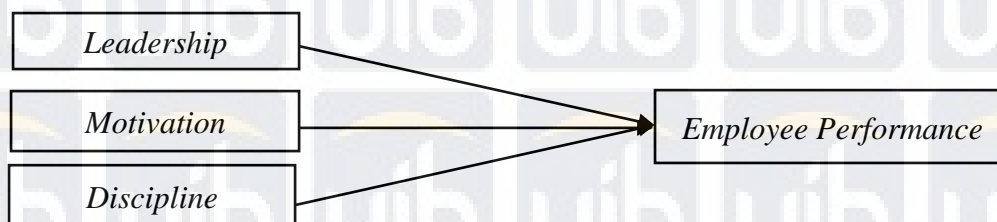


BAB II

KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penulis melakukan penelitian ini adalah untuk menguji, serta menjelaskan Pengaruh *Leadership*, *Motivation* dan *Discipline and Compensation* terhadap *Employee Performance* secara simultan dan parsial pada PT. Kiyokuni Indonesia. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara *Leadership*, *Motivation*, *Discipline* terhadap *Employee performance*. Hasil juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara *Leadership*, *Motivation*, *Discipline*, pada *Employee performance*. *Discipline* adalah variabel pengaruh paling kuat terhadap *employee performance*, sehingga perlu perhatian khusus. Responden penelitian ini bekerja untuk perusahaan yang menghasilkan produk melalui karya tangan (pekerjaan manual) dan bertujuan untuk mempromosikan produk di pasar internasional.



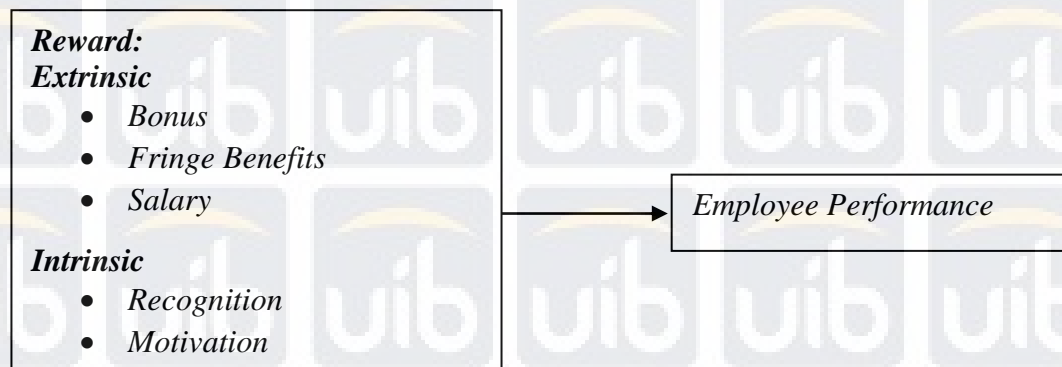
Gambar 2.1 Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia,

sumber: Suhartono Pawirosumarto et al (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi mengenai dampak dari sistem *rewards* pada *employee performance* di sektor perbankan Karachi, Pakistan. Adanya *rewards* dinilai sangat penting untuk setiap organisasi. Mereka dapat melibatkan misi organisasi dan memperbaiki keseluruhan rasa komunitas.

Dengan adanya sistem *rewarding* akan membuat organisasi efektif dan meningkatkan *performance*. Sistem penghargaan karyawan yang sama buruknya membuat organisasi menjadi tidak efektif dan memimpin kinerja karyawan menjadi tidak produktif. Jadi, organisasi menggunakan sistem *reward* untuk meningkatkan *employee performance* mereka dan semangat kerja mereka. Beberapa *survey* dan pengalaman profesional *HR* mengekspos bahwa imbalan meningkatkan *motivation* terhadap karyawan seperti manfaat, gaji, dan insentif. Jelas bahwa ada kesenjangan penelitian di bidang ini perlu adanya penelitian yang lebih mendalam untuk mencari apakah *system rewards* memiliki dampak pada *employee performance* di sektor perbankan Karachi, Pakistan. Secara keseluruhan *employee performance* perbankan dinilai memuaskan.

Hasil dari penelitian ini menyatakan *reward* yang diberikan baik intrinsik maupun ekstrinsik mempunyai pengaruh dalam peningkatan *performance* karyawan.



Gambar 2.2 *Impact of reward system on employee performance in banking sector*, sumber: Kulsoom Kanwal et al, 2017

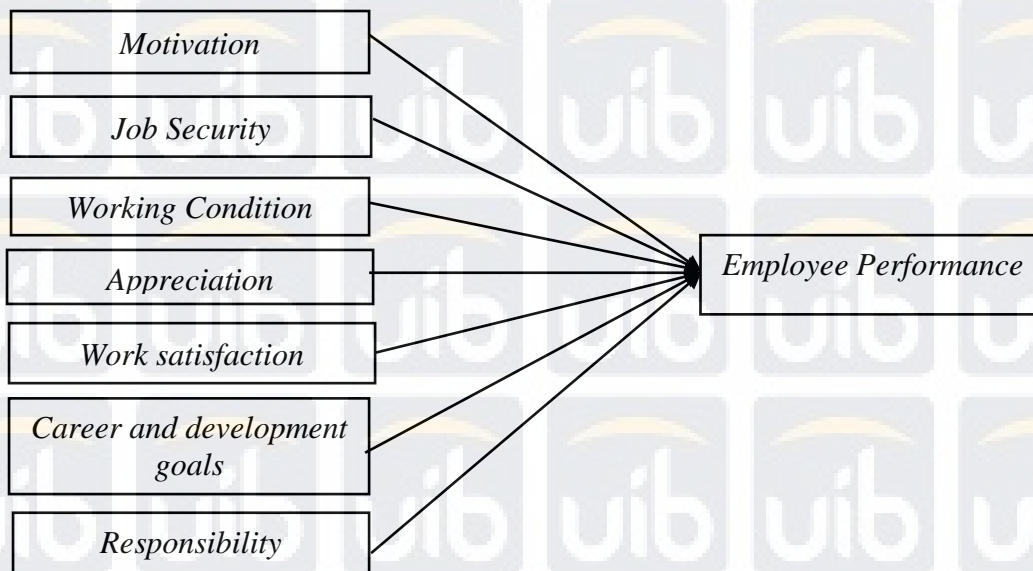
Penelitian Kiruja dan Makuru (2013) meneliti adanya pengaruh *motivation* terhadap *employee performance* di institusi teknik pelatihan publik Kenya. *Motivation* adalah faktor yang mendasari tindakan individu.

Seseorang yang dikatakan memiliki *motivation* ialah seseorang yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan apa yang dikerjakan sekarang. Terkadang mengalami kejenuhan dalam bekerja walaupun sebenarnya sangat nyaman dengan pekerjaan tersebut, karena pada titik tertentu seseorang pasti mengalami kejenuhan, maka dari itu setiap individu membutuhkan *motivation*, baik itu *motivation* dari orang lain ataupun dari diri sendiri dengan membaca buku-buku yang berkaitan dengan motivasi diri anda sendiri. *Motivation* juga dapat meningkatkan *performance*, karena dengan *motivation* yang tinggi dari dalam diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan pastinya ada didalam diri sendiri untuk berusaha mencapai apa yang telah ditargetkan diri sendiri.



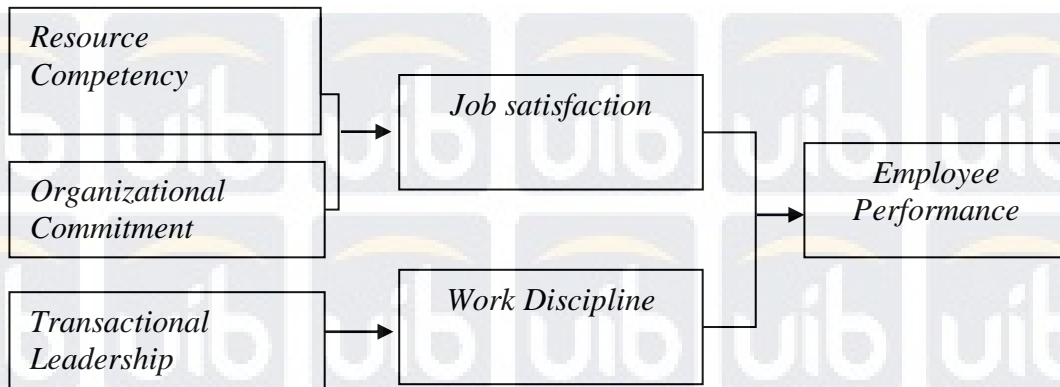
Gambar 2.3 *Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in Kenya* , sumber: Kiruja dan Nukuru, 2013

Penelitian lainnya dilakukan oleh Azar dan Shafighi (2013). Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* di *Islamic Revolution Housing*. Dalam studi ini *work motivation* terbagi ke dalam tujuh indikator yaitu *motivation*, *job security*, *working condition*, *appreciation*, *work satisfaction*, *career and development goals*, dan *responsibility*. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *motivation*, *job security*, *working condition*, *appreciation*, *work satisfaction*, *career and development goals* dan *responsibility* terhadap *employee performance*.



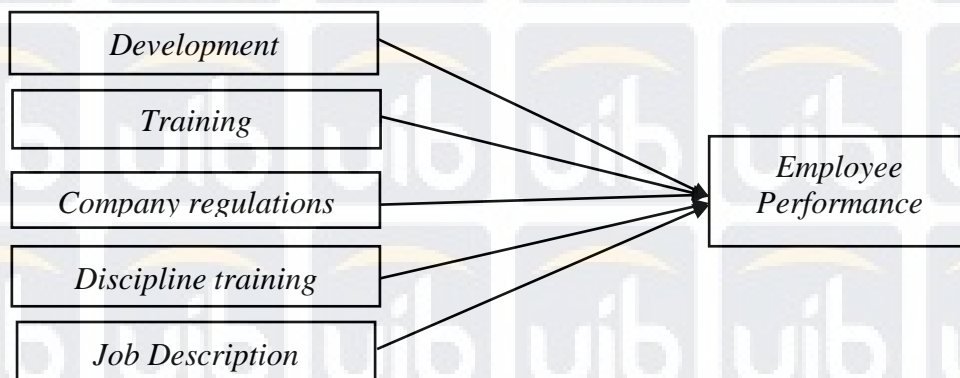
Gambar 2.4 The effect of work motivation on employees' job performance (case Study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation) , sumber: Azar dan Shafighi, 2013

Penelitian bekerja Setyaningdyah, Kertahadi dan Thoyib (2013) bertujuan untuk menguji dan menjelaskan efek *resource competency*, *organizational commitment*, *transactional leadership* pada *work discipline* dan *employee performance*. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa perubahan lingkungan yang cepat terbukti dengan kemajuan informasi, mengubah preferensi pasar, demografi dan fluktuasi ekonomi telah memicu organisasi responsif agar dapat bersaing secara global. Organisasi harus menyesuaikan struktur dan orientasi strategis melalui *merger* dan akuisisi, perubahan budaya, atau perubahan berbasis teknologi informasi dan proses sebagai konsekuensi perubahan pola kedua, lingkungan internal dan eksternal.



Gambar 2.5 *Competent human resources relations, commitment, organization, leadership, job satisfaction, and work discipline on employee performance*, sumber: Setyaningdyah *et al*, 2013

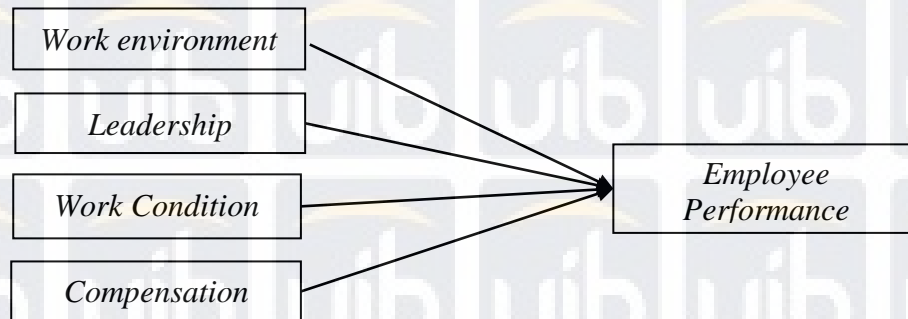
Penelitian yang dilakukan oleh Amin dan Saeed (2013) yang bertujuan untuk mengidentifikasi persyaratan kinerja atau kebutuhan dalam suatu organisasi untuk membantu mengarahkan sumber daya ke daerah-daerah kebutuhan terbesar, mereka yang erat berhubungan dengan pemenuhan tujuan organisasi dan tujuan serta upaya meningkatkan produktivitas maupun layanan.



Gambar 2.6 *The impact of employees training on the job performance in education sector of Pakistan*, sumber: Amin dan Saeed, 2013

Penelitian selanjutnya oleh Khan dan Jabbar (2013) mengenai penentuan *employee performance* dalam sektor korporasi di Pakistan, dengan variabel koflik *work environment*, *leadership*, *work condition* dan *compensation* sebagai

penyebabnya. Pada penelitian ini akan diuji dan dianalisis apakah variabel *work environment*, *leadership*, *work condition*, serta *compensation* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*

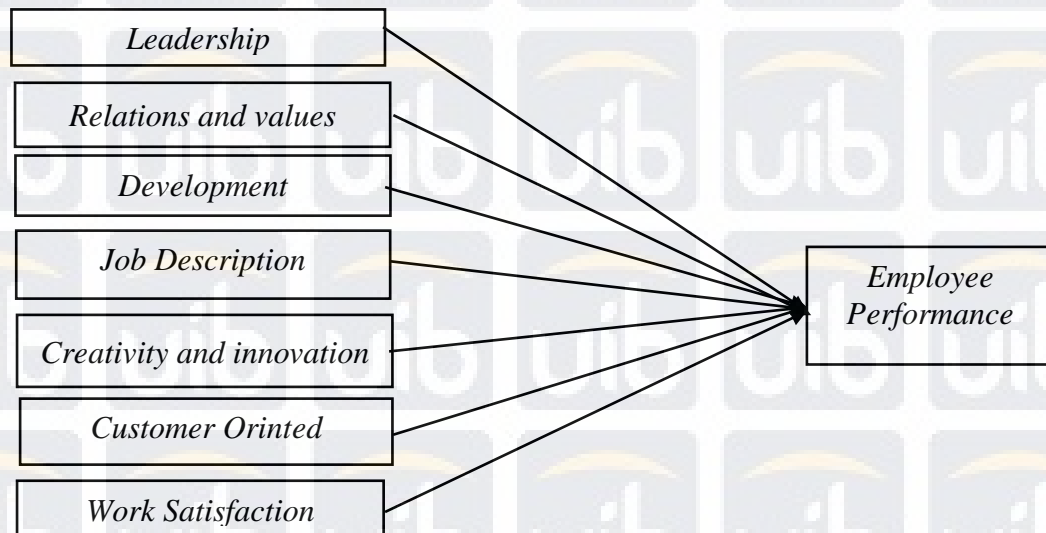


Gambar 2.7 *Determinants of employees performance in corporate sector: case of an emerging market*, sumber: Khan dan Jabbar, 2013

Martensen dan Grondholdt (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh *Leadership*, *relations and values*, *development*, *job description*, *creativity and innovation*, *customer oriented*, *work satisfaction* terhadap *employee performance*. Data penelitian dikumpulkan dari 1500 karyawan di Hotel Chains Internasional di negara Denmark, Penelitian tersebut menggunakan *survey* berupa pembagian kuisioner.

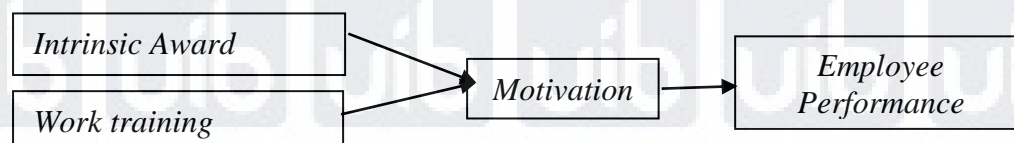
Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Leadership*, *relations and values*, *development*, *job description*, *creativity and innovation*, *customer oriented*, dan *work satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *employee loyalty* di Hotel Chains Internasional. Dalam kualitas dan tanggung jawab mulai dari manajemen perusahaan dan kemudian menyebar ke dalam organisasi, ada beberapa tugas manajemen terutama ditujukan terhadap pembentukan dan strategi perusahaan dan memberikan pelatihan pada karyawan dalam posisi atau jabatan masing-masing, sehingga rencana tersebut dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan

strategi serta dengan pemahaman yang jelas, maka dari utusan pemimpin apabila hal yang direncanakan menuju kearah yang benar maka salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana mengkomunikasikan kepada karyawan dan memotivasi mereka untuk mengikutinya agar hal tersebut bisa menjadi dampak yang positif bagi karyawan.



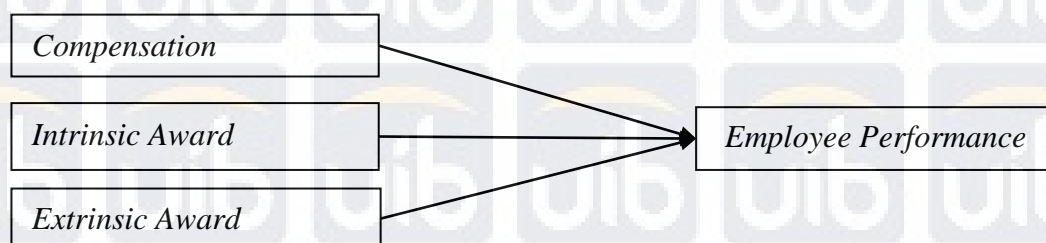
Gambar 2.8 *Internal Marketing : A study of employee loyalty, it's determinant's and consequences*, sumber: Martensen dan Grondholdt, 2012

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rizwan *et al* di Pakistan (2014) meneliti mengenai keterkaitan antara *ekstrinsic rewards* serta *work training* terhadap *employee performance*. Adapun hasil dari penelitian adalah adanya keterkaitan yang signifikan antara *rewards* terhadap *employee performance*



Gambar 2.9 *A comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan*, sumber: Rizwan *et al*, 2014

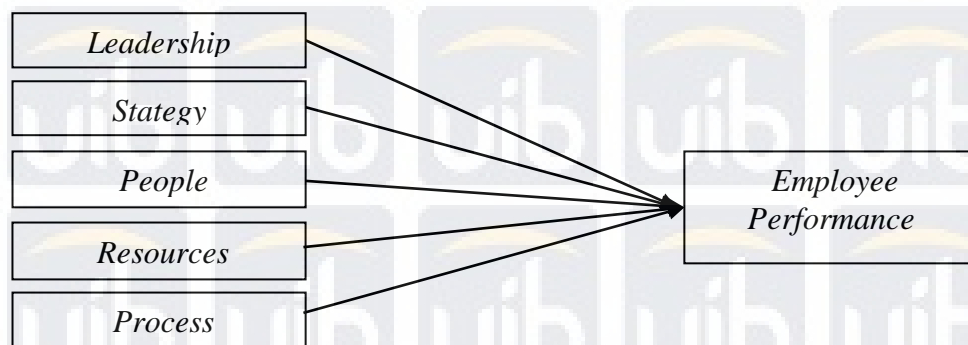
Penelitian dilakukan di Kenya oleh Gachu County, Kenya. Para pendeta di Kenya selalu menggambarkan kurangnya pengabdian di tempat kerja mereka. Hal ini terbukti dalam ketidakstabilan mereka dalam profesi mengajar dan semangat rendah dalam melaksanakan tugas mengajar mereka dan karenanya *performance* yang tidak memuaskan. Remunerasi yang buruk sering diberikan sebagai penyebab rendahnya semangat di kalangan guru sehingga menyebabkan banyak pemogokan. Masalah *compensation* yang tidak memadai membuat para guru tidak puas, sehingga meninggalkan profesi ke pekerjaan lain dengan bayaran yang lebih baik. Studi ini dilakukan di antara guru sekolah menengah umum di Eldoret Municipality, Kabupaten Uasin Gishu. Berdasarkan temuan penelitian, disimpulkan bahwa *compensation* yang adil memiliki efek pada *performance* guru sekolah menengah umum. Ini karena tidak meningkatkan *performance* tugas dan berdampak negatif terhadap produktivitas guru di sekolah.



Gambar 2.10 Effect of compensaton on performance of public secondary school teachers in Eldoret Municipality Kenya, sumber: Wekesa dan Nyaroo, 2013

Penelitian ini menyelidiki pengaruh total manajemen mutu (TQM) pada *employee performance* pada sektor manufaktur Usaha Kecil dan Menengah Pakistan (UKM). Data dikumpulkan dari UKM manufaktur yang berpartisipasi dalam ekspor dan tiga ratus enam puluh empat (364) tanggapan diterima dan digunakan lebih lanjut untuk analisis statistik. Analisis SEM statistik dievaluasi melalui Smart PLS-3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM memiliki peran

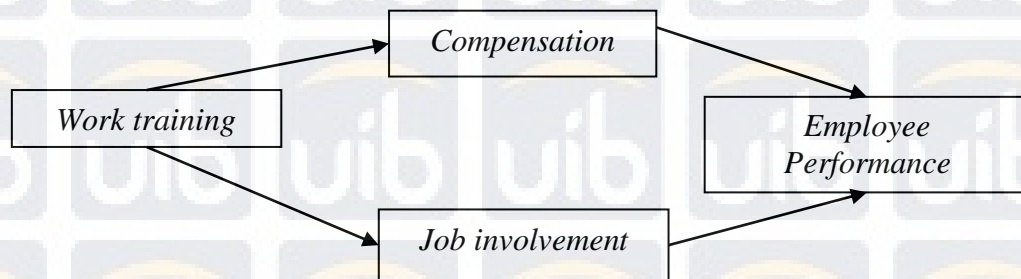
yang berpengaruh dalam *performance* ekspor UKM. Perusahaan dengan implementasi TQM yang lebih tinggi akan lebih berhasil di pasar internasional dan dapat mencapai kinerja ekspor yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini mengungkapkan bahwa TQM adalah sumber daya tak berwujud yang berharga dan dinamis yang dapat meningkatkan kinerja ekspor UKM. Studi ini mempresentasikan hubungan antara kinerja TQM dan UKM dan memberikan beberapa wawasan bagi para praktisi dan para peneliti. Dengan kata lain, praktisi dan peneliti akan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang implementasi TQM. Selanjutnya, studi saat ini berkontribusi pada literatur kinerja ekspor TQM dan UKM, secara empiris. Ketiadaan TQM dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di pasar internasional.



Gambar 2.11 *The influence of TQM on employee performance of SMEs: empirical evidence from manufacturing sector in Pakistan*, sumber: Muhammad Imran *et al*, 2015

Makalah ini meneliti hubungan antara *work training* dan dampaknya terhadap *employee performance* dengan judul penelitian "Sektor Telekomunikasi D. G. Khan" Pakistan. terdapat tiga hipotesa dan tiga tujuan penelitian penelitian ini dan dengan menggunakan kuesioner 150 karyawan dipilih untuk pengumpulan data dari telekomunikasi. "ANOVA dan SPSS" Koefisien korelasi digunakan

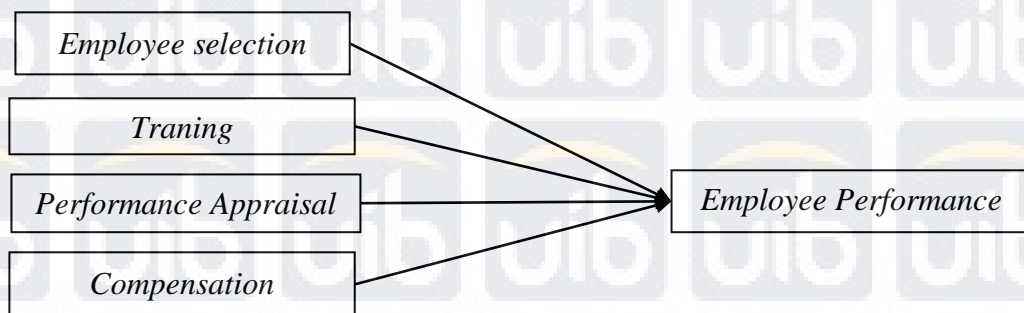
untuk analisis data. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *work training* dan variabel terikat adalah *employee performance*. Pelatihan variabel independen memiliki dua determinan *compensation* dan *job involvement*. Hasil menunjukkan hubungan positif antara *work training*, *compensation*, *job involvement* dengan *employee performance*



Gambar 2.12 *Impact of training on employee performance in the context of telecommunication sector (Pakistan)*, sumber: Iqbal et al, 2014

Penelitian Marwat, Arif dan Jan (2009) yang melakukan penelitian disektor telekomunikasi yang berkembang pesat terdapat enam pemain besar yang menawarkan layanan dengan siasat dan selalu mencari pertumbuhan yang lebih cepat melalui *performance* karyawannya dengan segala cara. Dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan besar maka proses pemilihan karyawan-karyawan yang unggul sangatlah penting, apabila mendapatkan karyawan yang kurang bagus maka kelangsungan hidup perusahaan juga akan menurun karena karyawan yang terlibat tidak bekerja dengan baik untuk perusahaan. *Training* sangat penting dilakukan kepada karyawan baru karena karyawan baru belum mengerti mengenai prosedur, tata tertib dan produk-produk apa saja dan bagaimana pengaplikasiannya. Oleh karena itu *training* sangat dibutuhkan dan juga untuk melihat batas kemampuan karyawan tersebut. *Performance appraisal* adalah penilaian terhadap kinerja karyawan sendiri maupun penilaian yang

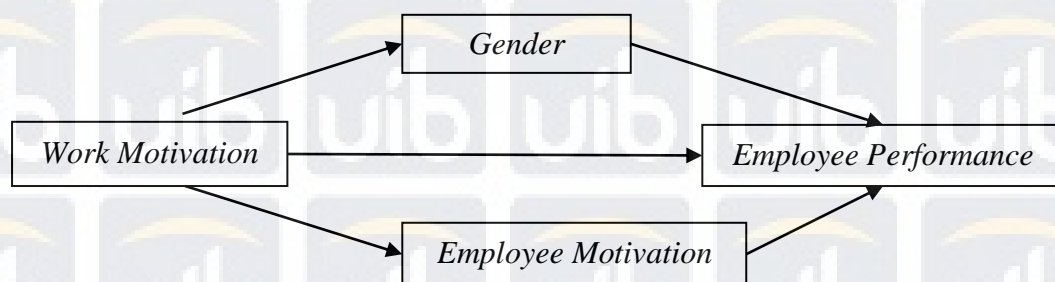
dilakukan orang lain untuk kinerjanya. Sedangkan *compensation* ialah sebuah bonus terhadap pencapaian yang telah dilakukan. Studi ini menganalisis efek dari serangkaian empat praktik HR yaitu *employee selection*, *training*, *performance appraisal* dan *compensation* terhadap *employee performance*



Gambar 2.13 The research model of employee selection relationships, training, work appraisal and compensation for employee performance, sumber: Marwat et al, 2012

Biri dan Iwu (2014) melakukan penelitian di Nigeria mengenai hubungan antara *work motivation*, *gender*, *employee motivation* terhadap *employee performance*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar dapat menentukan apakah *gender* dan *work motivation* dapat menyebabkan meningkatnya perbaikan *employee performance* di tempat kerja.

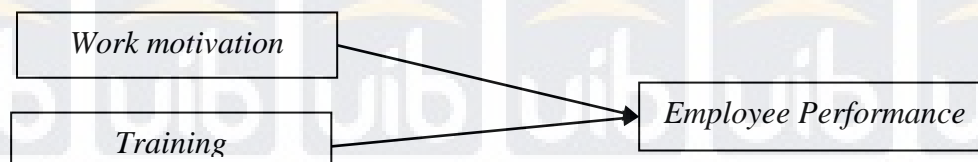
Berikut adalah model yang digunakan Biri dan Iwu (2014) dalam menjelaskan penelitian model penelitian yang diteliti :



Gambar 2.14 The research model relates between work motivation, employee motivation, and employee performance overload, sumber: Biri dan Iwu, 2014

Asim(2013) yang telah melakukan penelitian yaitu mengenai keterkaitan antara *work motivation* dan *training* terhadap variabel *employee performance*.

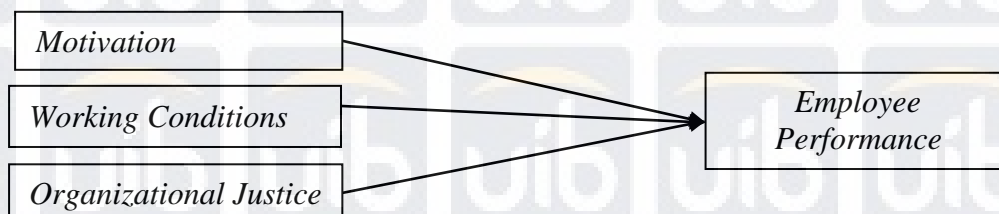
Penelitian ini sendiri berlangsung di Pakistan dengan tujuan mengetahui apakah hubungan antara *work motivation*, *training* terhadap variabel Performa atau *employee performance*



Gambar 2.15 Impact of motivation on employee performance through the effect of training on the education sector, sumber: Asim, 2013

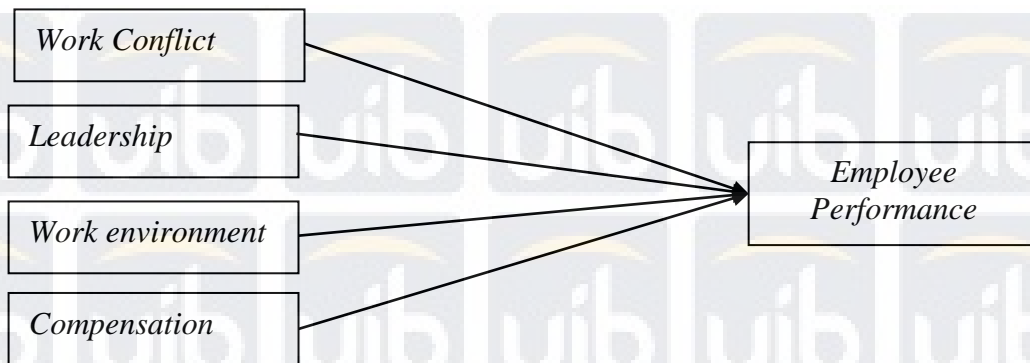
Penelitian ini secara holistik menguji pengaruh *motivation*, *working conditions*, *organizational justice* terhadap *employee performance*. Ini berpendapat bahwa, *performance* karyawan yang rendah persisten yang dihadapi oleh banyak organisasi adalah karena kurangnya studi komprehensif dari tiga variabel, yang telah mencoba tulisan ini sangat optimis bahwa, untuk meningkatkan *employee performance*, organisasi harus mempertimbangkan ketentuan model ini. Hal ini menjadi perlu karena mengandung prinsip-prinsip dasar yang dibutuhkan agar para pekerja yang gingerling dapat menggunakan yang

terbaik. Jadi oleh pendengaran iklan yang ketat untuk *organizational justice*, kenyamanan dalam *working condition* dan kesejahteraan yang memadai untuk pekerja masalah performa karyawan yang rendah akan diselesaikan. Model ini juga akan membantu dalam perluasan dan penerapan teori pertukaran sosial dalam organisasi.



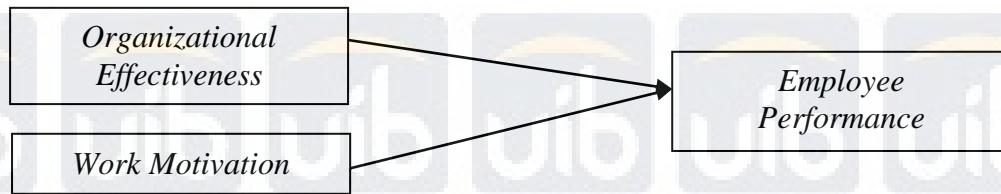
Gambar 2.16 *Effects of motivation, working conditions and perceived organizational justice on employee performance*, sumber: Abubakar Isah Baba, 2017

Mubbsher M.Khan & Maryam Jabbar melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* para karyawan di sektor korporat di Pakistan. Sektor korporasi Pakistan sedang menghadapi persaingan ketat menyangkut tenaga kerja, dan dalam lingkungan yang kompetitif seperti mempertahankan tenaga karyawan adalah menjadi tugas yang rumit ketika para pesaing mencoba untuk menarik karyawan dari organisasi lain melalui penawaran *compensation* yang lebih menarik, *work environment* yang lebih sehat, dan lain sebagainya. Sementara penyediaan insentif seperti itu akan membangun rasa memiliki di antara karyawan, dan akan mencegah mereka untuk beralih dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan kemudian meningkatkan *performance* pekerjaan mereka untuk lebih efektif dan efisien. Jadi hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan yang signifikan antara variabel *motivation*, *working condition* dan *organizational justice* terhadap *employee performance*.



Gambar 2.17 *Determinants of employees performance in corporate sector: Case of an emerging market*, sumber: Mubbsher Khan & Maryam Jabbar, 2013

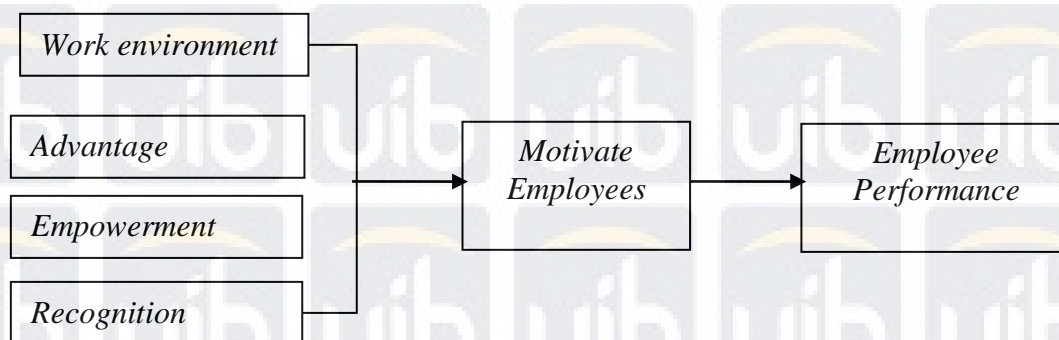
Pertanyaan tentang bagaimana mempertahankan karyawan yang ada dijawab oleh *compensation* yang menarik, *leadership* yang ramah, keseimbangan antara konflik kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang sehat. Penelitian ini melihat fenomena ini dengan mencari pembenaran empiris dalam hal ini dan mempertimbangkan konflik pekerjaan-hidup, kompensasi, kepemimpinan dan kondisi kerja sebagai faktor penyumbang utama terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini sendiri bertujuan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang ada di benak pengusaha di sektor korporasi Pakistan karena berbagai faktor organisasi yang secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan. Studi ini mengidentifikasi variabel-variabel independen yang faktor-faktornya memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat motivasi karyawan dan pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja karyawan menggunakan data asli yang dikumpulkan dari karyawan di delapan perusahaan. Bukti paling penting yang diteliti oleh studi ini, sejauh berkaitan dengan ekonomi pasar yang sedang tumbuh, adalah bahwa kondisi kerja memiliki hubungan yang lemah dengan kinerja pekerjaan karyawan.



Gambar 2.18 The impact of employee motivation on organisational performance

(A study of some selected firms in Anambra State Nigeria, sumber: Muogbo, 2013)

Studi ini memberikan dukungan kognitif untuk mengembangkan tingkat motivasi karyawan pada tingkat yang dioptimalkan melalui kesadaran terhadap pendekatan yang diterapkan. Tujuan penelitian adalah untuk menyajikan faktor-faktor yang membantu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. penelitian ini menyoroti hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen; kuesioner tertutup dibangun untuk menghitung data statistik. Studi ini mengidentifikasi hubungan yang kuat di antara faktor-faktor yang didefinisikan yang meningkatkan tingkat motivasi karyawan di sektor perbankan. Meskipun penelitian juga menyadari manajemen dan manajer bank tentang faktor preferensi yang paling meningkatkan motivasi karyawan di bank. Studi ini menghargai pengintegrasian pengetahuan, pengalaman, tindakan untuk mendidik karyawan yang terampil di bank. Selain itu, kontribusi utama dari penelitian mengevaluasi peran faktor motivasi dalam industri perbankan



Gambar 2.19 Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee

Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan, sumber: Abdullah Khan dan Shariq Ahmed, 2015

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Halomoan Sipahutar *et al* adalah untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel *training*, *organizational culture*, *work motivation*, dan *work satisfaction* terhadap variabel *employee performance* pada Industri Pertahanan di Provinsi Jawa Barat. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat *training*, *organizational culture*, *work motivation*, *work satisfaction* dan *employee performance* di Provinsi Jawa Barat berada pada tingkat positif. Temuan penelitian adalah *work satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *performance* dan *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*.



Gambar 2.20 Influence of training, organizational culture, work motivation, and job satisfaction on the employee performance at Defence Industry in the Province of West Java, Indonesia, sumber: Halomoan Sipahutar *et al*, 2016

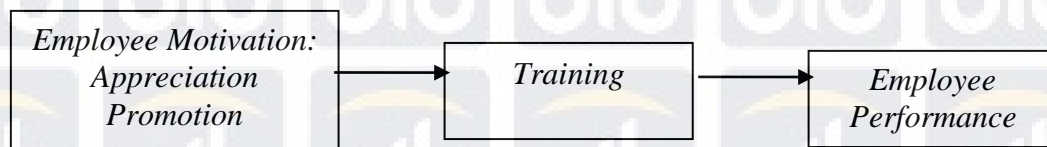
Penelitian yang dilakukan oleh Harinoto (2017) yaitu untuk menganalisis keterkaitan antara *organizational culture* dan *work discipline* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Jumlah sampel penelitian sebanyak 50 responden dari seksi umum sekretariat daerah Malang. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menyatakan bahwa *job satisfaction* akan mempengaruhi *organizational culture* dan *work discipline* untuk meningkatkan *employee performance*. Indikator dominan dari kinerja pekerjaan adalah ketepatan waktu dan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat daripada tenggang waktu. Indikator *job satisfaction* yang dominan adalah sikap responsif karyawan terhadap pekerjaan. Indikator budaya organisasi yang dominan dari agresivitas karyawan ditunjukkan oleh kerja keras yang dilakukan oleh karyawan. *Work discipline* yang dominan adalah tertib pada aturan, mengikuti ketentuan kerja, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.



Gambar 2.21 The role of organizational culture and work Discipline on job performance mediated job satisfaction, sumber: Harinoto, 2017

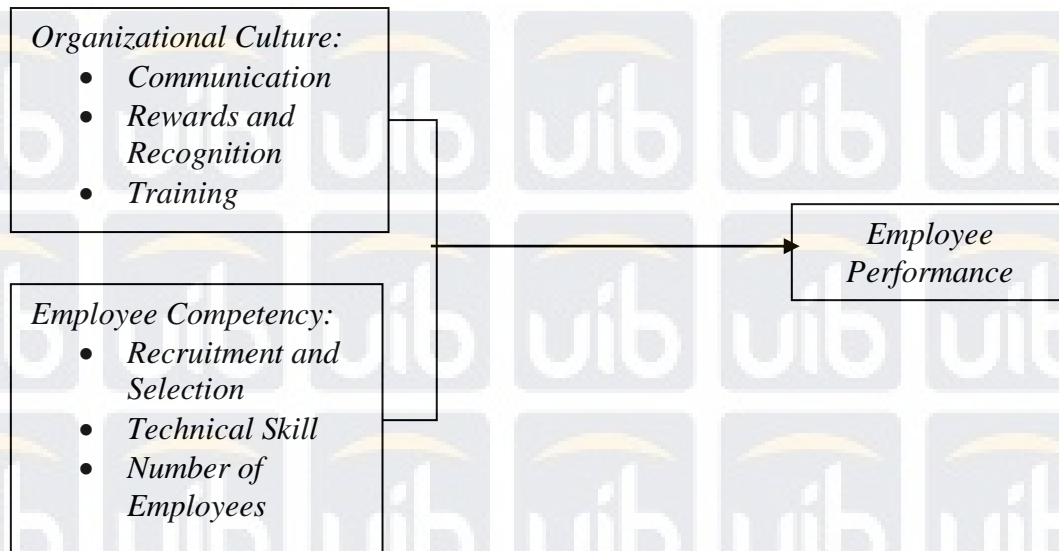
Penelitian yang dilakukan oleh Masood Asim adalah untuk mengetahui hubungan antara *motivation*, *appreciation* maupun *promotion* dan hubungannya dengan *employee performance*. Tujuan penelitian ini untuk memeriksa dampak tingkat motivasi karyawan dengan *performance* karyawan dengan pengaruh pelatihan di sektor pendidikan. Dalam motivasi sektor pendidikan memainkan

hasil positif dalam peningkatan kinerja serta motivasi serta kinerja karyawan meningkat. Hasil kami juga menunjukkan hubungan positif.



Gambar 2.22 *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan*, sumber: Masood Asim, 2013

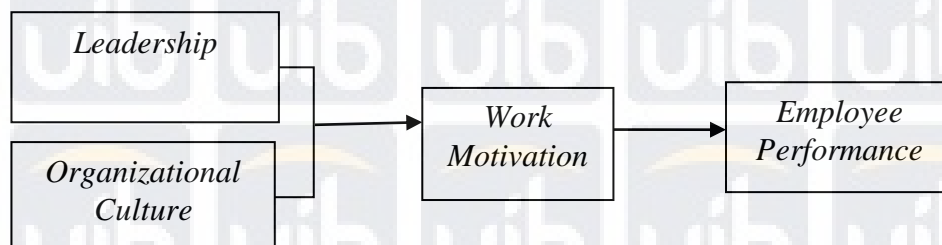
Penelitian yang dilakukan oleh Esther Wangari Kuria and Gladys Kimutai bertujuan untuk menilai pengaruh *organizational culture* internal pada kinerja proyek di perusahaan konstruksi di Nairobi City County, Kenya. Metodologi: Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif yang menggunakan metodologi penelitian campuran. Penelitian ini lebih lanjut mengadopsi metode *sampling* sensus maka responden sampel adalah 98 karyawan yang diambil dari 49 perusahaan konstruksi terdaftar di Nairobi City County. Penelitian ini menggunakan kuesioner semi-terstruktur untuk pengumpulan data dengan data sekunder yang digunakan untuk melengkapi tanggapan utama. Penelitian ini mengandalkan statistik deskriptif dan inferensial dalam proses analisis. Hasil: Penelitian ini mampu memperoleh tingkat tanggapan 80% dari responden sampel. Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi internal berkontribusi memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik. Kontribusi unik untuk teori, praktik, dan kebijakan: Studi ini merekomendasikan bahwa perusahaan konstruksi harus meningkatkan sistem komunikasi dan umpan balik mereka, pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem penghargaan dan pengakuan, serta nilai-nilai bersama dalam organisasi.



Gambar 2.23 Internal organizational environment and project performance in construction companies in kenya, sumber: Esther Wangari Kuria and Gladys, 2018

Penelitian yang dilakukan oleh Margono Setiawan *et al* bertujuan untuk menguji dan menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan *performance* karyawan di perusahaan pembiayaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan alat statistik Partial Least Square (PLS). Penelitian ini dilakukan di PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Malang dan Satelit Pasuruan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap, yang berjumlah 82 orang. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan pembiayaan adalah motivasi, terutama motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (motivasi intrinsik) dan budaya organisasi, sedangkan kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan jika dimediasi oleh motivasi kerja. Beberapa saran yang dapat diajukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan pembiayaan adalah membangun motivasi kerja karyawan, dengan mengadakan program pendidikan khusus bagi

karyawan untuk mendapatkan promosi, pelatihan berkelanjutan, memberikan tugas yang menantang, dan fasilitas kerja yang memadai; Ciptakan budaya organisasi yang baik sehingga dapat membantu karyawan untuk mempermudah pekerjaan mereka.

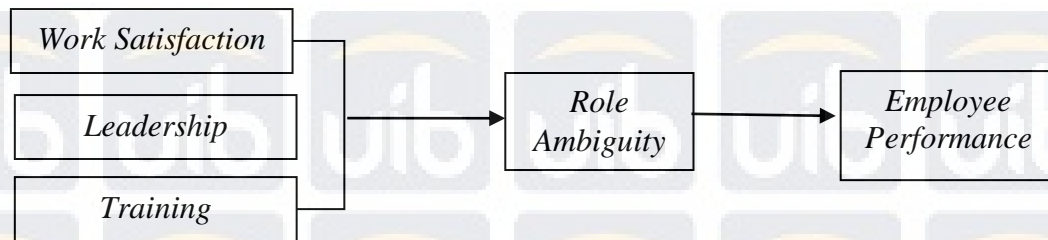


Gambar 2.24 Factors that affect employee performance in financial companies,

sumber: Margono Setiawan, 2017

Peran pendidikan tinggi dalam kemajuan masyarakat sangat diperlukan.

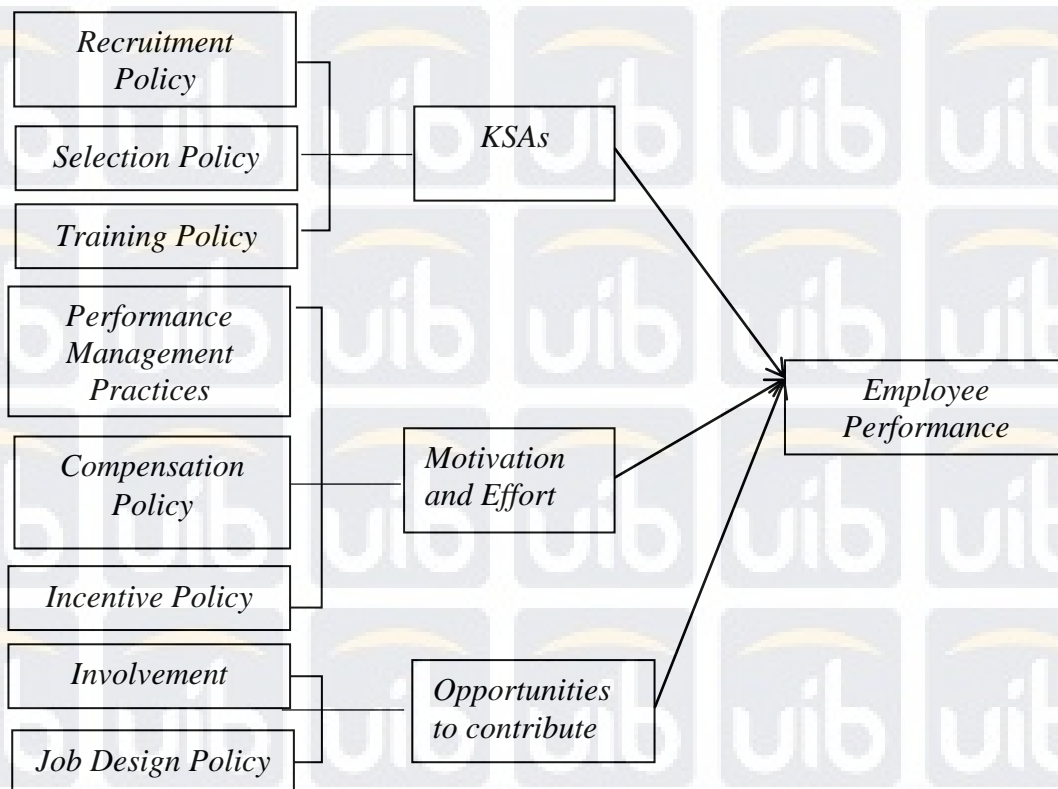
Ini membentuk pikiran, perilaku dan mengembangkan kemampuan khas dalam manusia untuk melayani masyarakat lebih baik. Pendidikan Tinggi di Dunia Arab mulai muncul dan menyebar setelah pertengahan abad kedua puluh. Ada kelangkaan penelitian empiris yang berkaitan dengan kinerja karyawan secara umum dan kinerja karyawan dalam pendidikan tinggi. Kondisi ini telah menerangi kesenjangan yang signifikan dalam sektor pendidikan KSA yang cenderung fokus pada masalah sektoral secara keseluruhan dan masalah tingkat organisasi sehubungan dengan kinerja pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur yang ada di Universitas Sektor Publik di KSA melalui mengusulkan model penelitian yang belum mendapat banyak perhatian.



Gambar 2.25 Factors influencing employee performance of higher education,

sumber: Sameera Iqbal *et al*, 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Kaifeng Jiang (2012) meneliti mengenai manajemen sumber daya manusia strategis. Secara khusus, beberapa upaya telah dilakukan untuk menjelaskan kecocokan internal dalam sistem sumber daya manusia yang mengacu pada bagaimana praktik dalam sistem sumber daya manusia bekerja bersama. Hasil dari penelitian adalah kerangka konseptual yang diusulkan berkontribusi pada kejelasan sistem SDM membangun dengan meringkas komponen sistem SDM dan mengkonsep hubungan timbal balik antara komponen sistem SDM untuk mempengaruhi karyawan kinerja. Dalam kerangka ini, kami mengusulkan bahwa hubungan aditif, substitusi, dan sinergis secara bersamaan akan ada di Sistem SDM dalam pola yang dapat diprediksi, sehingga ada hubungan sinergis antara tiga domain kebijakan SDM, aditif atau sinergis hubungan antara kebijakan SDM dalam domain kebijakan SDM, dan hubungan aditif atau substitusi di antara praktik SDM dalam kebijakan SDM. Meskipun tentu saja ada lebih banyak penelitian yang diperlukan untuk topik ini, kami percaya bahwa kerangka kerja ini memberikan yang penting pendekatan bagaimana kita mengkonsep dan mengoperasionalkan sistem SDM.



Gambar 2.26 Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance, sumber: Kaifeng Jiang et al, 2012

Staf administrasi adalah aset yang menentukan sumber daya manusia di universitas negeri Malikussaleh, untuk meningkatkan *employee performance*.

Perubahan kinerja karyawan memiliki hubungan dengan beberapa variabel penelitian. Menganalisis interaksi variabel penelitian untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan disiplin kerja di atas Kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Sampel dalam penelitian ini adalah staf administrasi Universitas Malikussaleh yang berjumlah 155 responden, yang diambil menggunakan metode *sampling*, menjadi responden penelitian. Data dikumpulkan menggunakan metode *quesioner*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan

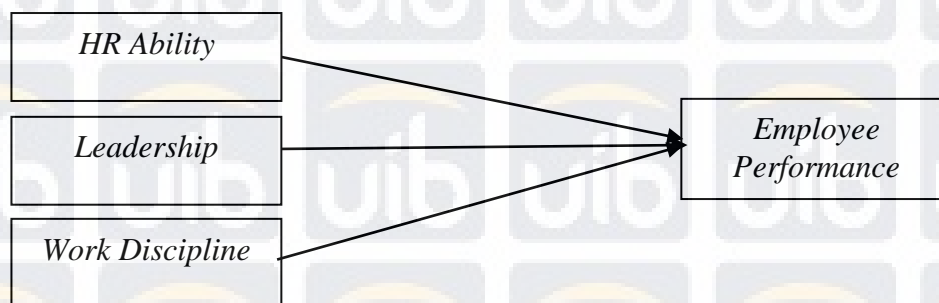
metode *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dioperasikan melalui program Amos 21. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan yang signifikan di atas *organizational commitment* dan *employee performance*. *Organizational commitment* memediasi hubungan mediasi parsial antara *leadership*, *discipline*, *work satisfaction* dan *employee performance*.



Gambar 2.27 *The relationship of job satisfaction, transformasional leadership and work discipline on performance employee with organizational commitment as intervening variable of administration staff at state Malikulsalleh University, sumber: A Hadi Arifin et al, 2018*

Penelitian tentang praktek SDM dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara parsial dan simultan antara *HR ability*, *leadership* dan *work discipline* terhadap *performance* aparatur desa di Kabupaten Pringgasela. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 194 karyawan yang terdiri dari 10 desa di kabupaten Pringgasela. Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR ability*, *leadership* dan *work discipline* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* setelah diuji secara parsial dan simultan. Dari tiga variabel

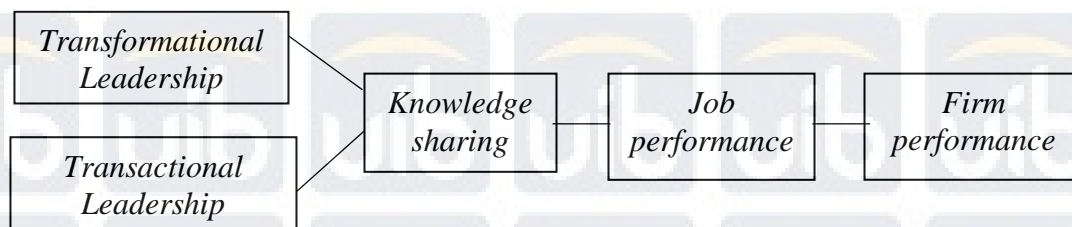
independen yang diuji, ada variabel dominan, yaitu *work discipline* yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap *employee performance* aparatur desa.



Gambar 2.28 The effect of human resources ability, leadership and work discipline on performance : study in Pringgasela Distric, Indonesia, sumber: Jaya

Heri Kusuma, 2018

Berbagi pengetahuan telah dianggap sebagai praktik yang signifikan bagi organisasi. Namun, ada konfirmasi empiris sederhana untuk menunjukkan bagaimana organisasi-organisasi ini menghargai kekayaan kemampuan pengetahuan mereka. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki *transformational leadership* dan *transactional leadership* yang mempengaruhi praktik berbagi pengetahuan karyawan, dan dampak yang terakhir pada kinerja pekerjaan, dan kemudian pada kinerja perusahaan. Desain / metodologi / pendekatan - Data yang dikumpulkan dari 179 karyawan di dewan tinggi of youth di Yordania secara empiris diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan dampak signifikan pada kinerja pekerjaan, dan yang terakhir pada kinerja perusahaan. Juga, ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional berdampak pada berbagi pengetahuan, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak.



Gambar 2.29 A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance, Indonesia, sumber: Ra'ed Masa'deh *et al*, 2016

2.2 Definisi Variabel Dependen

2.2.1 Definisi *Employee Performance*

Menurut ahli Mutahi dan Busienai (2015). *Employee performance* akan mempengaruhi efektifitas dan tujuan dari perusahaan. Menjelaskan kinerja kerja sebagai variabel tingkat individu, atau sesuatu yang dilakukan seseorang. Hal yang membedakannya dari konstruksi lebih menyeluruh sebagai kinerja organisasi atau kinerja nasional yang merupakan variabel tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Dessler (2009) kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan dengan seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja tugas dan kontekstual peringkat kinerja secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang tinggal dengan organisasi memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi daripada yang meninggalkan organisasi. Artinya bahwa ada korelasi negatif antara kinerja dan niat untuk meninggalkan organisasi. Karyawan memiliki kinerja kontekstual lebih tinggi akan merasa lebih puas akan pekerjaannya dan akan lebih berkomitmen untuk organisasinya. Noe (2012) mengatakan bahwa kinerja akan cenderung meningkat ketika semua karyawan memiliki komitmen

akan perilaku kerja. Manajemen harus terus berupaya untuk mendorong karyawan untuk berperilaku baik untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Hubungan antara *leadership* terhadap *employee performance*

Leadership sangatlah perlu bagi suatu perusahaan dalam menentukan kemajuan maupun tingkat kemunduran suatu organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa didukung oleh kepemimpinan yang baik pula (Mas'ud,2015). Tanpa adanya *leadership*, organisasi hanyalah menjadi kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan akan kacau balau. *Leadership* akan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan *leadership* dalam organisasi menjadi sangatlah penting dalam tujuan kemajuan organisasi.

Leadership merupakan bagian penting dari suatu manajemen, karena *leadership* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain supaya dapat bekerja dengan maksimal dan tepat sasaran (Sholeha dan Suzy,2013). Kemudian Handoko (2012) mengemukakan bahwa *leadership* ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

2.3.2 Hubungan antara *Motivation* dan *Employee performance*

Motivation menurut Arobbins (2010) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kepuasan kerja dan kinerja tinggi (Mas'ud,2012). Manajer yang dapat memberikan *motivation* yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan

produktifitas yang maksimal, *work satisfaction* yang tinggi serta pertanggungjawaban organisasi yang lebih baik (Jurkeiwick,2015). Variabel motivasi diukur dari prestasi kerja, pengaruh lingkungan, pengendalian, ketergantungan, perluasan (Pengembangan) dan pertalian (afiliasi).

Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada jam kerja, dan keinginan untuk mengganti pekerjaan juga dapat mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditujukan oleh aktivitas yang terus menerus dan berorientasi tujuan. Jae (2015) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinstik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinstik(keamanan kerja, gaji dan promosi).

2.3.3 Hubungan antara *Discipline* dan *Employee performance*

Menurut Drucker di Blanchard *et al*(2012) yang menegaskan bahwa seberapa baik manajer mengolah bisnis tergantung pada seberapa baik karyawan mengelola “pekerja dan bekerja”. Perilaku karyawan sangat berpengaruh dari cerminan sejati dari sikap manajer. Dalam disiplin sikap manajemen terlihat terutama dalam kasus dimana mereka dapat tidak terpisah antara pekerja dan pekerjaan. Sebagian organisasi perlu pekerjaan yang harus dilakukan mereka harus berhati-hati untuk tidak menyakiti manusia(sumber daya) yang melakukan pekerjaan. Pemberlakuan disiplin kadang-kadang menyebabkan kinerja individu, tim, atau departemen berkurang. Untuk alasan yang jelas, manajemen ingin menghindari hasil ini, namun dapat terjadi karena metode disiplin yang

digunakan. Dengan demikian penting bahwa manajer harus fokus untuk mengoreksi perilaku tanpa mereka mendapatkan emosi yang terlibat dalam isu-isu disiplin di tangan. Menurut Setyaningdyah, Kertahadi dan Thoyib (2013) bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *Human Resource competence*, *Organizational Commitment*, *Transactional Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Work Discipline* terhadap *Employee Performance*. Menurut Bellizi dan Hasty (2000) terdapat pengaruh positif antara variabel *Hiring Decision* dan *Discipline* terhadap *Employee Performance*. Menurut Chien (2014) keberhasilan mengelola keseimbangan antara disiplin dan kinerja yang tinggi adalah kombinasi dari manajer dan kepribadian, situasi tempat kerja, tekanan, serta teknik manajemen yang efektif dan strate. Penulis menunjukkan bahwa sangat sedikit manajer merasa mudah untuk mengatasi kinerja dan disiplin sejak berkinerja buruk membutuhkan seperangkat keterampilan yang unik , kombinasi Teknik resolusi konflik, kemampuan untuk berempati, tingginya tingkat kecerdasan emosional dan pemahaman tentang dampak dari undang-undang yang telah ada. Perlu dicatat bahwa sebagian besar pengusaha hanya menghargai tantangan dalam mengelola kinerja dan disiplin setelah mereka telah mengalami pemulihan atau perintah kompensasi oleh dewan tawar. Titik awal untuk manajemen berusaha untuk benar menangani masalah disiplin dan kinerja adalah untuk mendapatkan apresiasi dari persyaratan hukum. Chien (2014) mengatakan bahwa tujuan utama dari disiplin progresif adalah untuk membantu karyawan untuk memahami bahwa masalah kinerja atau kesempatan untuk perbaikan ada. Adapun tujuan dari disiplin progresif adalah untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Proses disiplin progresif tidak dimasukkan sebagai hukuman bagi karyawan yang bersangkutan,

akan tetapi untuk dapat membantu para karyawan dalam mengatasi permasalahan kinerja mereka dan untuk mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya Grote (2014) yang berpendapat bahwa terdapat sinergi antara disiplin dan kinerja perusahaan. Penulis mencatat bahwa umpan balik kinerja adalah pengaruh besar pada sistem disiplin karena menuntut karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan, dalam menganalisis hubungan antara disiplin kerja dan kinerja Grote (2014) datang dengan penilaian kinerja *guide* yang menekankan pada nomor faktor, pertama panduan menekankan bahwa organisasi harus memastikan bahwa standar pekerjaan dikomunikasikan dengan baik, artinya karyawan menerima umpan balik tentang kinerja dan standar kerja yang telah mereka capai. Contoh masalah kinerja termasuk produktivitas yang buruk, ketidakmampuan untuk melakukan tanggung jawab tugas karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan ketidakmampuan untuk memenuhi standar kinerja atau harapan. Masalah seperti ini tidak selalu benar dalam kontrol karyawan. Ini merupakan tugas para pengawas untuk dapat berperan aktif dalam mengawasi dan membantu karyawan untuk memenuhi persyaratan minimum posisi melalui manajemen kinerja.

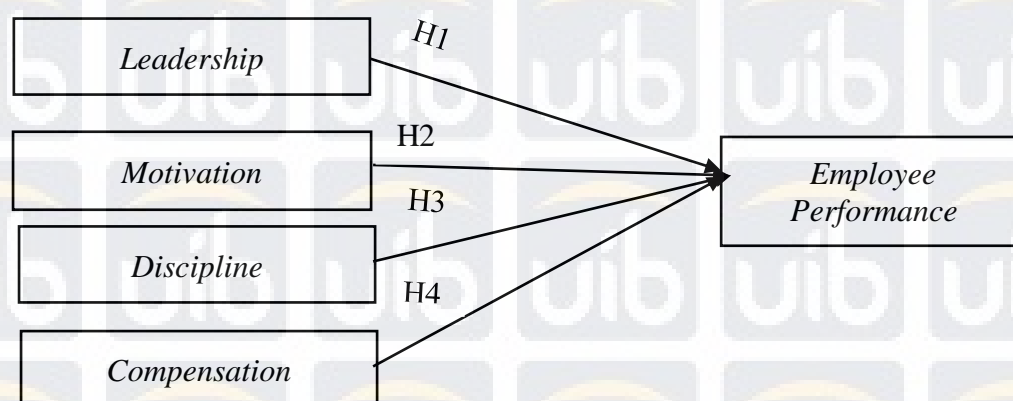
2.3.4 Hubungan Variabel *Compensation* terhadap *Employee Performance*

Pengertian dari kompensasi merupakan imbalan atau upah yang diberikan kepada karyawan atas prestasi ataupun sumbangsih yang diberikan terhadap perusahaan. (Wakesa dan Nyaro, 2013). Adapun upah yang diberikan ini bisa dibagi menjadi beberapa bentuk diantaranya berupa gaji, tunjangan ataupun insentif. Imbalan terbagi menjadi 2 bagian yaitu imbalan yang berasal dari luar (ekstrinsik) dan imbalan yang berasal dari dalam (intrinsik).

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan khususnya bagi karyawan yang memiliki kinerja yang bagus, perusahaan akan memberikan kompensasi yang baik pula dengan tujuan untuk dapat memotivasi para karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wekesa *et al* menunjukkan dengan adanya tingkat kompensasi yang baik dari perusahaan dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Akan tetapi, kompensasi ini sendiri tidak bisa menjadi tolak ukur atau menjadi penjamin bagi para karyawan yang memiliki performa tinggi dalam perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menyatakan adanya hubungan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. (Osibanjo *et al*).

2.4 Model Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, kajian empiris, dan hubungan antar variabel yang telah dikemukakan diatas maka model kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.30 Research model factor that affecting employee performance in ekspedition company in Batam , Indonesia, sumber: Penulis, 2018

Berdasarkan hubungan antar variabel dan kerangka konseptual penelitian, maka dapat dikembangkan dengan hipotesa sebagai berikut :

H1 : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *Leadership* terhadap variabel *Employee performance*.

H2 : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *Motivation* terhadap variabel *employee performance*.

H3 : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *discipline* terhadap variabel *employee performance*.

H4 : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *compensation* terhadap variabel *employee performance*.