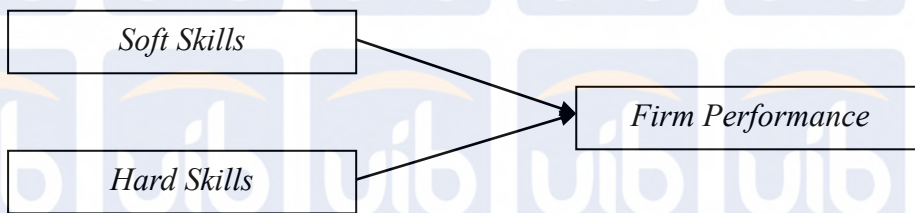


BAB II KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model - Model Penelitian Terdahulu

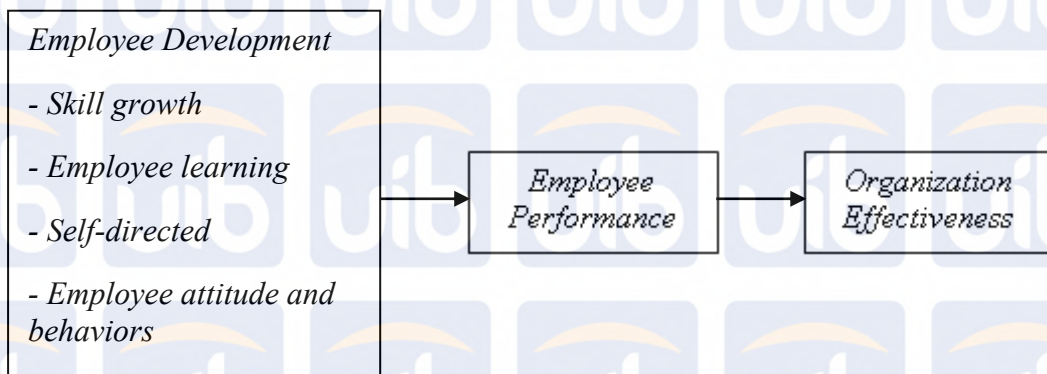
Kinerja karyawan merupakan konsep dasar dari suatu perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan langkah awal yaitu memastikan dan mengidentifikasi potensi dari karyawan tersebut. Menurut Rivai (2015) kinerja adalah hasil atau keberhasilan karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam melakukan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah di sepakati bersama.

Gadenne & Sharma (2010) meneliti faktor manajemen *soft* dan *hard skills* dari *Australian SMEs* terhadap hubungannya dengan kinerja perusahaan dengan mengambil sampel 119 responden. Tujuannya yaitu untuk mengetahui apakah *hard* dan *soft* kualitas manajemen dari faktor *Australian SMEs* dan dari beberapa faktor tersebut manakah yang mempengaruhi secara signifikan dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kinerja secara keseluruhan berpengaruh baik dengan kombinasi faktor *hard* TQM sebagai tolak ukur kualitas, dan peningkatan efisiensi. Serta faktor *Soft* TQM yang terdiri dari filosofi manajemen puncak, dukungan pemasok, pelatihan karyawan, dan keterlibatan pelanggan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dalam hal pengembalian aset (*Gambar 2.1*).



Gambar 2.1 Model penelitian pengaruh faktor manajemen *soft* dan *hard skills* dari *Australian SMEs* terhadap hubungannya dengan kinerja perusahaan, sumber: Gadenne & Sharma (2010).

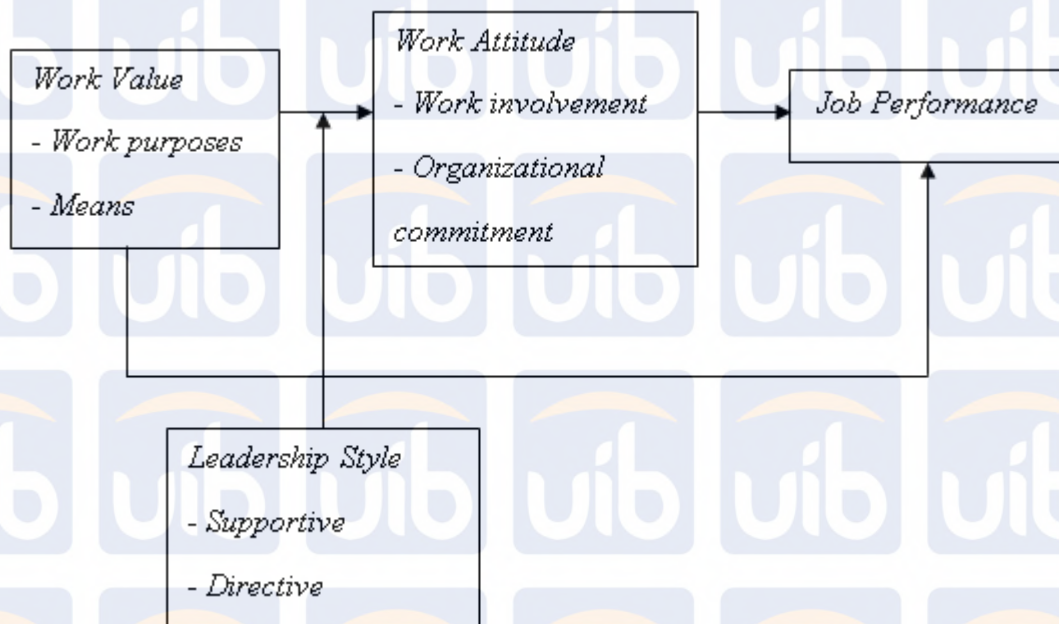
Hameed (2011) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan pada *COMSATS Institute of Information Technology Park Road* di Pakistan. Studi ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan, peningkatan keahlian, pembelajaran karyawan, pengarahan individu, sikap dan perilaku kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Gambar 2.2).



Gambar 2.2 Model penelitian pengembangan karyawan dan pengaruhnya terhadap konseptual kinerja karyawan, sumber: Hameed (2011).

Liao *et al.*, (2011) melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara nilai kerja, sikap kerja (termasuk keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi) dan kinerja karyawan dan mengeksplorasi bagaimana

pimpinan memoderator nilai kerja dan sikap kerja di industri energi, Taiwan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan sebanyak 650 kuesioner kepada karyawan dan 120 kuesioner kepada direktur. Hasil penelitian menemukan korelasi positif antara nilai kerja dan sikap kerja termasuk kelibatan kerja dan komitmen organisasi (*Gambar 2.3*).



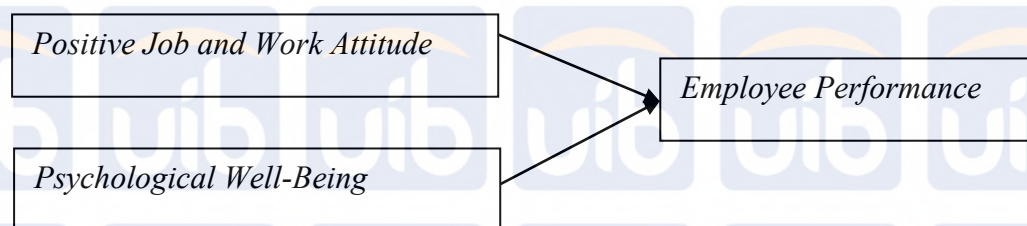
Gambar 2.3 Model penelitian hubungan antara nilai-nilai kerja, sikap kerja dan kinerja karyawan di industri energi di Taiwan, sumber: Liao *et al.*, (2011).

Riketta *et al.*, (2012) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan di Aston University, UK. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh dari sikap dalam bekerja terhadap kinerja karyawan. Dengan membagikan kuesioner sebanyak 9000 karyawan yang ada di 12 organisasi UK di sektor publik dan swasta yang mewakili berbagai industri. Studi ini menunjukkan bahwa perilaku kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan (*Gambar 2.4*).



Gambar 2.4 Model penelitian efek perbedaan integrasi sosial dan efektifitas individu yang terkait dengan kelompok kerja, sumber: Riketta *et al.*, (2012).

Robertson *et al.*, (2010) melakukan penelitian kinerja karyawan pada sektor publik dan swasta di UK yang bertujuan menguji bahwa tingkat produktivitas akan lebih diprediksi oleh kombinasi pekerjaan yang positif, sikap kerja dan kesejahteraan psikologis dari pada pekerjaan positif dan sikap kerja. baik Studi ini menunjukkan bahwa perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*Gambar 2.5*).



Gambar 2.5 Model penelitian kinerja karyawan pada sektor publik dan swasta di UK, sumber: Robertson *et al.*, (2010).

Nazli *et al.*, (2015) Bagaimana meningkatkan dampak pelatihan terhadap kualitas layanan data penelitian diperoleh dari karyawan yang bekerja di publik sektor suatu perusahaan di Malaysia yang bekerja dibagian basik financial program pelatihan manajemen seperti supervisor dan rekannya melalui survei dimana data diolah menggunakan pemodelan persamaan struktural. Tujuannya untuk mengetahui bahwa transfer pelatihan memediasi hubungan antara pelatihan

dan kualitas layanan. Hasil Penelitian ini memiliki hubungan yang positif antara transfer pelatihan dengan kualitas pelayanan (*Gambar 2.6*).



Gambar 2.6 Model penelitian faktor yang mempengaruhi transfer pelatihan, sumber: Nazli *et al.*, (2015).

Mozael (2015) melakukan penelitian program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian untuk melihat kontribusi utama dari solusi yang diusulkan adalah untuk menciptakan metode baru untuk memberikan pelatihan praktis kepada karyawan, untuk menghemat biaya bagi organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan melalui integrasi metode pelatihan dinamis dan diagnosis kinerja yang buruk atau keterampilan yang memerlukan pelatihan (*Gambar 2.7*).



Gambar 2.7 Model penelitian dampak dari program pengembangan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sumber: Mozael (2015).

Ameeq & Furquan (2013) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan di industri hotel Lahore, Pakistan. Dengan melakukan interview manajer hotel dan membagikan kuesioner kepada supervisor di hotel yang berbeda. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan cenderung meningkatkan keseluruhan kinerja aktual karyawan (*Gambar 2.8*).



Gambar 2.8 Model penelitian dampak pelatihan terhadap pengembangan dan kinerja karyawan di industri Hotel Lahore di Pakistan, sumber: Ameeq & Furquan (2013).

Al-Mzary *et al.*, (2015) melakukan penelitian tentang kinerja karyawan pada universitas Yordania. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan yang diterapkan terhadap masalah kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan yang sebenarnya. Kesenjangan ini dapat diatasi dengan program pelatihan yang dirancang dengan baik. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada pemimpin, dekan, kepala departemen, kepala administrasi dan karyawan sebanyak 80 kuesioner. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*Gambar 2.9*).



Gambar 2.9 Model penelitian pelatihan dan dampaknya pada kinerja karyawan di Universitas Yordania, sumber: Al-Mzary *et al.*, (2015).

Njanja *et al.*, (2013) melakukan penelitian efek dari penghargaan (*rewards*) terhadap kinerja karyawan perusahaan power dan lighting (KPLC) di Nakuru, Kenya. Dengan menyebarkan 68 kuesioner kepada karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan karyawan yaitu *cash bonus* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Gambar 2.10).



Gambar 2.10 Model penelitian efek *reward* terhadap kinerja karyawan perusahaan power dan lighting (KPLC) di Nakuru Kenya, sumber: Njanja *et al.*, (2013).

Gohari *et al.*, (2013) meneliti tentang efek penghargaan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa pariwisata di Malaysia. Tujuannya untuk mengetahui hubungan antara penghargaan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan dimana penghargaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Gambar 2.11).



Gambar 2.11 Model penelitian efek penghargaan terhadap kinerja karyawan, sumber: Gohari *et al.*, (2013).

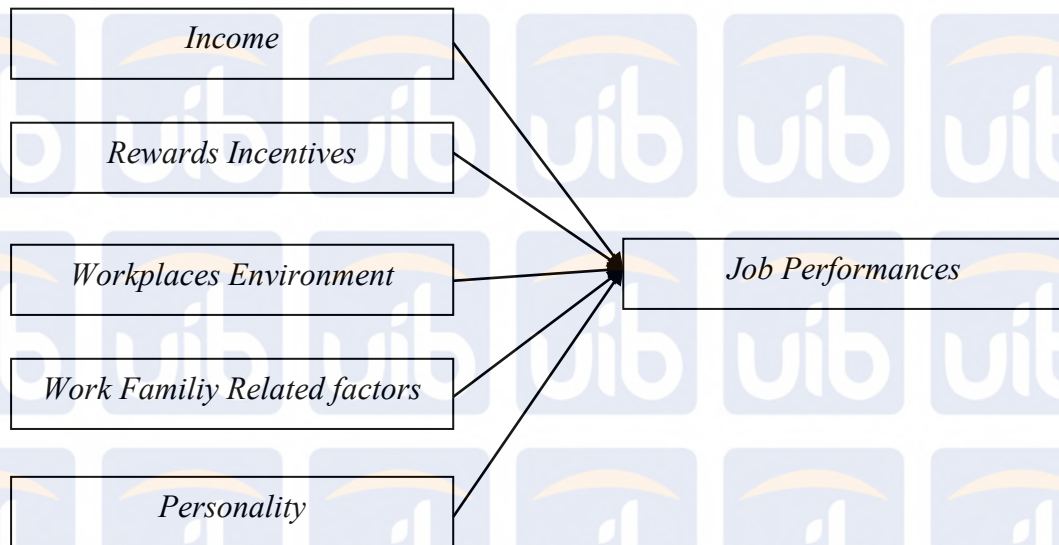
Edirisooriya (2014) meneliti tentang efek dari penghargaan terhadap kinerja karyawan perusahaan elektrik di Sri Lanka. Dengan membagikan kuesioner kepada 100 karyawan mencakup segala jenis jabatan. Tujuannya untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Gambar 2.12).



Gambar 2.12 Model penelitian efek dari penghargaan terhadap kinerja karyawan perusahaan elektrik di Sri Lanka, sumber: Edirisooriya (2014).

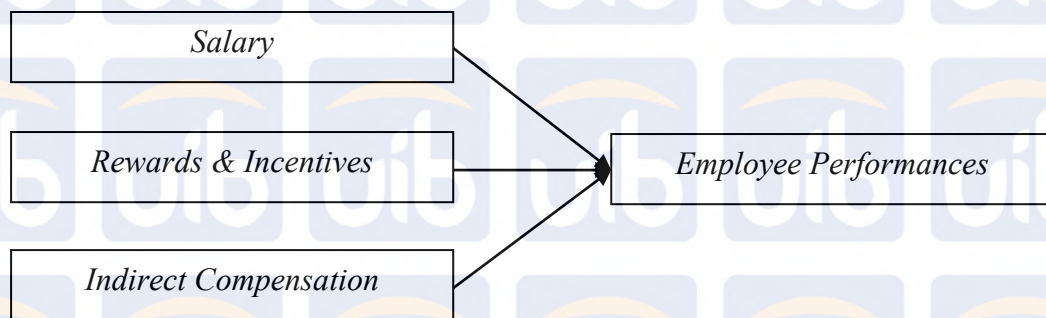
Boon *et al.*, (2012) meneliti hubungan antara kinerja pekerjaan dengan independen sistem insentif dan penghargaan, lingkungan kerja, *work-family related factors* dan keperibadian pada pekerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Dengan membagikan kuesioner yang berisi 40 pertanyaan. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap kinerja pekerjaan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara pendapatan, insentif penghargaan, dan lingkungan kerja dengan kinerja pekerjaan. Sedangkan faktor *work family*, dan keperibadian memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan (*Gambar 2.13*).



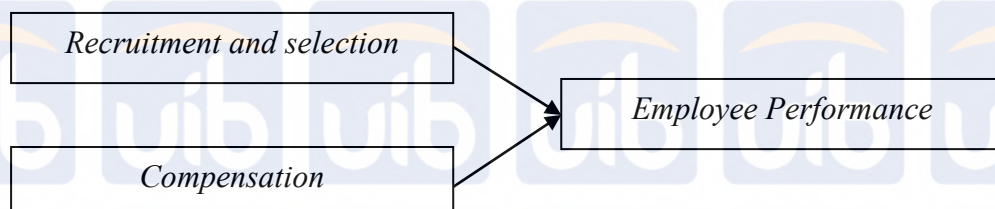
Gambar 2.13 Model penelitian faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan manufaktur di Indonesia, sumber: Boon *et al.*, (2012).

Hameed *et al.*, (2014) meneliti hubungan antara variabel kompensasi, gaji, dan insentif terhadap kinerja karyawan di Pakistan. Penelitian dilakukan pada karyawan bank, pemerintah, dan swasta dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 200 lembar. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh dari gaji, penghargaan dan insentif serta kompensasi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif independen yang berkaitan terhadap kinerja karyawan (*Gambar 2.14*).



Gambar 2.14 Model penelitian faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Pakistan, sumber: Hameed *et al.*, (2014).

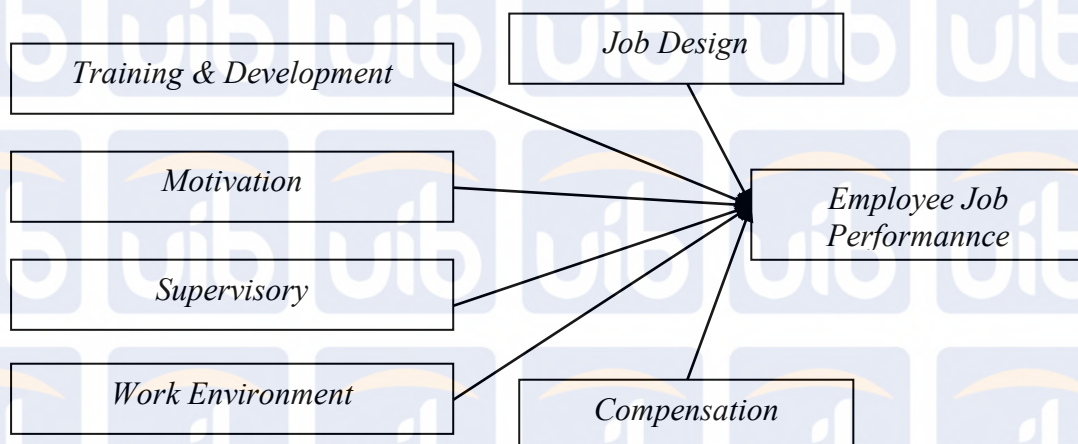
Al Qudah *et al.*, (2014) meneliti hubungan antara perekrutan dan pengupahan terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini yaitu dosen dan staf administrasi di lembaga pendidikan Kuala Lumpur, Malaysia. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner dengan tingkat pengembalian kuesioner 93%. Hasil penelitian terhadap pengaruh positif antara perekrutan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Gambar 2.15).



Gambar 2.15 Model penelitian pengaruh perekrutan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sumber: Al Qudah *et al.*, (2014).

Kaveri & Prabakaran (2013) melakukan penelitian pada karyawan perusahaan yang memproduksi barang-barang dari kulit di distrik Vellore, India. Tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan antara independen terkait dengan kinerja pekerjaan karyawan. Populasi studi ini terdiri dari para karyawan yang

bekerja di 10 tempat terpilih di perusahaan manufaktur barang-barang kulit di distrik Vellore. Ukuran sampel adalah 200 karyawan dengan metode sampling acak telah digunakan untuk mengumpulkan data dari para karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara variabel independen dengan kinerja pekerjaan karyawan (*Gambar 2.16*).



Gambar 2.16 Model penelitian dampak kinerja praktik sumber daya manusia terhadap prestasi kerja karyawan di Perusahaan Manufaktur Barang Kulit di Distrik Vellore, sumber: Kaveri & Prabakaran (2013).

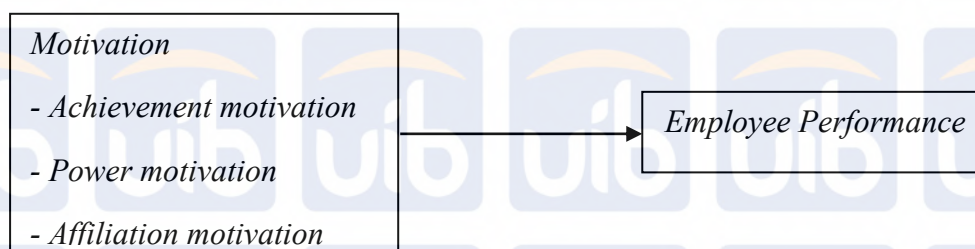
Penelitian Adeyinka & Rahman (2013) tentang kinerja karyawan di perusahaan penyedia layanan telekomunikasi (MTN) di Nigeria. Tujuan penelitian ini menguji motivasi dan dampaknya dalam kinerja perusahaan. Untuk penelitian ini, jumlah staf MTN di kantor Ibadan dipilih menggunakan teknik acak sederhana untuk memilih 35 anggota staf. Pada studi ini menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan bahwa karyawan harus dimotivasi oleh atasan mereka karena

ini akan mengarah pada kinerja yang baik dan peningkatan produktivitas (*Gambar 2.17*).



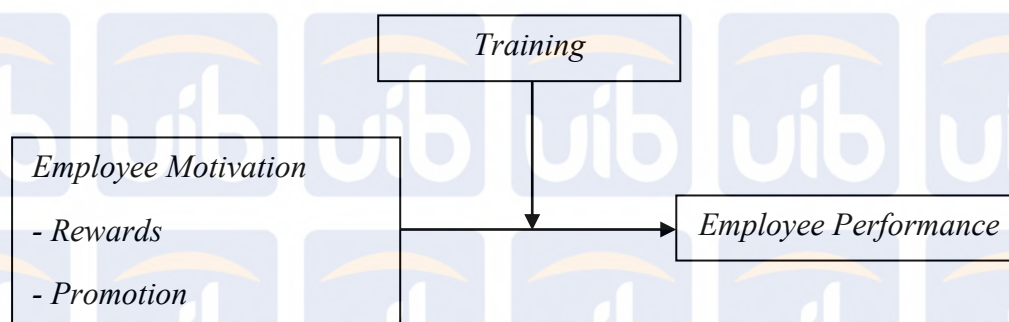
Gambar 2.17 Model penelitian dampak motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan penyedia layanan telekomunikasi (MTN) di Nigeria, sumber: Adeyinka & Rahman (2013).

Penelitian Salleh *et al.*, (2011) bertujuan meneliti kinerja karyawan pada kantor pemerintahan di Malaysia. Penelitian dengan membagikan kuesioner kepada 50 karyawan dengan menggunakan teknik sampling dengan memilih beberapa karyawan yang memiliki nilai evaluasi terbaik dan mengalami peningkatan gaji. Persyaratan ini diperlukan untuk memastikan bahwa semua responden memiliki beberapa pengetahuan dan pengalaman dalam pekerjaan, sehingga mereka akan dapat menjawab kuesioner secara akurat. Pada studi ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (*Gambar 2.18*).



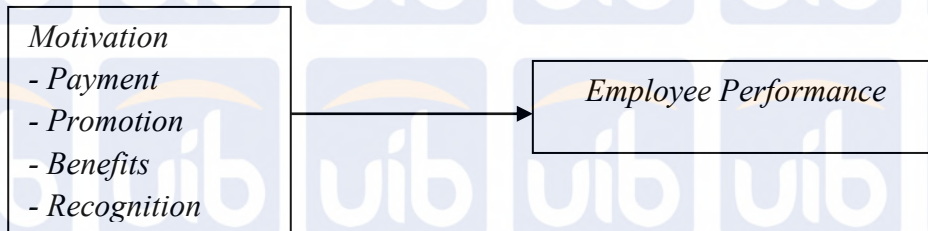
Gambar 2.18 Model penelitian kinerja karyawan pada kantor pemerintahan di Malaysia, sumber: Salleh *et al.*, (2011).

Penelitian Asim (2013) tentang dampak motivasi terhadap kinerja karyawan dengan efek pelatihan pada sektor pendidikan di Pakistan. Tujuannya untuk mengetahui apakah *reward* dapat mempengaruhi motivasi kinerja karyawan dihubungkan dengan pelatihan dengan membagikan kuesioner sebanyak 118 kepada karyawan di universitas yang ada di Pakistan. Pada studi ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan juga adanya pengaruh intervensi faktor pelatihan (*Gambar 2.19*).



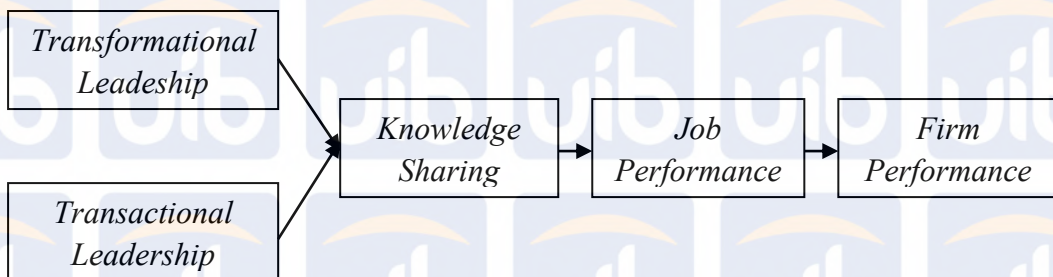
Gambar 2.19 Model penelitian dampak motivasi terhadap kinerja karyawan dengan efek pelatihan: pada sektor pendidikan di Pakistan, sumber: Asim (2013).

Chaudhary & Sharma (2012) melakukan penelitian dampak motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan swasta di India dengan membagikan kuesioner sebanyak 70 kepada karyawan yang bekerja di berbagai bidang di perusahaan Jaipur. Studi ini menunjukkan bahwa motivasi yang meliputi gaji, promosi, *benefit* dan pengakuan atas hasil kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (*Gambar 2.20*).



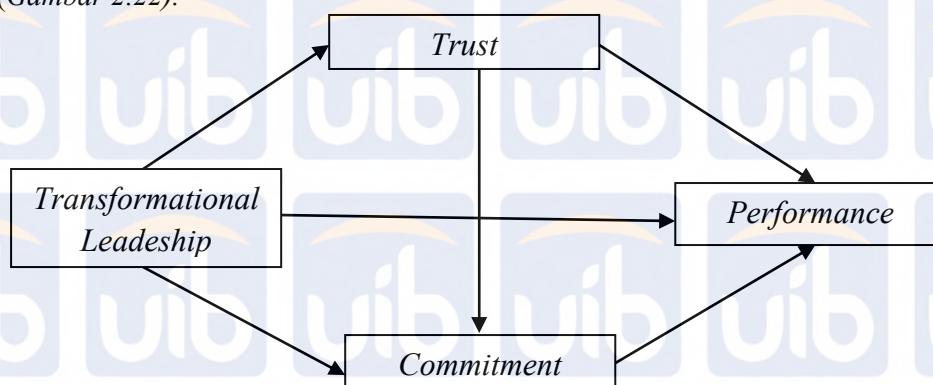
Gambar 2.20 Model penelitian dampak motivasi karyawan pada kinerja perusahaan swasta di India, sumber: Chaudhary & Sharma (2012).

Masa'deh *et al.*, (2016) meneliti tentang asosiasi di antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, berbagi pengetahuan, kinerja pekerjaan, dan kinerja perusahaan dengan pendekatan pemodelan persamaan struktural. Tujuannya untuk mengetahui apakah independen yang bersangkutan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 179 karyawan di Jordan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif terhadap organisasi (*Gambar 2.21*).



Gambar 2.21 Model penelitian asosiasi di antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, berbagi pengetahuan, kinerja pekerjaan, dan kinerja perusahaan dengan pendekatan pemodelan persamaan structural, sumber: Masa'deh *et al.*, (2016).

Indrayanto *et al.*, (2013) meneliti Studi kasus tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja polisi di Indonesia dengan survei dan interview kepada 132 responden untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung dari model terkait. Hasil penelitian variabel independen berpengaruh positif (Gambar 2.22).



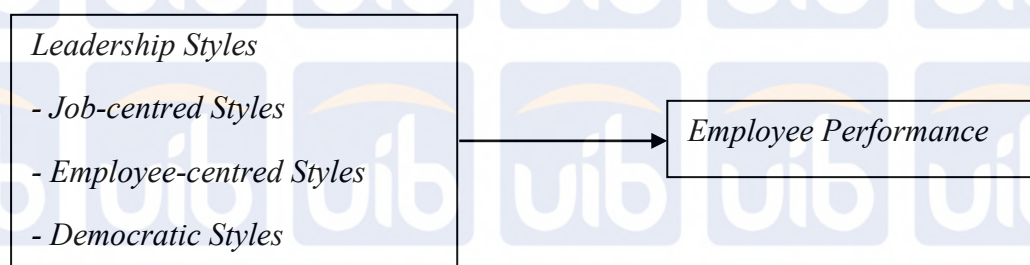
Gambar 2.22 Model penelitian studi kasus tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja polisi di Indonesia, sumber: Indrayanto *et al.*, (2013).

Shafie *et al.*, (2013) meneliti tentang kinerja karyawan pada perusahaan *real estate* di Iran. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan (Gambar 2.23).



Gambar 2.23 Model penelitian kinerja karyawan pada perusahaan *real estate* di Iran, sumber: Shafie *et al.*, (2013).

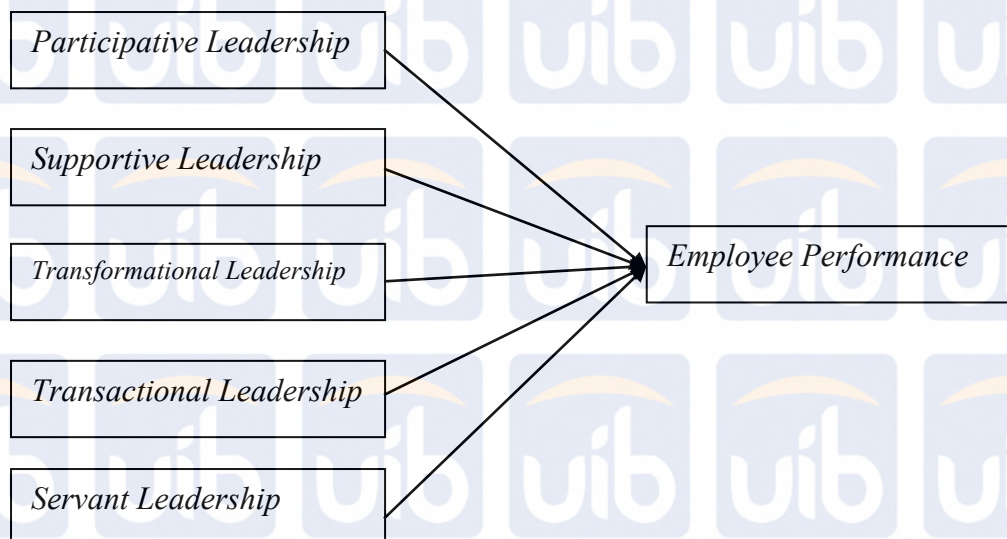
Penelitian Tandoh (2011) tentang pengaruh dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di *Guinness Ghana Breweries Limited (GGBL)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan dan juga produktivitas, akan tetapi gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan dan perilaku demokratis yang tidak signifikan (*Gambar 2.24*).



Gambar 2.24 Model penelitian pengaruh dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di *Guinness Ghana Breweries Limited (GGBL)*, sumber: Tandoh (2011).

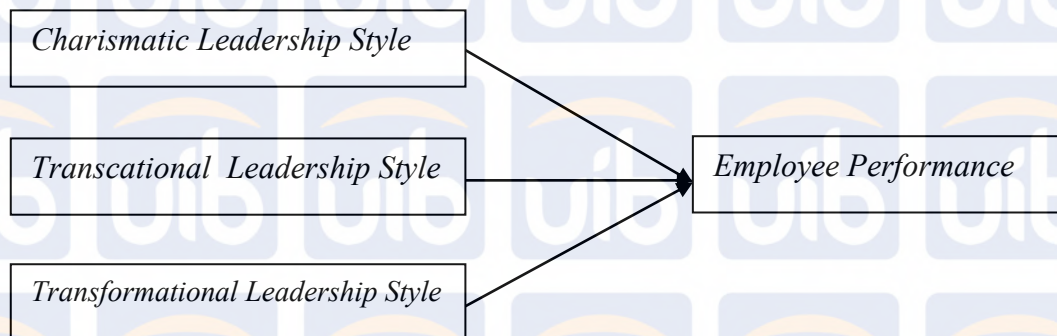
Lor & Hassan (2017) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada industri perhiasan di Malaysia. Penelitian ini meneliti gaya kepemimpinan seperti partisipatif, suportif, transaksional dan transformasional dan pemula sebagai variabel independen. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner dengan sampel 115 karyawan menggunakan teknik *probability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan suportif dan transformational yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kepemimpinan lainnya seperti perilaku

pemula, partisipatif dan transaksional tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. (Gambar 2.25).



Gambar 2.25 Model penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada industri perhiasan di Malaysia, sumber: Lor & Hassan (2017).

Abimbola *et al.*, (2017) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Swasta Ogun State di Nigeria. Penelitian dilakukan dengan metode *multi stage sampling* dengan membagikan 500 kuesioner yang diberikan kepada staf akademik dan non akademik dimana kuesioner yang kembali berjumlah 435 kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sementara karismatik dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Gambar 2.26).



Gambar 2.26 Model penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sumber: Abimbola *et al.*, (2017).

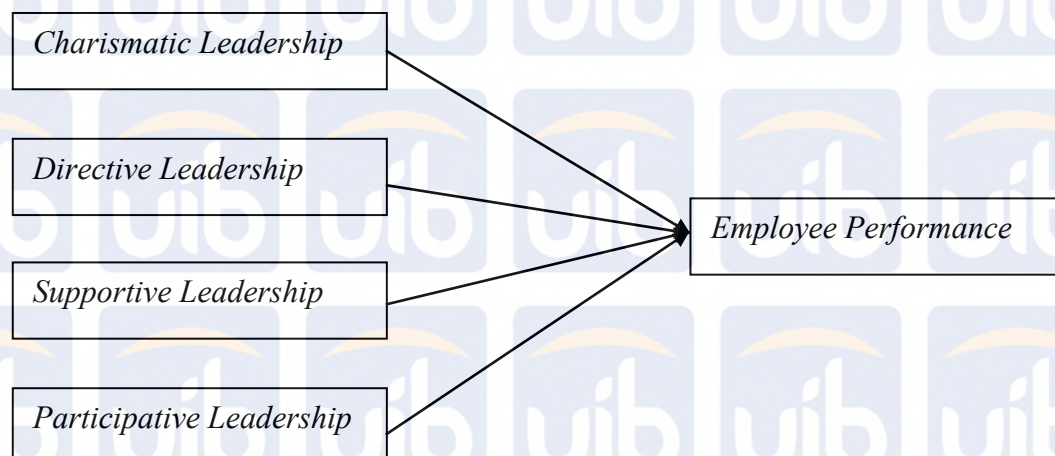
Chung *et al.*, (2015) meneliti berbagai jenis perilaku kepemimpinan mempengaruhi persepsi kinerja para pemimpin dalam budaya yang berbeda, khususnya membandingkan U.S. dan empat negara Asia Konfusianisme.

Menggunakan database arsip multisource yang besar. Instrumen umpan balik yang menilai perilaku kepemimpinan dan kinerja pekerjaan yang dirasakan secara keseluruhan manajer di negara-negara ini, penelitian ini menganalisis pengaruh

kepemimpinan perilaku pada persepsi kinerja pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa karismatik dan perilaku kepemimpinan direktif secara positif terkait dengan kinerja yang dirasakan pemimpin di semua negara dipelajari, sedangkan

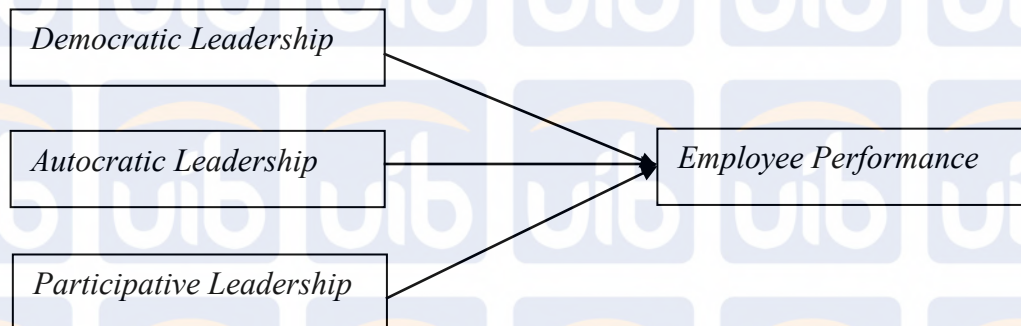
pengaruh perilaku kepemimpinan suportif adalah tidak sekuat perilaku kepemimpinan karismatik dan arahan. Perilaku kepemimpinan partisipatif tidak terkait dengan persepsi kinerja karyawan negara yang diteliti kecuali Jepang

(Gambar 2.27).



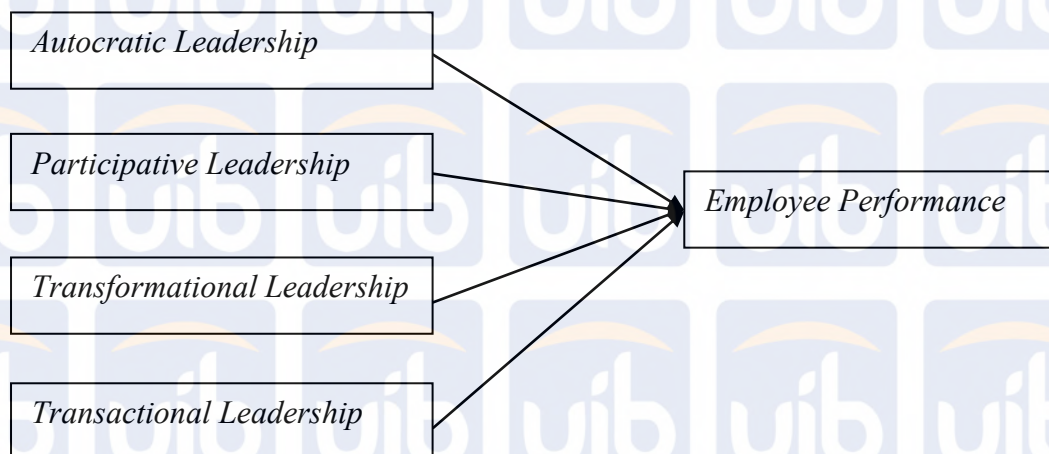
Gambar 2.27 Model penelitian jenis perilaku kepemimpinan mempengaruhi persepsi kinerja para pemimpin dalam budaya yang berbeda, khususnya membandingkan U.S. dan empat negara Asia Konfusianisme, sumber: Chung *et al.*, (2015).

Iqbal *et al.*, (2015) meneliti efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Studi ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam suatu organisasi dan efeknya pada kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami efek dari gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu gaya otokratis, gaya demokratis, dan partisipatif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen *Gambar (2.28)*.



Gambar 2.28 Model penelitian efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sumber: Iqbal *et al.*, (2015).

Ispas (2012) meneliti tentang gaya kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada Industri Hotel, Rumania. Objek penelitian dengan membandingkan persepsi manajer dan persepsi karyawan dan empat gaya kepemimpinan yaitu otokratis, partisipatif, transformasional dan transaksional. Metode penelitian didasarkan pada kuesioner menggunakan pengukuran Skala Likert diterapkan pada 20 manajer dan 30 karyawan tanpa posisi manajemen. Perbedaan dan persamaan diidentifikasi dalam dominasi gaya kepemimpinan dan dalam persepsi kinerja individu karyawan. Manajer menganggap gaya kepemimpinan mereka sendiri lebih otokratis dan partisipatif sementara karyawan menganggap mereka lebih otokratis dan transformasional. Kinerja karyawan tidak dianggap tinggi oleh diri dan manajer mereka. Keduanya sepakat bahwa kualitas mayoritas pekerjaan karyawan tergantung pada minat mereka dan hubungan mereka dengan kolega mereka (*Gambar 2.29*).



Gambar 2.29 Model penelitian gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Industri Hotel, Rumania, sumber: Ispas (2012).

Advani & Abbas (2015) meneliti tentang dampak gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sektor perbankan karyawan di Pakistan. Studi ini mengidentifikasi alat dasar untuk pengembangan organisasi dengan memanfaatkan kualitas kepemimpinan dimana ada dua variabel independen termasuk kualitas kepemimpinan transaksional dan transformasional dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Penulis percaya bahwa kinerja karyawan sangat penting untuk setiap organisasi sepanjang memotivasi, memuaskan, ideal, dan adanya dorongan inspirasi secara langsung berdampak pada kinerja karyawan dan menghasilkan kinerja organisasi meskipun sektor Perbankan sedang tumbuh. Penelitian ini didasarkan pada kuantitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Pertanyaan yang digunakan berjumlah delapan belas pertanyaan yang didasarkan pada lima skala likert dengan sampel berjumlah 172 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya

pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dan independen. (Gambar 2.30).



Gambar 2.30 Model penelitian dampak gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sektor perbankan karyawan di Pakistan, sumber:

Advani & Abbas (2015).

2.2 Definisi Variabel Dependen

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan dan kinerja perusahaan saling berkaitan erat. Tercapainya tujuan perusahaan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia berperan penting sebagai penggerak yang berperan aktif untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan (Hussain & Rehman 2013).

Kinerja karyawan menurut Yvonne *et al.*, (2014) adalah hasil kerja atau tolak ukur kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan yang di pengaruhi oleh beberapa faktor. Kinerja karyawan dapat diukur dari faktor internal dan eksternal.

Faktor internal seperti motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Faktor eksternal seperti lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja karyawan yang baik merupakan harapan bagi setiap perusahaan yang tentunya didukung dari berbagai faktor internal dan eksternal tersebut.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut Njanja *et al.*, (2013) kinerja karyawan yang baik dengan menggunakan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan secara efisien dan efektif. Disimpulkan bahwa dimana eksekutif perusahaan mengatakan bahwa perilaku karyawan sesuai dengan harapan perusahaan. Kesuksesan organisasi tergantung dari sifat dan keputusan karyawannya dan faktor lainnya yang memberikan kontribusi seperti tempat bekerja, aktivitas dan ukuran organisasi.

Menurut Khan *et al.*, (2010) kinerja karyawan merupakan pencapaian tugas untuk membentuk prestasi kerja. Prestasi kerja diawali dengan menilai kinerja dalam jangka waktu tertentu dengan diawasi oleh organisasi. Dalam proses penilaian kinerja yang dinilai adalah kontribusi karyawan pada organisasi selama periode tertentu dan hasil penilaian di informasikan kepada karyawan yang bersangkutan sebagai evaluasi diri seberapa baik kinerja karyawan tersebut dan sudah sesuai standar atau belum.

Menurut Khan dan Jabbar (2013) kinerja karyawan merupakan konsep multidimensi utama untuk mencapai hasil dan hubungan yang kuat terhadap tujuan dari suatu organisasi. Kinerja karyawan berarti produktivitas dan efisiensi yang merupakan hasil dari perkembangan karyawan. Karyawan adalah aset dan merupakan peran utama dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting atau menjadi dasar dalam suatu

perusahaan atau organisasi untuk dapat bersaing dengan perusahaan global, didukung dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan agar tercapainya tujuan dan objek dari perusahaan. Kinerja karyawan sangat luas bahasanya, dalam pembahasan ini kinerja karyawan yang akan dibahas yaitu dari segi *soft skills*, metodologi pelatihan, kompensasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Soft Skills* dengan Kinerja Karyawan

Menurut Arliana (2018) *soft skills* merupakan keterampilan dalam berkomunikasi, emosional, bahasa, etika, moral dan sopan santun. Menurut Elfindri (2010) *soft skills* keterampilan dan kecakapan hidup dalam kehidupan individu atau bermasyarakat dimana dengan memiliki *soft skills* membuat keberadaan seseorang semakin terasa di masyarakat. Menurut Ibrahim *et al.*, (2017) *soft skills* merupakan *core skills*, *key competencies* dan *personal skills* dimana *soft skills* merupakan kemampuan bawaan individu yang diperlukan untuk menciptakan hubungan yang baik dalam dunia kerja. Dimana banyak perusahaan sekarang yang hanya menilai kemampuan kinerja karyawan dari segi kecakapan kerja serta kemampuan teknis. Dengan melatih *soft skills* dapat meningkatkan atau menjadi nilai tambah bagi karyawan untuk dapat berkompetensi di dunia kerja. Terutama perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan yang berinteraksi langsung dengan konsumen. *Soft Skills* apabila dijabarkan terdiri dari kemampuan

berkomunikasi, memecahkan permasalahan, pengambilan keputusan, etika bekerja dan lain-lain.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan pelatihan *soft skills* untuk karyawannya dengan merancang program pelatihan khusus, merasakan pengaruh dan perubahan yang besar terhadap kinerja karyawannya. Pelatihan tersebut juga menyadarkan manjaemen perusahaan bahwa *soft skills* merupakan pondasi untuk menguasai dirinya sendiri serta mengembangkan, mengontrol dan meningkatkan kompetensi keahlian karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian Ibrahim *et al.*, (2017) *soft skills* berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian juga beberapa peneliti yang memiliki hasil yang sama yaitu Ibrahim *et al.*, (2017), Liao *et al.*, (2011), Robertson *et al.*, (2010).

2.3.2 Hubungan Metodologi Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Shaheen *et al.*, (2013) dan Jagero *et al.*, (2012) berpendapat bahwa pelatihan menjadi salah satu fungsi yang diperlukan di organisasi karena pelatihan mengarah pada kinerja yang unggul dan termasuk bagian penting dari sumber daya manusia karena memiliki dampak yang baik pada keberhasilan organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Ibrahim *et al.*, (2017) pelatihan diberikan dalam bentuk pemberian bantuan yang dapat berupa pengarahan, penyampaian informasi, bimbingan, fasilitas, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, motivasi untuk melaksanakan sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan dalam hal memecahkan permasalahan dalam bidang operasional, memperbaiki kinerja, meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja dan lain-lain. Untuk menetapkan pelatihan yang tepat pada suatu perusahaan tentunya ada beberapa langkah, pertama harus menganalisa apa yang menjadi permasalahan yang ada di perusahaan dan pelatihan yang tepat untuk mengatasi masalah yang ada. Beberapa metode pelatihan yang bisa diterapkan untuk mencapai hasil yang maksimal diantaranya *off the job training*, *learning by doing* atau program seminar.

Penelitian yang dilakukan oleh Nazli *et al.*, (2015), Mozael (2015), Ameer & Furquan (2013), Al-Mzary *et al.*, (2015), Al Qudah *et al.*, (2014), Kaveri & Prabakaran (2013) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan yang diterima karyawan dan diberikan perusahaan. Menurut Handoko (2014) kompensasi adalah segala hal yang diterima karyawan atas balas jasa untuk kerja mereka dimana program kompensasi untuk mempertahankan pentingnya sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2016) kompensasi adalah Jumlah paket yang ditawarkan organisasi atas imbalan dari hasil kerjanya. Menurut Nawawi (2011) kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada para pekerja yang telah

memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan. Menurut Marwansyah (2016) kompensasi adalah penghargaan baik imbalan langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada karyawan secara adil kepada karyawan sebagai balasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi pendapatan tambahan baik berupa finansial ataupun non finansial yang diberikan perusahaan terhadap karyawan tersebut. Tujuan perusahaan untuk menetapkan kompensasi yaitu untuk memotivasi karyawan agar jangan sampai keluar dari perusahaan, menghargai prestasi kerja, pengendalian biaya, menjamin keadilan, dan memperoleh pegawai yang bermutu. Perusahaan yang banyak memberikan benefit tambahan terhadap karyawannya misalkan memberikan tunjangan apabila tidak datang terlambat secara tidak langsung akan memotivasi karyawannya untuk disiplin dalam waktu masuk kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan performa kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Gohari *et al.*, (2013), Edirisooriya (2014), Hameed *et al.*, (2014), Al Qudah *et al.*, (2014), Kaveri dan Prabakaran (2013) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Njanja *et al.*, (2012) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Pengertian motivasi menurut Frederick Herzberg dikutip dalam Doni Juni Priansa (2014) adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang menentukan perilaku seseorang. Menurut Veithzal Rivai (2011) motivasi

merupakan serangkaian sikap dan nilai yang berpengaruh terhadap individu agar menjadi dorongan untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyadi (2015) kompensasi adalah dorongan baik dari dalam dan luar untuk mengerjakan pekerjaan dengan semangat demi mencapai target tertentu. Pawirosumarto *et al.*, (2017) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu dengan upaya tingkat tinggi untuk tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individu. Dimana karyawan termotivasi untuk melakukan tugasnya tergantung pada motif yang mempengaruhi mereka. Karyawan adalah manusia yang memiliki banyak kebutuhan untuk membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Motivasi adalah dorongan dari dalam atau luar termasuk latar belakang yang mendasari perilaku seseorang. Motivasi tidak hanya dituntut memiliki kemampuan saja tetapi harus memiliki kesediaan atau dorongan untuk menyelesaikan aktivitas. Kesimpulan dari pengertian diatas adalah motivasi sangatlah penting untuk karyawan dalam mencapai sasaran kerjanya. Perusahaan harus bisa untuk memperhatikan keadaan karyawan mana yang memiliki motivasi tinggi dan yang tidak. Kalau motivasi karyawan suatu perusahaan rendah bisa diperbaiki dengan memberikan bonus atau kompensasi atas suatu target kerja tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaveri & Prabakaran (2013), Adeyinka & Rahman (2013), Salleh *et al.*, (2011), Asim (2013), Chaudhary dan Sharma (2012) membuktikan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

2.3.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Pemimpin adalah proses untuk mempengaruhi kelompok atau organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi sedangkan kepemimpinan dalam hal penerapan atau implementasi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah menunjukkan gaya atau ciri suatu pemimpin dalam hal sikap, sifat, keterampilan dalam perusahaan untuk mengatur bawahannya. Menurut Thoah (2013) gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau norma untuk mempengaruhi orang lain yang dibutuhkan untuk mengelola karyawannya. Jenis gaya kepemimpinan menurut Thoah (2013) terbagi 3 diantaranya gaya kepemimpinan otoriteris gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan otoritas, kepemimpinan demokratis yaitu berdasarkan kekuatan personal untuk proses penyelesaian masalah dalam pengambilan keputusan. Penerapan gaya kepemimpinan harus sesuai dengan keadaan lingkungan kerja perusahaan dan karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah seperangkat fitur seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Rivai, 2011).

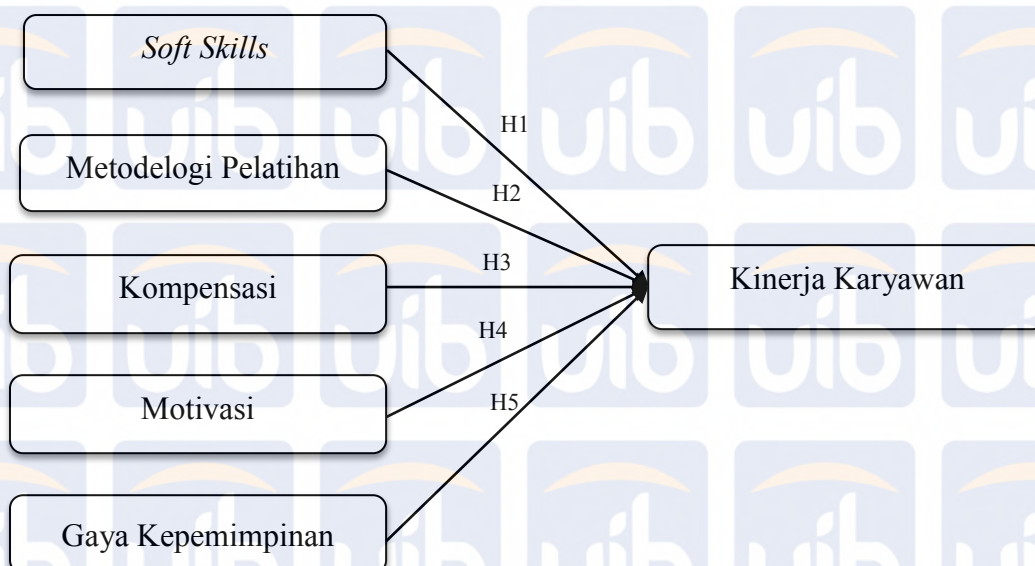
Untuk menjadi pemimpin yang baik, seorang pemimpin harus bisa untuk memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok diterapkan di perusahaan untuk memotivasi karyawan serta untuk mendisiplinkan karyawan di perusahaan.

Dimensi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah tantangan proses, inspirasi, pekerjaan bersama, menjadi model solusi, dan memotivasi sebagai lima kategori kebiasaan dasar pemimpin perilaku dianggap relevan dengan situasi yang

dialami oleh PT. Kiyokuni Indonesia untuk mengetahui hubungannya dengan kondisi disiplin dan kinerja karyawan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh *et al.*, (2016), Indrayanto *et al.*, (2013), Noermijati (2013), Shafie *et al.*, (2013), Tandoh (2011) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.31 Model Hipotesis Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Dealer Motor Yamaha dan Kawasaki Kota Batam, sumber: Ibrahim *et al.*, (2017) & Pawirosumarto *et al.*, (2017).

Berdasarkan penelitian diatas, variabel independen yang digunakan yaitu *soft skills*, metode pelatihan, kompensasi, motivasi, gaya kepemimpinan dengan variabel dependen kinerja karyawan.

Perumusan Hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *soft Skills* dan kinerja karyawan

H₂: Terdapat pengaruh signifikan positif antara metodologi pelatihan dan kinerja karyawan

H₃: Terdapat pengaruh signifikan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan

H₄: Terdapat pengaruh signifikan positif antara motivasi dan kinerja karyawan

H₅: Terdapat pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan