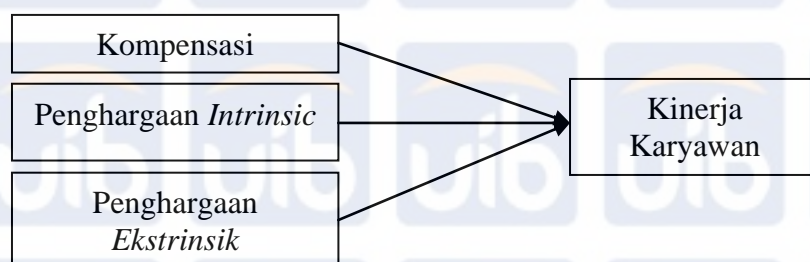


BAB II KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Wekesa & Nyaroo (2013) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru sekolah menengah umum di Kota Eldoret, Kabupaten Uasin Gishu, Kenya serta dalam penelitian ini, Guru Kenya menyatakan bahwa kurangnya pengabdian dalam tempat kerja, dilihat dari rendahnya semangat dalam proses mengajar sehingga kinerja yang para guru berikan kurang memuaskan. Masalah yang terjadi adalah remunerasi yang diberikan kepada para guru sangat buruk sehingga menyebabkan mogok dalam bekerja. Faktor masalah yang terjadi dikarenakan kompensasi yang diberikan kurang memuaskan bagi para guru, sehingga kebanyakan memilih untuk meninggalkan profesi tersebut ke profesi lain yang pendapatannya lebih baik. Sampel variabel bebas dari 114 guru dan 14 kepala sekolah, Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, penghargaan *intrinsic* dan penghargaan *ekstrinsik* dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Pengaruh Kompensasi, Penghargaan *Intrinsic* dan Penghargaan *Ekstrinsik*
Terhadap Kinerja Karyawan

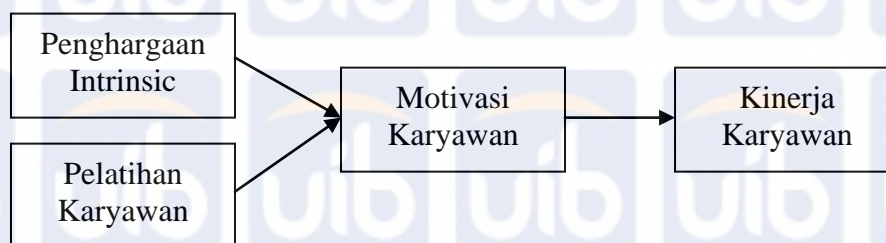


Sumber : Wekesa & Nyaroo (2013)

Menurut penelitian Basit & Sebastian (2017) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui tentang apa yang memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerja, dalam penelitian ini menyatakan bahwa karyawan tidak puas dengan pelatihan yang diberikan, sehingga diterapkan penghargaan *intrinsic* untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Sebanyak 160 data yang dikumpulkan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah penghargaan intrinsik dan pelatihan karyawan serta motivasi karyawan sebagai mediator sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2

Penghargaan Intrinsic dan Pelatihan Karyawan berpengaruh Terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan

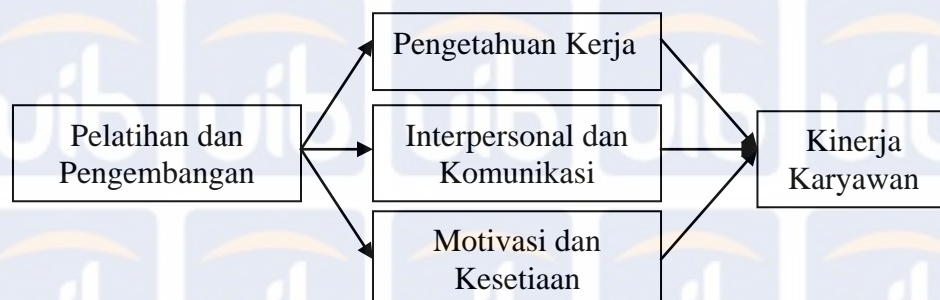


Sumber : Basit & Sebastian (2017)

Menurut penelitian Imran & Tanveer (2015) bahwa dalam penelitian ini menyatakan pentingnya bisnis jasa untuk menjaga pengetahuan dan kompetensi karyawan hingga mencapai tujuan, hal ini penting dikarenakan persaingan ekonomi yang sangat pesat. Dalam situasi seperti ini penting bagi suatu organisasi khususnya organisasi bank untuk menanamkan pengetahuan baru

kepada karyawan dan karyawan diharapkan untuk melayani secara kompetitif, menyimpan dan mempertahankan pengetahuan tersebut dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan untuk kepentingan perusahaan. Peneliti memilih enam bank perwakilan Bahawalpur, diantaranya Bank Alfalah Limited, Bank Umu Muslim, Habib Bank Limited, Allied Bank Limited, National Bank of Pakistan, dan Bank of Punjab. Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 150 karyawan dan 104 tanggapan yang valid. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan serta pengetahuan kerja, komunikasi dan motivasi sebagai mediator sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.3
Pelatihan dan Pengembangan Berpengaruh Terhadap Pengetahuan Kerja, Komunikasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan



Sumber : Imran & Tanveer (2015)

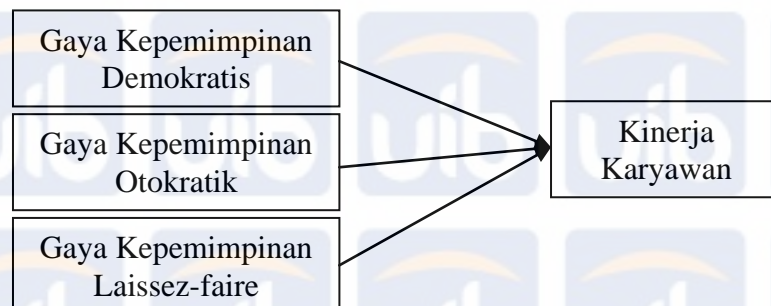
Menurut penelitian Basit & Sebastian (2017) bahwa dalam penelitian ini menunjukkan adanya nilai paling signifikan yang terkait dengan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diikuti oleh gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otokratik dan gaya kepemimpinan laissez-faire. Gaya

kepemimpinan demokratis memiliki nilai rata-rata tertinggi sejumlah 3.783 dan gaya kepemimpinan laissez-faire skor nilai tertingi kedua sejumlah 3.416 dan gaya kepemimpinan otokratik memiliki nilai rata-rata terendah sejumlah 3.404, hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otokratik berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan menjadi rendah dan membuat kualitas kerja karyawan menjadi buruk bagi perusahaan. Pengambilan sampel yang didapatkan sebanyak 100 responden dari organisasi swasta di Selangor, Malaysia. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otokratik, dan gaya kepemimpinan laissez-faire sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.4

Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otokratik, dan Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire Terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Basit & Sebastian (2017)

Menurut penelitian Shaikh & Akaraborworn (2017) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami dan menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif pada kinerja karyawan dalam organisasi. Pada Pabrik Traktor Al Ghazi di Khan, Pakistan yang memiliki kepemimpinan yang bersifat

otokratik yang membuat kinerja karyawan menurun karena adanya tekanan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang bersifat otokratik hanya akan berguna dalam waktu jangka pendek, sedangkan kepemimpinan yang demokratis dan partisipasi akan berguna dalam jangka yang panjang yang berpengaruh positif terhadap karyawan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.5
Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

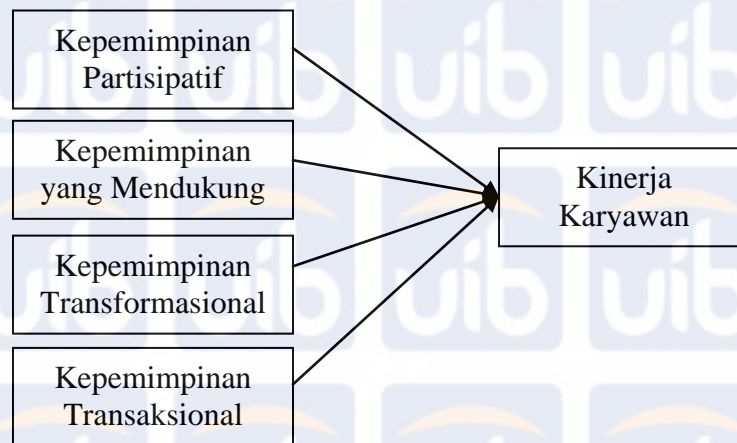


Sumber : Shaikh & Akaraborworn (2017)

Menurut penelitian Lor (2017) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam industri perhiasan di Malaysia. Sampel yang dikumpulkan sebanyak 115 responden dalam temuan ini menunjukkan bahwa hanya perilaku kepemimpinan pelayan, suportif dan transformasional yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan yang partisipatif dan transaksional tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.6

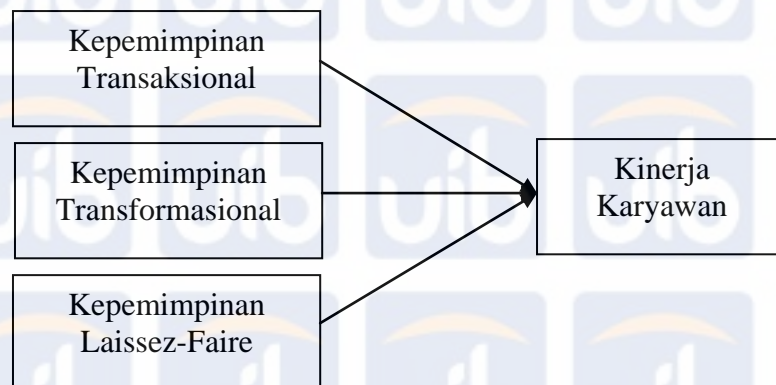
Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan yang Mendukung, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Lor (2017)

Menurut penelitian Hassan, Arif, Saleem *et al.*, (2014) bahwa dalam penelitian ini menguji gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Sektor Pabrik Ghana. Berbagai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire dianggap berhubungan kinerja karyawan *In Role Performance* (IRP) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Populasi penelitian ini terdiri dari 921 staff dari Ghana Atomic Energy Commission (GAEC). Dari populasi ini 87 terdiri dari kepemimpinan dan 834 adalah bawahan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan laissez-faire sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.7
Kepemimpinan Transaksional, kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Laissez-faire Terhadap Kinerja Karyawan

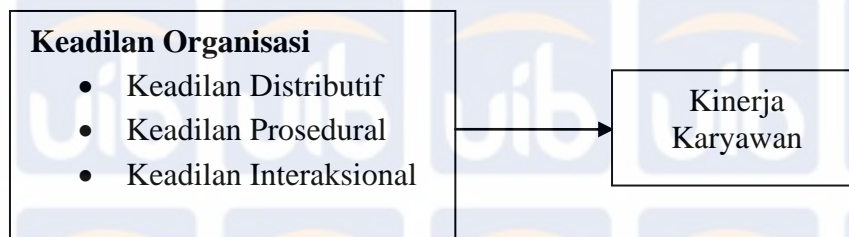


Sumber : Hassan, Arif, Saleem *et al.*, (2014)

Menurut penelitian Kalay (2016) bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak dari tiga aspek keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan di Turki. Dalam temuan ini penelitian ini bahwa dari antara tiga aspek hanya keadilan distributif yang memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Data yang dikumpulkan sebanyak 942 guru yang bekerja di sekolah umum di tiga kota metropolitn Turki. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.8

Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Sumber :** Kalay (2016)

Menurut penelitian Kristanto (2015) bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di CV Tanaya Fiberglass, Surabaya dengan sampel 38 karyawan.

Dalam temuan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi dan komitmen organisasi sebagai mediasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

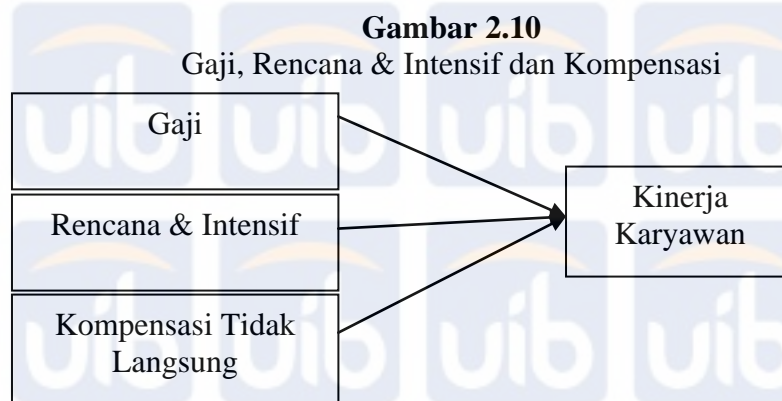
Gambar 2.9

Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

**Sumber :** Kristanto (2015)

Menurut penelitian Hameed & Abdul (2011) bahwa tujuan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan pada sektor Bank di Pakistan. Dalam penelitian ini juga ditemukan

bahwa gaji, rencana dan insentif, serta *compentation indirect* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ukuran populasi terdiri dari 45 bank yang dipilih secara acak dan ukuran sampel terdiri dari 200 responden, kuisisioner dibagikan secara langsung atau dibagikan langsung terhadap setiap pribadi sehingga tingkat respondennya 100%. Sebagai variabel dalam penelitian ini adalah gaji, rencana dan intensif serta kompensasi tidak langsung sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :



Sumber : Hameed & Abdul (2011)

Menurut penelitian Elnaga & Imran (2013) bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan saran mengenai cara bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang efektif. Penelitian ini meninjau tentang efektivitas pelatihan dan kontribusi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh pelatihan dan pengembangan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan

dan pengembangan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.11
Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Elnaga & Imran (2013)

Menurut Penelitian Boadu (2014) bahwa dalam penelitian ini mencoba untuk memperbaiki dan mempertimbangkan pelatihan dan pengembangan sebagai alat untuk kinerja karyawan di Majelis Distrik di Ghana. Karyawan mengatakan bahwa kurangnya pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan karena kekhawatiran tentang waktu dan dana yang dialokasikan oleh perusahaan. Sampel yang didapatkan sebanyak 50 anggota responden. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

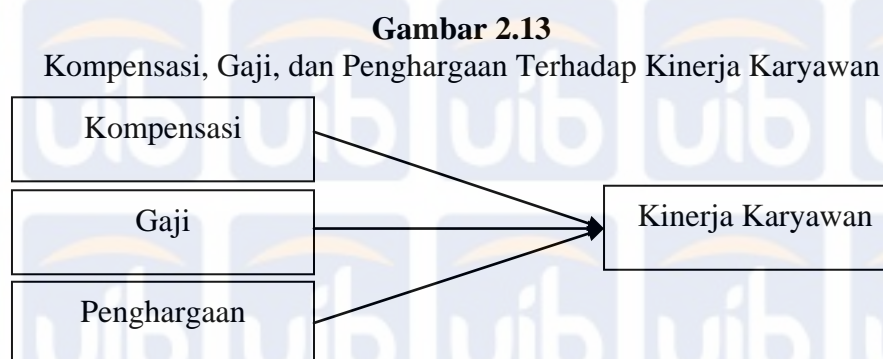
Gambar 2.12
Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Boadu (2014)

Menurut penelitian Box (2017) bahwa dalam penelitian ini menunjukkan rumah sakit yang dianggap sebagai lembaga penyelamat hidup seseorang. Kinerja karyawan yang baik merupakan hal penting dalam melayani pengunjung rumah sakit. Untuk mempertahankan dan mencapai keunggulan yang kompetitif sangat

penting bagi kinerja karyawan. Rendahnya kinerja karyawan disebabkan belum diterapkannya kompensasi dalam hal kenaikan gaji, penghargaan, asuransi kesehatan, rencana pensiun, dan liburan berbayar dalam rumah sakit Hawassa di Ethiopia. Oleh karena itu, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit. Data yang dikumpulkan sejumlah 206 karyawan. Dalam temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada tiga variabel independen yaitu kompensasi, gaji, dan penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu di rekomendasikan bahwa manajemen rumah sakit Hawassa perlu meningkatkan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sudah ada maupun yang baru akan direkrut. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, gaji, dan penghargaan, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :



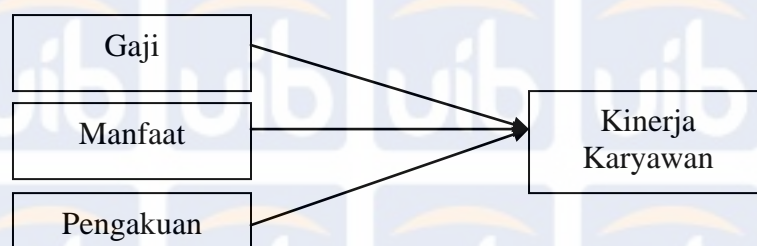
Sumber : Box (2017)

Menurut penelitian Jean *et al.*, (2017) bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menetapkan dampak dari strategis kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan menunjukkan bahwa gaji yang wajar, bonus dan

pengakuan melalui sertifikat atau kinerja karyawan dapat dipromosikan secara verbal yang diberikan oleh perusahaan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan terhadap kantor pusat Sungai Athi sejumlah 153 responden. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaji, manfaat, pengakuan, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.14

Gaji, Manfaat, Pengakuan Terhadap Kinerja Karyawan



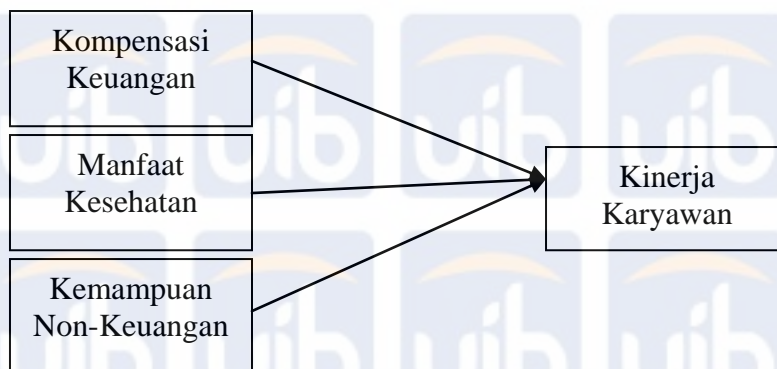
Sumber : Jean *et al.*, (2017)

Menurut penelitian Uwizeye & Muryungi (2017) bahwa kompensasi adalah salah satu kebutuhan fisik yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan Te Tea adalah sektor yang membutuhkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, sehingga pentingnya perusahaan memulai kebijakan manajemen kompensasi yang efektif yang akan melindungi kinerja karyawan, dimana kebutuhan tersebut dapat mempertahankan karyawan yang efektif yang berkualitas yang adalah kewajiban organisasi fungsional. Total populasi penelitian ini adalah 440 karyawan dari perusahaan The Tea dan ukuran sampel adalah 205 karyawan Rwan Mountain Tea. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi keuangan, manfaat perawatan kesehatan, kompensasi non-

keuangan, sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.15

Kompensasi Keuangan, Manfaat Perawatan Kesehatan dan Kompensasi Non-Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan

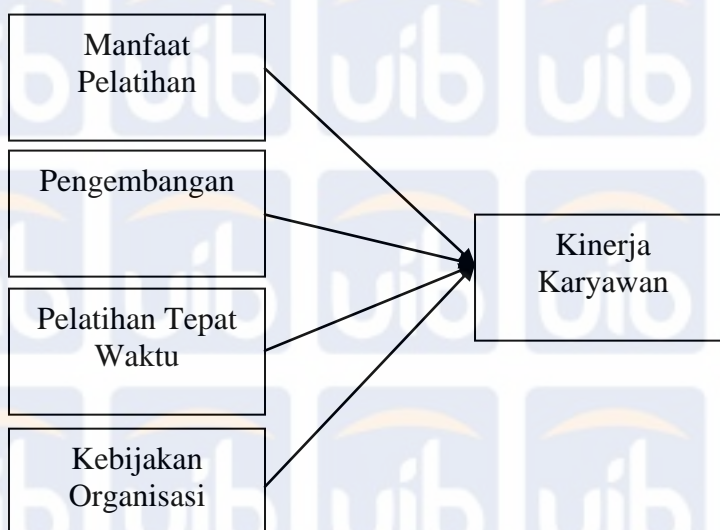


Sumber : Uwizeye & Muryungi (2017)

Menurut penelitian Amin, Saeed, & Lodhi (2013) bahwa penelitian ini memberikan pelatihan terhadap karyawan sama dengan memberikan kesempatan dalam memperoleh keterampilan, sikap dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, perusahaan harus menjadi dinamis dan selalu bertindak sesuai dengan tuntutan zaman untuk menuju ketingkat internasional. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan bakat pada karyawan. Pengambilan sampel disebarkan sebanyak 200 kuisisioner kepada dosen yang mengajar di Perguruan Tinggi Pakistan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah manfaat pelatihan, pengembangan, pelatihan tepat waktu, kebijakan organisasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut

Gambar 2.16

Manfaat Pelatihan, Pengembangan, Pelatihan Tepat Waktu, dan Kebijakan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan



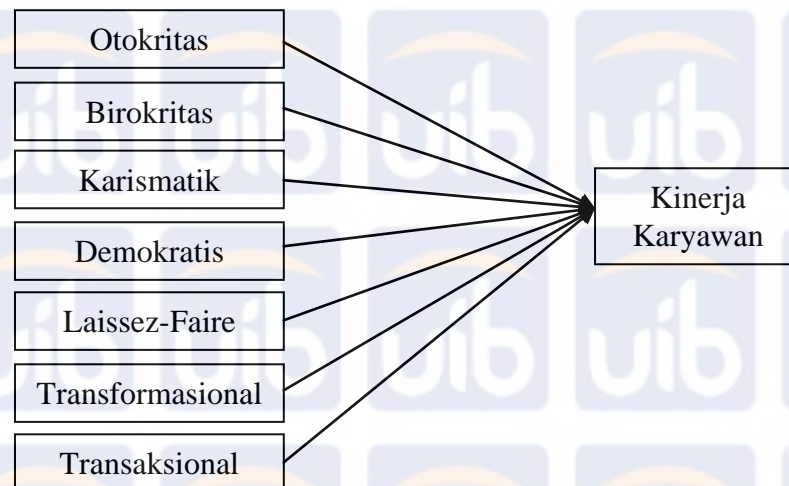
Sumber : Amin, Saeed, & Lodhi (2013)

Menurut penelitian Visar *et al.*, (2017) bahwa dalam penelitian ini menyatakan setiap organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen dalam pekerjaan sehingga berkontribusi terhadap kelangsungan hidup organisasi dalam persaingan pasar. Hal tersebut ditekankan kepada organisasi agar dapat memperoleh pemimpin yang memiliki *style* yang efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda pada kinerja karyawan dalam organisasi. Temuan ini mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah manajer perusahaan swasta di Kosovo. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah otokritas, birokratis, karismatik, demokratis, laissez-faire,

transformatif, dan transaksional sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.17

Otokritas, Birokratis, Karismatik, Demokratis, Laissez-faire, Transformatif, Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Visar *et al.*, (2017)

Menurut penelitian Babatunde (2015) bahwa dalam penelitian ini menguji dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan dan sasaran organisasi adalah memastikan apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.18

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

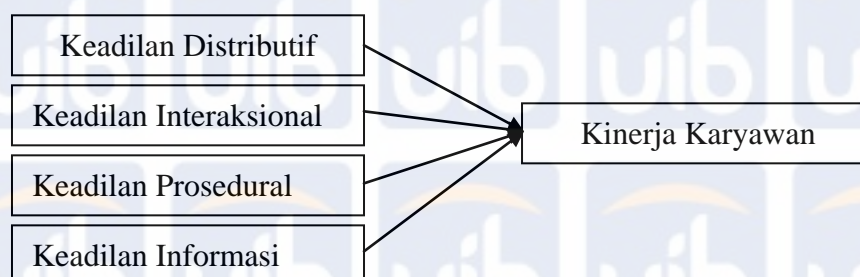


Sumber : Babatunde (2015)

Menurut penelitian Wu, Sturman, & Wang (2013) bahwa dalam penelitian ini menunjukkan salah satu tantangan dalam industri perhotelan adalah mengembangkan kebijakan kompensasi yang efektif. Meskipun tingkat gaji yang penting, tetapi karyawan lebih mempertimbangkan keadilan kompensasi. Disini juga menjelaskan bagaimana perilaku manajer menyikapi praktik kompensasi. Dengan demikian, uang bukan saja faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja, tetapi elemen terbesar adalah tentang keadilan. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari 270 karyawan dan supervisor di tujuh hotel berbintang di Cina. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan distributif, keadilan interaksional, keadilan prosedural, keadilan informasi, dan kinerja kerja, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.19

Keadilan Distributif, Keadilan Interaksional, Keadilan prosedural, dan Keadilan Informasi terhadap Kinerja Karyawan



Sumber : Wu, Sturman, & Wang (2013)

Menurut penelitian Hassan *et al.*, (2014) bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak keadilan distributif pada *organizational citizenship behavior* dengan peran mediasi keterlibatan karyawan di Sektor Penerbangan

Pakistan. Sebanyak 200 kuisioner dibagikan pada karyawan Bandara Internasional Peshawar dan dikembalikan sejumlah 155. Hasil temuan menagaskan bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara OCB. Penelitian ini memiliki implikasi bagi manajer bahwa perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan dengan memperlakukan karyawan dengan cara yang adil. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan distributif dan keterlibatan karyawan sebagai mediasi sedangkan kineja karyawan sebagai variabel terikat.

Model penelitiaanya adalah sebagai berikut :



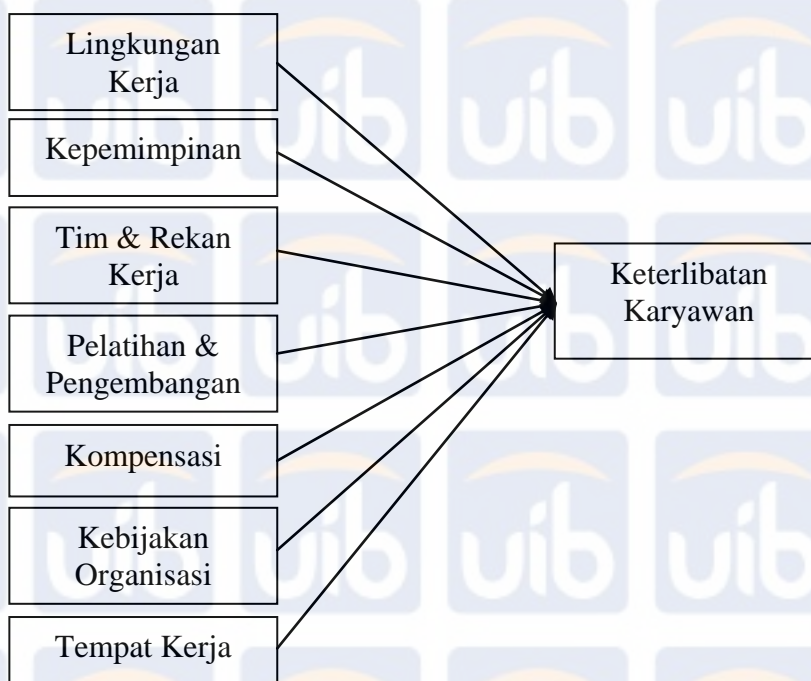
Sumber : Hassan *et al.*, (2014)

Menurut penelitian Anitha (2013) bahwa dalam penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan lingkungan kerja yang baik, kepemimpinan yang efektif bersama dengan tim dan rekan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan yang baik akan meningkatkan kinerja dan kontribusi terhadap perusahaan. Sebanyak 180 kuisioner yang diberikan terhadap pilot dengan menggunakan *simple random sampling*. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, tim & rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kebijakan organisasional dan tempat

kerja sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Model penelitiannya adalah sebagai berikut :

Gambar 2.21

Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Tim & Rekan Kerja, Pelatihan & Pengembangan, Kompensasi, Kebijakan Organisasi, dan Tempat Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan



Sumber : Anitha (2013)

2.2 Definisi Variabel Independent

Menurut Rivai (2015) kinerja karyawan adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas secara keseluruhan dalam periode tertentu dari tugas yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja adalah perilaku nyata yang diberikan oleh setiap karyawan dalam bentuk kualitas kerja dan prestasi karyawan. Menurut Nursalam (2015), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika. Kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Widodo,2015). Berdasarkan defenisi beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah peran dan perilaku secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standart dan kriteria tertentu sebagai acuan. Sedangkan menurut Kasmira (2016), kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam satu periode satu tahun. Menurut Edison (2016), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur dalam periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang diterapkan sebelumnya. Kinerja karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan dan sifat dari setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dan pentingnya penentuanakriteria yangajelas dan terukur sertaaditetapkan bersama-sama sebagai acuan. Gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kebijakan organisai dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis dalam organisasi (Abdullah,2014).

2.3 Definisi Variabel *Moderating*

Akbar (2013) keterlibatan karyawan sebagai suatu tingkat dimana seseorang berperilaku dan seberapa lama akan bertahan. Lebih lanjut pengertian *employee engagement* sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada setiap individu, tim, dan perusahaan dengan berkontribusi yang tinggi terhadap

perusahaan. Dengan adanya pengaruh keterlibatan bagi setiap karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Menurut Maylett & Winner (2014), *employee engagement* adalah kondisi dimana karyawan bersemangat, *passionate*, *energetic*, dan berkomitmen dalam pekerjaannya.

Menurut Risher (2013) *Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik. Daya tarik timbul dikarenakan *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut pandangan Nawab *et al.*, (2014) mengatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Keterlibatan Karyawan telah dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif (AL-TIT & Hunitie, 2015). Menurut Rothman & Welsh (2013) bahwa *engagement* dapat digabungkan kedalam hal-hal yang positif, yaitu tingginya kepuasan pelanggan, tingkat produktivitas yang tinggi dan keuntungan yang tinggi serta *turnover* karyawan yang rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah perasaan, pemikiran serta sikap yang positif mengenai pekerjaan yang menyebabkan kinerja individu dan komitmen karyawan semakin besar. Menurut Ales *et al.*, (2014) menganggap keterlibatan karyawan sebagai konstruksi yang merupakan anteseden kepuasan kerja. Sejalan dengan Rasheed & Khan (2013), mengidentifikasi anteseden keterlibatan karyawan

diantaranya dukungan pengawas, dukungan organisasi, keadilan prosedural, dan keadilan distributif. Pandey & David (2013), mengemukakan tiga antecedent keterlibatan karyawan diantaranya kerja yang memuaskan lingkungan, pengayaan pekerjaan, dan peluang pertumbuhan karir.

2.4 Hubungan antar Variabel

2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan gaya kepemimpinan yang baik perlu dilakukan untuk membimbing bawahan, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi keberhasilan setiap karyawan dalam mencapai tujuan (Tampi, 2014). Menurut Sanusi & Sutikno (2014) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif sangat penting untuk diwujudkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan (Basit & Sebastian, 2017). Kepemimpinan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Dengan adanya perubahan-perubahan, pemimpin dalam organisasi diharapkan dapat menyampaikan visi organisasi, memperlakukan bawahan, menciptakan dan lingkungan yang kondusif. Selain itu, pemimpin diharapkan untuk selalu memiliki visi terhadap kemajuan organisasi dan keinginan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan kreativitas serta mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan visi organisasi.

Perilaku kepemimpinan yang efektif mendukung keterlibatan mencerminkan kesadaran diri, komunikasi, informasi, transparansi, dan perlakuan hormat terhadap standar perilaku karyawan dan organisasi etis, kepemimpinan mendorong inovasi, kerja sama tim, dan kreativitas yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Verba, 2015). Hal ini sejalan dengan Lor & Hassan (2017) bahwa kepemimpinan yang mendukung memiliki pengaruh yang positif seperti pertimbangan, mendengarkan dan peduli, memberikan umpan balik yang positif terhadap karyawan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Trivionno & Barling (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mempromosikan semua karyawan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan akhir dan mengembangkan seluruh proses untuk mencapai tujuan. Salah satu manfaat utama kepemimpinan adalah memfasilitasi dan memperhatikan karyawan serta memiliki keterlibatan aktif disetiap tim yang ada (Armstrong & Taylor, 2014). Kepemimpinan yang demokratis memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan ini menunjukkan bahwa ketika pendekatan demokratis diterapkan kinerja karyawan akan meningkat (A.Basit & V.Sebastian, 2017). Sedangkan kepemimpinan otokratis yang menunjukkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak akan meningkat ketika kepemimpinan otokratis diterapkan (Basit & Sebastian (2017).

2.4.2 Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2014), keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil ditempat kerja, terdiri dari atas keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Menurut Kalay (2016), keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Menurut Cole *et al.*, (2014). Keadilan distributif yang menyangkut alokasi pengeluaran (*outcomes*) dan *reward* pada tenaga kerja perusahaan sedangkan *Prosedure justice* mengacu pada kewajaran prosedur yang dirasakan, seperti keadilan yang berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses adil. *Interactional justice* mengacu pada perlakuan *interpersonal* yang diterima karyawan saat prosedur ditetapkan. Keadilan organisasi digunakan untuk mengategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja mengenai diri sendiri dan orang lain dalam organisasi, hal ini dihubungkan dengan pemahaman setiap karyawan dalam menyatukan persepsi secara subjektif yang dihasilkan dari keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan serta implementasi (Triana 2014). Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi dapat dinyatakan sebagai persepsi karyawan tentang bagaimana persepsi karyawan apakah diperlakukan adil atau tidak.

2.4.3 Hubungan Kompensasi dan Manfaat Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas pekerjaannya. Menurut Rivai (2014), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa pada perusahaan, sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2014), kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Rivai (2014), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa pada karyawan baik itu berupa *financial* maupun *non-financial*. Menurut Mangkunegara (2015), ada dua bentuk kompensasi yaitu diantaranya, upah adalah pembayaran berupa uang yang dibayarkan kepada karyawan baik itu dalam kerja hitungan jam, setengah hari maupun setiap harinya, kedua gaji yang merupakan pembayaran berupa uang yang dibayarkan kepada karyawan dalam satu bulan, dan ketiga keuntungan yang adalah nilai keuangan yang langsung secara cepat dapat diberikan dengan tujuan memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan.

Kompensasi dan manfaat merupakan hal yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ini melibatkan penghargaan finansial dan keuntungan non-finansial seperti program bantuan karyawan, cafeteria, diskon liburan dan lain-lain. Tingkat kinerja karyawan bergantung pada daya tarik

karyawan atas kompensasi dan tunjangan yang diterima. *Reward* adalah jenis kompensasi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan (Dayanandan (2017). Begitupun dengan gaji memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Wekesa & Nyaroo, 2013). Menurut SET, karyawan setelah menerima penghargaan dan pengakuan tersebut maka akan lebih tinggi rasa untuk memiliki kewajiban dalam bekerja. Karyawan yang berprestasi lebih memilih untuk mendapat penghargaan yang istimewa dan diakui atas kerja keras yang sudah dilakukan, terutama saat gaji dikaitkan dengan kinerja.

2.4.4 Hubungan Kebijakan dan Prosedur Terhadap Kinerja Karyawan

Kebijakan dan prosedur kerja mencakup kebijakan dan prosedur SDM serta dukungan organisasi yang dirasakan. Kebijakan dan prosedur SDM mencakup praktik perekrutan, *flextime*, kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, manajemen kinerja dan isu keselamatan. Untuk menciptakan kinerja karyawan ditempat kerja, sistem SDM perlu bekerja sama dengan praktik manajerial lainnya saat berhadapan langsung dengan karyawan. Mulai dari proses seleksi hingga akhir kontrak perlu memaksimalkan kecocokan karyawan dengan pekerjaan untuk menciptakan kinerja karyawan yang kuat.

2.4.5 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2013), pelatihan adalah proses pembelajaran karyawan baru maupun yang sudah lama bekerja mengenai keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menjalankan pekerjaan. Sejalan dengan Widodo (2015), bahwa Program pelatihan adalah serangkaian program yang dilakukan

untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Menurut

Imran & Tanveer (2015), ada hubungan yang kuat antara pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas setiap karyawan. Dimana hal ini adalah suatu

proses yang meliputi serangkaian upaya yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan

kemampuan kerja karyawan dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.

Menurut Hady (2013), pengembangan dikatakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi sesuai jalur kari yang ditetapkan dalam organisasi, sedangkan menurut Bahri

(2016) merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu

perusahaan. *Training* dan *development* dibutuhkan setiap karyawan, karena pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai *motivator intrinsic* yang mendukung pertumbuhan karyawan dan meningkatkan rencana pengembangan

individu dengan memenuhi kebutuhan dasar karyawan seperti keterampilan, kompetensi, dan pengembangan karir. Hal ini juga mencakup sebagai *motivator intrinsic* karena memberi karyawan alat dan sumber daya sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diterapkan pada pekerjaan dan pencapaian tujuan karir serta peluang pertumbuhan karir.

2.4.6 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Karyawan

Tugas kepemimpinan adalah mendorong inovasi, kerja tim, kreativitas dan individu yang sering terlibat dalam proyek peningkatan kinerja (Verba, 2015). Iqbal *et al.*, (2015) menyatakan bahwa pemimpin demokratis tidak membuat saran, namun memberikan kesempatan bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapat. Gaya kepemimpinan ini mempromosikan semua anggota tim untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan dan mengembangkan seluruh proses yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Trivisonno & Barling (2016). Manfaat utama gaya pemimpin demokratis adalah memfasilitasi beberapa program yang dirancang dalam perusahaan untuk pengembangan dan memiliki keterlibatan yang aktif dalam tim.

2.4.7 Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan

Karyawan memandang organisasi ketika telah mengalami dan percaya hasil yang diterima, yaitu keadilan dalam perusahaan, kunci utama dari keadilan organisasi adalah persepsi individu tentang keadilan (Robbin & Judge (2014). Hal ini serupa dengan Kreitner dan Kinicki (2010) tentang karyawan melihat bagaimana diperlakukan secara adil dalam tempat kerja, hal ini dapat pengenalan

dari tiga komponen keadilan organisasi diantaranya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut Robbins & Judge (2014) dalam keadilan prosedural terdapat dua proses pengendalian dan penjelasan, pengendalian mengemukakan pandangan seseorang tentang bagaimana hasil yang diinginkan kepada pembuat keputusan, sedangkan penjelasan adalah alasan secara jelas yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen atas hasil kerja yang sudah dilakukan. Menurut Kreitner & Kinicki (2010), keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan antara individu dengan individu lainnya yang berfokus terhadap kesopanan dan hormat satu sama lain. Menurut Alvi & Abbasi (2012) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.4.8 Hubungan Kompensasi dan Manfaat Terhadap Keterlibatan Karyawan

Menurut Anitha, (2013) kompensasi merupakan kelengkapan yang sangat diperlukan dalam keterlibatan karyawan dikarenakan memotivasi karyawan untuk mencapai pencapaian yang ditargetkan perusahaan, ini melibatkan penghargaan finansial maupun non-finansial. Saks & Rotman (2006) mengatakan bahwa pengakuan dan penghargaan adalah anteseden keterlibatan karyawan yang signifikan. Ketika karyawan menerima pengakuan dari perusahaan maka karyawan akan merasa berkewajiban dalam menanggapi tingkat keterlibatan yang tinggi (Saks & Rotman, 2006).

2.4.9 Hubungan Kebijakan dan Prosedur Terhadap Keterlibatan

Karyawan

Menurut Hasibuan (2011), kebijakan kerja dan prosedur merupakan fungsi SDM sebagai pengendalian. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan yang mengendalikan setiap karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan yang diterapkan di dalam perusahaan, apabila terdapat adanya penyimpangan atau kesalahan maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana yang, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplin, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Salah satu faktor pengendalian yang berperan penting dalam kebijakan perusahaan adalah kedisiplinan, disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan maupun kelompok yang berupa kepatuhan terhadap peraturan, ketentuan etika, norma dan kaidah yang berlaku. Sedangkan menurut Schneider *et al.*, (2009) bahwa kebijakan dan prosedur kerja sangat penting, seperti rekrutmen dan seleksi yang adil dan praktek kerja yang *fleksibel*. Kebijakan dan prosedur kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Richman *et al.*, (2008). Begitupun menurut Amin *et al.*, (2013) bahwa ada hubungan antara kebijakan dan prosedur kerja terhadap keterlibatan karyawan.

2.4.10 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Keterlibatan

Karyawan

Menurut Anitha, (2013) pelatihan dan pengembangan karir adalah dimensi paling penting yang harus dipertimbangkan dalam melibatkan karyawan.

Hal ini sejalan dengan Paradise (2008) bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan melakukan pelatihan dan program pengembangan maka kepercayaan diri bagi setiap karyawan akan meninhkan dan termotivasi untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya (Keaveney, 1995). Menurut Alderfer (1972) mengatakan bahwa jika karyawan mendapat peluang tepat waktu untuk pertumbuhan dan pengembanga maka tingkat keterlibatan diharapkan akan tinggi.

2.4.11 Hubungan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2015) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standart hasil kerja, target kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Keterlibatan dalam hubungan dengan kinerja dapat didefinisikan sebagai nilai agregat finansial dan non-finansial oleh karyawan yang berkontribusi terhadap pemenuhan baik secara tidak langsung maupun langsung terhadap organisasi yang ditargetkan. Hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang baik yang menimbulkan

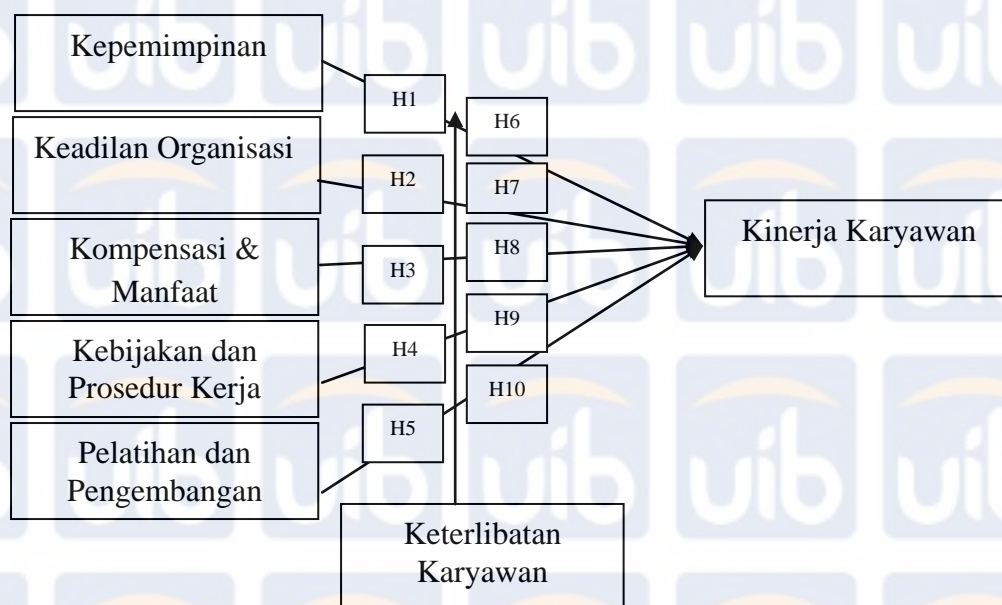
kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, komitmen karyawan, dan keamanan karyawan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Model penelitian ini disimpulkan dari beberapa variabel yang ada, seperti *leadership*, *organizational justice*, *compentation & benefits*, *work polies & procedure*, dan *training & development* sebagai variabel dependent, *employee engagement* sebagai variabel moderasi dan *employee performance* sebagai variabel dependen. Berikut model penelitiannya.

Gambar 2.22

Model Penelitian Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, Kompensasi dan Manfaat, Kebijakan dan Prosedur Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan



Sumber : (Kumar, K, Arasu, & Nagarajan, 2014)

Berdasarkan penjelasan dan model penelitian di atas, maka hipotesis yang ingin diuji dan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₂ : Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₃ : Kompensasi dan Manfaat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₄ : Kebijakan dan Prosedur Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₅ : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₆ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan ketelibatan karyawan sebagai mediasi.

H₇ : Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan ketelibatan karyawan sebagai mediasi.

H₈ : Kompensasi dan Manfaat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan ketelibatan karyawan sebagai mediasi.

H₉ : Kebijakan dan Prosedur Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan ketelibatan karyawan sebagai mediasi.

H₁₀ : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan ketelibatan karyawan sebagai mediasi.