

## **BAB II**

### **STUDI PUSTAKA**

#### **2.1 Deskripsi Konseptual**

Deskripsi konseptual merupakan bagian dari laporan penelitian yang berisi berbagai konsep teori yang relevan dengan tema penelitian. Isi dari deskripsi konseptual merupakan kajian berbagai teori yang relevan dengan variabel penelitian baik variabel bebas maupun variabel terikat. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu *Employee engagement*, *perceived organization support* dan Kinerja Karyawan.

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja atau bisa disebut dengan *performance*, prestasi kerja, atau hasil aktual yang dicapai oleh seorang karyawan, berasal dari konsep kinerja, yang menunjukkan bahwa kinerja sebenarnya berasal dari *job performance* atau efisiensi kerja. Namun, kinerja tidak hanya mencakup hasil pekerjaan tetapi juga cara pelaksanaannya. Robbins, (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan dapat berpengaruh tergantung pada kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Sumardjo et al., (2018) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai

sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang / tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. (Wartono, 2017). Sedangkan, Mangkunegara, (2017) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut Gibson, (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu: (1) variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dan lain-lain), demografis (umur, asal usul, dan lain-lain); (2) variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan; dan (3) variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya selama periode tertentu, yang tidak hanya mencakup hasil akhir tetapi juga cara pelaksanaan tugas tersebut. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kualitas dan kemampuan sumber daya manusia, perilaku nyata dalam menjalankan peran, serta faktor individu (seperti kemampuan, keterampilan, dan latar belakang), organisasi (seperti kepemimpinan, struktur, dan imbalan), dan psikologis (seperti motivasi dan sikap). Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan kombinasi dari hasil kerja dan proses kerja yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

### **2.1.2 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling memengaruhi. Salah satu faktor utama yang Daulay, (2019) berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi menjadi kekuatan pendorong yang muncul dari dalam diri individu maupun dari faktor lingkungan, seperti atasan atau organisasi, yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan produktif Sandika & Andani, (2020). Motivasi dapat diartikan sebagai semangat atau dorongan yang timbul akibat adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi dan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Martha & Miawan Putra, (2020) menambahkan bahwa motivasi kerja juga berkaitan erat dengan kebutuhan dasar individu untuk memperoleh kepuasan dan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Dengan demikian, seseorang yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang motivasinya rendah.

Selain motivasi, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap positif yang muncul dari individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya, yang timbul sebagai hasil dari kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima selama bekerja Baharuddin, (2012). Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan senang terhadap lingkungan kerja, tetapi juga berkaitan erat dengan seberapa jauh pekerjaan tersebut memenuhi nilai dan harapan pribadi karyawan. Dalam hal ini, penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan

performa yang lebih baik, loyalitas tinggi, dan komitmen kuat terhadap organisasi. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Fauziek & Yanuar, (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang lebih menitikberatkan pada hasil akhir ketimbang kondisi psikologis karyawan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor sekunder dalam memengaruhi performa.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah disiplin kerja, yang merujuk pada kesadaran individu untuk menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku tanpa adanya paksaan Daulay, (2019). Disiplin kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan tanggung jawab serta etos kerja seorang pegawai. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki tingkat kehadiran yang baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mematuhi semua prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Sandika & Andani, (2020), disiplin kerja yang tinggi dapat menjadi penguat utama dalam peningkatan kinerja karena mencerminkan kedewasaan dan komitmen karyawan terhadap peran mereka dalam organisasi.

Secara keseluruhan, motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin merupakan faktor-faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Namun, masing-masing faktor tersebut tidak bekerja dalam ruang hampa dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, maupun dinamika antar individu dalam tempat kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai ketiga faktor tersebut dapat membantu organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan kontekstual.

### 2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2015) mengemukakan bahwa indicator kinerja karyawan, yaitu:

#### 1. Kualitas

Kualitas merupakan faktor penting dalam seberapa baik seseorang melakukan tugas pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bagaimana seseorang yang memiliki wewenang akan bisa dalam menjalankan tugasnya, termasuk ketepatan, kesesuaian, dan kelengkapan. kerapihan, ketelitian, keberhasilan hasil kerja pegawai dan hal lainnya yang mampu memperlihatkan keunggulan pegawai tersebut.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas Kuantitas adalah jumlah tahun seorang karyawan bekerja selama satu hari. Kuantitas kerja ini dapat dari kecepatan kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam bekerja dengan penggunaan waktu tertentu atau dari mencapai/target sasaran Dalam hal ini, tujuan kuantitas adalah untuk menentukan berapa banyak beban kerja didelegasikan secara tepat kepada setiap karyawan.

#### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas hampir mendekati jaminan bahwa seorang pekerja dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan jujur dan tanpa kesalahan. melaksanakan tugas dengan benar dan akurat adalah pertanda bahwa pegawai melaksanakan tugasnya dengan baik. Melaksanakan tugas dengan akurat juga akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, apabila tingkat kesalahan

yang dilakukan pegawai sedikit maka hasil pekerjaan menjadi bagus dan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan persyaratan yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya oleh organisasi. Untuk mencapai hasil yang lebih menguntungkan, setiap karyawan perlu memiliki pegangan yang kuat pada emosi mereka., apabila seseorang tidak memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya maka hasil pekerjaannya pun akan tidak sesuai. Jadi, tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya dan menyelesaikannya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Robbins, (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

##### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

##### 2. Kuantitas Kuantitas

Ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut.

##### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Kemandirian Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Indikator kinerja karyawan menurut Sumardjo et al., (2018) adalah:

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Inisiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, seleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Comporation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan orang lain.

Berdasarkan beberapa indicator diatas, makan dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan indikoator kinerja karyawan menurut Robbins, (2016)

#### **2.1.4 Aspek-aspek Kinerja**

Aspek-aspek kinerja menurut Hasibuan, (2022), meliputi:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, karyawan

berusaha untuk menjadi lebih baik setiap harinya supaya mampu mendapatkan hasil yang lebih baik dari rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu proses dalam mentaati segala peraturan yang ada serta menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Dengan mentaati peraturan yang ada.

3. Kreatifitas

Kreatifitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk membentuk ide atau gagasan baru dari ide atau fakta yang sudah ada. Kreatifitas juga dapat ditunjukkan dengan menemukan solusi baru untuk suatu permasalahan yang berbeda dari sebelumnya.

4. Kerjasama

Kerjasama mengacu pada kemampuan karyawan untuk berkoordinasi dengan rekan kerja untuk mencapai hasil yang lebih maksimal dalam pekerjaannya. Dengan sistem komunikasi yang baik, kerjasama dalam suatu kelompok karyawan dapat ditingkatkan

5. Kecakapan

Kecakapan mengacu pada kemampuan karyawan untuk terus menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan padanya dengan maksimal. Karyawan yang cakap memiliki kemampuan untuk dapat mengambil keputusan dalam suatu permasalahan dengan cepat.

## 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan dan bersedia untuk menerima segala resiko atas segala perbuatan yang dilakukan.

### 2.1.5 Employee engagement

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan konsep yang relatif baru dalam dunia manajemen sumber daya manusia, namun telah mendapatkan perhatian yang signifikan dari para praktisi dan akademisi. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Kahn, (1990) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, di mana orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran.

Menurut Albrecht, (2010), *employee engagement* adalah kondisi di mana karyawan memiliki energi, keterlibatan, dan keefektifan yang tinggi dalam pekerjaannya. Saks, (2006) membedakan antara *job engagement* (keterikatan pekerjaan) dan *organization engagement* (keterikatan organisasi), di mana yang pertama berkaitan dengan peran spesifik yang dilakukan individu dan yang kedua merujuk pada peran individu sebagai anggota organisasi. *Employee engagement* merupakan suatu hubungan yang menunjukkan keterkaitan karyawan terhadap nilai-nilai dan komitmen organisasi Wahyuni, (2019).

Disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif di mana karyawan secara aktif terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya serta menunjukkan keterikatan terhadap peran dan

nilai-nilai organisasi. Konsep ini mencerminkan tingkat energi, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Perbedaan antara keterikatan terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi juga menunjukkan bahwa *employee engagement* bersifat multidimensional, mencakup keterlibatan individu dalam tugas spesifik sekaligus identifikasi mereka sebagai bagian dari organisasi

### **2.1.6 Faktor-faktor Yang mempengaruhi *Employee engagement***

Menurut Saks, (2022), terdapat lima faktor utama yang memengaruhi *employee engagement*, yaitu:

1. *Perceived Organization Support* (POS) – Dukungan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.
2. *Job Characteristics* – Sifat pekerjaan seperti variasi tugas, otonomi, dan umpan balik.
3. *Leadership Style* – Gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif.
4. *Organizational Justice* – Rasa keadilan dalam perlakuan, pembagian tugas, dan keputusan.
5. *Work Role Fit* – Kesesuaian antara pekerjaan dan nilai/prioritas pribadi karyawan.

### **2.1.7 Indikator *Employee engagement***

Adapun untuk indikator dari *Employee Engagement* menurut Saks, (2022) mengidentifikasi tiga indikator utama yang menunjukkan tingkat *employee engagement* karyawan adalah :

1. *Cognitive Engagement*

2. *Emotional Engagement*

3. *Behavioral Engagement*

Terdapat Tiga indikator Menurut Hali, (2019) yaitu:

1. semangat karyawan yang ditunjukkan melalui energi dalam bekerja (*vigor*)
2. Dedikasi karyawan yang melibatkan rasa ingin terlibat dan ketertarikan terhadap pekerjaan yang diberikan (*dedication*)
3. Serta penyerapan yang menandakan karyawan fokus dan mendalami pekerjaannya (*absorption*).

Indikator *employee engagement* menurut Hasan, (2023) yaitu:

1. *Vigor*

*Vigor* menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Karyawan yang memiliki vigor menunjukkan kemauan yang kuat untuk berinvestasi dalam upaya kerja dan tetap teguh bahkan ketika menghadapi kesulitan

2. *Dedication*

*Dedication* mencerminkan keterlibatan kuat karyawan dalam pekerjaan mereka, yang ditandai dengan rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.

3. *Absorption*

*Absorption* menggambarkan konsentrasi penuh dan keasyikan yang mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan karyawan mengalami kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa indikator diatas, maka dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan indikator *Employee Engagement* menurut Saks, (2022)

#### **2.1.8 Perceived Organization Support (POS)**

*Perceived Organization Support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan umum yang dimiliki oleh karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Konsep ini didasarkan pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan norma timbal balik (*norm of reciprocity*), yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai mereka, mereka cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi.

Menurut Rhoades, L. & Eisenberger, (2002), POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi nilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan mengembangkan POS sebagai respons terhadap kecenderungan mereka untuk memberikan karakteristik manusiawi kepada organisasi. Melalui proses personifikasi ini, tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi (seperti supervisor atau manajer) dipandang sebagai indikasi dari dukungan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya sebagai tindakan individu.

*Perceived organization support* mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi melihat kontribusi mereka dengan kesejahteraan mereka. *Perceived organization support* atau biasa disebut dengan dukungan organisasi dapat diartikan sebagai dorongan dari organisasi untuk meyakinkan

karyawan bahwa perusahaan peduli dan mensejahterkan karyawan (Sopali M.F, dalam Siti, (2025). Pratiwi & Muzakki, (2021) POS 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.

Kurniawan & Harsono, (2021) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusi mereka untuk kesuksesan organisasi. Dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai upaya dan pekerjaan yang dilakukan pegawai Azim & Dora, (2016).

*Perceived Organization Support (POS)* merupakan keyakinan yang dimiliki karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini didasarkan pada teori pertukaran sosial, di mana ketika karyawan merasa mendapat dukungan dari organisasi, mereka cenderung membalas dengan sikap dan perilaku yang positif. Dukungan yang dirasakan ini tidak hanya berasal dari organisasi secara langsung, tetapi juga melalui tindakan para pemimpin seperti supervisor atau manajer yang dianggap mewakili organisasi. Dengan adanya POS, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga hal ini dapat mempengaruhi motivasi, loyalitas, dan kinerja mereka di tempat kerja. Jadi, *Perceived Organization Support (POS)* menjadi faktor penting dalam menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi.

### 2.1.9 Indikator Perceived Organization Support

Berikut adalah indikator utama POS menurut Eisenberger et al., (2002) adalah:

1. Penghargaan atas Kontribusi Karyawan
2. Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan
3. Keadilan Perlakuan
4. Dukungan Sosial dari Atasan dan Organisasi
5. Komitmen Organisasi terhadap Karyawan

Zagenczyk et al., (2020) mengemukakan indikator *pengukuran Perceived Organization Support* yang berisi 8 indikator yakni:

1. penghargaan terhadap kontribusi
2. kepedulian terhadap kesejahteraan
3. kepedulian terhadap kepuasan kerja
4. penilaian terhadap prestasi kerja
5. penghargaan terhadap usaha lebih
6. peduli terhadap keluhan
7. peneguran apabila terdapat kesalahan, dan
8. perhatian besar terhadap karyawan.

Indikator *Perceived Organization Support* menurut Rosiyana (2019) yaitu:

1. Keadilan karir

Keadilan yang merujuk pada perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan dalam hal kesempatan pengembangan karir, promosi dan peningkatan jabatan.

2. Dukungan dari atasan

Seberapa besar atasan mengambil tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan

3. Kondisi Kerja

Serangkaian kondisi atau keadaan yang memungkinkan karyawan merasa nyaman dan mendukung dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya

4. Menghargai ide karyawan

Dimana karyawan merasa perusahaan menghargai bentuk ide-ide yang disampaikan.

*Perceived Organization Support* dengan indikator menurut Fajardika et al.,

(2023) yaitu:

1. Penghargaan terhadap Kontribusi,
2. Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan,
3. Dukungan dari Atasan
4. Keadilan dalam Perlakuan
5. Kondisi Kerja yang Mendukung

Berdasarkan beberapa indikator diatas, maka dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan indikator *Perceived Organization Support* Menurut Fajardika et al., (2023)

## **2.2 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* telah banyak diteliti sebagai salah satu prediktor kuat kinerja karyawan. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan tingkat

energi, dedikasi, dan penyerapan yang tinggi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang lebih baik.

Menurut Bakker, A. B., & Demerouti, (2008), karyawan yang engaged memiliki energi tinggi dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih produktif, lebih fokus pada tugas mereka, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak engaged. Bakker, (2011) menjelaskan empat alasan mengapa karyawan yang engaged menunjukkan kinerja yang lebih baik, Mereka sering mengalami emosi positif seperti kebahagiaan, kegembiraan, dan antusiasme.

1. Mereka memiliki kesehatan fisik dan psikologis yang lebih baik.
2. Mereka menciptakan sumber daya pekerjaan dan personal mereka sendiri.
3. Mereka mentransfer engagement mereka kepada orang lain di sekitar mereka.

Menurut Harter et al., (2002) dalam meta-analisis mereka menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan beberapa hasil bisnis, termasuk produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan retensi karyawan. Selain itu, Salanova, M. et al., (2005) menunjukkan bahwa karyawan yang engaged memberikan layanan yang lebih baik, yang mengarah pada peningkatan loyalitas pelanggan.

Dalam konteks organisasi pemerintah, Albrecht et al., (2011) menemukan bahwa karyawan yang engaged di sektor publik cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, termasuk dalam hal kualitas layanan publik yang diberikan. Mereka juga cenderung lebih terlibat dalam perilaku kewargaan

organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **2.2.2 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap Kinerja Karyawan**

*Perceived Organization Support* (POS) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme psikologis. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif, termasuk kinerja yang lebih baik.

*Perceived Organization support* merupakan dorongan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Karyawan yang merasakan dorongan organisasi memiliki perasaan berhutang budi pada organisasi yang menyebabkan karyawan akan melakukan aktivitas apapun untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada penelitian Luh et al., (2020) serta Hidayatullah & Kurniawan, (2023) dinyatakan bahwa *perceived organization support* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Menurut Rhoades, L. & Eisenberger, (2002) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan kinerja baik tugas in-role maupun perilaku extra-role. Mereka juga menyarankan bahwa POS dapat meningkatkan kinerja dengan: (1) menciptakan perasaan kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya; (2) meningkatkan identifikasi dan komitmen afektif terhadap organisasi; dan (3) meningkatkan harapan bahwa peningkatan kinerja akan dihargai.

Dalam konteks organisasi pemerintah, dukungan organisasi sangat penting karena sifat birokratis dan kompleksitas pekerjaan di sektor publik. Miao, (2010) menunjukkan bahwa POS di organisasi pemerintah berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan motivasi pelayanan publik. Selain itu, (Erdogan, B., & Enders, 2007) menemukan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh *Employee engagement* dan *Perceived Organization Support* terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* dan *Perceived Organization Support* merupakan dua variabel yang saling berhubungan dan secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi (POS tinggi) cenderung mengembangkan keterikatan yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasi mereka (*employee engagement* tinggi), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Saks, (2006) menemukan bahwa POS merupakan prediktor signifikan dari kedua jenis *engagement*: *job engagement* dan *organization engagement*. Ini berarti bahwa karyawan yang merasa organisasi mendukung mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam pekerjaan dan organisasi mereka, yang selanjutnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Rich et al., (2010) menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara faktor-faktor organisasi (termasuk POS) dan kinerja karyawan. Artinya, POS mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan *engagement* mereka. Demikian pula, Shuck et al., (2014) menemukan bahwa POS secara

positif berhubungan dengan *employee engagement*, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Dalam lingkungan organisasi pemerintah seperti Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang, di mana tuntutan terhadap efisiensi dan efektivitas pelayanan publik semakin meningkat, memahami bagaimana *employee engagement* dan POS secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi dan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melayani kepentingan publik.

### 2.3 Penelitian Yang Relevan

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini:

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Yang Relevan**

NO	Tahun / Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Anitha, 2014)	Determinants of <i>Employee engagement</i> and Their Impact on Employee Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi, dan kesejahteraan di tempat kerja sebagai determinan signifikan dari <i>employee engagement</i> .
2	(Karatepe, 2013)	High Performance Work Practices and Hotel Employee Performance : The Mediation of Work Engagement	menemukan bahwa work engagement memediasi hubungan antara praktik kerja berkinerja tinggi (seperti pemberdayaan, pelatihan, dan penghargaan) dan kinerja karyawan.
3	(Caesens, G., & Stinglhamber, 2014)	The Relationship Between <i>Perceived Organization</i>	menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan work engagement, dan hubungan ini

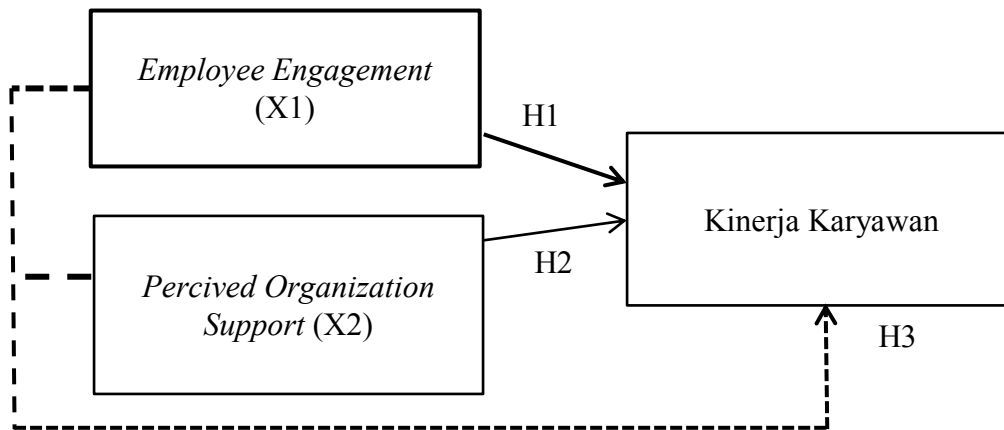
NO	Tahun / Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Support</i> and Work Engagement: The Role of Self-efficacy and Its Outcomes	dimediasi oleh self-efficacy.
4	(Biswas & Bhatnagar, 2013)	Mediator Analysis of <i>Employee engagement</i> : Role of <i>Perceived Organization Support</i> , P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction	menemukan bahwa POS dan person-organization fit mempengaruhi <i>employee engagement</i> , yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan intensi untuk keluar.
5	(Halbesleben, 2010)	A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences	menemukan bahwa work engagement berhubungan positif dengan komitmen organisasi, kesehatan, kinerja, dan negatif dengan turnover intention.
6	(Saks, 2019)	Antecedents and Consequences of <i>Employee engagement</i> Revisited	menemukan bahwa POS merupakan prediktor signifikan dari job engagement dan organization engagement, dan kedua jenis engagement tersebut mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, intention to quit, dan perilaku kewargaan organisasi.
7	(Suhartanto & Brien, 2018)	Multidimensional Engagement and Store Performance: The Perspective of Frontline Retail Employees	menemukan bahwa keterikatan karyawan (kognitif, emosional, dan fisik) berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan kinerja toko.
8	(Hidayat et al., 2022)	Pengaruh Dukungan Organisasi, Dukungan Atasan, Dan Dukungan Rekan Kerja Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pegawai Kapanewon Girimulyo Kulon Progo	Hasil penelitian menunjukkan jika dukungan organisasi, dukungan atasan, dan dukungan rekan kerja yang dirasakan memengaruhi positif dan signifikan pada kinerja pegawai.
9	(Diana & Frianto, 2021)	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Dan <i>Employee engagement</i> Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap

NO	Tahun / Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Karyawan	kinerja karyawan, dan dukungan organisasi yang dirasakan serta keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
1 0	(Fitria, 2018)	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> (POS) Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment)	Hasil analisis menunjukkan variabel <i>Perceived Organization Support</i> (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
1 1	(Miao, 2010)	<i>Perceived Organization Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study</i>	Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara POS dan kepuasan kerja dengan kinerja, dan juga asosiasi positif yang independen dan gabungan antara POS dan kepuasan kerja dengan OCB
1 2	(Luh et al., 2020)	<i>Perceived Organization Support</i> dan kinerja pegawai : leader member exchange sebagai mediator	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pada penelitian ini diterima. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang ada di dalam <i>Perceived Organization Support</i> penting dilakukan demi mewujudkan peningkatan kinerja pegawai salah satunya adalah kesejahteraan pegawai. Saling menghormati dan loyalitas antara bawahan dengan atasan juga penting dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *employee engagement* dan kinerja karyawan, serta antara *Perceived Organization Support* dan kinerja karyawan. Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut (*employee engagement* dan POS) dapat saling berhubungan dan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Konseptual

**Gambar2. 1 Kerangka Konseptual**



Keterangan:

-----> : Secara Simultan

————> : Secara Parsial

H1: Pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan

H2: Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap Kinerja Karyawan

H3: Pengaruh *Employee engagement* dan *Perceived Organization Support* secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

## 2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasionalisasi) struktur menjadi variabel penelitian yang dapat di uji. Variabel penelitian merupakan elemen penting dalam suatu penelitian yang harus dianalisa. Dalam variabel penelitian dibagi menjadi beberapa hal yaitu: identifikasi variabel, batasan

operasional variabel dan alat ukur suatu variabel. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. 2 Definisi Operasional**

NO	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Kinerja Karyawan (Y)	kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk menilai kinerja secara objektif,	Indikator Kinerja Karyawan Menurut (Robbins, 2016) 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. kemandirian	Likert
2.	<i>Employee engagement</i> (X1)	<i>Employee engagement</i> dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan) pada karyawan Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang. Variabel ini diukur menggunakan indicator.	Indikator Employee Engegement Menurut Saks, (2022) 1.Cognitive Engagement 2.Emotional Engagement 3.Behavioral Engagement	Likert
3.	Percived Organization Support (X2)	<i>Perceived Organization Support</i> dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keyakinan umum yang dimiliki oleh karyawan Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Variabel ini diukur menggunakan indicator.	Indikator POS menurut Fajardika et al., (2023) 1. Penghargaan terhadap Kontribusi, 2. Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan, 3. Dukungan dari Atasan 4.Keadilan dalam Perlakuan 5. Kondisi Kerja yang Mendukung	Likert

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang mengacu pada kajian pustaka maka penelitian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1** : Diduga *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang.

**H2** : Diduga *Perceived Organization Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang.

**H3** : Diduga *Employee engagement* dan *Perceived Organization Support* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Kepahiang.