

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009) mengatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang meliputi koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan secara efisien dan efektif. Terdapat 4 macam fungsi manajemen, antara lain :

1. *Planning*

Fungsi manajemen yang melibatkan penentuan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan. *Planning* terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu *strategic plans* yang merupakan suatu rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi, *operational plans* yang merupakan rencana meliputi area operasional tertentu dari organisasi, *long-term plans* yaitu rencana panjang lebih lebih dari 3 tahun, *short-term plans* yaitu rencana singkat sekitar setahun atau kurang, *specific plans* yang merupakan suatu rencana yang jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi, *directional plans* yang merupakan rencana yang fleksibel yang menetapkan pedoman umum, *single-use plan* yaitu satu rencana waktu yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan situasi yang unik, dan yang terakhir *standing plans* yang merupakan rencana berkelanjutan yang memberikan panduan untuk kegiatan yang dilakukan berulang kali.

2. *Organizing*

Fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penyusunan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizing* sangat membantu perusahaan terutama dalam proses pembentukan struktur organisasi. Ketika suatu perusahaan membentuk struktur organisasi, maka mereka akan terhubung dengan *organizational design* yang dimana merupakan suatu proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen kunci yaitu *work specialization* atau membagi aktivitas pekerjaan menjadi beberapa tugas, *departmentalization* atau pengelompokkan pekerjaan, *chain of command* atau garis wewenang dari level organisasi atas ke level terendah, *span of control* atau jumlah karyawan yang dapat diatur oleh seorang *manager* secara efisien dan efektif, *centralization* atau sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat atas suatu organisasi, *decentralization* atau sejauh mana karyawan tingkat bawah berwenang dalam pengambilan keputusan, dan yang terakhir *formalization* atau bagaimana standar pekerjaan dalam organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan dan prosedur.

3. *Leading*

Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses *leading*, pasti terdapat seorang *leader* yaitu orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki kekuasaan manajerial. Aktivitas yang dilakukan seorang *leader* dalam mempengaruhi bawahannya dinamakan dengan *leadership*.

4. *Controlling*

Fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja. *Controlling* sangat membantu manager mengetahui apakah tujuan organisasi terpenuhi dan jika tidak tercapai paham akan apa alasannya. Nilai fungsi kontrol dapat dilihat dalam tiga bidang spesifik: *planning*, *empowering employees*, dan *protecting the workplace*.

Menurut Robbins & Coulter (2009) mengatakan bahwa organisasi ada untuk mencapai tujuan. Seseorang harus menentukan tujuan dan sarana untuk mencapainya. *Planning* adalah strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. *Organizing* adalah fungsi dimana manager bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi, termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. *Leading* adalah pengarahan dan pengorganisasian orang – orang yang dilakukan manager kepada bawahannya dalam sebuah organisasi.

Controlling adalah fungsi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya karena manajemen harus memantau kinerja organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2009) manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas - aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain atau dapat dikatakan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Kinicki & William (2016) yang mengatakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang yang bersama – sama melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Yang dimaksud efisien disini berarti menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak. Begitu pula efektif yang berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goals*) organisasi.

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi. Sementara itu, pengertian sumber daya manusia

menurut para ahli memiliki arti yang lebih beragam. Menurut Malayu Hasibuan, sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya (Hasibuan, 2003).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya. Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut (Dessler, 2015) *“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”*. (manajemen

sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian).

(Dessler, 2015) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan menejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentujk tradisi,
3. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang koprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
4. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
5. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas

perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Seorang karyawan misalnya, sebagai sumber daya manusia yang bekerja di kantor, kemampuan pikir tentunya harus ia gunakan untuk memecahkan segala persoalan pada pekerjaannya. Kegiatan ini harus juga didukung dengan kemampuan fisiknya untuk bisa mengatasi rasa lelah ketika harus duduk selama lebih kurang 8 jam menghadap komputer. Hampir sama dengan Malayu Hasibuan, Veithzal Rivai mendefinisikan sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkan pun akan berbeda pada tiap- tiap perusahaan (Rivai, 2018).

Meskipun kemampuan sumber daya manusia bersifat fleksibel, namun kata-kata ‘siap’ dan ‘mau’ dari definisi Rivai di atas harus menjadi poin yang digarisbawahi. Sebaik apapun kemampuan sumber daya manusia tidak akan mampu menghasilkan output maksimal jika kemampuannya tersebut tidak bersifat praktis atau dengan kata lain ‘tidak siap pakai’. Selain itu, kemampuan juga tidak akan berarti apa-apa jika individu sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tidak mau memberikan sumbangan usahanya di tempat tersebut. Masih menurut Veithzal Rivai, sumber daya manusia ia sebut sebagai salah satu unsur masukan (input) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai input, sumber daya

manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan pula bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode dan juga teknologi.

Selain menurut para ahli, terminologi sumber daya manusia juga telah didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pengertian sumber daya manusia menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Potensi sumber daya manusia berbeda-beda pada tiap individu. Untuk bisa mengembangkan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda tersebut, dibutuhkan suatu sistem manajemen unik yang dinamakan manajemen sumber daya manusia (KBBI, 2016).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

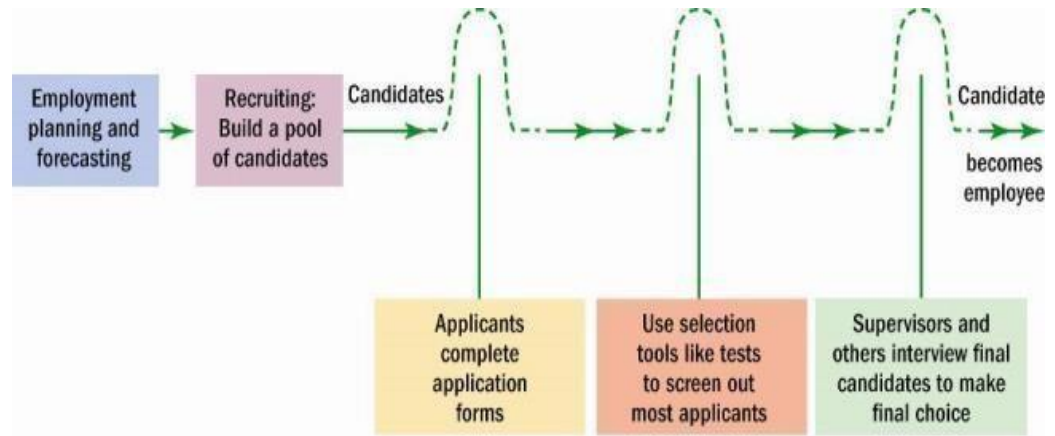
Menurut Dessler (2015), fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Melakukan job analysis.

Job analysis merupakan prosedur untuk menentukan tugas-tugas sesuai dengan posisi di perusahaan dan karakteristik orang untuk mempekerjakan mereka. Terdapat enam langkah dari *job analysis*, antara lain :

- a) Menentukan teknik yang digunakan untuk mengelola informasi.
- b) Meninjau latar belakang informasi yang relevan seperti bagan organisasi dan proses.
- c) Memilih posisi yang paling presentatif.
- d) Menganalisis pekerjaan.
- e) Meverifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pekerja yang melakukan pekerjaan dengan atasannya.

2. Membuat *plan* mengenai kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan.



The recruitment and selection process is a series of hurdles aimed at selecting the best candidate for the job.

Sumber : Dessler, 2015

Gambar 2. 1 Proses Rekrutmen dan Seleksi

- a) *Employee planning and forecasting*, merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan posisi apa yang akan diisi atau dipenuhi dan bagaimana cara untuk mengisi posisi tersebut.
- b) *Recruiting: build a pool of candidates*, merupakan mengumpulkan sekumpulan calon karyawan melalui rekrutmen. Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Dalam melakukan rekrutmen secara internal, manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan yang ada di perusahaan yang mampu mengisi suatu posisi yang tersedia. Sedangkan dalam metode eksternal, perusahaan harus melihat batas kemampuan yang dapat dicapai untuk mencari karyawan, terutama dalam memperluas tenaga kerjanya.

- c) *Applicants complete application forms*, *application form* merupakan *form* yang memberikan informasi tentang pendidikan, catatan mengenai pengalaman kerja sebelumnya, dan keterampilan yang dimiliki oleh kandidat.
- d) *Use selection tools like tests to screen out most applicants*, merupakan proses yang bertujuan untuk lebih mengenal kandidat menggunakan tes psikologi untuk mengetahui tingkat emosional dan intelektual kandidat. Tes ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif, motorik, fisik, kepribadian, dan ketertarikan serta pencapaian kandidat. Test psikologi ini juga berguna untuk menyeleksi kandidat dari berbagai banyak kandidat yang ada agar perusahaan mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria perusahaan.
- e) *Supervisors and others interview final candidates to make final choice*, tahap ini merupakan tahap yang sangat penting dimana tahap ini perusahaan dapat menentukan apakah kandidat tersebut termasuk ke dalam kriteria yang perusahaan butuhkan atau tidak. Pelaksanaan wawancara adalah salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari kandidat melalui respon secara lisan.

3. Memilih calon kandidat

Menurut Mondy (2008), terdapat dua metode dalam memilih calon kandidat, yaitu internal dan juga eksternal.

- a) Metode internal, dalam metode ini, manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan yang ada di perusahaan yang mampu

mengisi suatu posisi yang tersedia. Metode-metode internal ini terdiri dari *job posting*, *job bidding*, dan *employee referrals*.

- b) Metode eksternal, dalam metode ini, perusahaan harus melihat batas kemampuan yang dapat dicapai untuk mencari karyawan, terutama dalam memperluas tenaga kerjanya. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam metode ini, yaitu mengisi terlebih dahulu pekerjaan yang ada ditingkat awal, dapatkan keterampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini dan dapatkan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk menyediakan beragam ide. Metode-metode eksternal ini terdiri dari *media advertising*, *employment agencies*, *recruiters*, *job fairs*, *internships*, *executive search firms*, *professional associations*, *unsolicited applicants*, *open house*, *event recruiting*, *sign-on bonuses*, *high-tech competitions*.

4. Mengorientasikan dan melakukan pelatihan kepada karyawan baru

Employee orientation merupakan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam memberi karyawan baru informasi yang mereka perlukan untuk berkerja (seperti *password* komputer dan aturan perusahaan), idealnya, ini juga akan membantu karyawan baru mulai terhubung secara emosional

dengan perusahaan. Terdapat empat hal yang perlu dilakukan dalam orientasi karyawan baru, yaitu:

- a) Membuat karyawan baru merasa diterima layaknya di rumah serta menjadi bagian dari tim.
- b) Pastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar bekerja secara efektif, seperti dalam mengakses e-mail, kebijakan dan manfaat personel, dan harapan dalam hal perilaku kerja.
- c) Membantu karyawan baru memahami organisasi dalam arti luas (terkait masa lalu, sekarang, budaya, awal berdiri dan visi masa depan).
- d) Mulailah menyosialisasikan karyawan baru tersebut ke dalam budaya perusahaan dan cara dalam melakukan sesuatu.

Training merupakan memberi karyawan baru atau saat ini keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Terdapat lima proses *training*, antara lain :

- a) Menganalisis kebutuhan *training*.
- b) Menyusun program *training* yang diperlukan.
- c) Mengembangkan metode pembelajaran dengan cara menyusun/membuat materi pelatihan.
- d) Mengimplementasikan *training* oleh kelompok karyawan yang ditargetkan menggunakan metode seperti *on-the-job* atau *online training*.
- e) Mengevaluasi pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas.

5. Mengatur upah dan gaji

Sistem pembayaran upah dan gaji terbagi menjadi tiga macam, antara lain:

- a) *Piecework*, merupakan sistem pembayaran berdasarkan jumlah barang yang diproses oleh masing-masing pekerja dalam satuan waktu, seperti barang per jam atau barang per hari.
- b) *Straight Piecework*, dimana sistem pembayaran dibayarkan untuk jumlah setiap item yang dibuat atau jual, dengan proporsionalitas yang ketat antara hasil dan penghargaan.
- c) *Standard Hour Plan*, merupakan sistem pembayaran yang dibayarkan untuk tarif per jam dasar tetapi dibayar persentase ekstra dari tarifnya untuk produksi yang melebihi standar per jam atau per hari.

6. Memberikan insentif dan *benefit*.

Insentif adalah imbalan finansial dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi beberapa standar yang telah ditentukan.

Ada 3 hal untuk mengukur bagaimana insentif diberikan:

- a) Produktifitas, dapat diukur dengan cara rasio output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal).
- b) *Fair day's work*, yaitu standar output yang tepat untuk setiap pekerjaan.
- c) *Scientific Management Movement*, pendekatan manajemen berdasarkan peningkatan metode kerja melalui observasi dan analisis.

Benefit adalah pembayaran keuangan dan nonfinansial yang tidak langsung diterima karyawan untuk membuat karyawan tetap melanjutkan pekerjaan mereka dengan loyal terhadap perusahaan.

beberapa contohnya adalah: asuransi, liburan dan *voucher*.

7. Menilai kinerja.

Performance appraisal adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Proses-proses *performance appraisal*:

- a) Menetapkan standar kerja
- b) Menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar-standar tersebut
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan menghilangkan kekurangan kinerja agar selalu melakukan kinerja diatas standar.

8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).

1. Wawancara

wawancara adalah prosedur pemilihan yang dirancang untuk memprediksi kinerja di masa mendatang berdasarkan respon lisan pelamar terhadap pertanyaan yang diberikan. Terdapat 2 kategori wawancara, yaitu:

a) Wawancara tidak terstruktur

wawancara yang gaya percakapannya tidak terstruktur dimana pewawancara memberikan pertanyaan secara spontan.

b) Wawancara terstruktur

wawancara yang disiapkan dengan serangkaian pertanyaan.

2. Konseling

Karyawan memiliki orang-orang senior atau yang telah bekerja lama di perusahaan untuk membimbing pengembangan karir jangka panjang mereka.

3. Pendisiplinan

Tiga pilar disiplin yang adil bagi karyawan:

a) Peraturan

Proses disipliner yang dapat diterima dimulai dengan serangkaian aturan dan regulasi yang jelas.

Contoh aturan meliputi:

1) Kinerja buruk yang tidak dapat diterima.

2) Alkohol dan narkoba tidak bercampur dengan pekerjaan.

Tujuan peraturan ini adalah agar karyawan mengetahui yang dapat dan tidak bisa diterima.

b) Hukuman

beratnya hukuman tergantung pada pelanggaran yang terjadi.

c) Proses Banding

tujuan disini adalah untuk memastikan pengawas membagikan disiplin secara adil.

9. Pelatihan karyawan dan mengembangkan manajemen.

Pelatihan karyawan adalah proses mengajar karyawan yang baru dilakukan agar menciptakan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Mengembangkan manajemen adalah setiap upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

10. Membangun komitmen dan hubungan karyawan.

Membangun komitmen dan hubungan karyawan dengan adalah aktivitas yang membangun dan mempertahankan hubungan karyawan dengan organisasi yang positif dan berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif, dan kohesif.

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Berbanding lurus dengan hal tersebut, manusia juga merupakan sumber daya yang paling rumit untuk dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai akibat dari uniknya sifat dari masing-masing individu yang ada di dunia, khususnya dunia kerja. Homogennya tingkat pendidikan, usia, sosial dan budaya masing-masing karyawan pada suatu perusahaan ternyata tidak menjamin jika mereka dapat diperlakukan dengan cara yang sama. Masing-masing individu membutuhkan penanganan yang khusus untuk menjamin kontribusi karyawan pada perusahaan berjalan dengan maksimal. (Seruni, 2010)

Untuk bisa memahami pengertian manajemen sumber daya manusia, maka kita harus mengetahui pengetahuan manajemen terlebih dahulu. Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement* yang memiliki arti seni melaksana dan mengatur. Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen memiliki dua pengertian. Pertama, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Kedua, manajemen merujuk pada pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi (KBBI, 2016). Manajemen merupakan cabang ilmu yang universal. Semua hal di dunia ini membutuhkan manajemen supaya memiliki sistem kelola yang baik. Untuk mengatur sumber daya manusia pun dibutuhkan sebuah manajemen. Pengertian manajemen sumber daya manusia secara umum adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja, baik secara individu maupun yang ada kaitannya dengan hubungan antar tenaga kerja.

Menurut Robert L. Mathis & Jackson John H., pengertian manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif guna mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Sedangkan menurut T. Handoko, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk

mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2012). Kedua pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas sama-sama menyoroti perihal sistem dan tujuan. Sebuah manajemen sumber daya manusia yang baik memerlukan sistem atau proses yang terstruktur. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga harus berorientasi pada tujuan dari perusahaan tempat individu tersebut bernaung. Jangan sampai sebuah manajemen yang dibuat tidak sejalan atau justru berlawanan dengan tujuan sebuah perusahaan. Terlepas dari tujuan tiap perusahaan yang berbeda-beda, secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka pendek adalah untuk memperoleh, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Tujuan ‘memperoleh’ akan diwujudkan melalui proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan untuk mencari bibit-bibit baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan ‘mempertahankan’ dapat diwujudkan melalui berbagai treatment berupa fasilitas, gaji, hingga jaminan bagi mutu kehidupan karyawan. Terakhir, tujuan ‘memotivasi’ dapat diwujudkan melalui penyesuaian pribadi karyawan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka menengah adalah untuk meningkatkan produktifitas karyawan yang dapat dinilai melalui meningkatnya kinerja dan berkurangnya tingkat kehadiran karyawan di kantor. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka menengah adalah untuk menjamin mutu kehidupan kerja karyawan. Poin ini dapat dievaluasi dari

meningkatnya kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu, mutu kehidupan kerja karyawan yang baik juga dapat dinilai melalui berkurangnya tingkat stress karyawan saat bekerja.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka menengah yang terakhir adalah menciptakan pribadi karyawan yang patuh pada aturan dan hukum. Hal ini sangat penting karena masalah hukum yang dilakukan oleh karyawan mau tak mau akan turut menyeret pihak perusahaan ke permasalahan tersebut. Setelah tujuan manajemen sumber daya manusia jangka menengah terwujud, maka target utama perusahaan adalah mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka panjang. Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam jangka panjang yang paling utama adalah profit. Seorang karyawan yang bahagia akan menunjukkan perangai yang baik, hal itu tentunya akan turut membuat konsumen merasa senang. Sebagai dampaknya, angka profit pun meningkat.

Tujuan manajemen sumber daya manusia jangka panjang yang kedua adalah untuk menciptakan perusahaan yang unggul dan terus mengalami pertumbuhan. Sama seperti alasan pada tujuan sebelumnya, seorang karyawan yang bahagia akan menciptakan hasil kerja yang baik. Ketika hasil kinerja karyawan terus membaik, otomatis perusahaan akan semakin berkembang menjadi perusahaan yang lebih unggul dari waktu ke waktu. Secara umum, fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia semaksimal dan seefektif mungkin agar diperoleh kinerja yang maksimal. Sementara itu, Malayu Hasibuan mengelompokkan manajemen sumber daya manusia ke dalam dua fungsi yang berbeda, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi

manajerial terbagi menjadi empat, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operasional terbagi menjadi lima, yakni pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), dan pemeliharaan (*maintenance*) (Hasibuan, 2003).

2.2 Employee Performance

Menurut Aguinis (2009) tujuan utama system manajemen kinerja adalah membantu manajemen puncak dalam mencapai tujuan strategi bisnis. Dengan menghubungkan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu, system manajemen kinerja menjadi pedoman bagi perilaku yang konsisten dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Aguinis (2009) menjabarkan dimensi dalam pengukuran kinerja berdasarkan *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* adalah perilaku karyawan yang secara langsung berkontribusi menghasilkan barang atau jasa. *Contextual performance* adalah perilaku karyawan yang memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektifitas organisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Employee performance adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Teori tentang *employee performance* dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Menurut (Maier, 2015), perbedaan *employee performance* antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan

performance kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa performance kerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi (Amisano, 2020).

Performance management ini proses yang terus-menerus berlangsung supaya perusahaan dapat melakukan *continues improvement*. Atasan perlu menjalankan proses evaluasi kinerja sebagai bagian dari peningkatan kinerja dari staf-stafnya. Atasan tidak boleh melihat evaluasi staf sebagai pekerjaan yang tidak menyenangkan. Proses evaluasi kinerja penting sebagai cara supaya kinerja karyawan sesuai dengan strategi perusahaan. Jika tidak ada evaluasi kinerja, maka karir karyawan akan merasakan karir yang tidak jelas (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2018). Dengan demikian evaluasi kinerja ini sangat dibutuhkan karyawan untuk kepastian masa depannya. Bagi karyawan, evaluasi kinerja merupakan hal penting bagi dirinya. Tentu saja karyawan yang baik akan mengerjakan pekerjaan dengan baik dan senang mendapat pengakuan sesuai kinerjanya. Jika atasan tidak memberikan evaluasi mengenai kinerjanya, maka staf tersebut dapat merasa tidak diakui hasil kerja kerasnya dan dapat menurunkan kinerjanya. Dengan demikian maka evaluasi kinerja merupakan bagian yang baik bagi peningkatan produktivitas karyawan dan juga produktivitas perusahaan.

2.3 *Affective Commitment*

Affective commitment merupakan keterikatan pribadi dan emosional terhadap sebuah gagasan, dan dalam konteks kerja ini berhubungan dengan karyawan dan organisasinya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan tetap dipekerjakan dalam organisasi. Seorang karyawan yang secara efektif berkomitmen terhadap organisasi suka menjadi bagian darinya, karena dia percaya

pada nilai dan tujuannya (Meyer & Allen, 1997).

Affective commitment dapat menuju pada target tertentu dalam perusahaan yang juga dapat menimbulkan rasa kepemilikan tim yang merangsang perilaku proaktif dalam perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil mungkin menunjukkan perilaku *affective commitment* dan inisiatif yang tinggi dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Bila dilakukan dengan pasti, karyawan melanjutkan pekerjaan mereka karena mereka “*want to do son*”.

Akibatnya, *affective commitment* memiliki ikatan emosional positif antara karyawan dan perusahaan (Bowen & Blackmon, 2003).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung melakukan usaha atas nama organisasi karena pengalaman dan penghargaan positif yang mereka terima merupakan bentuk suatu imbalan atas hubungan karyawan dengan perusahaan mereka (Iverson & Buttigieg, 2002).

2.4 *Perceived Organizational Support*

Komitmen organisasional (*organizational Support*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2018).

Menurut (Gibson, 2012), komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen organisasional menurut (Ivancevich & John, 2010), adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasioanal yang diutarakan oleh (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2018), yaitu:

1. Komitmen efektif (*Affectif Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan Pecto mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Comimitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktifitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun *turnover* karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan *turnover* karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif dapat memprediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72% kasus, dibandingkan dengan hanya 36% untuk komitmen normatif dan 7% untuk komitmen berkelanjutan (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2018).

Hasil-hasil yang lemah untuk komitmen berkelanjutan adalah masuk akal karena hal ini sebenarnya bukan merupakan sebuah komitmen yang kuat. Dibandingkan kesetiaan (komitmen efektif) atau kewajiban (komitmen normatif) untuk seorang pemberi kerja, sebuah komitmen berkelanjutan mendeskripsikan seorang karyawan yang "terikat" dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2018).

2.5 *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang

ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan karyawan lain, berbicara positif mengenai organisasi dan berbuat melebihi harapan organisasi. Istilah *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990, yang menyatakan bahwa engagement merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi (Kahn, 1990).

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004), *employee engagement* adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi dan senang dalam bekerja). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaannya (Hughes & Rog, 2008). Sedangkan menurut (Robbins & Judge, Organizational Behavior, 2018), *employee engagement* adalah sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan

kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen.

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004), terdapat tiga aspek yang membangun dimensi employee engagement di dalam perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan (*vigor*)

Kekuatan dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja.

2. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek dedikasi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi dan menantang.

3. Keasyikan (*absorbtion*)

Absorpsi atau keasyikan dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek absorpsi biasanya merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitupun sebaliknya.

Menurut (Gallup, 2004), terdapat tiga tingkatan *engagemen* pada karyawan yang akan memiliki dampak atau pengaruh yang besar terhadap perusahaan, yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu goa (*cave dweller*). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Terdapat tiga faktor yang sangat mempengaruhi *employee engagement* di sebuah perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004), yaitu:

1. *Job Resources*

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk : mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

2. *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

Karyawan dalam sebuah perusahaan dapat dikatakan memiliki *engagement* yang tinggi, jika memiliki 3S (Say, Stay, dan Strive) (Schaufeli & Bakker, 2004), yaitu:

1. *Say*

Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.

2. *Stay*

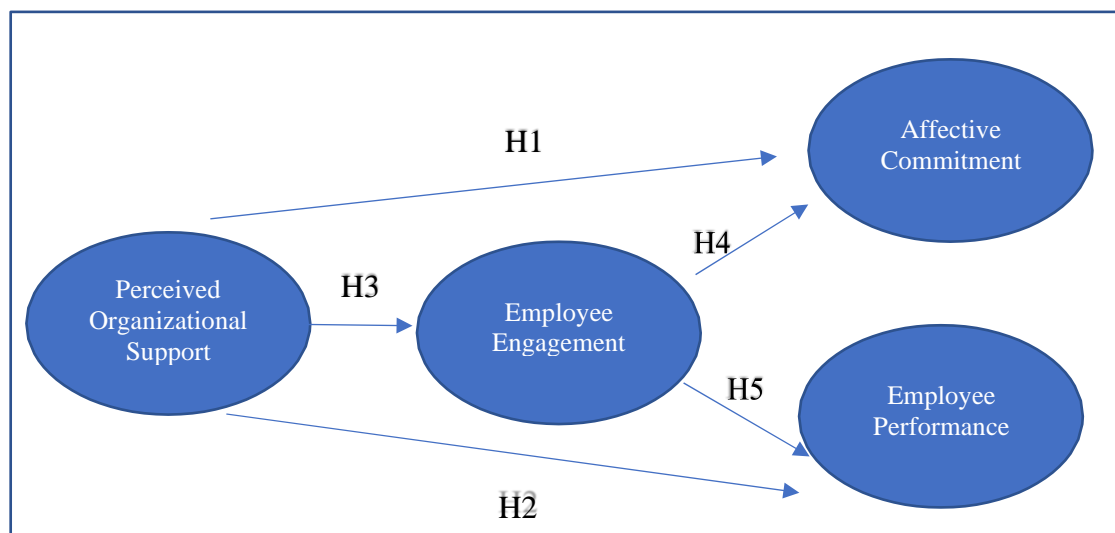
Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.

3. *Strive*

Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

2.6 Model dan Hipotesa Penelitian

2.6.1 Model Penelitian



Sumber : (Nazir & Islam, 2017).
Gambar 2.1. Model Penelitian

- H1: Terdapat pengaruh antara *Perceived organizational support* dan *affective commitment*.
- H2: Terdapat pengaruh antara *Perceived organizational support* dan *employee performance*.
- H3: Terdapat pengaruh antara *Perceived organizational support* dan *employee engagement*.
- H4: Terdapat pengaruh antara *employee engagement* dan *affective commitment*.
- H5: Terdapat pengaruh antara *employee engagement* dan *employee performance*.

2.6.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *engagement* memiliki hubungan yang positif dengan *affective commitment* dan *performance*. Hasil temuan yang sama juga dikemukakan oleh (Saks, 2006), yaitu *engagement* terlihat signifikan atau penting dan unik dalam *organizational commitment*.

Dalam studi mengenai *employee engagement* menunjukkan bahwa kecocokan kerja dan psikologis semuanya terkait signifikan dengan *employee engagement*. Menurut (Shuck, Reio, & Rocco, 2011) *Employee engagement* juga secara signifikan terkait dengan upaya dan niatan untuk *turnover*, sehingga saat karyawan memiliki rasa *commitment* yang tinggi terhadap tempat kerja mereka, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa pekerjaan mereka dianggap bermakna dan mereka menganggap dirinya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat mencegah sering terjadinya *turnover* dalam perusahaan.

2.6.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*

Dari perspektif teoritis yang berbeda telah tertarik untuk sering mempelajari komitmen organisasi (Macedo, 2016). Komitmen organisasi dianggap sebagai masalah organisasi krusial yang dihadapi oleh para manajer (Lee, 2012). Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan bersedia untuk mengerahkan energi dan merasa bangga karena dengan organisasi (Mowday, 1979). Dengan kata lain, identifikasi individu (Mowday, 1979) dan menganggap (Powell dan Meyer, 2004) untuk organisasinya adalah komitmen organisasi. Tiga bentuk komitmen organisasi dijelaskan oleh sastra: (Thomsen, 2016) komitmen afektif, komitmen normatif dan

komitmen kalkulatif. Berikut Mowday et al. (1979) konseptualisasi, komitmen organisasi dalam penelitian ini diambil sebagai komitmen afektif yang terdiri dari keterikatan pribadi karyawan untuk, keterlibatan dalam, dan identifikasi dengan organisasi yang mempekerjakan. Komitmen afektif telah memperoleh kurang perhatian dalam konteks pendidikan daripada di bidang-bidang penelitian (Chan et al., 2008). Komitmen afektif telah dikaitkan dengan perilaku karyawan yang menguntungkan, seperti menjadi kurang mungkin untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan menempatkan upaya ekstra ke dalam pekerjaan mereka (Powell dan Meyer, 2004). Teori pertukaran sosial (SET) mengusulkan bahwa ketika dua pihak memenuhi aturan pertukaran, hubungan sosial yang dibangun di atas saling percaya dan komitmen akan dibuat (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Karyawan yang sangat mengidentifikasi dengan organisasi mereka membawa tugas pekerjaan mereka lebih baik daripada mereka yang hanya bekerja karena kewajiban kontrak (Lee et al, 2010;.. Malhotra et al, 2013).

Individu berkomitmen unggul pada parameter seperti kepuasan pelanggan dan hubungan jangka panjang (Angle dan Perry, 1981).

Ketika karyawan terlibat, mereka lebih mungkin dilakukan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Ada kelangkaan literatur akademik mengenai hubungan dukungan organisasi karyawan engagement- dalam layanan pendidikan konteks. Namun, lembaga pendidikan lebih bergantung pada komitmen dan keterlibatan staf akademik mereka daripada organisasi lain (Rowley, 1996). Selain itu, dalam konteks layanan lain seperti perawatan (Cho et al., 2006), dan dokter gigi (Hakanen et al., 2008), komitmen afektif telah ditemukan untuk menjadi hasil positif dari keterlibatan karyawan.

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* dan *affective commitment*.

2.6.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *employee Performance*

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan sangat terlibat tidak hanya mengejar tujuan yang berkaitan dengan peran mereka, tetapi juga secara kognitif dan emosional terhubung dengan upaya mereka (Ashforth dan Humphrey, 1995). Karyawan yang terlibat bekerja sama dengan rekan tim mereka, mengambil tanggung jawab tugas mereka, dan mencoba untuk berkontribusi sepenuhnya o tujuan organisasi dan tujuan (Baumruk, 2004; Miles, 2001). Karyawan yang terlibat lebih fokus sepenuhnya pada pekerjaan mereka daripada karyawan tidak terlibat (Rich et al., 2010). Keterlibatan disarankan untuk memiliki dampak yang kuat pada kinerja pekerjaan (Rich et al, 2010;. Saks, 2006; Schaufeli dan Bakker, 2004).

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* dan *employee performance*.

2.6.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*

Eisenberger et al. (1986) dalam jurnal Owais Nazir (2017) mendefinisikan dukungan organisasi dianggap sebagai sejauh mana majikan peduli tentang / nya karyawan nya kesejahteraan dan menghargai kontribusi mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan meningkatkan kontribusi produktif karyawan dengan bantuan umpan balik evaluatif dan menghasilkan karyawan lebih terlibat (Eisenberger et al., 2001). Namun, studi tersebut meneliti hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan karyawan yang langka. Karyawan dengan dukungan organisasi yang dirasakan rendah lebih skeptis. Sebaliknya, ketika dirasakan dukungan organisasi yang tinggi, karyawan menemukan lingkungan kerja mereka lebih dapat diterima dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan untuk bekerja (Kurtessis et al., 2015).

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

2.6.6 Pengaruh *employee engagement* terhadap *Affective Commitment*

(Mowday et al., 1979), dalam jurnal Owais Nazir tahun 2017 yang dimaksud dengan yang dimaksud dengan "*employees' affective commitment*" adalah sejauh mana seorang karyawan bersedia mengerahkan energi dan merasa bangga karena berada bersama organisasinya. (Angelis et al, 2016) "*employees' affective commitment*" adalah keterikatan, dan identifikasi dengan sebuah organisasi disertai dengan kemauan untuk berpartisipasi dalam kegiatan di luar

batas – batas pekerjaan. Menurut (Meyer at ol,1984) “*employees’ affective commitment*” adalah keterikatan emosial karyawan terhadap, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.

H4: Terdapat terdapat pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan *affective commitment*.

2.6.7 Pengaruh *employee engagement* terhadap *Employee Performance*

Hewitt Associates LLC (2004) “*employee performance*” adalah keterlibatan karyawan sebagai “negara di mana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk organisasi atau kelompok. Herman Aguinis dalam bukunya yang berjudul Performance Management edisi 3 “*employee performance*” adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategi organisasi.

H5: Terdapat terdapat pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance*.

2.7 Tabel Penelitian Terdahulu

2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
1.	(Ibrahim & Falasi, 2014)	<i>Employee and Enggament in UAE public sector</i>	2014	Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara <i>Perceived organizational</i> dan <i>employee performance</i> . Kuesioner <i>self-administered</i> digunakan untuk mengumpulkan data penelitian dari 50 karyawan yang mewakili tiga tingkat manajerial dari sektor pemerintah di Indonesia Uni Emirat Arab (UEA) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan dan saling mempengaruhi antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>employee performance</i> .
2.	(Suliman & Iles, 2000)	<i>The Multi-Dimensional Nature Of Organizational Commitment In A Non-Western Context</i>	2000	Hasil dari studi percontohan dan studi utama mendukung multidimensionalitas komitmen organisasi. Hasil kedua peneliti tersebut juga mengkonfirmasi perbedaan konseptual antara pendekatan sikap (<i>affective commitment</i>) dan pendektatan perilaku (<i>continuous commitment</i>). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa <i>organizational commitment</i> adalah konstruksi multidimensional yang merupakan langkah berguna di era global tim kerja saat ini.
3.	(Sonnentag, 2003)	<i>Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look At The</i>	2003	Studi ini meneliti hasil penelitian yang berhubungan dengan pekerjaan selama waktu senggang. Sebanyak 147 karyawan melengkapi kuesioner dan survei harian selama 5 hari kerja berturut-turut. Analisis multilevel menunjukkan bahwa pemulihan berhubungan positif dengan <i>employee engagement</i> dan berperilaku

		<i>Interface Between Nonwork And Work</i>		proaktif selama hari kerja berikutnya. Data tersebut menunjukkan fluktuasi perilaku dan perilaku kerja sehari-hari yang cukup besar, dengan bukti bahwa ini terkait dengan pengalaman dan kesempatan sebelumnya untuk pemulihan di wilayah kerja. Peneliti ini menunjukkan adanya hubungan positif antara <i>organizational support</i> dan <i>employee engagement</i> .
4.	(Ologbo & Sofian, 2012)	<i>Individual Factors and Work Outcomes Of Employess Engagement</i>	2012	Keterlibatan karyawan muncul sebagai isu organisasi yang terutama karena bisnis pulih dari trauma resesi global. Keterlibatan karyawan telah menjadi area minat diantara perusahaan konsultan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian akademis mengenai konstruksi untuk memastikan klaim dari perusahaan konsultan sumber daya manusia dan juga untuk menambah pengetahuan keterlibatan karyawan dalam literatur. Penelitian ini dilakkan pada 104 petugas HR yang bekerja di Inland Revenue Board of Malaysia. Peneliti ini telah memastikan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki potensi signifikan untuk mempengaruhi Affective karyawan, <i>employee loyalty</i> serta produktivitas yang mempengaruhi keseluruhan keberhasilan organisasi.
5.	(Nazir & Islam, 2017)	<i>Enchancing Organizational Commitment and Employee Performance Through</i>	2017	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara dukungan organisasi, <i>employee engagement</i> , <i>employee performance</i> , dan <i>affective commitment</i> di negara India, diperuntukkan kepada orang-orang yang lebih berpendidikan tinggi. Mereka mendukung H1: Terdapat pengaruh signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> . Maka dapat

		<i>Employee Engagement</i>		disimpulkan H2: Terdapat terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> dan <i>organizational commitment</i>
--	--	----------------------------	--	---