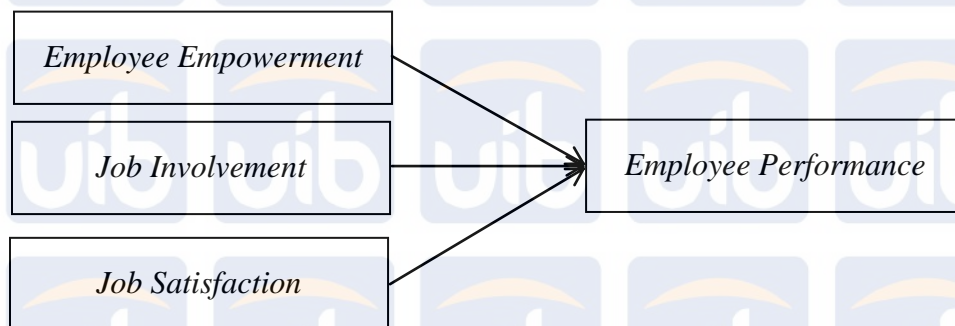


## BAB II KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model-Model Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh Aho *et al.*, (2018) mencoba mencari pengaruh dari *employee empowerment*, *job involvement*, *job satisfaction* kepada kinerja karyawan pada dinas pariwisata dan kebudayaan di Kabupaten Muna, Indonesia. Dan memiliki hasil yang menunjukkan bahwa pengaruh dari *employee empowerment*, *job involvement*, kepuasan kerja terdapat unsur pengaruh positif pada *employee performance*



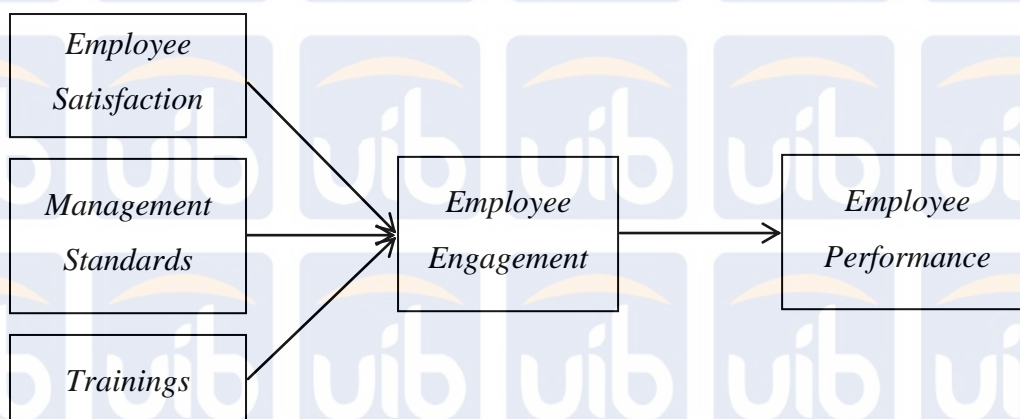
Gambar 2.1 Model pengaruh dari *employee empowerment*, *job involvement*, *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada dinas pariwisata dan kebudayaan kabupaten Muna di Indonesia, Sumber: Aho *et al.*, (2018).

Bose (2018) melakukan penelitian di Uni Emirat Arab mengenai pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan perbankan. Hasil penelitian yang didapatkan adalah terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel *employee empowerment* dan *employee performance*.



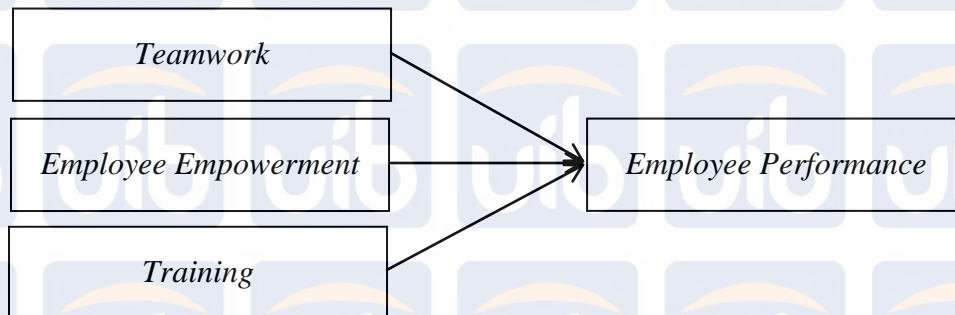
Gambar 2.2 Model penelitian pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* di Uni Emirat Arab, Sumber: Bose (2018).

Dahkoul (2018) melakukan penelitian ini agar dapat mengetahui pengaruh dari *employee satisfaction*, *management standards*, dan *trainings* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi di sektor industri, Arab Saudi. Hasil yang didapatkan adalah seluruh variabel independen berpengaruh secara signifikan dari hasil yang didapatkan Dahkoul (2018).



Gambar 2.3 Model penelitian pengaruh dari *employee satisfaction*, *management standards*, dan *trainings* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi di Arab Saudi, Sumber: Dahkoul (2018).

Penelitian ini dilakukan oleh Ahmad dan Manzoor (2017) pada perusahaan seluler di Pakistan mengenai pengaruh dari *teamwork*, *employee empowerment* dan *training* pada kinerja karyawan. Terdapat memiliki hubungan positif terhadap *employee performance*.



Gambar 2.4 Model pengaruh dari *teamwork*, *employee empowerment* dan *training* terhadap *employee performance* pada perusahaan seluler di Pakistan, Sumber: Ahmad dan Manzoor (2017).

Penelitian ini dilakukan oleh Chauhan (2017) untuk menemukan pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan manufaktur di Gwalior, India. Hasil yang diperoleh signifikan dari pemberdayaan karyawan pada kinerja karyawan

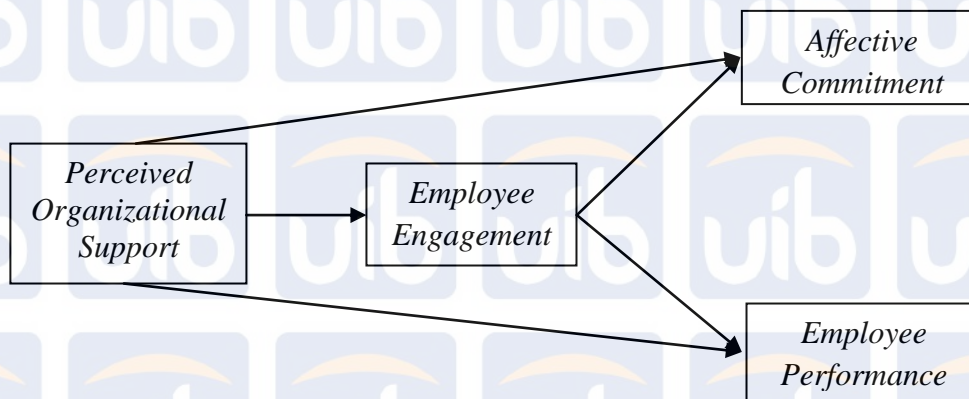


Gambar 2.5 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan manufaktur di India, Sumber: Chauhan (2017).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Nazir dan Islam (2017) pada perguruan tinggi negeri mau pun swasta mencoba untuk mencari pengaruh dari *perceived organizational* dengan *engagement* sebagai mediator terhadap *affective* dan *performance* di India. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* dan



*employee performance*, dan *employee engagement* sebagai mediator juga memediasi hubungan variabel independen dan dependen.



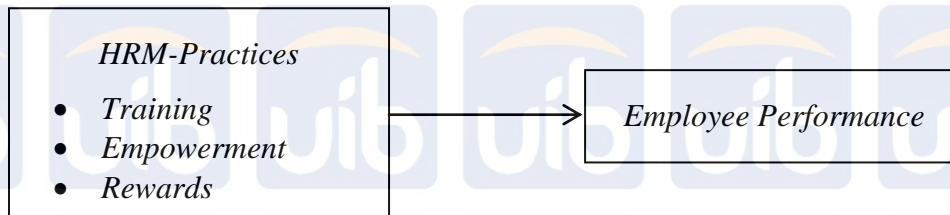
Gambar 2.6 Model penelitian pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap *affective commitment* dan *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi di India, Sumber: Nazir dan Islam (2017).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Aryan *et al.*, (2016) mencari hubungan mengenai *employee empowerment* terhadap *employee performance* di perusahaan swasta di Punjab. Aryan menemukan bahwa independen berpengaruh terhadap independen.



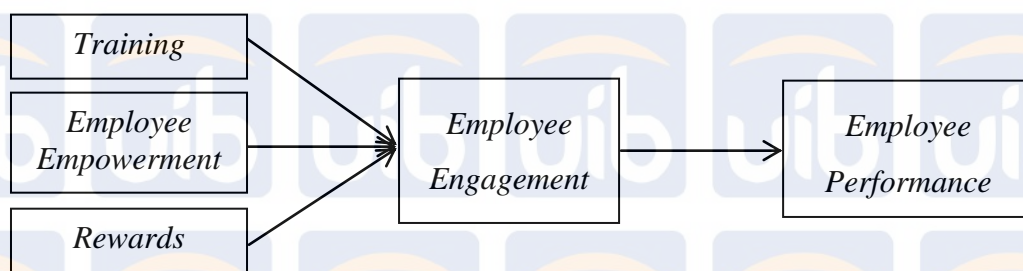
Gambar 2.7 Model penelitian *employee empowerment* terhadap *employee performance* di Punjab, Sumber: Aryan *et al.*, (2016).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Aryan *et al.*, (2016) mencari hubungan mengenai *employee empowerment* terhadap *employee performance* di perusahaan swasta di Punjab. Aryan menemukan bahwa independen berpengaruh terhadap independen.



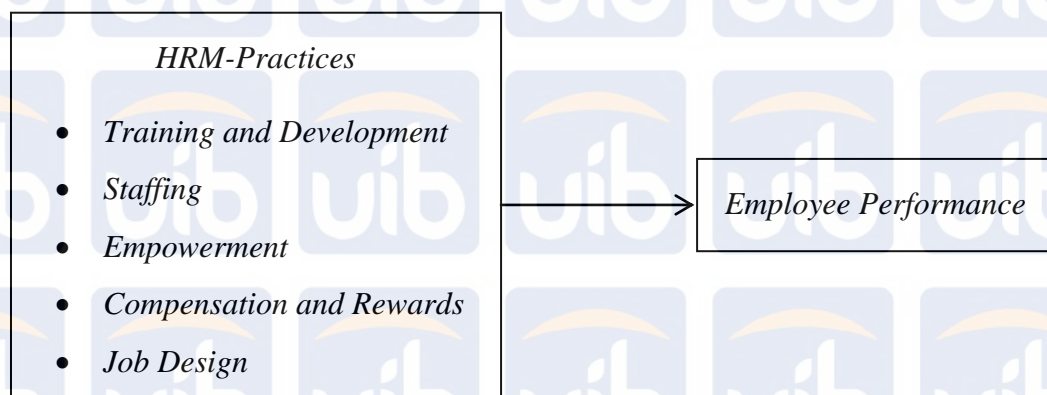
Gambar 2.8 Model pengaruh *HRM-practices*, *training*, *empowerment* dan *rewards* terhadap *employee performance* di Norwegia, Sumber: Bernt (2016).

Penelitian ini dilakukan oleh Akhtar *et al.*, (2016) pada perusahaan bidang perbankan untuk meneliti mengenai *employee empowerment*, *training* dan *rewards* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan di Pakistan. Hasil yang ditemukan oleh Akhtar *et al.*, (2016) yaitu *employee performance* dan juga keterikatan karyawan terdapat signifikan antara independen dan dependen.



Gambar 2.9 Model pengaruh dari *employee empowerment*, *training* dan *rewards* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada bidang perbankan di Pakistan, Sumber: Akhtar *et al.*, (2016).

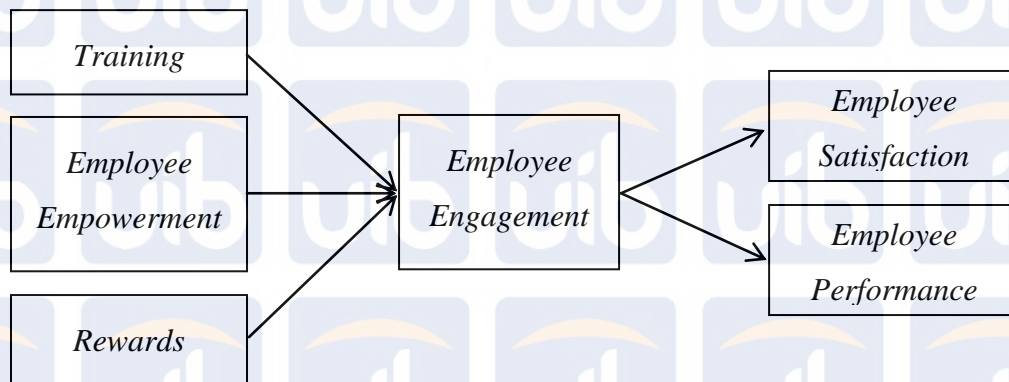
Azeem dan Yasmine (2015) melakukan penelitian pada sektor publik seperti di kereta api dan kantor polisi untuk mencari pengaruh dari *HRM-Practices, training and development, staffing, compensation and rewards, job design* dan juga *employee empowerment* terhadap *employee performance* di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh komponen dari variabel *HRM-Practices* terdapat pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.



Gambar 2.10 Model pengaruh *HRM-Practices* terhadap *employee performance* pada sektor publik di Pakistan, Sumber: Azeem dan Yasmine (2015).

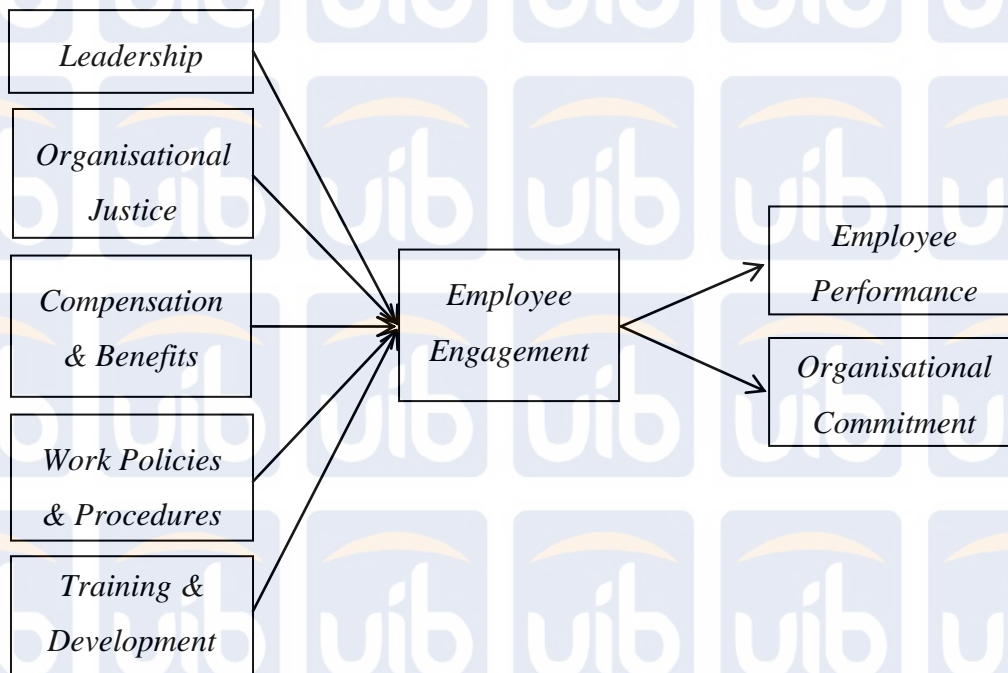
Setelah Sattar *et al.*, (2015) mencoba untuk menemukan pengaruh dari *training, employee empowerment, dan rewards* terhadap *employee satisfaction* yang terdapat peran mediator oleh keterikatan karyawan dan perbankan terkemuka di Pakistan. Sattar *et al.*, (2015) mendapatkan seluruhnya terdapat unsur pengaruh positif diantara variabel dependen, dan *employee engagement* juga memediasi antara variabel independen dan variabel dependen.





Gambar 2.11 Model pengaruh dari *training*, *employee empowerment*, dan *rewards* terhadap *employee satisfaction* dan *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada bank terkemuka di Pakistan, Sumber: Sattar *et al.*, (2015).

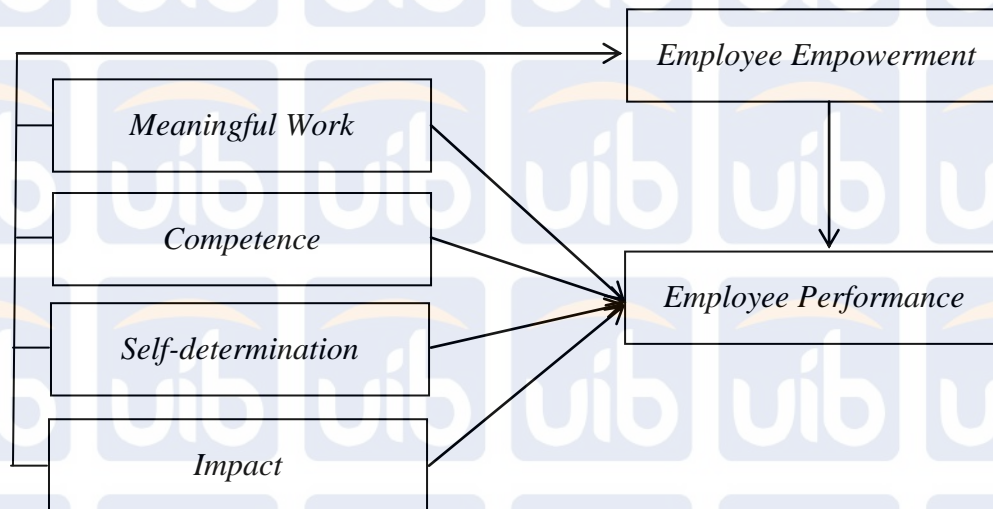
Penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) mencoba untuk menemukan pengaruh dari *leadership*, *organisational justice*, *compensation & benefits*, *work policies & procedures*, *training & development* terhadap *employee performance* dan *organisational commitment* dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada perusahaan perbankan di Mesir. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 246 lembar kepada karyawan perbankan dan tingkat manajerial. Hasil yang ditemukan yaitu semua variabel eksogen dan endogen memiliki pengaruh secara positif, dan *employee engagement* sebagai mediator juga berpengaruh secara signifikan dalam memediasi variabel independen terhadap dependen.



Gambar 2.12 Model penelitian pengaruh dari *leadership*, *organisational justice*, *compensation & benefits*, *work policies & procedures*, *training & development* terhadap *employee performance* dan *organisational commitment* dengan *employee engagement* sebagai mediasi di Mesir, Sumber: Dajani (2015).

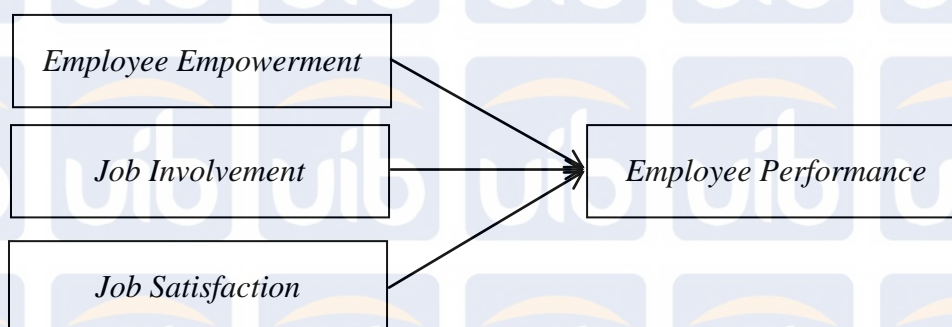
Penelitian ini dilakukan oleh Degago (2014) untuk mencari tahu dampak dari *employee empowerment*, *meaningful work*, *competence*, *self-determination*, *impact* terhadap *employee performance* di Jijiga pada perusahaan manufaktur, pelayanan, konstruksi dan *trade*. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai penelitian, dengan berjumlah 292 lembar. Hasil yang didapatkan adalah terdapat pengaruh signifikan antara *employee empowerment* terhadap *employee performance*.





Gambar 2.13 Model penelitian pengaruh dari variabel *employee empowerment*, *meaningful work*, *competence*, *self-determination* dan *impact* terhadap *employee performance* di Jijiga, Sumber: Degago (2014).

Suryani dan Sarmawa (2014) melakukan penelitian di Denpasar, Bali mengenai pengaruh dari *employee empowerment*, *job involvement*, *job satisfaction*. Suryani dan Sarmawa (2014) mendapatkan temuan seluruh independen mengindikasikan pengaruh kepada kinerja karyawan.



Gambar 2.14 Model penelitian pengaruh dari *employee empowerment*, *job involvement*, *job satisfaction* terhadap *employee performance* di Bali, Sumber:

Suryani dan Sarmawa (2014).

Marjani dan Alizadeh (2014) melaksanakan penemuan tentang pemberdayaan karyawan kepada kinerja karyawan pada karyawan kantor di Tehran, Iran. Hasil yang ditemukan memperoleh informasi pemberdayaan karyawan terdapat indikasi pengaruh pada kinerja karyawan.



Gambar 2.15 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada karyawan kantor di Iran, Sumber: Marjani dan Alizadeh (2014).

Mutamimah dan Munadharoh (2013) melakukan penelitian pada rumah sakit mengenai pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada rumah sakit di Semarang, Indonesia. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 322 lembar kepada seluruh karyawan yang bekerja di bagian administrasi dan manajerial. Hasil yang didapatkan adalah perbandingan karyawan memiliki pengaruh kepada kinerja karyawan yang tergolong signifikan.



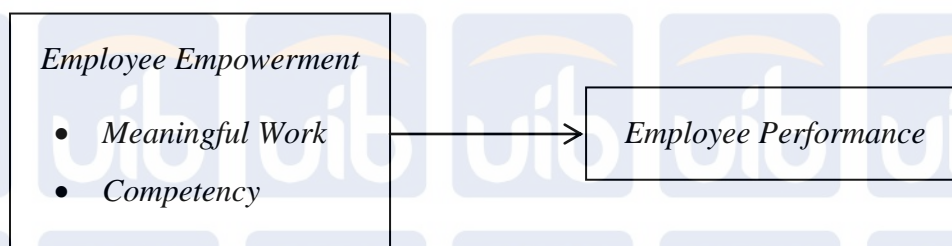
Gambar 2.16 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada rumah sakit di Indonesia, Sumber: Mutamimah dan Munadharoh (2013).

Tajuddin (2013) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur mengenai pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan manufaktur di Malaysia. Hasil penelitian yang didapatkan adalah *employee empowerment* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.



Gambar 2.17 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan manufaktur di Malaysia, Sumber: Tajuddin (2013).

Iqbal *et al.*, (2013) melakukan penelitian pada perusahaan perbankan mengenai pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* di Pakistan. Penelitian menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dan disebarikan sebanyak 387 lembar. Hasil yang ditemukan yaitu *employee empowerment* ditemukan adanya indikasi pengaruh signifikan pada *employee performance*.



Gambar 2.18 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan perbankan di Pakistan, Sumber: Iqbal *et al.*, (2013).



Penelitian dari Meyerson dan Dewettinck (2012) dilakukan di USA agar dapat menemukan pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee performance* pada perusahaan telekomunikasi. Meyerson dan Dewettinck (2012) mendapat temuan yang mengindikasikan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan pada *employee performance*.



Gambar 2.19 Model penelitian *employee empowerment* terhadap *employee performance* di USA, Sumber: Meyerson dan Dewettinck (2012).

Penelitian ini dilakukan oleh Chen (2011) untuk mencari tahu dampak dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* di industri bidang otomotif di Malaysia. Hasil yang ditemukan adalah *employee performance* terdapat dampak secara signifikan terhadap *employee performance*.



Gambar 2.20 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee performance* di industri bidang otomotif di Malaysia, Sumber: Chen (2011).

Nawrin (2016) melakukan penelusuran pada perusahaan manufaktur yang berada di Bangladesh untuk mengetahui hubungan dari *employee empowerment* terhadap *employee engagement*. Hasil yang didapatkan adalah terdapat hubungan antara *employee empowerment* terhadap *employee engagement*.



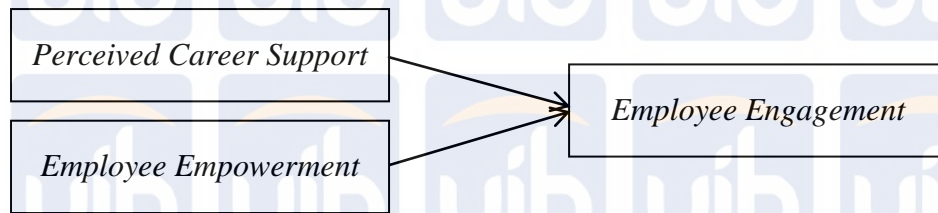
Gambar 2.21 Model pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada perusahaan manufaktur di Bangladesh, Sumber: Nawrin (2016).

Abdulrab *et al.*, (2017) melangsungkan penelitian di institusi pendidikan yang berada di Malaysia untuk menemukan apakah *employee empowerment* mempengaruhi *employee engagement*. Hasil penelitian ini yaitu ditemukan *employee empowerment* berpengaruh signifikan positif pada *employee engagement*.



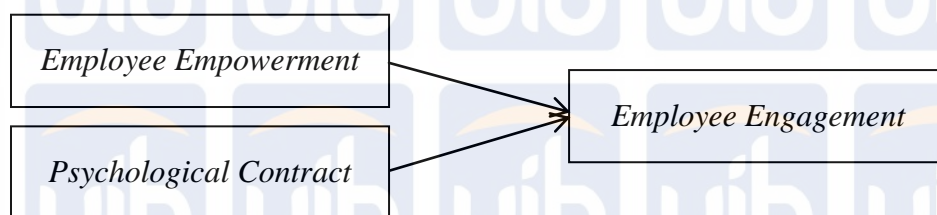
Gambar 2.22 Model pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada institusi pendidikan di Malaysia, Sumber: Abdulrab *et al.*, (2017).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Mahmood dan Sahar (2017) yang mencoba mencari tahu dampak dari *perceived career support* dan *employee empowerment* pada *employee engagement* pada perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi di Pakistan. Hasil yang ditemukan yaitu *perceived career support* dan *employee empowerment* pada *employee engagement* berpengaruh signifikan positif.



Gambar 2.23 Model pengaruh *perceived career support* dan *employee empowerment* pada *employee engagement* pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan, Sumber: Mahmood dan Sahar (2017).

Penelitian yang dilangsungkan oleh Abdhy *et al.*, (2016) mencoba untuk mencari tahu dampak dari *employee empowerment* dan *psychological contract* pada *employee engagement* pada Universitas Padjajaran di Bandung. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada staf administrasi untuk setiap biro, dengan berjumlah 146 lembar kuesioner yang disebar. Dan Hasil yang didapatkan yaitu terdapat hubungan positif dari *employee empowerment* dan *psychological contract* pada *employee engagement*.



Gambar 2.24 Model pengaruh dari *employee empowerment* dan *psychological contract* pada *employee engagement* pada Universitas Padjajaran di Bandung, Sumber: Abdhy *et al.*, (2016).



Zhang dan Gheibi (2015) melakukan penelusuran untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari *employee empowerment* terhadap *employee engagement* pada perusahaan teknologi informasi, rumah sakit dan jasa di India. Hasil yang didapatkan adalah *employee empowerment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.



Gambar 2.25 Model pengaruh *employee empowerment* pada *employee engagement* pada perusahaan teknologi informasi, rumah sakit dan jasa di India, Sumber: Zhang dan Gheibi (2015).

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

### 2.2.1 Definisi *Employee Performance*

Pengertian dari kinerja karyawan yaitu suatu performa dari keberlangsungan suatu kegiatan yang dilakoni oleh karyawan berdasarkan dari keahlian atau keterampilan dari masing-masing individu. Kinerja adalah kegiatan pengelolaan dari divisi HRD agar dapat mencapai tujuan bersama. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan tersebut. Tetapi, permasalahan kompetisi atau persaingan antar universitas juga bisa mempengaruhi cukup besar terhadap mahasiswa dari universitas tersebut (González *et al.*, 2016). Perguruan tinggi di Indonesia diharapkan bisa menjadi sebuah wadah untuk menghasilkan calon karyawan yang berintelektual yang memadai dan terampil. Institusi pendidikan juga dapat mempengaruhi cara kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan kompetensi

seseorang dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, mengizinkan karyawan agar dapat meneruskan ke jenjang pendidikan lebih tinggi sangat dianjurkan demi tercapainya juga tujuan organisasi (Oshagbemi, 2010).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Employee Performance***

Natrajan *et al.*, (2018) menjelaskan bahwa dalam upaya melibatkan karyawan dalam suatu organisasi, juga dapat menjadikan karyawan tersebut agar lebih produktif karena merasa diperlukan di suatu organisasi, dan juga akan berpengaruh kepada tujuan utama dari organisasi karyawan yang diberdayakan dan dilibatkan lebih berkomitmen, terlibat dan bersemangat untuk pekerjaannya.

Dengan demikian pemberdayaan karyawan berdampak pada produktivitas karyawan melalui karyawan yang lebih terlibat. Dengan demikian ada peran mediasi dari keterlibatan karyawan dalam hubungan pemberdayaan dan produktivitasnya.

Berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan juga dapat mentransfer perasaan mereka secara emosional kepada karyawan lainnya, agar mendapatkan hubungan yang harmonis antar sesama karyawan. Ada beberapa prinsip yang juga harus diterapkan organisasi, seperti menciptakan prinsip saling bekerja sama dengan rekan satu tim, dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing dan dapat memberi kontribusi sepenuh hati demi tercapainya tujuan bersama. Dengan cara melibatkan karyawan pada organisasi, dapat menjadikan karyawan lebih fokus dan serius untuk menghadapi dan



menyelesaikan pekerjaannya bila dibandingkan kepada karyawan yang dilepas oleh organisasi.

### **2.3.2 Hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Employee Engagement***

Dengan mengajak karyawan untuk aktif pada forum yang sedang berlangsung, akan menjadikan karyawan menjadikan karyawan dapat lebih mengasah dirinya menjadi lebih baik, dapat mengemukakan aspirasi yang dimilikinya yang dimana tentunya juga akan menciptakan suasana saling membangun hubungan antar sesama rekan kerja. Karyawan juga akan merasa dirinya diakui dan dihargai apabila diikut sertakan pada suatu aktivitas yang sedang atau akan berlangsung, yang dimana akan menjadikan karyawan lebih dapat bertanggung jawab untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya secara suka rela dan sepenuh hati (Natrajan *et al.*, 2018)

### **2.3.3 Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Nazir dan Islam (2017) mengemukakan bahwa karyawan dapat dikatakan sudah terikat terhadap pekerjaan yang dilakukannya apabila karyawan tersebut tidak lagi memperhitungkan waktu dan banyaknya tanggung jawab pada pekerjaannya. Karyawan yang sudah terikat pada pekerjaannya akan mencari cara bagaimana agar dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar, yang akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan yang dimiliki pada karyawan tersebut. Oleh karena itu, peranan *employee engagement* sangat penting untuk dapat diterapkan perusahaan untuk menciptakan karyawan yang bekerja dengan sepenuh hati dan tanpa paksaan, akan tetapi karyawan merasa bahagia apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

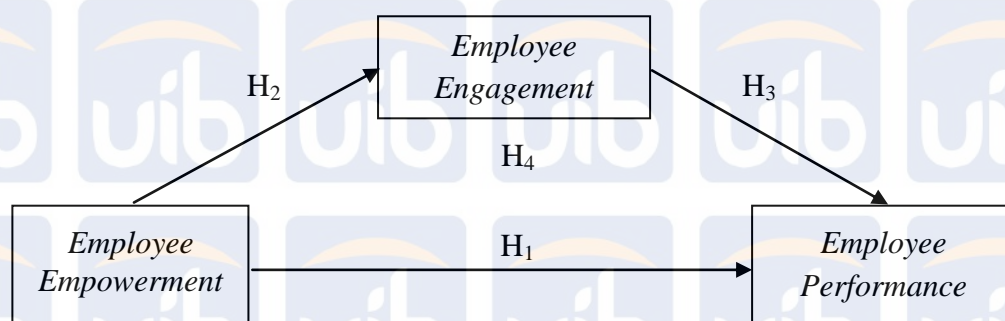


### 2.3.4 Hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Mediasi

Natrajan *et al.*, (2018) mengatakan bahwa dalam penelitiannya *employee engagement* berperan cukup penting dalam memediasi antara hubungan *employee empowerment* terhadap *employee performance*. mengikutsertakan karyawan dalam segala momentum dan kebijakan yang tepat memiliki efek positif juga pada *employee performance* secara keseluruhan.

Penerapan *employee empowerment* dan *employee engagement* di organisasi maka karyawan cenderung lebih berkomitmen, merasa terlibat dan bersemangat untuk pekerjaannya. Dengan begitu, dapat dinyatakan *employee empowerment* berdampak pada produktivitas karyawan melalui karyawan yang lebih terlibat dalam suatu aktivitas atau pekerjaan. Dengan demikian ada peran mediasi dari *employee engagement* dalam hubungan *employee empowerment* terhadap *employee performance*.

## 2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.26 Model penelitian pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai mediasi, sumber: Natrajan *et al.*, (2018).

Model penelitian yang dibahas, *employee empowerment* merupakan variabel independen, *employee engagement* menjadi variabel mediasi dan *employee performance* menjadi variabel dependennya. dan telah dipaparkan beberapa hipotesis berdasarkan dari model penelitian di atas:

H<sub>1</sub>: *Employee empowerment* berhubungan secara positif dengan *employee performance*.

H<sub>2</sub>: *Employee empowerment* berhubungan secara positif dengan *employee engagement*.

H<sub>3</sub>: *Employee engagement* berhubungan secara positif dengan *employee performance*.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh mediasi dari *employee engagement* antara *employee empowerment* terhadap *employee performance*.