

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini membahas pengertian dari manajemen sumber daya manusia serta fungsi-fungsinya sebagai dasar penting dalam pengelolaan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, konsep *perceived organizational support*, *work engagement*, dan kinerja karyawan sebagai landasan teoritis penelitian. *Perceived organizational support* mencerminkan dukungan organisasi terhadap karyawan, sedangkan *work engagement* meliputi keterlibatan dan dedikasi karyawan. Kinerja karyawan menjadi indikator keberhasilan individu dalam mencapai target kerja. Penelitian terdahulu yang relevan juga diulas untuk memperkuat kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah elemen penting dalam organisasi atau perusahaan yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai penghubung antara visi dan misi organisasi dengan potensi sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan kinerja, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengelola hubungan serta peran sumber daya manusia secara efektif dan efisien

untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan, kesejahteraan karyawan, dan kontribusi kepada masyarakat (Hasibuan, 2019: 10). Manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya tenaga kerja sebagai aset utama organisasi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan, dengan memastikan pemanfaatannya secara efektif dan adil demi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat melalui berbagai fungsi dan kegiatan yang dikelola (Yuliani, 2023: 3). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan atau organisasi menjadi elemen kunci sekaligus langkah strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suprihanto & Putri, 2021: 2). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses penting yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, serta pengawasan sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Gesi et al., 2019).

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan, Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai langkah strategis untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran karyawan demi mendukung tercapainya tujuan organisasi, kesejahteraan karyawan, dan kontribusi sosial. Proses manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, hingga pengawasan yang menyeluruh, sehingga perusahaan dapat memenuhi standar yang ditetapkan dan mencapai hasil yang optimal.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertujuan untuk mengembangkan, memanfaatkan, dan memelihara pegawai agar seluruh fungsi organisasi dapat berjalan secara seimbang. Kegiatan MSDM yang terintegrasi akan berjalan dengan lancar jika fungsi-fungsi manajemen diterapkan secara optimal. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut (Yuliani, 2023: 4).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses memprediksi atau mendeskripsikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan agar dapat memenuhi kepentingan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya. Perencanaan ini mencakup identifikasi rencana personalia yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pembelian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pendisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengaturan pegawai melalui pembagian tugas, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi yang dituangkan dalam bentuk struktur organisasi. Sebagai alat untuk mencapai tujuan, organisasi yang terkelola dengan baik akan mendukung pencapaian tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan proses memberikan panduan kepada pegawai agar dapat bekerja sama dan menjalankan tugas secara efektif serta efisien demi

tercapainya tujuan organisasi. Proses ini dilakukan oleh pemimpin yang menggunakan kepemimpinannya untuk memberikan arahan sehingga pegawai mampu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah proses memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan. Apabila ditemukan penyimpangan atau kesalahan maka akan dilakukan tindakan perbaikan. Pengendalian ini mencakup aspek-aspek seperti kehadiran, kedisiplinan, sikap kooperatif, dan pemeliharaan lingkungan kerja.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan merupakan suatu proses yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses pengadaan yang dilaksanakan dengan baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah upaya meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan. Program ini sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun di masa mendatang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah imbalan berupa uang atau barang, langsung maupun tidak langsung, atas kontribusi pegawai. Prinsipnya harus adil sesuai kinerja dan

layak memenuhi kebutuhan dasar, mengacu pada upah minimum serta konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah proses menyelaraskan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai untuk menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan. Hal ini penting namun sulit karena melibatkan penyatuan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah upaya untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap bersedia bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang efektif dilakukan melalui program kesejahteraan yang disesuaikan dengan kebutuhan mayoritas pegawai, serta mempertimbangkan konsistensi internal dan eksternal.

10. Kedisiplinan

Disiplin memainkan peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia dan sangat penting untuk mencapai tujuan, karena tanpa disiplin, prestasi akan sulit diraih.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghormati kontribusi mereka dan peduli atas kesejahteraan mereka. Persepsi ini terbentuk melalui pengalaman karyawan mengenai perlakuan adil, dukungan supervisor, serta adanya penghargaan dan

kondisi kerja yang kondusif dalam organisasi, dalam rangka mendukung pencapaian tujuan bersama secara etis dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

2.1.2.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana perusahaan menunjukkan orientasi yang positif atau negatif terhadap mereka, serta dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Stinglhamber & Caesens, 2020: 71). *Perceived organizational support* merupakan faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, di mana perhatian karyawan terhadap tanggung jawab perusahaan dan kontribusi mereka terhadap perusahaan membantu membangun keyakinan mereka terhadap perusahaan (Karneli, 2023).

Perceived organizational support didefinisikan sebagai dukungan yang berhasil diberikan organisasi dan persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan sesuai dengan norma yang ditetapkan dalam perusahaan dan harapan karyawan. (Pratiwi & Muzakki, 2021). Dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi atau perusahaan mencerminkan persepsi mereka mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan keberadaan mereka (Luo, 2020). *Perceived organizational support* merupakan perasaan pribadi dan subjektif seseorang karyawan terhadap dukungan yang dapat diberikan dari organisasinya kepada mereka (Winarno et al., 2021).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan mengenai *perceived organizational support* dapat ditarik kesimpulan bahwa *perceived organizational support* adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan, menghargai kontribusi, dan memenuhi harapan mereka sesuai norma

yang berlaku. Dukungan ini mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan pengakuan terhadap peran penting mereka dalam organisasi. Ketika organisasi konsisten memberikan dukungan ini, karyawan akan merasa dihargai, meningkatkan keyakinan, motivasi, dan produktivitas mereka. Dengan demikian, *perceived organizational support* menjadi faktor penting dalam membangun hubungan positif antara karyawan dan organisasi.

2.1.2.2 Faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support*

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Hal ini didorong oleh berbagai faktor yang memengaruhi *Perceived organizational support*. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *Perceived organizational support* dalam organisasi menurut (Wahyuningrat et al., 2022), adalah sebagai berikut.

1. Keadilan dalam Organisasi

Karyawan merasa tujuan mereka dipertimbangkan dan dihormati, yang mengarah ke tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi.

2. Dukungan dari Organisasi

Dengan menghargai tujuan karyawan serta menyediakan bantuan dan solusi, faktor ini berkontribusi secara positif terhadap peningkatan *perceived organizational support*.

3. Dukungan dari *Supervisor*

Arahan, bantuan, dan solusi yang diberikan oleh *supervisor* dalam pelaksanaan tugas turut meningkatkan *perceived organizational support*.

4. Dukungan Pelatihan

Dukungan pelatihan, yang berperan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, juga merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan *perceived organizational support*.

5. Fasilitas yang Memadai

Faktor lain yang memengaruhi *perceived organizational support* adalah menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawan untuk mendukung kelancaran tugas dan pekerjaan mereka.

2.1.2.3 Indikator *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support dapat diartikan melalui tiga indikator utama seperti yang dinyatakan oleh (Rosyiana, 2019: 62):

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan prosedural mencakup cara karyawan diperlakukan dengan bermartabat dan hormat.

2. Dukungan Supervisi

Sejauh mana supervisor bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Melalui tanggung jawab ini, karyawan akan mengembangkan pandangan menyeluruh tentang sejauh mana atasan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja

Sejauh mana mereka yakin bahwa organisasi siap untuk menghargai upaya mereka dan memenuhi kebutuhan serta kesejahteraan sosial dan emosional mereka.

2.1.3 *Work Engagement*

Work engagement merupakan keadaan positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Keadaan ini mencerminkan sejauh mana individu merasa antusias terhadap tugas-tugas mereka, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan sepenuhnya terserap dalam pekerjaan mereka, yang semuanya dilakukan secara etis, tidak melanggar hukum, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku.

2.1.3.1 *Pengertian Work Engagement*

Work engagement mengacu pada keadaan saat seorang individu mempertahankan sikap positif dan dapat mengekspresikan diri mereka secara fisik, mental, dan emosional saat melakukan pekerjaannya. (W. Schaufeli & Bakker, 2004: 25). *Work engagement* didefinisikan sebagai sekumpulan sikap kerja yang mendorong karyawan merasakan emosi positif terhadap pekerjaannya, menemukan makna dalam apa yang mereka lakukan, mengelola beban kerja dengan baik, dan memiliki harapan yang optimis terhadap masa depan karier mereka (Qodariah, 2019).

Keterikatan kerja atau *work engagement* penting bagi pegawai karena mendorong pegawai untuk berbuat lebih dari kewajibannya (*high performance*) dan berkontribusi maksimal terhadap organisasi (Puspa et al., 2023). Ketika karyawan merasa semakin nyaman dengan pekerjaannya dan merasa terhubung dengan perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati lingkungan kerja mereka (Diana & Frianto, 2021).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dijelaskan, *work engagement* dapat disimpulkan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menemukan makna dalam pekerjaan mereka, mampu mengelola beban kerja dengan baik, memiliki harapan optimis terhadap masa depan karier, serta memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban untuk mendukung keberhasilan organisasi.

2.1.3.2 Faktor yang Memengaruhi Work Engagement

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi *work engagement*, menurut (Wardani & Fatimah, 2020) faktor-faktor tersebut diantaranya:

1. *Job Resources*

Berkaitan dengan elemen fisik, sosial, dan struktural pekerjaan yang membantu karyawan dalam memenuhi persyaratan fisik dan mental pekerjaan.

2. *Salience of Job Resource*

Menggambarkan sejauh mana pekerja memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menghadapi dan memenuhi tuntutan kerja.

3. *Personal Resource*

Evaluasi diri yang positif, di mana seseorang merasa mampu mengelola dan memengaruhi lingkungannya secara efektif.

2.1.3.3 Dampak Work Engagement

Work engagement memiliki sejumlah dampak signifikan terhadap karyawan dan organisasi. Dampak tersebut meliputi (Sun & Bunchapattanasakda, 2019):

1. *Say*

Karyawan menggunakan kata-kata positif untuk menggambarkan perusahaan, rekan kerja, dan pekerjaan mereka. Mereka secara konsisten memuji organisasi tempat mereka bekerja kepada rekan kerja, calon karyawan, dan pelanggan.

2. *Stay*

Karyawan memiliki harapan besar untuk menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka panjang dan memilih untuk tetap bertahan, daripada menjadikan pekerjaan tersebut sebagai langkah sementara. Mereka memilih untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja daripada mengejar peluang di perusahaan lain.

3. *Strive*

Karyawan berkomitmen memberikan yang terbaik untuk perusahaan dengan mencurahkan waktu, energi, dan antusiasme mereka demi berkontribusi pada kesuksesan bisnis perusahaan.

2.1.3.4 Indikator *Work Engagement*

Work Engagement dapat diartikan melalui tiga indikator utama seperti yang dinyatakan oleh (W. B. Schaufeli et al., 2009):

1. *Vigor*

Vigor (semangat) adalah keadaan dimana pegawai mencurahkan tenaga dan tenaga mental yang tinggi untuk bekerja, menunjukkan keberanian untuk berusaha maksimal dalam menyelesaikan tugas, serta ketekunan menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini mencakup kesediaan untuk bekerja keras dan bertahan bahkan ketika menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Dedication (dedikasi) adalah keadaan di mana karyawan memiliki keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaannya, disertai perasaan bermakna, antusias, bangga, terinspirasi, dan tertantang. Dedikasi juga mencerminkan tanggung jawab untuk tidak mengutamakan kepentingan pribadi, baik secara langsung maupun tidak langsung, demi kepentingan pihak lain. Dedikasi dapat diukur melalui sejauh mana pekerjaan memiliki makna bagi karyawan, antusiasme terhadap pekerjaan, dan keinginan yang kuat untuk terus bekerja dapat bekerja dalam waktu yang lama, bangga dengan pekerjaan.

3. *Absorption*

Absorption (penghayatan) terjadi ketika karyawan sepenuhnya terfokus pada pekerjaannya, merasa menikmati apa yang dikerjakan, dan sulit berhenti karena merasakan waktu berlalu begitu cepat.

2.1.4 Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan kesuksesan dan keberlanjutan organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Kinerja karyawan adalah hasil dari serangkaian perilaku dan aktivitas yang sejalan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dari segi kontribusi terhadap pencapaian

organisasi (Armstrong & Taylor, 2020: 333). Kinerja karyawan merupakan akumulasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang termanifestasi dalam output kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif (Robbins & Judge, 2018: 184).

Dalam perspektif yang lebih komprehensif, kinerja karyawan didefinisikan sebagai perpaduan antara efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, yang mencakup aspek produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target yang telah ditetapkan (Dessler, 2020: 16). Kinerja karyawan adalah nilai total yang diharapkan organisasi dari rangkaian perilaku diskrit yang dilakukan oleh seorang individu selama periode waktu standar (Colquitt et al., 2019).

Berdasarkan berbagai perspektif ahli tersebut, dapat disintesis bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja multidimensional yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, yang merepresentasikan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam periode waktu tertentu. Konsep ini tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga proses, perilaku, dan nilai tambah yang dihasilkan karyawan dalam konteks organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Dalam kinerja ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja diantaranya (Setiawati & Andayani, 2020):

1. Faktor Pribadi

Faktor ini mencakup aspek-aspek seperti pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, keyakinan pada diri sendiri, semangat, dan komitmen yang dihasilkan oleh individu.

2. Faktor Pemimpin

Faktor ini mencakup keunggulan dalam memberikan motivasi dan dukungan dari atasan perusahaan.

3. Faktor Tim

Faktor ini mencakup tingkat dukungan dan motivasi yang disediakan oleh antar anggota tim, kepercayaan satu sama lain, serta kekompakan antar anggota tim.

4. Faktor Sistem

Faktor ini mengkaji operasional, infrastruktur serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi dan budaya kerja yang ada di dalamnya.

5. Faktor Konsektual

Faktor ini mencakup dampak dan perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal yang baik.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Yulianto & Saadah, 2020: 9), yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah standar yang harus dipenuhi oleh suatu individu, kelompok, atau organisasi mengenai mutu sumber daya manusia, cara kerja, serta barang dan jasa yang dihasilkan. Kualitas pekerjaan diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan dan sejauh mana tugas diselesaikan

dalam kaitannya dengan keterampilan dan kemampuan karyawan. Setiap karyawan di perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan kualitas yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Karyawan berkinerja baik jika mereka mampu melakukan pekerjaannya sesuai kualitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah kinerja yang dihasilkan, dinyatakan dalam bentuk jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dan sebagainya. Dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang tersedia, fokusnya bukan pada hasil rutin tetapi pada seberapa cepat pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu mengacu pada tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu tertentu dari sudut pandang koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, dan jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena bergantung pada pekerjaan lain. Oleh karena itu, apabila pekerjaan pada suatu bagian tidak dapat diselesaikan tepat waktu, maka akan menghambat pekerjaan pada bagian yang lain sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Efektivitas

Efektivitas mengacu pada sejauh mana sumber daya organisasi (energi, modal, teknologi, bahan mentah) dimaksimalkan, dengan tujuan meningkatkan hasil

penggunaan sumber daya setiap unit. Semakin efisien pegawai menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku maka kinerjanya akan semakin baik, dan kinerja pegawai dapat dikatakan baik. Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh terutama dalam hal mengoptimalkan sumber daya yang ada dan menghasilkan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

5. Kemandirian.

Kemandirian mengacu pada tingkat di mana seorang karyawan selanjutnya dapat melaksanakan fungsi pekerjaannya. Independensi juga merupakan tingkat komitmen pegawai terhadap pekerjaan organisasi dan tanggung jawab terhadap jabatannya. Pekerja mandiri tidak mengganggu rekan-rekannya. Namun, meskipun kemandirian itu penting, kebutuhan akan keterampilan kerja sama tim tidak bisa diabaikan. Sehingga faktor ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja pegawai.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan pembandingan, penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mengidentifikasi perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan. Penjelasan lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Job Insecurity</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Damai Jaya Lestari (Neysyah et al., 2023).	Terdapat Variabel X_1 (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>job insecurity</i>	Hasil yang diperoleh yaitu <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Akutansi Keuangan dan Bisnis, Vol. 1, No. 2 E-ISSN: 2987-9078. Hal: 213-221
2	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Guru (Suhardi, 2023).	Terdapat Variabel X_1 (persepsi dukungan organisasi) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat variabel lain yaitu kualitas kehidupan kerja	Hasil yang diperoleh yaitu persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru	Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan. Vol. 3, No. 4. ISSN: 2797-5592. Hal: 252-259.
3	<i>The Effect of Perceived Organizational Support, Job Stress, and Organizational Culture on Job Performance</i>	Terdapat Variabel X_1 (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>job stress, organizational culture</i>	Hasil yang diperoleh yaitu <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh	<i>Management Analysis Journal</i> , Vol. 8, No. 2, ISSN: 2252-6552.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Hafidhah & Martono, 2019)	karyawan		terhadap kinerja karyawan	
4	<i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan (Alfiana, 2020)	(<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol, 7, No. 4, Hal: 145-152.
5	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan (Diana & Frianto, 2021).	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>employee engagement</i>	Hasil Menunjukkan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9, No. 3, 2021, Hal: 1205-1213.
6	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Karyawan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu keterikatan karyawan, motivasi kerja	Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	GREENO MIKA Journal, Vol. 5, No. 2, Hal: 198-205. ISSN: 2657-0122.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Susanty, 2012)			karyawan	
7	<i>Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia</i> (Sabir et al., 2022)	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> . Vol. 30, No. 3, 2022, Hal: 795-815.
8	<i>Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts</i> (Eisenberger et al., 2020).	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> . Vol. 7, No. 1, 2019, Hal: 101-124
9	<i>The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>job satisfaction</i> , dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil menunjukani bahwa <i>perceived organizational support</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> . Vol. 9, No. 6,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Berdiyana et al., 2022).				2022, Hal: 314-324.
10	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan (Manalu et al., 2021).	Terdapat Variabel X_2 (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat Variabel X_2 (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		<i>Journal Economics and Managemet</i> (JECMA), Vol. 1, No. 2, 2021, Hal: 42-49. ISSN: 2746-0568.
11	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Attamimi et al., 2022).	Terdapat Variabel X_2 (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu kepuasan kerja	Hasil menunjukan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Reviu Akutansi, Manajemen, dan Bisnis (Rambis), Vol. 2, No. 1, 2022, Hal: 67-77. ISSN: 2797-958.
12	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , <i>Motivation Work Behaviour</i> , dan <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Usaha	Terdapat Variabel X_2 (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>self efficacy</i> , <i>motivation work behaviour</i>	Hasil menunjukan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Al-Kharaj: Jurnal ekonomi, Keuangan, & Bisnis Syariah, Vol. 6, No. 8, 2024, Hal: 5342-5360.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sarung Tangan Rajut UD Tiga Putri (Prastika et al., 2024).				
13	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Lingkungan kerja dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>Coffeeshop</i> di Perumahan Kota Wisata Cibubur	Terdapat Variabel X ₂ (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>work life balance</i> , lingkungan kerja	Hasil menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol, 7, No. 1, Maret 2022, Hal: 133-143. ISSN: 2621-6957.
14	<i>How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis</i> (Neuber et al., 2022).	Terdapat Variabel X ₂ (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>absenteeism</i> (ketidakhadiran)	Hasil menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> . Vol. 31, No. 2, 2021, Hal: 292-315.
15	<i>The Link Between Work Engagement and Job Performance</i> (Corbeanu & Iliescu, 2023).	Terdapat Variabel X ₂ (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap	<i>Journal of Personnel Psychology</i> , Vol. 22, No. 2, 2023, Hal: 111-122.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				kinerja karyawan.	
16	<i>Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high</i> (Guo et al., 2019).	Terdapat Variabel X ₂ (work engagement) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>job satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.	<i>Journal of Cleaner Production</i> . Vol. 48, No. 2, 2019, Hal: 1-30.
17	<i>The Influence of Work Engagement on Job Satisfaction and Human Resource Performance in South Sulawesi Provincial Hospital 2022</i> (Husain et al., 2023).	Terdapat Variabel X ₂ (work engagement) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>Pharmacosy Journal</i> . Vol. 15, No. 4. Hal: 650-654.
18	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Lingkungan Kerja	Terdapat Variabel X ₂ (<i>perceived organizational support</i>)	Terdapat perbedaan variabel yaitu lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i>	<i>Youth & Islamic Economic Journal</i> . Vol. 04, No. 01,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan (Khairunnisa, 2023)	dan Variabel Y (kinerja karyawan)		berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	2023, Hal: 1-4.
19	<i>The Influence of Perceived Organizational Support and Work Engagement on Employee Performance (A Study on Employees of PT Bank Tabungan Negara Medan Branch Office) (Siahaan et al., 2023)</i>	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>), X ₂ (<i>work engagement</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)		Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> dan <i>work engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues (MARGIN AL)</i> , Vol. 3, No. 1, 2023, Hal: 95-106.
20	<i>The Effect of Perceived Organizational Support, Job Stress, and Organizational Culture on Job Performance (Hafidhah & Martono, 2019).</i>	Terdapat Variabel X ₁ (<i>perceived organizational support</i>) dan Variabel Y (kinerja karyawan)	Terdapat perbedaan variabel yaitu <i>Job Support</i> , dan <i>Organizational Culture</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	<i>Management Analysis Journal</i> , Vol. 8, No. 2, 2019, Hal: 177-187.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan pilar utama dalam mendukung kesuksesan dan keberlanjutan organisasi, termasuk di Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya. Sumber daya manusia yang unggul dan dikelola dengan optimal menjadi kunci strategis dalam mencapai target operasional perusahaan. Hasil pra-survei melalui wawancara dengan HRD mengungkapkan bahwa kinerja Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2022 dan 2023 masih menghadapi kendala dalam mencapai target yang telah direncanakan. Kondisi ini berdampak pada efektivitas operasional dan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan air bersih yang berkualitas kepada masyarakat. Karyawan dari berbagai divisi, seperti teknis, administrasi, dan pelayanan pelanggan, memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional, tata kelola administrasi yang baik, dan pelayanan prima. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis dan terstruktur dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah faktor sistem. Faktor ini mencakup berbagai elemen yang mendukung keberlangsungan operasional organisasi, seperti infrastruktur, fasilitas, budaya kerja, dan kebijakan yang diterapkan. Dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, baik dalam bentuk fasilitas maupun perhatian terhadap kesejahteraan mereka, menjadi

komponen penting dari faktor ini. Salah satu konsep yang relevan dalam membahas faktor sistem adalah *perceived organizational support*.

Perceived organizational support merupakan perasaan pribadi dan subjektif seseorang karyawan terhadap dukungan yang dapat diberikan dari organisasinya kepada mereka (Winarno et al., 2021). Adapun indikator *perceived organizational support* yaitu keadilan, dukungan supervisi, dan penghargaan organisasi serta kondisi kerja (Rosyiana, 2019). *Perceived organizational support* tidak hanya berfungsi sebagai representasi perhatian organisasi terhadap karyawannya tetapi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Tingginya dukungan organisasi dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan komitmen, motivasi, dan produktivitas, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya menyoroti bahwa *perceived organizational support* berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mendorong motivasi kerja dan keterlibatan mereka, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa studi menemukan bahwa *perceived organazional support* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Suhardi, 2023). Diperkuat dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana & Frianto, 2021).

Perceived organizational support dan *work engagement* juga memiliki hubungan. *Perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi karyawan, yang dapat menciptakan rasa aman secara emosional dan sosial. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung lebih termotivasi, terlibat secara emosional, dan memiliki hubungan positif dengan pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan kondisi kerja yang mendukung, di mana karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas dengan optimal tetapi juga menunjukkan perilaku di luar tugas formal yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. *Perceived organizational support* juga terbukti memiliki korelasi positif yang signifikan dengan dimensi-dimensi *work engagement*, seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang semuanya secara empiris terbukti meningkatkan kinerja karyawan (Baset & Karim, 2020). Dengan demikian, kombinasi antara *perceived organizational support* dan *work engagement* menciptakan sinergi yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dan mendorong hasil kinerja yang unggul.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu adalah faktor pribadi, yang melibatkan berbagai karakteristik individu, seperti motivasi, keyakinan diri, semangat, dan komitmen dalam bekerja. Faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar karyawan terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaan mereka. Salah satu konsep utama yang berkaitan dengan faktor pribadi adalah *work engagement*. *Work engagement* adalah kondisi di mana seseorang memiliki pandangan positif dan mampu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif,

dan emosional dalam menjalankan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2019: 25). *Work engagement* memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (penghayatan) (W. Schaufeli & Bakker, 2004).

Hubungan antara *work engagement* dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang erat, di mana *work engagement* dapat menjadi faktor penting yang berkontribusi pada pencapaian tingkat kinerja yang optimal. Keterikatan kerja atau *work engagement* penting bagi pegawai karena mendorong pegawai untuk berbuat lebih dari kewajibannya (*high performance*) dan berkontribusi maksimal terhadap organisasi (Puspa et al., 2023). Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana *work engagement* secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Attamimi et al., 2022). Diperkuat oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa *work engagement* (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Corbeanu & Iliescu, 2023).

Kinerja karyawan adalah hasil dari serangkaian perilaku dan aktivitas yang sejalan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dari segi kontribusi terhadap pencapaian organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Indikator-indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Yulianto & Saadah, 2020).

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, karena setiap pencapaian strategis dan operasional sangat bergantung pada kemampuan individu dalam memberikan kontribusi terbaiknya. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya mencerminkan hasil dari tugas yang diselesaikan, tetapi juga menjadi indikator efektivitas organisasi

dalam mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor, seperti *perceived organizational support* dan *work engagement*, menjadi kunci untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh *perceived organizational support* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan Perusahaan Air Minum Daerah (Perumda) Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.