

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2012;3), bahwa sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di sebuah organisasi, yang dilihat dari fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Pendapat Hasibuan (2010;10), mengatakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan dari tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Namun menurut Mangkunegara (2011:2), memiliki pendapat bahwa suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Maka hasil dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses dimana penggabungan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan dalam mengatur pegawai agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Dukungan Organisasi

Erdogan dan Enders (2016;8) menyatakan dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya. Menurut Flipppo (1994; 97) dukungan organisasi adalah bantuan dari penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun kepada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional.

Menurut Robbins (2008) dalam Feri & Mafizaton, (2020) dukungan organisasi yang dirasakan adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa individu merasa organisasi memberikan dukungan ketika penghargaan dianggap adil, karyawan merasa memiliki suara dalam pengambilan keputusan adalah dukungan dari atasan langsung.

Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) terdapat 3 (tiga) aspek penting dukungan organisasi yang dapat dirasakan, yaitu :

1. Faktor Keadilan

Keadilan disini merupakan keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap organizational support yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan menggunakan perhatian pada kesejahteraan karyawan.

2. Dukungan Atasan

Tindakan dari atasan yang dianggap wakil dari organisasi, yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menentukan kinerja bawahan, tentu karyawan memandang bahwa tindakan-tindakan atasan ini bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai bentuk dari dukungan organisasi.

3. Imbalan Dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Imbalan dalam bentuk penghargaan, gaji, dan promosi, dianggap mampu mengkomunikasikan sebuah penilaian positif dari kontribusi karyawan yang tentunya juga akan berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kondisi kerja yang meliputi keamanan kerja, otobomi, dan pelatihan.

Menurut Eisenberger et al, tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai, yaitu :

1. Sikap Organisasi Terhadap Ide-ide Pegawai

Dukungan organisasi dapat dipengaruhi dari sikap organisasi terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh pegawai. Jika organisasi melihat ide dari pegawai mampu memberi sumbangan yang konstruktif, yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, dukungan organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon Terhadap Pegawai

Menghadapi masalah dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

3. Respon Terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Pegawai

Perhatian organisasi dalam bentuk kesejahteraan pegawai dapat mempengaruhi tingginya dukungan organisasi pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, akan tetapi melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang mampu bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2013) terdapat beberapa aspek dukungan organisasi yang meliputi :

a. Penghargaan

Penghargaan finansial baik yang berwujud gaji, upah, insentif, atau tunjangan sudah amat populer. Namun penghargaan nonfinansial, seperti pujian, penerimaan, pengakuan atau yang lainnya tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengakuan merupakan salah satu motivator yang

ampuh. Tindakan pengakuan dapat berupa promosi, penempatan pada proyek yang bergengsi, perluasan pekerjaan untuk memberinya lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan, dan berbagai simbol status dan kebanggaan.

b. Kepedulian

Kepedulian adalah bentuk perhatian pemimpin terhadap orang lain, khususnya anggota tim dengan memberi sumbangan dalam bentuk materi, gagasan/pemikiran, waktu, dan/atau keahlian/keterampilan.

c. Kesejahteraan

Kesejahteraan (*well-being*) juga dikenal dengan kesejahteraan subjektif atau emosi, atau kebahagiaan. Kesejahteraan dapat dikaitkan dengan tujuan hidup yang bermakna.

2.1.3 Kinerja

Pengertian kinerja menurut beberapa para ahli :

Dalam konteks hasil, kinerja merupakan output atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dari periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dari berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). pendapat wirawan (2009) kinerja merupakan output yang diperoleh dari fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi untuk waktu tertentu dan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari berbagai faktor yaitu faktor internal karyawan (meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan), lingkungan internal organisasi (meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi) dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Mangkunegara, (2014) kinerja sumberdaya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai

dalam melaksanakan pekerjaannya selama kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2015;67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Berdasarkan kemampuan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu diposisikan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah agar mencapai tujuan kerja.

Menurut Sedamaryanti (2006;68) pengukuran kinerja sebagai umpan balik dari nilai yang dikorbankan dengan hasil yang dicapai. Dengan demikian kinerja penting dilakukan untuk mengukur tingkat capaian yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Maka dari itu penilaian terhadap kinerja perlu dilakukan secara terus menerus agar dapat diketahui output yang dikorbankan dengan hasil yang dicapai dan selanjutnya dapat menentukan arah dan tujuan yang dianggap penting untuk dilakukan.

Menurut, Narmodo & Wajdi, (2009) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi *volume* keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi meliputi membutuhkan saran, arahan/perbaikan.
4. Kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

2.2 Mekanisme Psikologi

Menurut penelitian Linda Rhoades & Robert Eisenberger (2002), dalam jurnalnya yang berjudul '*Perceived Organizational Support : A Review Of The Literature*' pengembangan dukungan organisasi didorong oleh kecenderungan karyawan untuk menetapkan karakteristik organisasi seperti tindakan manusia yang diambil oleh organisasi sering dipandang sebagai indikasi unit organisasi daripada dikaitkan dengan motif pribadi.

Ada 3 bentuk umum dari perlakuan yang dirasakan menguntungkan diterima dari organisasi, yaitu :

1. Keadilan

Keadilan disini adalah keadilan procedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Terkait dengan keadilan, procedural adalah konsep politik organisasi yang dirasakan, mengacu pada upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan cara mempromosikan kepentingan pribadi. Keputusan manajemn yang tidak disarankan untuk memperoleh kenaikan gaji dan promosi melalui pilih kasih daripada prestasi. Politik organisasi yang meluas sangat bertentangan dengan persepsi prosedur dan hasil yang adil, sehingga dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan.

2. Dukungan Atasan

Dalam memberikan pandangan umum mengenai sejauh mana atasan menghargai kontribusi pegawai dan peduli tentang kesejahteraan pegawai, karena atasan bertindak sebagai wakil organisasi, bertanggungjawab dalam mengatur serta menentukan kinerja bawahan. Maka karyawan melihat bahwa, tindakan atasan tersebut bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk karyawan, sebagai terwujudnya dari dukungan organisasi. Seperti karyawan memahami bahwa evaluasi atasan terhadap bawahannya, sering disampaikan pada manajemen atas, dan dukungan atasan dengan dukungan organisasi yang dirasakan, misalnya seperti "atasan saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya"

3. Imbalan Organisasi dan Kondisi Kerja

Imbalan berupa penghargaan, gaji dan promosi, membantu mengkomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan atas kontribusi karyawan, harus berhubungan positif dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Berbagai imbalan dan kondisi kerja yang dikaitkan dengan dukungan organisasi yang dirasakan, misalnya; pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi, stress dan pelatihan. Pengakuan, gaji dan promosi, menurut teori dukungan organisasi, merupakan peluang yang menguntungkan untuk mengomunikasikan penilaian positif dari kontribusi karyawan dan dengan demikian berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kondisi kerja yang dimaksud seperti keamanan kerja, jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan masa depan keanggotaan karyawan. Kontrol pekerjaan yang dirasakan karyawan, bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur kerja dan variasi tugas. Dengan menunjukkan kepercayaan organisasi pada karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka, Stres mengacu pada tuntutan lingkungan dimana individu merasa tidak mampu untuk mengatasinya. Karyawan mengaitkan stress terkait pekerjaan dengan kondisi yang dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti beban kerja yang berlebihan, ambiguitas pekerjaan dan konflik. Pelatihan kerja adalah praktik diskresioner yang mengkomunikasikan investasi pada karyawan, sehingga mengarah pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan.

Menurut Patrick D. Lynch, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli (1999) dalam jurnalnya “ *perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees*”, kinerja yang lebih rendah cenderung dipengaruhi oleh kurangnya motivasi pimpinan selaku atasan untuk mempertahankan hubungan yang kuat dengan pegawai/bawahan, seperti penghapusan pekerjaan dan pengurangan tunjangan yang dianggap mampu

mengurangi pengeluaran dan menghasilkan keuntungan yang lebih bagi perusahaan.

Pegawai yang masih bekerja di dalam perusahaan setelah perusahaan tersebut melakukan pengurangan pegawai, merasa bahwa perusahaan menganggap rendah dan mengabaikan kepentingan pegawai, sehingga mengurangi motivasi pegawai untuk bekerja melebihi standar atau bekerja lebih dari tugas pokok yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja unggul didapatkan perusahaan dari pegawai dengan memberikan kesejahteraan, meyakinkan pegawai bahwa perusahaan menghargai kontribusi pegawai dan melalui pemenuhan kebutuhan pegawai (gaji, tunjangan, penghargaan, dll), peningkatan manfaat dari perusahaan membuat pegawai merasa harus memberikan timbal balik kepada atasan dengan kinerja yang lebih tinggi dari tugas pokok yang dibebankan kepadanya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mengambil penelitian terdahulu tentang penelitian dukungan organisasi dan penelitian kinerja. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu variabel dukungan organisasi, variabel kinerja, dan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah dukungan organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Gaol & Paningkat, n.d. (2018)	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Kepala sekolah harus menjadikan sekolah sebagai wadah pembelajaran bagi setiap warga sekolah, supaya terjadi proses pembelajaran yang kondusif. Kepala sekolah harus mampu menjadi sosok yang dapat mengayomi guru agar guru merasa pekerjaannya dihargai.

			Keterbatasan kepala sekolah dalam melakukan perannya harus mendapat dukungan dari pemerintah daerah maupun pusat dalam peningkatan peran kepala sekolah dan kinerja guru di sekolah.
2	Ketut & Gede, (2018)	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Denpasar	Dukungan Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa dukungan organisasi yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja pegawai
3	Nenin Kartika Sari, (2019)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Perusahaan diharapkan dapat memberikan pelatihan keterampilan serta keahlian- keahlian lainnya.
4	Ronny, et al, (2017)	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Anggota Polsek Kuta Utara	Variabel Dukungan Organisasi terhadap Kinerja anggota berpengaruh positif dan signifikan dan memiliki kontribusi paling besar dalam penelitian.
5	Muhammad	<i>Improving Employee</i>	Ada efek dukungan organisasi

	Ridwan, Sitti Rizki, Hapzi Ali (2020)	<i>Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i>	yang dirasakan pada kinerja pegawai SPMI Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Dimana yang dirasakan, dimensi dukungan organisasi yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah dimensi dukungan supervisor diukur dengan indikator kesejahteraan. hal ini menunjukkan bahwa dukungan supervisor sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai.
6	Defrionaldo & Harif, (2019)	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizienship Behavior</i> Sebagai Variabel Mediasi : Studi pada Karyawan Bea Cukai Pekan Baru	Dukungan organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, dan <i>Organizational Citizienship Behavior</i> tidak memediasi hubungan antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan bea cukai Pekan Baru
7	Abdul Haris, Baharuddin	Pengaruh Dukungan Organisasi,	Dukungan organisasi berpengaruh positif dan

	Semmaila, Serlin Serang, (2020)	Keterkaitan Kerja dan Nilai Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Eastern Pearl Flour Mills Makasar.	signifikan terhadap kinerja karyawan, koefisien regresi adalah positif artinya semakin baik dukungan organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, diperkuat dengan variabel dukungan organisasi dan kinerja mendominasi jawaban setuju, mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan organisasi maka semakin tinggi persepsi terhadap kinerja karyawan PT Eastern Pearl Flour Mills Makasar
8	Erlin Abdi Mujibburahman, Tetra Hidayati, (2020)	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi, Satpol PP Kabupaten Kutai Kartanegara	Dukungan organisasi yang diukur oleh kinerja, dan diukur oleh keadilan organisasi, memiliki kontribusi berpengaruh positif dan signifikan, artinya semakin tinggi dukungan organisasi akan meningkatkan kinerja, dan semakin tinggi dukungan organisasi maka akan semakin dirasakan keadilan organisasi pegawai Satpol PP Kabupaten Kutai Kartanegara.
9	Lilis Yuaningsih, (2020)	Penerapan Kedisiplinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Secara umum mengenai kedisiplinan dan kinerja ASN pada BKPP berada pada level

		Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung	yang cukup baik, meski ada yang kurang disiplin dari beberapa pegawai namun tidak signifikan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan penuh semangat.
10	Feri & Mafizatul, (2020)	The Effect Of Perceived Organizational Support Workload On Job Satisfaction Through Work-School Conflict As a Mediating Variabel	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Penelitian

Menurut Miles dan Huberman, dalam Tresiana (2013; 75), kerangka pikir merupakan suatu kerangka konseptual yang menjelaskan, baik dalam bentuk naratif maupun grafik dengan dimensi utama yang akan diteliti, yakni meliputi faktor dan variabel kunci, serta hubungan diantara faktor. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, dukungan organisasi terhadap pegawai tenaga kependidikan di universitas negeri di provinsi Lampung, diharapkan mampu memberikan pelayanan publik dengan lebih tepat agar kinerja dapat lebih optimal dirasakan oleh pengguna jasa.

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



