

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pekerjaan

2.1.1.1 Definisi Kinerja Pekerjaan

Kinerja adalah tingkat di mana perilaku mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan mencapai tujuan yang diharapkan sebagai persyaratan tugas. Kata kinerja didefinisikan secara berbeda, baik sebagai lembaga maupun sebagai individu. Bagi lembaga, kinerja didefinisikan sebagai jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu, sedangkan bagi individu, kinerja adalah tingkat efisiensi dan efektivitas pribadi yang ditunjukkan saat mencapai tujuan (Tutar & Altınöz, 2010). Menurut Mangkunegara (2013) dalam (Fahlefi & Sulistriani, 2021) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara umum, kinerja mengacu pada pencapaian individu yang mampu memberikan dampak atas terpenuhinya visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi (Fajilan et al., 2021). Kinerja karyawan diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Hakim, 2014). Secara sederhana, (Afandi & Bahri, 2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang

ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

2.1.1.2 Dimensi Kinerja Pekerjaan

Terdapat 4 Dimensi dari Kinerja Pekerjaan yang dikembangkan oleh Sigler dan Pearson (Sigler & Pearson, 2000):

1. **Makna (*Meaning*):** Dideskripsikan sebagai nilai dari tujuan atau maksud kerja, yang dinilai berdasarkan standar atau ideal individu. Makna melibatkan perbandingan antara tuntutan peran kerja dan keyakinan serta nilai individu, sehingga individu merasa bahwa tugas tersebut memiliki nilai bagi dirinya.
2. **Dampak (*Impact*):** Merupakan derajat di mana individu merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil di tempat kerja. Dampak dinilai sebagai keyakinan bahwa seseorang dapat mempengaruhi pekerjaan dan keputusan orang lain di semua tingkat.
3. **Kompetensi (*Competence*):** Keyakinan individu akan kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan. Individu yang merasa kompeten percaya bahwa mereka dapat menguasai tugas mereka dan tahu bahwa mereka dapat melakukannya jika mereka berusaha.
4. **Pilihan (*Choice*):** Mengimplikasikan bahwa individu memiliki kebebasan dalam membuat keputusan tentang memulai dan mengubah perilaku kerja, atau mereka memiliki rasa kontrol pribadi atas situasi kerja mereka yang langsung.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pekerjaan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan adalah dukungan organisasi, jika perusahaan memberikan dukungan yang tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik (Rahman & Karan, 2012). Karyawan yang permintaan, harapan, dan kebutuhannya terpenuhi akan lebih efektif dan produktif dalam pekerjaannya. Komitmen karyawan yang mempunyai semangat dan motivasi tinggi terhadap organisasi akan meningkat dan kinerjanya pun akan meningkat (Uygur, 2007)

Selain dukungan organisasi faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan adalah keterlibatan kerja seorang karyawan. Keterlibatan yang tinggi pada karyawan dapat berdampak pada pertumbuhan dan produktivitas perusahaan serta kualitas kerja karyawan yang baik (Kular et al., 2008). Karyawan yang terlibat juga dicirikan dengan karyawan yang secara konsisten mengerjakan pekerjaan serta tugas dengan semaksimal mungkin. Karyawan yang memiliki engagement tinggi terhadap pekerjaannya akan termotivasi untuk selalu memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2012).

2.1.1.4 Dampak Kinerja Pekerjaan

Dalam sebuah organisasi, kinerja karyawan merupakan hal yang penting karena saat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi optimal maka lebih organisasi tersebut dapat mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi (Al-Omar et al., 2019). Menurut (Leveson et al., 2009) kinerja karyawan berbanding lurus dengan keberhasilan finansial dan non-finansial organisasi tempatnya bekerja.

mereka. Maka dari itu Kinerja pekerjaan merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan dalam keberhasilan suatu organisasi (Kale, 2014)

2.1.2. *Work Engagement*

2.1.2.1 Definisi *Work Engagement*

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai pemberian energi kognitif, fisik, dan emosional seseorang untuk kinerja pekerjaan secara keseluruhan (Kahn, 1990). Konsep keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, keterikatan, dan konsentrasi (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan mereka dicirikan dengan karyawan yang secara konsisten mengerjakan pekerjaan serta tugas dengan semaksimal mungkin. Karyawan dengan keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif yang tinggi diharapkan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.

Keterlibatan kerja adalah ketika karyawan sepenuhnya berdedikasi pada suatu peran, merasa sepenuhnya berdedikasi untuk menjalankan peran pekerjaan (Rich et al., 2010). Seorang karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan menemukan arti diri secara utuh secara psikologis yang ditunjukkan dengan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terhadap pekerjaannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja serta bermanfaat bagi perusahaannya. Menurut (Harter et al., 2002a) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan.

2.1.2.2 Dimensi *Work Engagement*

Work engagement atau keterlibatan kerja, menurut (Schaufeli et al., 2002b) terdiri dari tiga dimensi utama, yang menggambarkan bagaimana individu terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya. Berikut penjelasannya:

1. ***Vigor (semangat)***: Ditandai dengan karyawan memiliki energi dan usaha lebih dalam pekerjaannya
2. ***Dedication (dedikasi)***: Ditandai dengan karyawan merasa puas dan bangga akan pekerjaannya dan antusias dalam
3. ***Absorption (keterpusatan pikiran)***: Ditandai dengan konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat dan seseorang merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*

Keterlibatan kerja tidak lahir dengan sendirinya Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya keterlibatan kerja. Menurut (Saks, 2006) keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: *job characteristic, reward and recognition, perceived organizational & supervisor support, perceived organizational support, distributive & procedural justice*. Namun, pada penelitian ini peneliti fokus pada *perceived organizational support*. Menurut (Watson & Hewett, 2006) *perceived organizational support* merupakan bentuk pertukaran yang menyebabkan karyawan akan cenderung terlibat (*engaged*) terhadap organisasi. Dalam penelitian (Saks, 2006) dijelaskan bahwa salah satu penyebab karyawan dapat mencapai level *engaged* adalah *perceived organizational support*.

2.1.2.4 Dampak dari *Work Engagement*

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi akan berdampak pada kesuksesan perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan, loyalitas, kehadiran, hingga profibilitas. *Engagement* yang tinggi juga memiliki kaitan yang kuat dengan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang mengarah pada keuntungan Perusahaan (Ramadhan & Sembiring, 2014). Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi maka akan semangat dalam pekerjaannya, loyal kepada perusahaan, selalu ingin produktif dalam pekerjaannya, dan memiliki emosi yang kuat terhadap perusahaan dan terdorong untuk sukses (Santosa, 2012).

Menurut (Harter et al., 2002) ditunjukkan bahwa *engagement* memiliki hubungan dengan hasil atau *outcome* dari perusahaan dimana semakin tinggi tingkat *engagement* pada karyawan maka semakin besar kemungkinan karyawan akan menghasilkan *outcome* yang positif bagi perusahaan. Karyawan dengan *engagement* tinggi menunjukkan perilaku yang positif selama bekerja sehingga hal apapun yang karyawan lakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan Perusahaan (Dicke et al., 2007). Maka dari itu penting bagi suatu Perusahaan untuk mendukung karyawan mereka agar memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

2.1.3. *Perceived Organizational Support*

2.1.3.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa kesejahteraan mereka diperhatikan dan bahwa pekerjaan mereka dihargai

(Eisenberger et al., 1986). Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam bentuk perlakuan yang adil dan penghargaan kerja menghasilkan berbagai hasil positif seperti peningkatan keterlibatan kerja, loyalitas, dan kinerja (DeConinck & DeConinck, 2017). Karyawan yang selalu merasakan dukungan organisasi di belakang mereka akan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka dan tidak ingin meninggalkan pekerjaan mereka.

Menurut teori dukungan organisasi, dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan perilaku kerja yang lebih efektif pada karyawan (Eisenberger et al., 1997). Dukungan organisasi yang dirasakan dianggap sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh karyawan mengenai kebijakan dan prosedur yang diterapkan organisasi (Al-Omar et al., 2019). Dukungan organisasi yang dirasakan dapat dicapai jika organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Gillet et al., 2012).

2.1.3.2 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support memiliki dimensi-dimensi yang saling berkaitan, Dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh (Eisenberger et al., 1986) antara lain:

1. **Pengakuan atas Kontribusi:** Organisasi diharapkan untuk mengakui dan menghargai kontribusi karyawan terhadap tujuan dan keberhasilan

organisasi. Ini mencakup pengakuan atas usaha ekstra yang dilakukan oleh karyawan.

2. **Dukungan dalam Situasi Pribadi:** Karyawan mengharapkan organisasi untuk menunjukkan pemahaman dan dukungan dalam situasi pribadi yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka, seperti sakit atau masalah keluarga.
3. **Keadilan dan Perlakuan yang Adil:** Karyawan menilai sejauh mana organisasi memperlakukan mereka dengan adil. Keadilan dalam perlakuan, termasuk dalam hal kompensasi dan kesempatan, berkontribusi pada persepsi dukungan.
4. **Kesempatan untuk Berkembang:** Karyawan mengharapkan organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan peningkatan keterampilan. Akses ke pelatihan dan promosi dapat meningkatkan persepsi dukungan.
5. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** Karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung merasakan dukungan yang lebih besar. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi.
6. **Lingkungan Kerja yang Positif:** Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, dapat meningkatkan persepsi dukungan. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja mereka lebih mungkin untuk merasakan dukungan.

7. **Komunikasi yang Efektif:** Komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan berkontribusi pada persepsi dukungan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai dalam komunikasi cenderung memiliki persepsi dukungan yang lebih tinggi.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut (Eisenberger et al., 1986) ada beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan antara lain:

1. Perlakuan dari Organisasi: Dukungan organisasi yang dirasakan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memperlakukan karyawan dalam keseharian, termasuk penghargaan, pengakuan, dan dukungan saat menghadapi masalah.
2. Pujian dan Pengakuan yang Tulus: Pujian yang diberikan secara tulus dan tepat waktu meningkatkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap karyawan.
3. Imbalan Material dan Simbolik: Imbalan seperti gaji, promosi, dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi meningkatkan dukungan organisasi jika dianggap berasal dari niat baik organisasi.
4. Personifikasi Organisasi: Karyawan cenderung melihat tindakan atasan sebagai representasi dari organisasi secara keseluruhan.
5. Persepsi atas Perlakuan Adil: Ketika manajemen dianggap adil, dukungan organisasi cenderung meningkat karena karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan layak.

6. Ideologi Pertukaran (*Exchange Ideology*): Karyawan dengan keyakinan kuat bahwa kerja keras harus dibalas dengan perlakuan baik lebih terpengaruh oleh dukungan organisasi.

2.1.3.4 Dampak dari *Perceived Organizational Support*

Dukungan dan penghargaan merupakan salah satu faktor yang paling penting bagi karyawan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi tentu akan memberikan kontribusi aktif untuk terus berusaha memenuhi tujuan sebuah organisasi (Onyeka & Onuoha, 2021). Dukungan organisasi mampu memberikan peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi, artinya semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mampu membawa organisasi semakin maju dan berkembang (Mujibburahman et al., 2020).

Dukungan organisasi dari atasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan merasakan bahwa adanya arahan dan dukungan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah. Artinya, dukungan organisasi yang diberikan mampu memberikan dampak yang begitu berarti bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya sehingga dalam mengerjakan pekerjaan akan lebih cepat selesai dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Ekowati & Finthariasari, 2021). Dukungan yang diberikan oleh atasan dapat berupa apresiasi secara lisan dan peluang berkomunikasi secara intensif atas capaian pekerjaan yang telah dilakukan (Siswanti & Pratiwi, 2020).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian & Kontribusi Pada Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"...The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance." (Şanlıöz et al., 2023)	a) <i>Perceived Organizational Support</i> b) <i>Work Engagement</i> c) <i>Job Performance</i> Berkontribusi terhadap H1, H2, H3, dan H4	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuisioner sebagai alat penelitian. Dalam penelitian ini, diperoleh 402 data survei. Yang terdiri dari karyawan rumah sakit yang bekerja di Istanbul. Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis menggunakan program SPSS-23 dan AMOS-18. Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel, dan <i>PROCESS MACRO</i> , yang dikembangkan sebagai add-on untuk SPSS, digunakan untuk menguji hipotesis.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan. Selain itu, terdapat korelasi positif dan signifikan antara kinerja pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan. Berdasarkan hasil temuan terlihat bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh mediasi. Karena nilai LLCI dan ULCI diatas 0
2.	<i>Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and</i>	a) <i>Toxic leadership</i> b) <i>Team social support</i> c) <i>Job insecurity</i> d) <i>Role ambiguity</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan multilevel. Untuk proses pengumpulan data peneliti menyebarkan kuisioner kepada 265 karyawan dari 48 tim di berbagai organisasi swasta di Malaysia. Untuk	Hasil dari penelitian ini di ketahui bahwa <i>Toxic Leadership</i> berhubungan secara positif dengan <i>Job insecurity</i> dan <i>Role ambiguity</i> .

	<i>job performance: A multilevel mediational perspective</i> (Lee et al., 2024)	e) <i>Work engagement</i> f) <i>Job performance</i> Berkontribusi terhadap H1	menganalisis data peneliti menggunakan <i>Hierarchical Linear Modeling (HLM)</i> untuk menganalisis hubungan antara variabel.	Kemudian <i>Toxic Leadership</i> berhubungan negatif dengan <i>Job Performance</i>. Hasil lainnya yang ditemukan dalam penelitian ini adalah <i>Team Social Support</i> berhubungan negatif dengan <i>Job insecurity</i> dan <i>Role ambiguity</i> tetapi <i>Team Social Support</i> berhubungan secara positif dengan <i>work engagement</i>. Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job demands</i> dan <i>job performance</i>, selain itu <i>Role ambiguity</i> hanya memediasi hubungan antara <i>toxic leadership</i> dan <i>work engagement</i> sedangkan <i>Job insecurity</i> hanya memediasi hubungan antara <i>team social support</i> dan <i>work engagement</i>. Pada penelitian ini Hipotesis kedua menyatakan bahwa kinerja pekerjaan dan keterlibatan di tempat kerja
--	--	---	--	--

				berkorelasi positif dan di tunjukkan bahwa Hasilnya signifikan dan positif.
3.	<i>The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover among Business Salespeople</i> (DeConinck & DeConinck, 2017)	a) <i>Servant Leadership</i> b) <i>Perceived Organizational Support</i> c) <i>Performance</i> d) <i>Turnover Intentions</i> e) <i>Turnover</i> Berkontribusi terhadap H3	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode <i>cross-sectional survey</i> untuk mengumpulkan data dari responden. Data dikumpulkan melalui survei yang dikirimkan kepada manajer penjualan, yang kemudian mendorong tenaga penjual untuk mengisi survei. Kemudian Data dianalisis menggunakan LISREL versi 8 untuk menguji model hipotesis.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>Perceived Organizational Support</i> kemudian <i>Servant leadership</i> juga berhubungan positif dengan kinerja. Selain itu dapat diketahui bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berhubungan positif dengan <i>Performance</i> , Sementara itu <i>Perceived Organizational Support</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover intentions</i> . Kemudian temuan lainnya dalam penelitian ini adalah <i>Performance</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover intentions</i> sementara itu Kinerja berhubungan negatif dengan <i>turnover</i> . Temuan terakhir dalam

				penelitian ini yaitu <i>Turnover intentions</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover</i>.
4.	<i>The Mediating Role of Work Engagement on the Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance</i> (Işık & Kama, 2018)	a) <i>Perceived Organizational Support</i> b) <i>Work Engagement</i> c) <i>Employee Performance</i> Berkontribusi terhadap H2	Dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Kemudian Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Dengan melibatkan 378 guru yang bekerja di berbagai sekolah di Tatvan/Bitlis, Turki. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> untuk menguji peran mediasi dari <i>work engagement</i> serta Korelasi analisis untuk menentukan hubungan antara variabel dan Analisis faktor konfirmatori untuk menguji struktur variabel.	Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa Terdapat hubungan positif antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work Engagement</i>. Kemudian ditemukan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>. Selain itu dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work Engagement</i> memiliki peran mediasi parsial dalam hubungan antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>employee performance</i>. Kemudian Ditemukan bahwa Dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi terhadap

				peningkatan performa karyawan melalui peningkatan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
5.	<i>Job strains, job control, and POS on employee performance: An interactionist perspective</i> (Du et al., 2018)	a) <i>Job strains</i> b) <i>Job control</i> c) <i>Perceived Organizational Support</i> d) <i>In-role Performance</i> Berkontribusi terhadap H3	Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Kemudian peneliti menyebarkan kuisioner kepada 594 karyawan yang bekerja di tiga perusahaan di China. Setelah data terkumpul peneliti melakukan analisis data dengan Analisis regresi hierarkis untuk menguji hipotesis Uji interaksi untuk mengevaluasi efek interaktif antara variabel	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job strain</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>in-role performance</i> <i>Job control</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>in-role performance</i>. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>in-role performance</i>. Terdapat interaksi negatif antara <i>job strain</i> dan <i>job control</i>, yang menunjukkan bahwa pengaruh negatif <i>job strain</i> terhadap <i>in-role performance</i> lebih lemah ketika <i>job</i>

				<i>control</i> tinggi. Terdapat interaksi negatif antara <i>job strain</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i>, yang menunjukkan bahwa pengaruh negatif <i>job strain</i> terhadap <i>in-role performance</i> lebih lemah ketika <i>Perceived Organizational Support</i> tinggi. Terdapat interaksi tiga arah antara <i>job strain</i>, <i>job control</i>, dan <i>Perceived Organizational Support</i>, yang menunjukkan bahwa <i>in-role performance</i> tertinggi terjadi ketika kedua <i>job control</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> tinggi
6.	<i>Perceived Organizational Support as Mediation of Work Engagement and Self-efficacy on Employee Performance</i> (Nugraha & Kharismasyah, 2024)	a) <i>Work Engagement</i> b) <i>Self-Efficacy</i> c) <i>Perceived Organizational Support</i> d) <i>Employee Performance</i> Berkontribusi terhadap H4	Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif korelasional dengan pendekatan <i>explanatory research</i>. Peneliti menyebarkan kuisioner kepada 105 karyawan Serayu Citanduy Water Resources Management Center, Indonesia dengan Teknik <i>saturated sampling</i>. Setelah data terkumpul peneliti menganalisis data	Work engagement dan self-efficacy secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) juga secara langsung meningkatkan kinerja, dan berperan sebagai mediator parsial

			menggunakan <i>Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> menggunakan SmartPLS 4.0 dan uji validitas dan reliabilitas (outer model) serta uji hipotesis (inner model).	
--	--	--	---	--

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Pekerjaan

Mengingat kondisi persaingan saat ini, menjadi hal yang penting untuk memastikan kelangsungan kerja karyawan yang bekerja di sektor perkebunan dan memaksimalkan kinerja mereka dengan mempertimbangkan hak-hak mereka. Kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai “perilaku yang ditunjukkan karyawan saat bekerja. Hal ini mengacu pada seberapa baik kinerja seseorang dalam pekerjaannya” (Fogaça et al., 2018) Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaannya lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan waktu serta energi yang mereka habiskan untuk pekerjaan mereka tinggi (Bakker et al., 2011) Mereka tenggelam dalam pekerjaan mereka, tidak menyadari betapa cepatnya waktu berlalu, mengalami kesulitan untuk beristirahat, dan tidak sabar untuk kembali bekerja sesegera mungkin (Schaufeli et al., 2002).

Seperti yang disebutkan sebelumnya, karyawan yang yakin akan kedudukan sosialnya dan mengidentifikasi dirinya secara pribadi dengan pekerjaannya dapat berkinerja baik di tempat kerja (Ariani, 2013). Di sisi lain, ketika karyawan tidak memiliki rasa yang kuat terhadap kedudukan sosial mereka di tempat kerja, karena ketidakpastian yang mereka hadapi, mereka tidak dapat memberikan yang terbaik,

sehingga mengakibatkan perilaku kerja yang pasif dan terpisah (Rich et al., 2010). Oleh karena itu, ketika karyawan memiliki keyakinan lebih besar terhadap pekerjaan mereka, mereka dapat menyalurkan energi ke dalam pekerjaan mereka, sehingga akan menunjukkan keterlibatan yang tinggi (Bakker & Bal, 2010). Ketika karyawan dapat memberikan semua usaha dan energi mereka ke dalam pekerjaan mereka, hal ini memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Prins et al., 2009)

Pengaruh positif antara *work engagement* dan kinerja telah dibuktikan oleh penelitian sebelumnya (Lee et al., 2024) yang menyatakan bahwa kinerja pekerjaan dan *work engagement* berkorelasi positif. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Şanlıöz et al., 2023) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan. Hipotesis berikut telah dikembangkan untuk diuji sejalan dengan penelitian dan aliran literatur terkini.

H1: *Work engagement* memengaruhi kinerja pekerjaan secara signifikan dan positif

2.3.2. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Perceived Organizational Support*

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, yang merupakan konsekuensi yang sangat penting bagi individu dan organisasi. Salah satu faktor ini adalah perasaan memiliki pekerjaan yang bermakna (May et al., 2004). Perasaan memiliki pekerjaan yang bermakna bergantung pada tingkat keselarasan yang tinggi antara karyawan dan pekerjaan, yang membuat perasaan menjadi penting dan berharga saat melakukan pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Dengan adanya perasaan positif ini, karyawan yang mendedikasikan dirinya untuk pekerjaan akan merasa lebih

puas ketika didukung oleh organisasi dan ingin memperkuat dedikasinya terhadap pekerjaan, serta karyawan semakin terlibat dalam pekerjaannya. Proses penguatan ini dapat terjadi dalam lingkungan organisasi yang positif bagi karyawan.

Semakin karyawan mengabdikan diri pada pekerjaannya, semakin mereka akan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap pekerjaannya memahami tujuan organisasi dan berupaya keras untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor yang paling penting dalam menjamin komitmen karyawan adalah memastikan rasa kepercayaan mereka terhadap organisasi (Demirhan & Karaman, 2015). Dengan memberikan rasa percaya, tujuan organisasi dan individu secara bertahap akan terintegrasi, dan dengan demikian, diyakini bahwa dedikasi terhadap pekerjaan akan menjadi konsep yang meningkatkan produktivitas baik bagi organisasi maupun individu (Taştan, 2014). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya akan menunjukkan semangat, antusias dan fokus ketika bekerja, serta mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna. Hal ini membuat karyawan merasa lebih dekat dengan organisasi, mereka akan lebih sering berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, sehingga memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai pekerjaan karyawan.

Faktor organisasi dalam lingkup dukungan organisasi merupakan unsur-unsur yang mendukung pengembangan karyawan dan memastikan tercapainya tujuan organisasi. Telah ditentukan bahwa praktik dukungan organisasi seperti pemberdayaan karyawan & pelatihan secara tidak langsung meningkatkan keterlibatan kerja (Spence Laschinger et al., 2009) Dukungan yang diberikan

kepada karyawan oleh atasan mereka seperti kesempatan pengembangan individu, pemberdayaan karyawan, dan kegiatan kepemimpinan merupakan faktor organisasi yang memengaruhi terwujudnya keterlibatan kerja. Selain itu, kesempatan pengembangan yang ditawarkan kepada karyawan dan metode pemberian upah merupakan faktor organisasi yang efektif dalam keterlibatan kerja.

Karyawan yang percaya bahwa mereka dapat menemukan peluang untuk meningkatkan karier mereka di dalam organisasi dan berpikir bahwa kesejahteraan mereka diperhatikan dan pekerjaan mereka dihargai akan membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV, pemberian tanggung jawab kerja dapat memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi sehingga mendorong karyawan untuk memiliki dedikasi yang tinggi serta meningkatkan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan kerja tampak saling melengkapi dan saling terkait satu sama lain. Pengaruh positif antara *work engagement* dan *perceived organizational support* telah dibuktikan oleh penelitian sebelumnya oleh (Şanlıöz et al., 2023) yang menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. Hipotesis berikut telah dikembangkan untuk diuji sejalan dengan penelitian dan aliran literatur terkini.

H2: *Work engagement* mempengaruhi *perceived organizational support* secara signifikan dan positif.

2.3.3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja

Pekerjaan

Dukungan organisasi yang dirasakan didefinisikan sebagai nilai-nilai organisasi yang mementingkan kesejahteraan karyawan dalam organisasi dan memberikan berbagai kontribusi kepada karyawan (Eisenberger et al., 1990). Dengan demikian, karyawan menyelaraskan nilai-nilainya sendiri dengan nilai-nilai organisasi dan interaksi timbal balik yang positif terjadi di antara keduanya (Moorman et al., 1998). Dukungan organisasi sangatlah penting bagi pegawai karena dengan adanya dukungan tersebut dapat meningkatkan pengembangan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan agar lebih baik dan optimal (Wijaya & Ie, 2021).

Teori dukungan organisasi; Teori ini menyatakan bahwa manfaat dari kebijakan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi dapat dirasakan oleh karyawan. Menurut teori ini, ketika mereka menganggap kegiatan organisasi tersebut bermanfaat dari sudut pandang karyawan, mereka akan merespons dengan tingkat keterlibatan dan kinerja kerja yang tinggi berdasarkan persepsi ini (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawannya dan tingkat kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan (Pack, 2005).

Dengan demikian, ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memberi mereka bantuan yang diperlukan, mereka akan menanggapi upaya untuk meningkatkan kinerja. Jadi dukungan organisasi sangat

penting dalam perkembangan karyawan dalam melatih kemampuan dan keterampilan menjadi baik dengan dukungan organisasi dari belakang. Pengaruh positif antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja telah dibuktikan oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berhubungan positif dengan *Performance* (DeConinck & DeConinck, 2017). *Perceived Organizational Support* (POS) juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *in-role performance* (Du et al., 2018). Serta dalam penelitian yang dilakukan oleh (Şanlıöz et al., 2023) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* mempengaruhi kinerja pekerjaan secara signifikan dan positif. Hipotesis berikut telah dikembangkan untuk diuji sejalan dengan penelitian dan aliran literatur terkini.

H3: *Perceived Organizational Support* memengaruhi kinerja pekerjaan secara signifikan dan positif.

2.3.4. Peran Mediasi *Perceived Organizational Support* dalam Hubungan antara *Work Engagement* dan Kinerja Pekerjaan

Keterlibatan kerja adalah ketika seorang karyawan mengerahkan "tangan, pikiran, dan hatinya" pada pekerjaannya untuk menunjukkan kinerja kerja yang tinggi (Ashforth & Humphrey, 1995). Jika persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan tidak sesuai dengan yang mereka harapkan, karyawan cenderung melakukan hal-hal di luar peran mereka seperti yang diharapkan. Oleh karena itu kinerja pekerjaan mereka menurun (Janssen, 2005). Dukungan organisasi yang dirasakan berperan dalam menentukan upaya fisik, kognitif, dan emosional yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka.

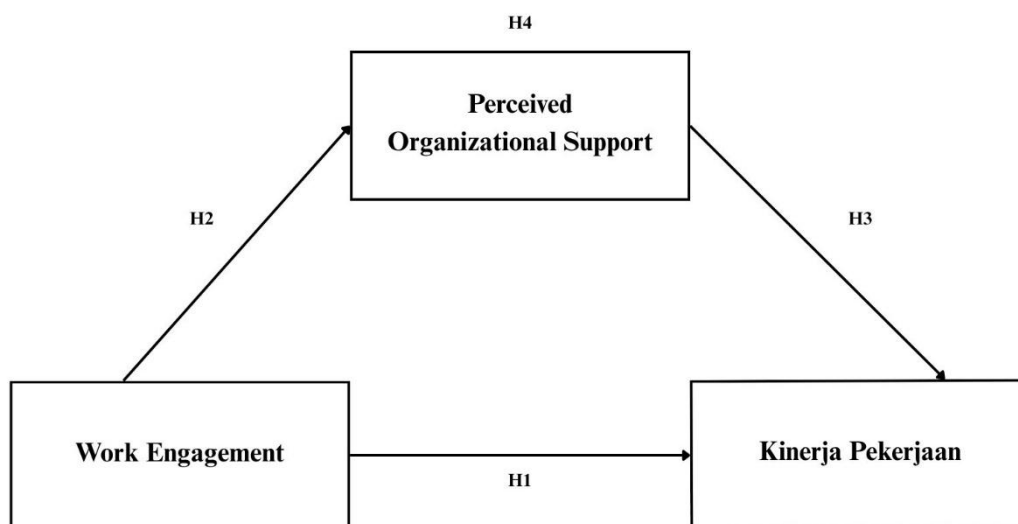
Ketika dukungan yang diberikan dirasakan oleh karyawan pada tingkat yang memadai, maka karyawan akan merasa senang menjadi anggota organisasi dan mengabdikan diri pada pekerjaan mereka (Biswas & Bhatnagar, 2013).

Dapat diamati bahwa karyawan yang tidak merasa aman dalam organisasi, mengalami kesulitan berkonsentrasi pada pekerjaan mereka serta merasakan ketegangan dan kegelisahan. Kesejahteraan suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi hal yang penting dalam keberhasilan organisasi. Peningkatan kinerja karyawan juga akan berdampak positif pada kinerja organisasi, agar hasil positif ini terjadi, karyawan harus menemukan pekerjaan mereka yang bermakna dan diberikan lingkungan kerja di mana mereka merasa kompeten dan mandiri (Çöl, 2008).

Dapat diketahui bahwa ketika tingkat keterlibatan kerja seseorang tinggi dan dukungan yang dirasakan dari organisasi tinggi, hal itu memiliki pengaruh positif pada kinerja pekerjaan. Dalam konteks ini dukungan organisasi yang dirasakan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan melalui peningkatan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Işık & Kama, 2018). Serta dalam penelitian (Şanlıöz et al., 2023) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan, memiliki peran mediasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan, memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja pekerjaan secara signifikan dan positif. Sejalan dengan aliran literatur saat ini, hipotesis berikut telah dikembangkan untuk diuji.

H4: *Perceived Organizational Support* Memiliki Peran Mediasi dalam pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Pekerjaan.

2.4. Kerangka Penelitian



Sumber: (Şanlıöz et al., 2023)

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian