

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Hasibuan (2008: 64) mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sedang menurut As'ad (2001: 63) berpendapat bahwa kinerja adalah: suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dalam pandangan Muafi (2003: 7), hasil dari segala upaya yang mampu dilakukan individu bahkan kelompok, dengan wewenang serta tanggung jawab yang dimiliki, demi mencapai keberhasilan tanpa adanya pelanggaran yang terjadi, dapat didefinisikan sebagai kinerja. Indrawan (2009: 79), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga dapat didefinisikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target

atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal Rivai, 2005: 97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja Penilaian juga diperlukan dalam kinerja karyawan, sebagai bentuk klasifikasi perusahaan terhadap karyawan, sehingga karyawan mampu memperoleh jenjang serta pendapatan terbaik. Hal ini dikenal dengan istilah *performance rating* atau *performance appraisal*. Proses pengkajian karyawan dalam bidang ketenagakerjaan, dengan mempertimbangkan tingkah laku serta hasil kerja karyawan, dapat disebut juga penilaian kinerja (Munandar, 2008: 287).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja menurut mereka mengarah kepada prestasi kerja. Jadi kinerja ialah hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sebuah konstruk multidimensional dengan banyak faktor yang mempengaruhi, disebut kinerja (Mahmudi, 2010: 20).

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, instruksi, arahan, semangat dan dukungan yang diberikan *team leader* dan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Wirawan (2009: 7-8) mengemukakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, ialah hal-hal yang berasal dari individu pegawai. Faktor-faktor yang diperoleh, diantaranya kecakapan, kemampuan, serta etos kerja.
- 2) Faktor Faktor lingkungan internal organisasi, ialah bantuan oleh organisasi, dan lewat hal itu mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut seperti arah dan haluan organisasi, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, manajemen, kompensasi, teknologi, serta ekosistem organisasi.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, ialah peristiwa dan perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi. Faktor-faktor tersebut seperti kondisi perekonomian, ketegangan politik, serta polemik sosial-budaya.

Davis dan Newstrom (2002: 40-41) berpendapat mengenai dua factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor kemampuan yang meliputi:
 - a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - b) Keterampilan: kecakapan dankepribadian.
- 2) Faktor motivasi yang meliputi:
 - a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
 - b) Serikat kerja: kebutuhan individu, fisiologi, sosial dan egoistik.
 - c) Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor internal lainnya adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian Al-dalahmeh dkk. (2018) dalam jurnal *Modern Applied Science* menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan ketiga dimensi yang meliputi *vigor*, *absorption* dan *dedication* secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi. Faktor internal organisasi seperti dukungan organisasional juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian

Mohamed dan Ali (2015) dalam *International Journal of Scientific and Research Publications* membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasional berkorelasi signifikan dengan kinerja karyawan terhadap pekerjaannya.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) untuk mengukur kinerja yang umum dianggap kriteria antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Suyudi Prawirosentono (2008: 242) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

1) Penilaian Umum

Penilaian umum merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, tanggung jawab, sikap dan inisiatif. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan berkaitan dengan produktivitas karyawan. Dengan mempertimbangkan banyaknya keberhasilan menyelesaikan pekerjaan, mampu dinilai bahwa kinerja karyawan tersebut memuaskan.

b) Kualitas Pekerjaan

Wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan, tentunya juga memperhatikan standar mutu yang diberikan. Dengan begitu kinerja karyawan tergolong memuaskan.

c) Pengetahuan Atas Tugas

Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diemban, sehingga pemahaman mendalam terhadap hal itu merupakan kewajiban. Pemahaman terhadap tugas, mampu mempengaruhi efisiensi pekerjaan karyawan.

d) Kerjasama

Hubungan kerjasama setiap karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik.

e) Tanggungjawab

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

f) Sikap

Kemampuan diri karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam perusahaan, kemampuan menjaga hubungan dengan teman sekerja dan kemampuan dalam bekerja sama.

g) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan daya dorong untuk maju.

2). Penilaian Atas Keterampilan

Penilaian keterampilan terdiri dari keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, administrasi dan kreatifitas. Hal ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

b. Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

d. Kreativitas

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) untuk mengukur kinerja yang umum dianggap kriteria antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Gary Dessler (1997: 108) menyebutkan beberapa faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

1) Kualitas (mutu) pekerjaan

Kualitas kerja adalah keadaan dimana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Kualitas kerja karyawan dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

2) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merupakan kuantitas kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.

3) Ketahanan dalam bekerja

Ketahanan dalam bekerja adalah kekuatan/ ketahanan individu untuk terus melanjutkan yang harus dilakukan.

4) Keandalan dalam bekerja

Keandalan dalam bekerja adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

5) Kemampuan kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawan merupakan kemampuan untuk bekerja secara tim dengan orang-orang lain.

6) Kemandirian

Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Kinerja seseorang menurut Mondy (2008:347) dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh berikut ini:

- 1) Kuantitas pekerjaan, yakni mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi
- 2) Mutu pekerjaan, yakni mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas
- 3) Kemandirian, yakni mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya
- 4) Inisiatif, yakni mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- 5) Kemampuan beradaptasi, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi pekerjaan
- 6) Kerjasama, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah tugas, mencangkup kerja lembur, akan diselesaikan dengan sepenuh hati.

2.1.2 Keterikatan Karyawan

a. Pengertian Keterikatan Kerja

Menurut Scahaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002), keterikatan kerja merupakan kegiatan penuh semangat bekerja yang ditandai dengan karakteristik semangat, dedikasi, dan juga absorpsi pada

pekerjaan. Semangat mengacu pada energi, ketahanan dan usaha dalam melaksanakan pekerjaan. Dedikasi merujuk pada rasa bangga, antusias, dan rasa bermakna. Absorpsi mengacu pada keterlarutan yang ditandai dengan konsentrasi penuh dalam bekerja dan merasa bahwa waktu berjalan lebih cepat.

Robbins (2008) memaparkan bahwa keterikatan kerja juga merupakan tingkat sejauh mana karyawan memihak pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi tidak akan mengeluh dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Blau dan Boal (dalam Setyorini, Maghfiroh & Farida, 2012), keterikatan kerja merupakan suatu tindakan dan pernyataan positif dari keterikatan pekerjaan dengan diri individu sendiri. Karyawan memahami bahwa pekerjaan yang sedang diambil ini memiliki andil dalam membangun kredibilitasnya. Karyawan akan memberikan performa terbaiknya pada perusahaan untuk mencapai hal tersebut.

Menurut Morrison dan Phelps (1999) keterikatan kerja merupakan motivasi dasar intrinsik yang meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan. Memperkuat keteguhan dalam mencapai tujuan dengan semangat yang tinggi, rasa antusiasme, dan rasa bangga pada pekerjaannya. Berdasarkan beberapa paparan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan perasaan positif seperti

semangat dan tenggelam dalam pekerjaannya serta menganggap pekerjaan tersebut penting bagi dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah karyawan yang memiliki keterlibatan secara penuh, antusias terhadap pekerjaannya, sanggup menginvestasikan dirinya dalam suatu pekerjaan, dan seberapa lama karyawan itu akan tetap tinggal dalam organisasi serta berperan dalam pekerjaannya.

b. Karakteristik Keterikatan Karyawan

Tipe karyawan berdasarkan tingkat keterikatan karyawan *Gallup Organization* dalam Macey dan Schneider (2008) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat keterikatan yaitu (lihat tabel di bawah ini).

**Tabel 1. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Keterikatan karyawan
(Gallup Organization, 2004)**

<i>The Three Types of Employees</i>	
1	<i>Engaged</i> <i>Employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward</i>
2	<i>Not-Engaged</i> <i>Employees are essentially "checked out". They're sleepwalking through their workday. Putting time—but not energy or passion—into their work.</i>
3	<i>Actively Disengaged</i> <i>Employees aren't just unhappy at work, they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.</i>

Sumber: Gallup Organization dalam Macey dan Schneider (2008)

1) Terikat (*Engaged*)

Karyawan yang terikat (*engaged*) adalah seorang pembangun (*builder*). Karyawan ini selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi secara konsisten dan ingin mengetahui keinginan dan harapan dari peran mereka dalam organisasi sehingga mereka dapat meraihnya. Karyawan akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2) Tidak Terikat (*Not-Engaged*)

Karyawan dalam tipe ini cenderung lebih berkonsentrasi dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan daripada untuk mencapai hasil maupun tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah, potensi yang dimiliki tidak digunakan sepenuhnya dan cenderung merasa kontribusi mereka tidak maksimal. Mereka merasakan hal itu karena mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan atasan maupun dengan rekan kerjanya.

3) Sangat Tidak Terikat (*Actively Disengaged*)

Karyawan tipe ini adalah pengguna goa "*cave dweller*". Mereka secara konsisten menentang semua aspek dalam organisasi. Karyawan ini tidak bahagia dalam bekerja dan berusaha menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang terikat (*engaged*).

c. Indikator Keterikatan Karyawan

Indikator pada keterikatan karyawan dijabarkan oleh Schaufeli, et al. (2002), antara lain.

1) *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2) *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3) *Absorption*

Karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Waktu dalam bekerja terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

d. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Faktor penggerak terciptanya keterikatan karyawan akan berbeda pada tiap pekerjaan dan organisasi. McBain (2007) mengemukakan bahwa secara umum terdapat tiga kluster utama yang menjadi penggerak keterikatan karyawan, yaitu:

1) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan karyawan adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan

karyawan. Hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

2) Lingkungan Kerja (*Working life*)

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan karyawan, yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distribusi dan prosedural.
- b) Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi.
- c) Organisasi yang memperhatikan keseimbangan hidup kerja dan keluarga karyawan.

3) Manajemen dan Kepemimpinan

Keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam memonitoring karyawan dalam menciptakan keterikatan karyawan, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa ketrampilan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu organisasi, lingkungan kerja, manajemen dan kepemimpinan.

2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasional

a. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatunya keanggotaan dalam organisasi dengan identitas karyawan, maka karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Eisenberger dan Rhoades (2002) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor), dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Dari berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa

kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Eisenberger dan Rhoades, 2002). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional mereka seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan) (Eisenberger & Rhoades, 2002). Lanjut Eisenberger dan Rhoades (2002), penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai. Oleh karena itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan mereka.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002), walaupun organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah hal yang penting, organisasi harus tetap memperhatikan bahwa karyawan akan tetap menggabungkan dukungan nyata yang ditunjukkan oleh organisasi dengan persepsi individual yang mereka miliki. Para karyawan yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif terhadap mereka, yang pada akhirnya akan

berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan karyawan tersebut.

Persepsi dukungan organisasional dapat didefinisikan sebagai kontribusi yang diberikan oleh individu kemudian mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi tentang kesejahteraan mereka. Teori ini mengartikan mereka percaya bahwa organisasi akan memberikan perhatian dan kesejahteraan yang layak sesuai dengan kontribusi kinerja yang dilakukan (Eisenberger, dkk., 1986). Kemudian, Robbins (2008) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional adalah merupakan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka yang kemudian peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasional merupakan keyakinan yang secara general dikembangkan oleh individu mengenai sejauh mana komitmen organisasi kepada mereka dilihat dari kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan individu karyawan (Wayde, dkk., 1997).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasional merupakan persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi dalam memberi motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja sehingga hasil maksimal dapat dicapai.

b. Teori Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasional bertujuan untuk meningkatkan harapan mereka bahwa organisasi akan menghargai upaya yang lebih

maksimal untuk tujuan organisasi. Se jauh mana persepsi dukungan tersebut memenuhi kebutuhan mereka sehingga dengan demikian, akan mengembangkan ikatan emosional positif individu terhadap organisasi.

Persepsi dukungan organisasional didorong oleh kecenderungan individu untuk menempatkan organisasi seperti karakteristik manusia (Eisenberger, dkk., 1986). Pada dasarnya persepsi dukungan organisasional akan dipengaruhi oleh berbagai aspek perilaku organisasi dan akan mempengaruhi interpretasi mereka terhadap motif organisasi yang mendasari perilaku mereka. Hal tersebut menggambarkan bahwa akan ada kesepakatan antara persepsi dukungan organisasional terhadap organisasi dan dalam berbagai keadaan kemungkinan akan ada reaksi dari organisasi terhadap kinerja mereka yang meningkat dan keinginan memberikan gaji yang adil serta membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

Teori dukungan organisasional yang mendasari konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi membahas proses psikologis (Eisenberger dan Rhoades, 2002) sebagai berikut:

- 1) Atas dasar norma *feedback*, persepsi dukungan organisasi memiliki rasa kewajiban dan kepedulian untuk kesejahteraan dan membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 2) Kepedulian, izin dan rasa hormat yang dikonotasikan dukungan organisasi harus memenuhi kebutuhan sosioemosional dan mendorong individu untuk memasukkan keanggotaan organisasi serta peran mereka kedalam identitas sosial.

3) Dukungan organisasi harus meyakinkan mereka bahwa organisasi akan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja (harapan kinerja kemudian memperoleh penghargaan). Proses tersebut harus memberikan hasil yang saling menguntungkan antara organisasi dan individu. Dimana, melalui proses dukungan organisasional tersebut diharapkan organisasi memperoleh komitmen dari mereka dan kinerja yang afektif serta mengurangi *turnover* sedangkan individu memperoleh meningkatnya kepuasan kerja serta kenyamanan didalam organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa dukungan organisasional terdiri dari:

- 1) Pelatihan
- 2) Standar Kerja
- 3) Peralatan dan Teknologi
- 4) Manajemen
- 5) Rekan kerja.

Sedangkan, Kraimer (2001) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional meliputi 3 bagian antara lain sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian/ Ajustment

Sejauh mana organisasi peduli tentang penyesuaian masing-masing individu (termasuk keluarga).

- 2) Karir

Sejauh mana organisasi peduli akan pengembangan karir.

- 3) Keuangan

Sejauh mana organisasi peduli akan keuangan dan penghargaan bagi mereka.

c. Indikator Persepsi Dukungan Organisasional

Atas dasar teori dukungan organisasional, individu mempersonifikasikan organisasi, mereka menyimpulkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepeduliannya terhadap kesejahteraannya. Eisenberger dan Rhoades (2002) mengatakan bahwa ada 3 indikator persepsi dukungan organisasional sebagai berikut:

1) *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dan cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya diantara individu (Greenberg, 1990 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002). Aspek sosial dalam keadilan prosedural, biasanya disebut keadilan interaksional yang melibatkan perhatian interpersonal dalam alokasi sumber daya, termasuk juga dalam memperlakukan mereka dengan terhormat dan bermartabat serta memberikan informasi kepada bagaimana output yang dihasilkan.

2) *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Individu membuat persepsi general sejauh mana *supervisor* menilai kontribusi, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dimana, *supervisor* yang bertindak sebagai agen organisasi memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja dan mengarahkan mereka. Indikasi dukungan organisasional berupa

orientasi atasan/*supervisor* yang menguntungkan atau atau tidak terhadap individu (Eisenberger et al., 1986).

3) Penghargaan dan Kondisi Kerja

Praktek dalam sumber daya manusia menunjukkan kontribusi individu yang seharusnya berhubungan positif dengan persepsi dukungan organisasional (Shore & Shore, 1995 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002). Berbagai penghargaan dan kondisi kerja terkait dengan dukungan organisasi antara lain sebagai berikut:

a) Pengakuan, gaji dan promosi

Teori dukungan organisasi tentang kesempatan untuk memperoleh *reward* memiliki tujuan untuk meningkatkan kontribusi dan dukungan organisasional.

b) Keamanan dalam bekerja

Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan mereka dimasa depan diharapkan memberikan indikasi dukungan organisasional yang kuat (Griffeth, 1990 dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002).

c) Otonomi

Organisasi harus memberikan kepercayaan kepada individu untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaannya (Eisenberger, dkk., 1990).

d) *Role Stresor*

Ada tiga komponen yang membuat individu mengalami *stressor* yang tinggi, (Eisenberger dan Rhoades, 2002) ialah : beban

pekerjaan yang berlebih, minimnya informasi yang jelas terkait tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

e) Pelatihan

Untuk mengarahkan pada peningkatan dukungan organisasi maka, (Wayde, dkk., 1997) mengatakan bahwa pelatihan kerja merupakan praktek *discretionary* dalam mengkomunikasikan investasi individu.

f) Ukuran organisasi

Dekker dan Barling (1995) mengemukakan bahwa dalam organisasi yang besar individu merasa kurang dihargai, karena sangat formalnya kebijakan dan prosedur sehingga dapat mengurangi fleksibilitas dalam merespon kebutuhan mereka.

2.1.4 Pemberdayaan Karyawan

a. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan berguna sebagai sarana untuk memperkuat komitmen dari karyawan. Tujuannya adalah untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan untuk memaksimalkan agar tumbuh mandiri dan meningkatkan kinerja kerjanya. Pemberdayaan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan serta pengalaman untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik informal dengan menyediakan informasi.

Pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2008). Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk, pengambilan keputusan, mengembangkan keandalan karyawan, dan lingkungan kerja tim. Pemberdayaan karyawan juga bertujuan memperluas pekerjaan karyawan sehingga penambahan tanggungjawab dari kewenangan dipindahkan ke level yang serendah mungkin dalam organisasi. Yang berarti melibatkan karyawan di setiap langkah dari proses produksi.

Thomas dan Velthouse (1990) beragumen bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi

(*competence*), pedeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Suwanto dan Prisanca (2011) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan yaitu hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Setiap karyawan harus mempunyai hubungan yang erat agar menimbulkan suasana kerja yang baik untuk mendapat kepercayaan lebih dari manajemen dan karyawan lainnya. Hubungan itu di landasi dengan keharmonisan dalam lingkungan kerja yang berakibat kepada individual untuk lebih membangun kepercayaan dirinya (Lodjo, 2013).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

b. Indikator Pemberdayaan Karyawan

Indikator-indikator dari pemberdayaan karyawan menurut Spreitzer (1995) yaitu:

1) *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

2) *Sense of competence*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

3) *Sense of self-determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

4) *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:123) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar model pemberdayaan tersebut yaitu:

1) *Desire*

Adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.

2) *Trust*

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

3) *Confident*

Menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

4) *Credibility*

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat.

5) *Accountability*

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.

6) *Communication*

Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Muliawan, Perizade, & Cahyadi (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Badja Baru Palembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Variabel independen adalah Keterikatan Karyawan (X) dan variabel dependen adalah Kinerja (Y). Teknik pengumpulan data menggunakan sampling jenuh atau sensus. Kuisioner dibagikan kepada semua karyawan PT. Badja Baru Palembang. Data dianalisis menggunakan Analisis Regresi Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Al-dalahmeh dkk. (2018) melakukan penelitian yang berjudul “The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan IT terhadap kinerja organisasi melalui mediasi kepuasan kerja pada karyawan Departemen IT pada sektor perbankan di Jordania. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan ketiga dimensi yang meliputi *vigor*, *absorption* dan *dedication* secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana *vigor* berkontribusi paling besar. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya secara parsial saja memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi.
3. Lewiuci dan Mustamu (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 80 orang karyawan. Analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda dengan alat uji SPSS versi 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Mursidta (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Varia Usaha Beton Gresik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 98 karyawan. Teknik analisis data adalah analisis regresi dengan perangkat lunak SPSS 18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Riantoko, Sudibya dan Sintaasih (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara”. Tujuan penelitian ini adalah: menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja petugas polisi, dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja polisi. Populasi penelitian ini adalah seluruh personel Polsek Kuta Utara, sebanyak 117 orang. Data dikumpulkan melalui kuisioner yang disebarakan kepada responden, kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan SEM. Hasil penelitian menunjukana bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi penelitian ini adalah dengan adanya dukungan dari organisasi mengenai kebutuhan dalam pelaksanaan tugas, maka akana meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kinerja anggota polisi.
6. Mohamed dan Ali (2015) melakukan penelitian yang berjudul “The Influence of Perceived Organizational Support on Employees’ Job Performance”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh staf di Fakultas elektro dan mesin di Universitas Tun Hussein Onn Malaysia. Sampel dipilih dengan teknik radom sampling dari seluruh departemen di fakultas tersebut. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian dapat

disimpulkan sebagai berikut: (1) keadilan organisasional berkorelasi signifikan dengan persepsi dukungan organisasional, (2) reward organisasional berkorelasi signifikan dengan persepsi dukungan organisasional, (3) kondisi kerja tidak berkorelasi dengan persepsi dukungan organisasional, dan (4) persepsi dukungan organisasional berkorelasi signifikan dengan kinerja karyawan terhadap pekerjaannya.

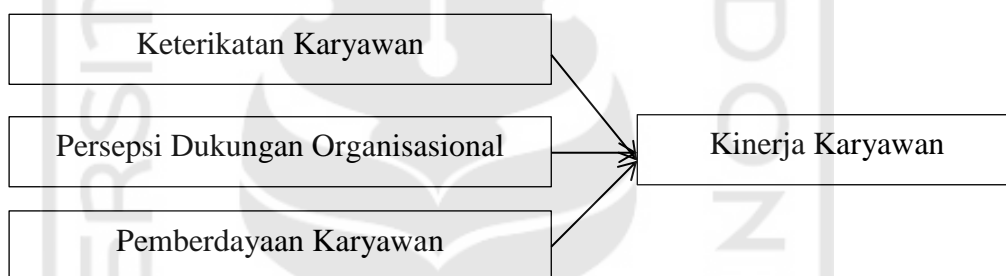
7. Soetrisno dan Sutanto (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keterikatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sukses Mekar Abadi”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja dan persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan angket yang akan disebarkan kepada karyawan PT. Sukses Mekar Abadi sebanyak 42 orang melalui teknik sensus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Variabel keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi; (2) Variabel persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi; (3) Variabel keterikatan kerja dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sukses Mekar Abadi.
8. Rasjid dan Maramis (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Negeri Manado”. Tujuan penelitian : 1) Untuk

mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai., 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan 3) Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Banyaknya responden 36 pegawai dengan menggunakan kuesioner. Hasil analisis regresi berganda pemberdayaan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan hasil analisis korelasi menunjukkan pemberdayaan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan pemberdayaan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Politeknik Negeri Manado. Hasil penelitian ini dapat memberikan model pemecahan masalah yang terjadi terkait dengan peningkatan kinerja pegawai kependidikan di lingkungan Politeknik Negeri Manado.

9. Meyerson (2012) melakukan penelitian yang berjudul "Effect of Empowerment on Employees Performance". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan yang meliputi faktor delegasi, implemementasi partisipasi manajemen, dorongan dan memberikan reward dan juga determinasi terhadap klasifikasi prioriritas dan pentingnya pengaruh dari setiap faktor tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan telekomunikasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal komparatif dengan sampel sebanyak 226 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data

menggunakan korelasi Spearman, metode tes Wilcoxon dan multipel regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan sebelum dan setelah dilakukan implementasi pemberdayaan. Implementasi pemberdayaan dengan menekankan faktor delegasi, manajemen yang berpartisipasi dan dorongan dan memberikan *reward* menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesa Penelitian

Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
2. Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.
3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.

4. Keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jujur Barokah Plastik Jepara.

