

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemirsahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia ialah yang terpenting serta sangat memilih dari seluruh sumber daya yang tersedia pada suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki logika, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya serta karya. Seluruh potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya.

Menurut Hamali (2018:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. MSDM akan mengelola atau mengurusi bagian kepegawaian, mulai dari pengrekrutan, menyeleksi calon karyawan, menempatkan sesuai menggunakan bidang keahliannya agar efektif dalam bekerja. Selain itu

MSDM juga harus mengelola lingkungan kerja yang aman serta memotivasi para pegawainya agar para pegawai merasa betah dan nyaman dalam bekerja.

Menurut Tegar (2019:2) Manajemen sumber daya manusia bisa dipahami menjadi suatu proses dalam organisasi dan bisa juga diartikan sebagai suatu kebijakan (policy), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi perihal hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga pada organisasi tersebut terjadi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan serta efektif guna mencapai beberapa tujuan.

Sinambela (2018:9) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, bisa penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah suatu bidang manajemen sebagai asset utama dalam sebuah perusahaan yang mana tugasnya ialah mengelola agar pegawai melakukan aktivitasnya secara efektif sehingga dapat dicapai tujuan bersama serta mengatur kepegawaian mulai dari pengrekrutan hingga menetapkan korelasi kerja.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Berikut adalah fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia:

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development* atau *HRD*). Ini merupakan proses pengkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada

karyawan atau jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial, baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji atau upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah jasa-jasa yang disumbangkan karyawan atas pekerjaannya dihargai dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi non finansial adalah penghargaan yang diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan dan lingkungan organisasinya.

d. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegritas. Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengintegrasian mencangkup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Kepemimpinan. Istilah kepemimpinan

sangat erat kaitannya dengan manajemen sehingga dua istilah ini sering disalah persepsikan.

B. Kajian Teori

1. Perceived Organizational Support

a. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, memberikan dukungan emosional dan instrumental, serta peduli terhadap kesejahteraan dan keadilan perlakuan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kepentingan mereka, maka karyawan akan membalas dengan sikap positif seperti loyalitas dan peningkatan kinerja (Caesens, 2020, pp. 527–540).

Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh besar terhadap perilaku organisasi karyawan seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan (Firmansyah, 2022, pp. 150-159). Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka menunjukkan ketahanan psikologis dan kesediaan untuk melakukan upaya lebih demi keberlangsungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menjadi penopang penting dalam menghadapi kondisi kerja yang penuh tekanan.

Perceived Organizational Support (POS) juga berperan dalam

meningkatkan kinerja kerja secara tidak langsung melalui mediasi "*thriving at work*"—yakni kondisi psikologis di mana karyawan merasa berenergi dan berkembang. Ketika organisasi menunjukkan empati, menyediakan sumber daya yang cukup, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, maka karyawan akan merasa "hidup" di tempat kerja dan memberikan kontribusi terbaiknya (Barokah, 2022, pp. 3070-3076).

b. Karakteristik *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut penelitian terdahulu terdapat empat karakteristik utama *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu keadilan organisasi, dukungan atasan, penghargaan, dan kondisi kerja (Syahputra, 2022, pp. 423–436). Terdapat beberapa karakteristik utama dari *Perceived Organizational Support* (POS) yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1) Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mencakup persepsi karyawan terhadap keadilan dalam prosedur, distribusi sumber daya, dan interaksi interpersonal di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, hal ini meningkatkan persepsi dukungan dari organisasi.

2) Dukungan dari Atasan

Dukungan yang diberikan oleh atasan langsung, seperti bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, umpan balik konstruktif, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, berkontribusi pada peningkatan *Perceived Organizational Support* (POS). Atasan yang responsif dan peduli menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

3) Penghargaan dan Pengakuan

Pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja karyawan menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Hal ini dapat berupa pujian, bonus, atau promosi, yang semuanya memperkuat persepsi bahwa organisasi mendukung dan menghargai karyawan.

4) Kondisi Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menyediakan sumber daya yang memadai memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif. Kondisi kerja yang baik mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS).

c. Faktor-faktor *Perceived Organizational Support*

Terdapat beberapa faktor-faktor *Perceived Organizational Support* (POS) diantaranya keadilan, dukungan dari atasan, penghargaan dan kondisi kerja. Menurut penelitian yang telah diteliti sebelumnya (Fidelia Rerian Putri, 2020, pp. 21-25), terdapat beberapa faktor utama yang

memengaruhi *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu sebagai berikut:

1) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan dalam prosedur, distribusi sumber daya, dan interaksi interpersonal di tempat kerja memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dukungan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, hal ini meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS).

2) Dukungan dari Atasan (*Supervisor Support*)

Dukungan yang diberikan oleh atasan langsung, seperti bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, umpan balik konstruktif, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, berkontribusi pada peningkatan *Perceived Organizational Support* (POS). Hal ini menunjukkan bahwa atasan yang responsif dan peduli menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

3) Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*)

Pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja karyawan menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Hal ini dapat berupa pujian, bonus, atau promosi, yang semuanya memperkuat *Perceived Organizational Support* (POS).

4) Kondisi Kerja yang Mendukung (*Supportive Work Conditions*)

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menyediakan sumber daya yang memadai memungkinkan karyawan untuk

bekerja secara efektif. Kondisi kerja yang baik mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS)

d. Indikator *Perceived Organizational Support*

Dari uraian di atas dapat di sintesiskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi individu terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki tiga indikator diantaranya yaitu pengakuan terhadap kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta perlakuan adil dan suportif keadilan:

1) Pengakuan Terhadap Kontribusi

Mengacu pada sejauh mana organisasi memberikan apresiasi atau penghargaan atas suatu usaha, prestasi, dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk organisasi. Bentuk pengakuan ini dapat berupa ucapan terima kasih, penghargaan formal, bonus kinerja, atau promosi. Pengakuan ini penting untuk membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan yakin bahwa kerja keras mereka memiliki dampak positif bagi organisasi.

2) Perhatian Terhadap Kesejahteraan Karyawan

Menunjukkan seberapa besar organisasi peduli terhadap kondisi fisik, psikologis, dan sosial karyawan. Perhatian ini bisa berupa fasilitas kesehatan, lingkungan kerja yang aman dan nyaman,

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hingga dukungan dalam situasi darurat. Karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya akan memiliki rasa loyalitas dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan.

3) Perlakuan Adil Dan Suportif

Menilai sejauh mana organisasi memperlakukan semua karyawan secara adil, tanpa diskriminasi, serta memberikan dukungan yang setara. Keadilan mencakup aspek pembagian beban kerja, penilaian kinerja, kesempatan pengembangan, dan penyelesaian konflik. Sikap suportif berarti manajemen siap membantu, memberikan bimbingan, serta memfasilitasi karyawan untuk mencapai target kerja secara optimal.

2. Employee Engagement

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement (EE) atau keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang menggambarkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut (Bakker, 2023, pp. 4-5), *Employee Engagement* (EE) adalah suatu kondisi kerja yang positif dan memuaskan, ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlarutan dalam pekerjaan). Dalam kondisi ini, karyawan merasa penuh energi, terlibat sepenuh hati, serta menikmati tantangan dalam pekerjaannya sehingga mereka

bekerja melebihi ekspektasi standar.

Karyawan yang *engaged* tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga berinisiatif, loyal, dan memberi kontribusi di luar ekspektasi peran formal mereka. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas, inovasi, dan retensi dalam jangka Panjang. *Employee Engagement* (EE) atau keterikatan karyawan adalah tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dalam konteks pasca pandemi, keterikatan karyawan menjadi semakin penting karena perubahan dalam lingkungan kerja dan ekspektasi karyawan (Nabila Hilmy Zhafira, 2025, pp. 236-246).

b. Karakteristik *Employee Engagement*

Employee Engagement (EE) adalah perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa antusias, termotivasi, dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat ia bekerja. Menurut (Bakker, 2023, pp. 4-5), *Employee Engagement* (EE) memiliki tiga karakteristik utama yaitu sebagai berikut:

1) *Vigor* (Semangat)

Vigor (semangat) merupakan sesuatu yang menggambarkan tingkat energi dan daya tahan mental yang tinggi pada saat bekerja. Karyawan yang memiliki *vigor* akan tetap semangat, tetap antusias, serta terus berusaha meskipun menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Menunjukkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, menantang, serta memberi rasa bangga dan inspirasi.

3) *Absorption* (Keterlarutan dalam Pekerjaan)

Merujuk pada kondisi di mana karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaan mereka, sangat fokus, sulit untuk melepaskan diri, dan waktu terasa berlalu begitu cepat saat bekerja.

c. Faktor-faktor *Employee Engagement*

(Bakker, 2023, pp. 4-5) menjelaskan bahwa *Employee Engagement* (EE) dipengaruhi secara langsung oleh dua komponen utama, yaitu sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan sumber daya pribadi (*personal resources*).

1) Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan (*job resources*) adalah segala aspek pekerjaan yang membantu individu untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi beban psikologis, serta mendorong pertumbuhan pribadi. Dalam hal ini, *perceived organizational support* (POS) bertindak sebagai *job resource* utama karena mencakup dukungan emosional, keadilan, pengakuan, serta penyediaan sarana kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan mengalami peningkatan keterlibatan kerja karena mereka melihat nilai dan makna dalam kontribusinya.

2) Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

Merujuk pada persepsi individu terhadap kemampuan mereka dalam mengendalikan dan memengaruhi lingkungan kerjanya. Dukungan organisasi berperan dalam memperkuat *personal resources* seperti efikasi diri, ketahanan (resiliensi), dan optimisme. Ketika organisasi mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, mereka merasa lebih percaya diri dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan.

3) Persepsi terhadap Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Meskipun bukan faktor pendorong utama, tuntutan kerja seperti beban kerja tinggi atau tekanan waktu yang dirasa adil dan diimbangi dengan dukungan yang memadai justru dapat meningkatkan engagement. Dengan kata lain, ketika tuntutan tinggi diiringi dengan POS yang kuat, karyawan tidak merasa terbebani, melainkan termotivasi.

d. Indikator *Employee Engagement*

Dari uraian di atas dapat disintesikan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang menggambarkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik seseorang terhadap pekerjaannya. *Employee Engagement* (EE) memiliki tiga indikator yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). *Employee Engagement* memiliki tiga indikator utama yaitu sebagai berikut:

1) *Vigor* (Semangat)

Vigor atau semangat merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Individu dengan *vigor* yang tinggi akan merasa antusias, kuat secara fisik maupun emosional, serta memiliki kemauan yang besar untuk tetap produktif meskipun menghadapi tekanan kerja. Mereka tidak mudah merasa lelah dan akan tetap menunjukkan semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. *Vigor* mencerminkan aspek keterlibatan secara fisik dalam pekerjaan.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Dedication adalah bentuk keterlibatan emosional yang dalam terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi akan merasa bangga terhadap pekerjaannya, menganggapnya bermakna, menantang, selaras dengan nilai dan tujuan pribadi mereka. Dedikasi menunjukkan adanya rasa keterikatan dan komitmen kuat untuk memberikan kontribusi terbaik, bahkan melebihi ekspektasi organisasi. Aspek ini mencerminkan dimensi afektif dari keterikatan kerja.

3) *Absorption* (Keterlarutan)

Absorption menggambarkan kondisi ketika karyawan merasa sangat terlarut dalam pekerjaan sehingga sulit untuk melepaskan diri darinya. Karyawan dengan absorption tinggi akan sangat fokus, tenggelam dalam aktivitas yang mereka kerjakan, dan sering kali

merasa waktu berjalan sangat cepat. Hal ini menandakan tingkat konsentrasi dan keterlibatan kognitif yang mendalam terhadap pekerjaan, yang membuat aktivitas kerja menjadi menyenangkan dan menantang sekaligus.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah pencapaian kerja yang dilakukan oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan (Budi Prastyo, 2020, pp. 59-72). Kinerja menjadi indikator penting dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Senada dengan hal tersebut, kinerja karyawan mencakup kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam batas waktu tertentu. Penilaian terhadap kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja, kedisiplinan, serta sikap kerja yang ditunjukkan selama menjalankan tugas (Yuan Badrianto, 2025, pp. 20-25).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa aspek penting seperti kedisiplinan, kemampuan, sikap tanggung jawab, serta hubungan kerja antar karyawan. Kinerja yang tinggi ditunjukkan oleh perilaku kerja

yang positif, kemampuan menyelesaikan tugas secara tepat waktu, serta kontribusi yang konsisten terhadap tujuan organisasi (Muna Dilla Arifah, 2024, pp. 34-36).

b. Karakteristik Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki beberapa karakteristik utama yang menjadi tolok ukur dalam menilai efektivitas dan produktivitas kerja individu. Karakteristik ini mencerminkan perilaku kerja serta hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi dari setiap karyawan (Muna Dilla Arifah, 2024, pp. 34-36). Adapun karakteristik kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan salah satu karakteristik utama dalam menilai kinerja karyawan. Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan mencerminkan disiplin kerja yang tinggi serta kemampuan manajemen waktu yang baik. Hal ini juga berdampak positif terhadap kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.

2) Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar dan harapan organisasi. Karyawan yang memiliki karakteristik ini mampu menghasilkan pekerjaan yang rapi, akurat, dan minim kesalahan. Kualitas kerja

juga mencerminkan tingkat kecermatan dan profesionalisme seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

3) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merujuk pada jumlah atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Karyawan dengan kinerja tinggi umumnya memiliki kemampuan menyelesaikan banyak tugas dengan tetap mempertahankan mutu pekerjaan. Karakteristik ini penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

c. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam individu maupun lingkungan kerja karyawan tersebut (Muna Dilla Arifah, 2024, pp. 34-36). Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan meliputi aspek antara lain sebagai berikut:

1) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang mencerminkan sikap karyawan dalam mematuhi aturan ketentuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu, bertanggung jawab, dan meminimalisir kesalahan dalam proses kerja. Disiplin menciptakan efisiensi kerja yang berpengaruh langsung terhadap hasil kinerja.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja mencakup hubungan antar rekan kerja, kondisi fisik tempat kerja, dan dukungan dari atasan. Ketika karyawan merasa dihargai dan difasilitasi dengan baik, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

3) Kompensasi

Kompensasi yang adil sesuai dengan kontribusi karyawan menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga insentif, tunjangan, dan penghargaan lain yang diberikan atas prestasi kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan imbalan yang diterima, mereka cenderung lebih loyal, termotivasi, dan produktif.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Dari uraian di atas dapat disintesiskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yang merepresentasikan kualitas, kuantitas, serta tanggung jawab. Terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ini mengacu pada jumlah tugas atau beban kerja yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas pekerjaan dapat diukur oleh karyawan dengan tingkat kinerja tinggi serta mampu menyelesaikan banyak tugas secara konsisten dengan hasil yang baik dan tanpa mengurangi mutu pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan mencerminkan karyawan dengan tingkat ketelitian dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang bekerja baik menghasilkan pekerjaan sesuai dengan perusahaan.

3) Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Tanggung jawab menunjukkan komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya. Karyawan yang bertanggung jawab memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, tepat waktu, dan tidak mengabaikan instruksi atau prosedur kerja.

e. Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menilai kinerja karyawan secara objektif, diperlukan

metode pengukuran yang terstruktur sehingga aspek yang diukur tidak hanya mencakup output akhir, tetapi juga proses kerja yang dijalankan (Putri, 2023, pp. 120–130). Pengukuran ini penting untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu memenuhi standar perusahaan, baik dari segi kualitas maupun produktivitas, serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan yang diukur menggunakan instrumen kuesioner skala Likert yang mencakup enam indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kerja sama, serta inisiatif serta kreativitas. Masing-masing indikator merepresentasikan dimensi penting yang dapat mencerminkan performa karyawan secara menyeluruh dalam lingkungan kerja (Saputra, 2022, pp. 55–67). Adapun penjelasan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Menggambarkan tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar perusahaan. Kualitas kerja yang tinggi mencerminkan keterampilan, kompetensi, dan perhatian karyawan terhadap detail.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja dipengaruhi oleh

keterampilan teknis, manajemen waktu, kemampuan mengatur prioritas, serta hasil yang diperoleh.

3) Ketepatan Waktu

Mencerminkan kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan *deadline* atau tenggat waktu yang ditetapkan. Ketepatan waktu berhubungan erat dengan disiplin kerja dan manajemen beban kerja.

4) Efektivitas

Mengukur sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Efektivitas terkait dengan perencanaan kerja dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat.

5) Kerja Sama

Menggambarkan kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan sesama rekan kerja, karyawan yang dapat membangun komunikasi yang baik, serta karyawan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

6) Inisiatif dan Kreativitas

Mencerminkan kemauan karyawan untuk mengambil langkah proaktif dalam menyelesaikan masalah dan mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

Dengan pengukuran berbasis enam indikator tersebut, penilaian kinerja karyawan dilakukan secara komprehensif mencakup hasil kerja,

perilaku kerja, dan kontribusi dalam tim. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh gambaran utuh mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan, promosi, maupun evaluasi kinerja periodik.

Melalui pengukuran ini, kinerja karyawan dinilai tidak hanya dari seberapa banyak pekerjaan yang dihasilkan, tetapi juga seberapa berkualitas hasilnya, sejauh mana pekerjaan diselesaikan tepat waktu, bagaimana efektivitas penggunaan sumber daya, kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, serta inisiatif dalam menciptakan ide dan solusi baru. Dengan demikian, hasil pengukuran dapat memberikan informasi yang relevan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Rahmawati, Darmantyo, & Sumardjono (2021) pada karyawan Bank BNI Syariah Bogor menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak signifikan. Namun secara simultan motivasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan 70,2% variasi kinerja karyawan. (Rahmawati, 2021)

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian terhadap hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yang memiliki kesesuaian atau relevansi dengan topik, objek, atau variabel yang sedang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu memiliki peran penting dalam memberikan dasar teoritis maupun empiris yang mendukung argumen penelitian, serta

membantu peneliti memahami perkembangan terakhir dari topik yang dikaji. Melalui telaah terhadap penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengetahui bagaimana variabel telah dikaji dalam konteks yang berbeda, apa saja temuan yang diperoleh, serta pendekatan metodologi yang digunakan.

Selain itu, kajian terhadap penelitian terdahulu menjadi dasar penting dalam membangun kerangka berpikir serta merumuskan hipotesis yang rasional dan dapat diuji secara ilmiah. Melalui perbandingan berbagai temuan sebelumnya, peneliti dapat melihat pola yang berulang maupun perbedaan hasil yang signifikan, sehingga mampu memperluas sudut pandang dalam memahami masalah penelitian. Penelaahan ini juga membantu mengidentifikasi keterbatasan studi sebelumnya yang bisa dijadikan peluang untuk pengembangan riset lebih lanjut.

Berbagai penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik ini telah mengkaji hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS), *Employee Engagement* (EE), dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Beberapa studi menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu maupun tim. Di sisi lain, penelitian terkait *Employee Engagement* (EE) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan emosional, dedikasi, dan semangat kerja karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong pencapaian target organisasi. Dengan mengkaji hasil-hasil penelitian tersebut, studi ini memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan serta

pendekatan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baru yang relevan dengan perkembangan isu yang diteliti. Adanya pemahaman yang komprehensif terhadap penelitian sebelumnya menjadikan studi ini lebih terarah dan bernilai akademik. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini

Tabel 5
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Dukungan Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai PT. Asuransi BRI Life Palembang Denta Umihastanti & Agus Frianto (2022) Jurnal Inovasi Vol. 17 No. 1 ISSN: 0216-7786	<p><i>Perceived Organizational Support</i> (X1)</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengakuan Terhadap Kontribusi 2. Perhatian Terhadap Kesejahteraan Karyawan 3. Perlakuan Adil dan Suportif <p><i>Employee Engagement</i> (X2)</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat 2. Dedikasi 3. Konsentrasi kerja <p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Indikator:</p>	Regresi Linier Berganda	Dukungan organisasi serta <i>engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		1. Produktivitas 2. Output kerja 3. Tanggung jawab		
2.	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi SDM & Keuangan PT Asuransi Sinarmas Cabang Bekasi Qhoirunnisa S. & Lukiyana (2020) Jurnal Media Manajemen Jasa Vol. 6 No. 2 ISSN: 2356-0304	<i>Perceived Organizational Support (X1)</i> Indikator: 1. Keadilan 2. Penghargaan 3. Dukungan emosional <i>Employee Engagement (X2)</i> Indikator: 1. Fokus 2. Energi 3. Komitmen Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu	Regresi Linier Berganda	Keterlibatan dan dukungan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.
3.	Pengaruh Kompensasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Asuransi Allianz Utama Indonesia Cabang Semarang) Fandi Achmad Riza (2020)	<i>Employee Engagement (X)</i> Indikator: 1. Energi 2. Ketekunan 3. Fokus kerja Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Produktivitas 2. Kecepatan kerja 3. Inisiatif	Regresi Linier Berganda	Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 16 No. 2 ISSN: 2460-5678			
4.	Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Surabaya Ikhsan (2021) Jurnal Ekonomi & Bisnis Terapan Vol. 9 No. 1 ISSN: 2654-1123	<i>Perceived Organizational Support (X)</i> Indikator: 1. Keadilan 2. Supervisi 3. Dukungan rekan kerja Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Disiplin 2. Tanggung jawab 3. Efisiensi kerja	Regresi Linier Berganda	POS secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi.
5.	Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Medan Qhoirunnisa & Lukiyana (2021) E-Jurnal Manajemen	<i>Perceived Organizational Support (X)</i> Indikator: 1. Apresiasi 2. Komunikasi terbuka 3. Kepedulian pimpinan Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Output kerja 2. Efektivitas kerja 3. Ketepatan waktu	Regresi Linier Berganda	Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

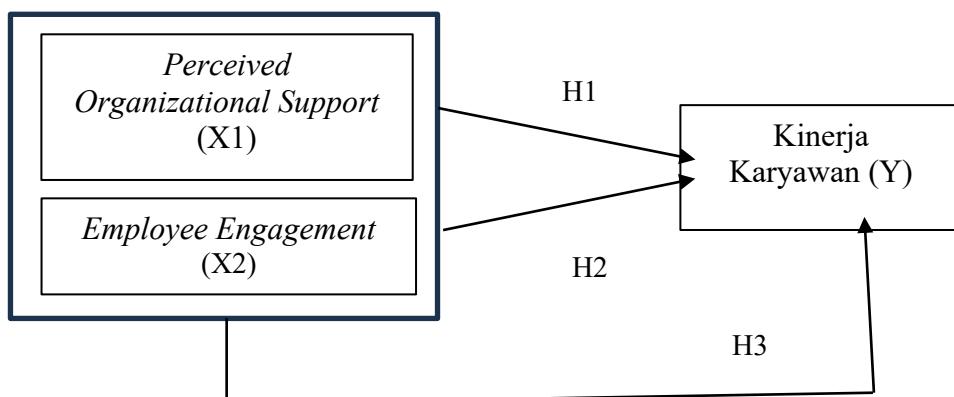
No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	TSM, Vol. 1 No. 3			
6.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai di PT Asuransi Astra Buana Banjarmasin Zahra M. & Ardiani T. (2022) Jurnal Riset Manajemen Terapan Vol. 4 No. 2 ISSN: 2723-2784	<i>Employee Engagement</i> (X) Indikator: 1. Vigor 2. Dedikasi 3. Absorpsi Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Produktivitas 2. Ketelitian 3. Kualitas kerja	Regresi Linier Berganda	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
7.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Raksa Pratikara Cabang Jakarta Pusat Dewi P. & Lestari R. (2021) Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 3 No. 1	<i>Employee Engagement</i> (X1) Indikator: 1. Antusiasme 2. Konsistensi 3. Tanggung jawab Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Ketepatan 2. Kreativitas 3. Volume kerja	Regresi Linier Berganda	Engagement memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas dan tanggung jawab kerja karyawan.
8.	Analisis <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai di PT Asuransi	<i>Employee Engagement</i> (X) Indikator: 1. Loyalitas 2. Fokus	Regresi Linier Berganda	<i>Employee Engagement</i> secara simultan memengaruhi

No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Jiwasraya Cabang Bandung Yulianti A. & Suryani A. (2020) Jurnal Administrasi Publik Vol. 5 No. 2	3. Semangat kerja Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Efisiensi 2. Ketelitian 3. Tanggung jawab		kinerja pegawai.
9.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kinerja Karyawan PT Asuransi BRI Life Cabang Yogyakarta Handayani F. & Prasetyo D. (2023) Jurnal Psikologi Industri Vol. 7 No. 1	<i>Perceived Organizational Support</i> (X) Indikator: 1. Pengakuan Terhadap Kontribusi 2. Perhatian Terhadap Kesejahteraan Karyawan 3. Perlakuan Adil dan Suportif Kinerja Karyawan (Y) Indikator: 1. Kualitas 2. Ketepatan waktu 3. Disiplin kerja	Regresi Linier Berganda	Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja.
10.	<i>Employee Engagement</i> sebagai Determinan Kinerja Karyawan di Era Digital pada PT Asuransi Wahana Tata	<i>Employee Engagement</i> (X) Indikator: 1. Energi kerja 2. Komitmen 3. Fokus pada tugas Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Engagement menjadi faktor dominan yang memengaruhi pencapaian kerja di era digital.

No	Judul dan Penulis Penelitian	Variabel Dan Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Cabang Surabaya Sari N. & Yuliana R. (2024) Jurnal Sumber Daya Manusia Vol. 6 No. 2	Indikator: 1. Target kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Disiplin waktu		

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan konsep yang menjelaskan hubungan antar variabel yang telah teridentifikasi sebagai masalah. Kerangka pemikiran dibawah ini menjelaskan hubungan antara variabel *Perceived Organizational Support* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), adalah sebagai berikut:



Gambar 2
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X1 : *Perceived Organizational Support* (POS)

X2 : *Employee Engagement* (EE)

Y : Kinerja Karyawan

E. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengumpulan dan analisis data. Berdasarkan apa yang telah diuraikan pada latar belakang, rumusan masalah, rumusan kerangka penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support (POS) adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan membentuk persepsi positif, sehingga mendorong loyalitas dan peningkatan kinerja.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Asuransi BRI Life Palembang (Umihastanti, 2022, pp. 219–232). Hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun

melalui variabel mediasi komitmen organisasi (Yeni Novita Sari, 2022, pp. 50-62). Selain itu, bahwa dukungan organisasi yang baik menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan (Dyah Krisna Murti, 2024, pp. 61–71). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh *Employee Engagement* (EE) Terhadap Kinerja Karyawan

Employee Engagement (EE) adalah kondisi psikologis positif dan penuh semangat dalam diri karyawan yang tercermin melalui dedikasi, semangat, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Menurut (Bakker, 2023, pp. 4-5), karyawan yang engaged cenderung memiliki energi tinggi dan keterikatan emosional sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (EE) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif dan bertanggung jawab (Salsabila Nur Afifah, 2024, pp. 1-14). *Employee Engagement* (EE) menjadi salah satu faktor utama dalam peningkatan produktivitas kerja (Sari N., 2024, pp. 116-130). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* (EE)

terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Employee Engagement* (EE) Terhadap Kinerja Karyawan

Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung memiliki perasaan positif, motivasi tinggi, serta komitmen emosional terhadap pekerjaannya (Eisenberger, 2021, pp. 1-5). Hal ini juga menyatakan bahwa dukungan organisasi secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Employee Engagement* (EE) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, termasuk dalam aspek dedikasi, semangat, dan keterlalutan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H3: *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Employee Engagement* (EE) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan