadap perusahaan dengan memberikan yang terbaik.

3. Perasaan Sukarela

Suatu kemauan sendiri untuk bekerja dengan rasa rela hati. Perasaan sukarela bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh perusahaan demi

kepentingannya. Melainkan ditunjukkan dengan karyawan yang berusaha menyelesaikan pekerjaannya melebihi dari yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.3 *Employee Performance*

Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam perusahaan yang berhasil dicapai dalam tugas beserta tanggung jawabnya terhadap suatu pekerjaan dan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

2.1.3.1 *Pengertian Employee Performance*

Kinerja karyawan adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serah bermoral dan beretika (Sedarmayanti dalam Burhannudin, *et. al*, 2019: 192).

Employee performance merupakan perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, yang dihasilkan dari kontribusi yang dibuat individu dalam mencapai tujuan organisasi (Rerung, 2019: 54). “Kinerja merupakan kesediaan individu atau kelompok dalam melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan” (Arisanti, Santoso dan Wahyuni, 2019).

“Kinerja adalah sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam selang waktu tertentu” (Siagian dalam Fachrezi Hakim dan Hazmanan Khair, 2020: 109). Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik

seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Putri, 2020).

Terdapat dua definisi tentang kinerja. Pertama, kinerja didefinisikan sebagai capaian yang dihasilkan selama fungsi atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Kedua, kinerja karyawan adalah hasil nyata yang ditampilkan kepada setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang diberikan individu dibandingkan dengan karyawan lain yang telah ditetapkan bersama (Fidyah dan Setiawati, 2020).

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu (Lilyana, De Yusa, dan Yatami, 2021).

“Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan fungsinya dalam sebuah perusahaan” (Prasetyo *et al.*, 2021). Kinerja adalah penampilan atau perilaku aktual yang diperlihatkan oleh karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan masing-masing. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan tujuan atau prestasi yang dicapai perusahaan (Utarindasari & Widianingsih, 2022).

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan hasil yang dilihat dari segi kuantitas dan kualitas dari pelaksanaan tanggung jawab serta tugas yang diberikan kepada karyawan dalam waktu satu periode dengan memenuhi seluruh aturan berlaku dan memperhatikan moral serta etika dalam mencapai tujuan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Performance*

Faktor yang memengaruhi *employee performance* baik hasil maupun perilaku pada saat melakukan pencapaian dapat disebabkan oleh beragam faktor, (Kasmir, 2019: 189), diantaranya:

1. Kemampuan dan keahlian

Skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin ahli dan mampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan tepat, sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki output pekerjaan yang baik itu disebabkan karena seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang lebih detail akan bidang tersebut. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan tentang pekerjaannya yang memadai maka hasil output yang didapatkan akan cenderung rendah.

3. Rancangan Kerja

Suatu faktor yang mana karyawan akan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Suatu pekerjaan dengan rancangan yang bagus akan mengurangi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya. Begitu juga sebaliknya, karena rancangan kerja diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Merupakan keseluruhan seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi. Seseorang yang mempunyai pribadi baik, dipastikan mampu menjalankan kewajibannya secara bertanggung jawab serta penuh kesungguhan sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin membaik.

5. Motivasi Kerja

Faktor ini muncul dalam diri seorang karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

6. Kepemimpinan

Berupa sikap dari atasan dalam mengorganisasikan sistem kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku seorang pemimpin jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi organisasi karena hal tersebut bisa memengaruhi kinerja karyawan. Misal untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis dengan alasan tertentu.

8. Budaya Organisasi

Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma dalam organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira seseorang sebelum dan sesudah bekerja. Jika karyawan senang dalam bekerja maka hasilnya pun akan baik.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana dan kondisi lingkungan yang berada disekitar seseorang yang bekerja. Suasana yang nyaman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan akan lebih optimal karena lingkungan kerja yang kondusif tanpa gangguan saat bekerja.

11. Loyalitas

Loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan karena dengan loyalitas karyawan akan bekerja secara maksimal dan merasakan bahwa perusahaan tersebut seperti milik sendiri. Karyawan yang loyal dan setia akan mempertahankan ritme kerjanya tanpa gangguan dari pihak pesaing.

12. Komitmen

Faktor ini memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya. Dengan kesepakatan yang ada bahwa karyawan akan mematuhi setiap SOP yang berlaku, maka karyawan tersebut berupaya maksimal dalam bekerja dan merasa bersalah jika peraturan dilanggar.

13. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugasnya secara sungguh-sungguh seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

2.1.3.3 Karakteristik *Employee Performance*

Orang yang mempunyai kinerja (*performance*) yang tinggi memiliki karakteristik (Silaen *et al.*, 2021: 6), sebagai berikut.

1. Memiliki komitmen tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Tujuannya realistis.
4. Merealisasikan tujuan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
5. Mampu memanfaatkan umpan balik dari hasil pekerjaan yang dilaksanakan.
6. Mampu merealisasikan program yang telah direncanakan.

2.1.3.4 Standar *Employee Performance* yang Efektif

Standar kinerja yang efektif berdasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis dan terbuka untuk perubahan. Dengan demikian, standar kinerja bisa ditentukan dengan baik dan karyawan akan termotivasi. Terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja menjadi efektif (Hery, 2019: 29), yaitu:

1. Didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat atas suatu pekerjaan tanpa memandang orang yang mengerjakan pekerjaan tersebut.

2. Dapat dicapai

Seluruh karyawan harus mencapai standar yang telah ditentukan dan standarnya harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi karyawan.

3. Dapat dipahami

Standar harus mudah dipahami dan jelas oleh manajer maupun pekerja.

4. Harus disepakati

Standar harus disepakati oleh manajer maupun karyawan secara jujur untuk memotivasi karyawan

5. Spesifik dan terukur

Standar harus dapat dinyatakan dalam bentuk angka, presentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Standar juga harus dapat dinyatakan secara spesifik bahkan apabila pertimbangan subjektif.

6. Berorientasi waktu

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal atau waktu yang pasti.

7. Harus tertulis

Diharuskan memiliki salinan tertulis atas standar yang telah disetujui baik manajer maupun pekerja dan tidak boleh hanya diingat.

8. Dapat berubah

Standar secara periodik harus dievaluasi dan diubah bila perlu, namun tidak boleh diubah jika hanya karena pekerja yang tidak memenuhi standar.

2.1.3.5 Indikator *Employee Performance*

Terdapat lima indikator dalam mengukur kinerja karyawan (*employee performance*) (Silaen, 2021: 6), diantaranya:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemauan tenaga kerja serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktivitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.

4. Efektivitas

Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (uang, bahan baku, tenaga) yang ada.

5. Komitmen

Komitmen diartikan sebagai tingkat dimana seorang tenaga kerja dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan dalam melakukan penelitian sebagai gambaran untuk mengahaji penelitian yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat kekurangan dan

kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang dilaksanakan. Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sum- ber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Nurmalia Ariarni dan Tri Wulida Afrianty (2017)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)	<i>Perceived organization al support</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	Jurnal Admini strasi Bisnis (JAB) Vol. 50 No. 4 Septem ber 2017 .	Variabel Independen: <i>perceived organization al support, employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	-
2.	Budi Prastyo dan Agus Frianto (2020)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> : Sebuah Studi Literatur	<i>Perceived organization al support</i> berdampak positif terhadap <i>employee performance</i>	Journal of Busines s and Inovati on Manag ement 3 (1), 59-72, 2020.	Variabel Independen: <i>perceived organization al support</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>employee engagement</i>
3.	Endah Mujiasih (2015)	Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (POS) Dengan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	<i>Perceived organization al support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement.</i>	Jurnal psikolo gi undip 14 (1), 40-51, 2015.	Variabel Independen: <i>perceived organization al support, employee engagement</i>	Variabel Dependen: <i>employee performance</i>
4.	Willi Erika Rahmay ni (2022)	Analisis <i>Perceived Organizational Support</i> , Dukungan Atasan dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19	<i>Perceived organization al support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>	Jurnal Ekono mi dan Bisnis 23 (2), 1-15. 2022.	Variabel Independen: <i>perceived organization al support</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>Employee engagement</i>
5.	Hasna	Pengaruh Persepsi	<i>Perceived</i>	Dipone	Variabel	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Aghnia Nabila dan Intan Ratnawati (2020)	Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)	<i>organization al support dan employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance</i>	goro Journal of Manag ement 9 (4), 2020.	Independen: <i>perceived organization al support, employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	
6.	Anggita Rinda Pratiwi dan Muzakki (2021)	<i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT Panca Mitra Multi Perdana Situbondo	<i>Perceived organization al support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis 22 (1), 111-120, 2021.	Variabel Independen: <i>perceived organization al support</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>employee engagement</i>
7.	Afhan Anuari, Muhamad Azis Firdaus, Jani Subakti, dan Agung Wibowo (2020)	Pengaruh Keterikatan Karyawan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Kahuripan Kab. Bogor	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>	Manag er: Jurnal Ilmu Manajemen 3 (4), 529-539, 2020.	Variabel Independen: <i>employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>perceived organization al support</i>
8.	Agustina M (2022)	Pengaruh Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pusat Pengembangan Anak Cluster Sintang Kalimantan Barat	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>	Jurnal Ekono mi Manajemen dan Bisnis 3 (2), 101-114, 2022.	Variabel Independen: <i>employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>perceived organization al support</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9.	Septi Diana dan Agus Frianto (2021)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Pabrik Sepatu Safety Kab. Tuban dan Mojokerto	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> , <i>perceived organizational support</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif.	Jurnal Ilmu Manajemen 9 (3), 1205-1213, 2021.	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i> , <i>employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	-
10.	Silvia Indra Mustika dan Kusdi Raharjo (2017)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> dan OCB (Studi Pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang)	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .	Jurnal Administrasi Bisnis 47 (1), 2017.	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i> , <i>employee engagement</i>	Variabel Dependen: <i>employee performance</i>
11.	Lukmanul Hakim dan Edy Rahardja (2020)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Niatan Keluar Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RS Islam Sultan Agung)	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .	UNDIP : Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, 2020.	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i> , <i>employee engagement</i>	Variabel Dependen: <i>employee performance</i>
12.	Krisna Febriantoro dan Lohana Juariyah (2018)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support</i>) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>	Ekonomi Bisnis 23 (2), 81-90, 2018.	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>employee engagement</i>
13.	Johan Prawira (2019)	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh	Agora 7 (1), 2019.	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i>	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> CV Sumo Surya Perkasa di Lombok	positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> dan <i>employee engagement</i> . Dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee performance</i>		<i>al support, employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	
14.	Rizka Himawaty (2022)	Peran <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee performance</i>	PQDT-Global, 2022.	Variabel Independen: <i>employee engagement</i> , Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i>
15.	Putiri Bhuana K dan Adriana Wulan Siti H (2017)	Analisis Pengaruh <i>Employee Competence, Job Satisfaction</i> , dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	Joural Industrial Service ss 3 (1a), 2017.	Variabel Independen: <i>employee engagement</i> Variabel Dependen: <i>employee performance</i>	Variabel Independen: <i>perceived organizational support</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Employee performance dapat diartikan sebagai suatu bentuk kesuksesan seseorang atau kelompok dalam mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila hasil kerja individu atau kelompok tersebut dapat melampaui target yang telah ditentukan. Kinerja yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil yang baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, jika kinerjanya buruk maka

akan berdampak buruk pula pada perusahaan. Seluruh kegiatan yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan bisnis atau organisasi merupakan bentuk dari kinerja. Maka dari itu, peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan.

Perceived organizational support merupakan dukungan organisasi yang berkaitan dengan cara pandang karyawan terhadap *feedback* atas kontribusinya kepada organisasi dan bagaimana *treatment* perlakuan antar karyawan dengan perusahaan (Wijaya dan Surhadiyah, 2021). Persepsi dukungan organisasi membuat karyawan menghargai organisasi dan akan berusaha berperilaku dan bersikap positif, sehingga saat mereka merasa dihargai atas kontribusinya oleh organisasi maka akan memunculkan hasil yang positif untuk organisasi. Oleh sebab itu, bagaimana pun sikap dan perilaku positif serta pengaruh anggotanya terhadap organisasi perlu dirangsang demi pencapaian organisasi. Salah satu faktor penting yang akan menentukan bagaimana sikap dan perilaku anggota tersebut adalah *perceived organizational support* (Jeong dan Kim, 2022). Adapun indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur *perceived organizational support* yaitu (1) penghargaan, (2) kepedulian, (3) kesejahteraan (Robbins dan Judge dalam Sari, 2019).

Pada penelitian terdahulu mengenai *perceived organizational support* menunjukkan hasil bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) (Anggita Rinda Pratiwi dan Muzakki, 2021). Dikarenakan adanya dukungan organisasi yang dirasakan baik berbanding lurus dengan komitmen organisasi dan

kinerja karyawan. Untuk mendapatkan dampak yang positif bagi perusahaan, maka harus meningkatkan dukungan pada karyawan sehingga mereka akan merasa nyaman dan merasa lebih dihargai.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan selain *perceived organizational support* adalah *employee engagement*. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) mengacu pada hubungan antara karyawan dengan organisasi. Timbulnya perasaan antusias saat karyawan ikut andil berkontribusi dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya tersebut dapat dikatakan sebagai keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan atau *employee engagement* adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge dalam Utami & Siswanto, 2020). Adapun indikator *employee engagement* adalah (1) keterikatan, (2) keinginan, (3) perasaan sukarela (Macey dalam Hakim, 2021).

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* (Agustina M, 2022). Hal itu menunjukkan bahwa para karyawan telah merasa terikat dengan perusahaan. Saat merasa terikat, karyawan akan senantiasa mengoptimalkan potensi yang ia miliki untuk meningkatkan kinerjanya.

Adapun penelitian yang dilakukan lainnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap keterikatan karyawan (Lukmanul Hakim dan Edy Rahardja, 2020). Penelitian selanjutnya menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* terbukti sebagai

variabel yang berpengaruh terhadap *perceived organizational support* (Nurmalia Ariarni & Tri Wulida Afrianty, 2017). Saat karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka akan membantu mencapai tujuan dan bekerja lebih. Selain dapat diandalkan, karyawan juga akan loyal, berkomitmen dan bersedia memberi kontribusi yang lebih baik. Karena karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi nantinya akan membantu terhadap adaptasi organisasi kepada lingkungan sekitar.

Employee performance (kinerja karyawan) merupakan hasil yang dicapai oleh tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku di tempatnya bekerja. Kinerja (*performance*) adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Rialmi dan Morsen, 2020: 2). Kinerja juga dapat dikatakan sebagai dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu dengan melibatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Adapun indikator *employee performance* yaitu (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) komitmen (Silaen, 2021: 6).

Adanya pengaruh antara variabel *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap *employee performance* ini diperkuat oleh hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *perceived organizational support* dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) (Hasna Aghnia Nabila dan Intan Ratnawati, 2020). Adanya tingkat dukungan organisasi dan rasa

terikat dari karyawan terhadap perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan perannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* dalam perusahaan. Maka perlu adanya persepsi dukungan organisasi seperti penghargaan dalam bentuk apresiasi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan atas dedikasi atau usaha karyawan berupa pengakuan, perhatian, gaji, promosi jabatan, kebutuhan saat penugasan, melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan serta akses informasi dan bentuk lainnya. Adanya kepedulian dalam bentuk fasilitas pelatihan, pengembangan, pengarahan dan evaluasi karyawan.

Perlu juga adanya keterikatan bagi karyawan seperti bertanggung jawab atas tugas, menyelesaikan pekerjaan cepat, antusias, perasaan puas, hubungan yang positif dan komunikasi baik antar rekan kerja. Memunculkan keinginan seperti senantiasa membantu mencapai tujuan dan berkontribusi dalam setiap keputusan perusahaan. Memiliki perasaan sukarela yang ditunjukkan dengan bekerja atas kemauan sendiri dan memberi hasil kinerja yang melebihi harapan.

Employee performance yang baik dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti kualitas kerja yang mencakup keterampilan, kemampuan dan hasil kerja yang sesuai. Kuantitas kerja, seperti cepat dalam bekerja dan banyaknya jumlah pekerjaan yang terselesaikan. Ketepatan waktu, seperti memaksimalkan dan menyelesaikan tepat waktu. Aspek efektivitas, seperti penggunaan fasilitas dan peralatan perusahaan. Aspek komitmen, seperti tanggung jawab terhadap

pekerjaan. Sehingga nantinya karyawan akan merasa terikat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Begitu juga sebaliknya, jika persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawannya rendah maka akan memengaruhi tingkat kinerja karyawan menjadi berkurang. Maka dari itu, perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap *employee performance*.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance* Staf Bagian Produksi CV Sukahati Pratama Tasikmalaya.**