

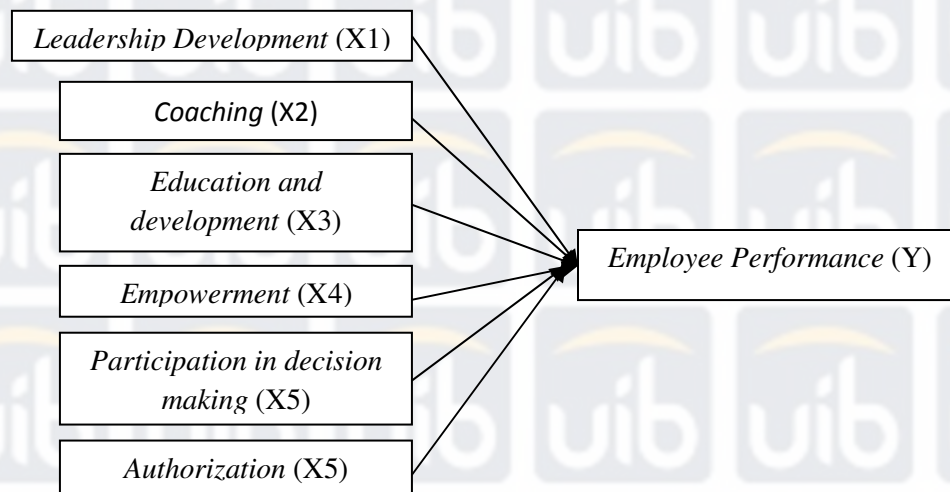
## BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

Menurut Mehrabi *et al.* (2012) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengembangan kepemimpinan, pendidikan dan pengembangan, pembinaan, pemberdayaan, partisipasi dan autorisasi dalam pengambilan keputusan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 250 orang yang ada di Iran dengan menggunakan metode *Random Class Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh pengembangan kepemimpinan pada kinerja karyawan di pusat kebiasaan republik islam yang ada di Iran.

**Gambar 2.2**

Model penelitian Pengaruh *Leadership Development, coaching, Education and Development, Empowerment, Participation in decision making* dan *Authorization* terhadap *Employee Performance*



**Sumber:** Mehrabi *et al.* (2012)

Menurut Yavas *et al.* (2010) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pemberdayaan dan pelatihan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 723 karyawan hotel yang ada di negara Turkey, metode penelitian yang di gunakan adalah *Random Sampling* . Penelitian ini bertujuan untuk menguji mekanisme dukungan organisasi, juga memprediksikan ciri-ciri kepribadian pelayanan karyawan yang berada di posisi depan perusahaan dan kinerja karyawan pada karyawan hotel di Turkey.

**Gambar 2.3**

Model Peneliti Pengaruh *Training* dan *Empowerment* terhadap *job performance*

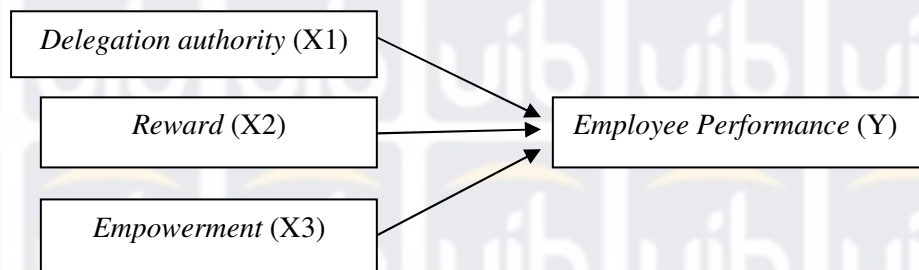


**Sumber:** Yuvas *et al.* (2010)

Meyerson dan Dewettinck (2012) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pendelegasian wewenang, penghargaan, pemberdayaan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 226 orang pada perusahaan telekomunikasi yang ada di Amerika, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. penelitian ini bertujuan untuk meentukan efek pelaksanaan pemberdayaan dengan mempertimbangkan tiga faktor yaitu

pemberdayaan, pelaksanaan partisipasi manajemen, dorongan dan pemberian penghargaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan telekomunikasi.

**Gambar 2.4**  
Model Penelitian Pengaruh *Delegation Authority*, *Reward* dan *Empowerment* terhadap *employee performance*



**Sumber:** Meyerson dan Dewettinck (2012)

Lebih lanjut Ke dan Zhang (2010) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pemberdayaan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 233 orang secara online dengan menggunakan metode *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apa yang menjadi motivasi individu untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam perangkat lunak.

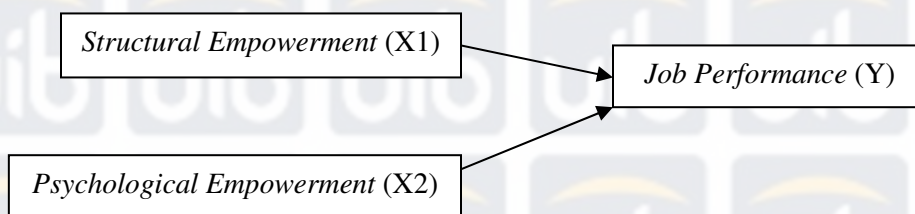
**Gambar 2.5**  
Model Penelitian Pengaruh *Empowerment* terhadap *Performance*



**Sumber:** Ke dan Zhang (2010)

Disamping itu Rashid dan Aniq (2014) sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah pemberdayaan struktur dan pemberdayaan psikologis sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 55 perusahaan *software* yang terdaftar yang ada di Pakistan, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling* dan juga *Systematic Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti karyawan untuk menghasilkan dan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

**Gambar 2.6**  
Model Penelitian Pengaruh *Structural Empowerment* dan *Psychological Empowerment* terhadap *Job Performance*

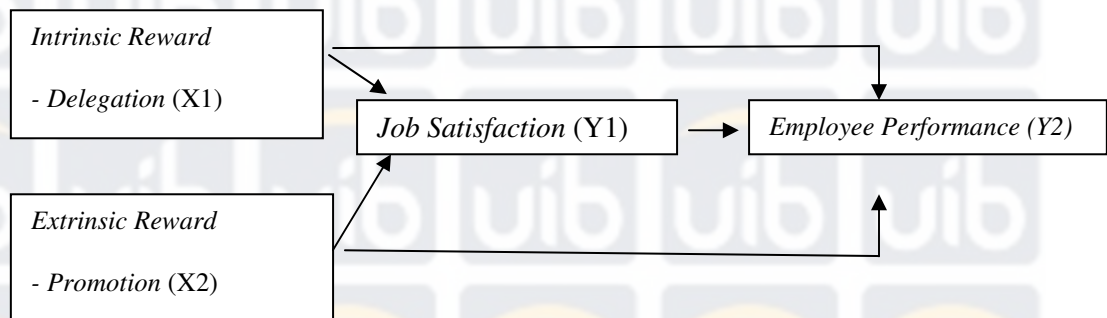


**Sumber:** Rashid dan Aniq (2014)

Lebih dalam lagi Gohari *et al.* (2013) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Intrinsic reward* dan *Ekstrinsic reward* sedangkan variabel bebas adalah kinerja karyawan serta variabel mediating adalah kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 100 orang karyawan pada perusahaan *tourist* yang berada di Malaysia, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *reward* terhadap *Employee Performance* pada dua perusahaan *tourist* yang ada di Malaysia.

**Gambar 2.7**

Model Penelitian Pengaruh *Delegation* dan *Promotion* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai *Variabel Mediating*

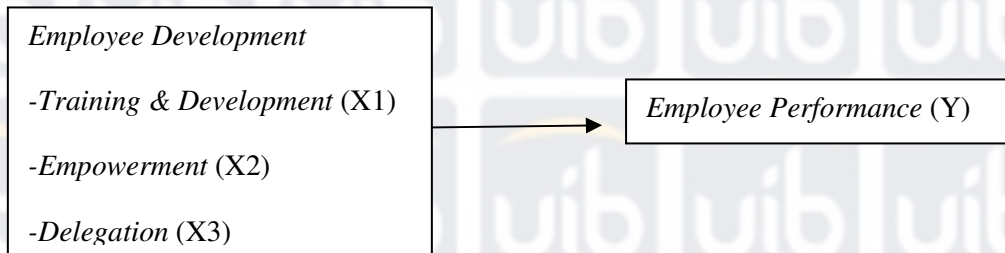


**Sumber:** Gohari *et al.* (2013)

Sedangkan, Hameed dan Waheed (2011) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan delegasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel bebas. Penelitian ini Mengambil sampel sebanyak 150 orang karyawan pada perusahaan teknologi yang ada di Pakistan, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 2.8**

Model Penelitian Pengaruh *Training & Development*, *Empowerment* dan *Delegation* terhadap *Employee Performance*

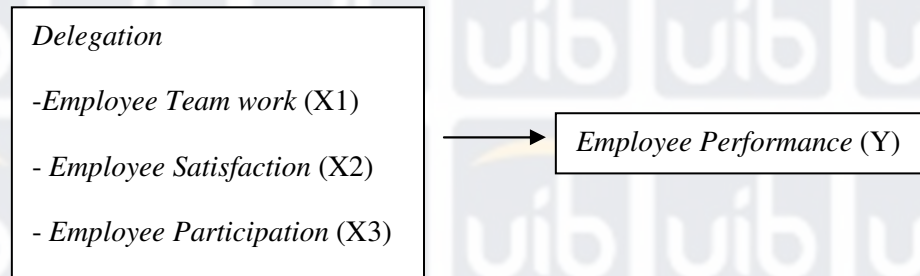


**Sumber:** Hameed dan Waheed (2011)

Namun Kombo *et al.* (2014) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Delegation* sedangkan kinerja karyawan sebagai Variabel bebas. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 1.040 orang pada perusahaan kredit yang ada di Kenya, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. Penelitian yang meneliti mengenai pengaruh delegasi terhadap kinerja karyawan dengan kerja tim, komitmen dan partisipasi karyawan, kepuasan karyawan sebagai elemen dari delegasi yang mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah delegasi berdampak bagi kinerja karyawan di Kenya.

**Gambar 2.9**

Model Penelitian Pengaruh *Employee Team Work*, *Employee Satisfaction* dan *Employee Participation* terhadap *Employee Performance*

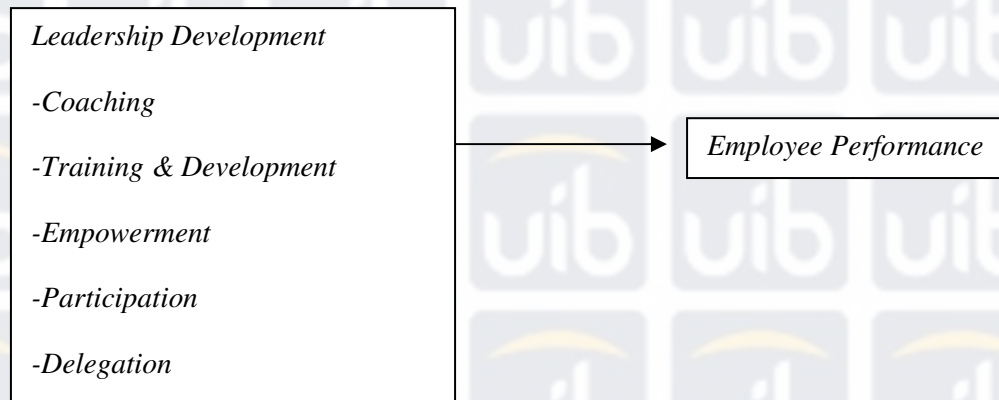


**Sumber:** Kombo, *et al.* (2014)

Disamping itu Abbas dan Yaqoob (2011) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi sedangkan kinerja karyawan adalah variabel bebas. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 200 orang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan yang ada di Pakistan, metode yang digunakan adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai efek pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pakistan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa delegasi mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 2.10**

Model Penelitian Pengaruh *Coaching, Training & Development, Empowerment, Participation* dan *Delegation* terhadap *Employee Performance*



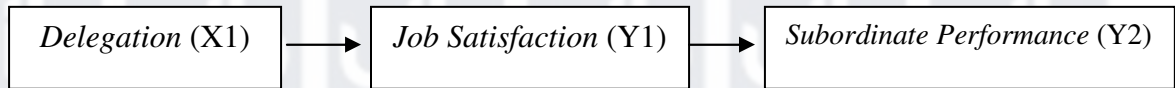
**Sumber:** Abbas dan Yaqoob (2011)

Lebih lanjut Joiner (2011) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini delegasi sedangkan kinerja karyawan adalah variabel bebas dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 186 orang China yang bekerja perusahaan transportasi yang berada di Hongkong, metode yang digunakan adalah *Purposive Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa efek dari delegasi wewenang terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja pada perusahaan transportasi di Hong Kong. Hasil penelitian ini menyatakan bahawa delegasi wewenang mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan setelah di mediasi oleh kepuasan kerja karyawan.



**Gambar 2.11**

Model Penelitian Pengaruh *Delegation* terhadap *Subordinate Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai *Variabel Mediating*



**Sumber:** Joiner (2011)

Lebih dalam lagi Yih dan Htaik (2011) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi sedangkan kinerja karyawan adalah variabel bebas. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 285 orang karyawan pada industri perhotelan penelitian ini dilakukan di Taiwan, metode penelitian ini adalah *Random Sampling*. Penelitian ini berusaha meneliti mengenai dukungan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja kerja pada industri hotel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 2.12**

Model Penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance*



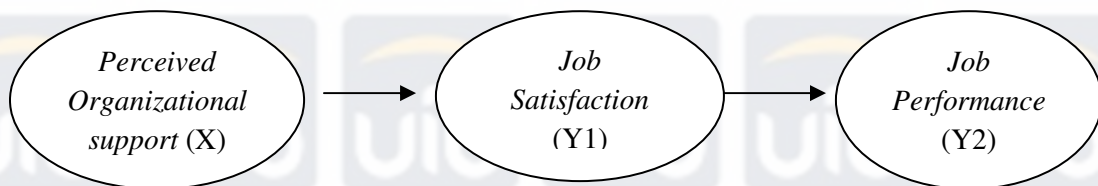
**Sumber:** Yih dan Htaik (2011)

Disamping itu Menurut Guan, *et al.* (2014) sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi sedangkan kinerja karyawan adalah

variabel bebas serta variabel mediating adalah kepuasan kerja . Penelitian ini mengunakan sampel sebanyak 581 orang dari 6 Universitas dan penelitian ini di lakukan di China, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, masih belum jelas apakah hubungan ini sesuai untuk anggota di universitas China.

**Gambar 2.13**

Model Penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai *Variabel Mediating*

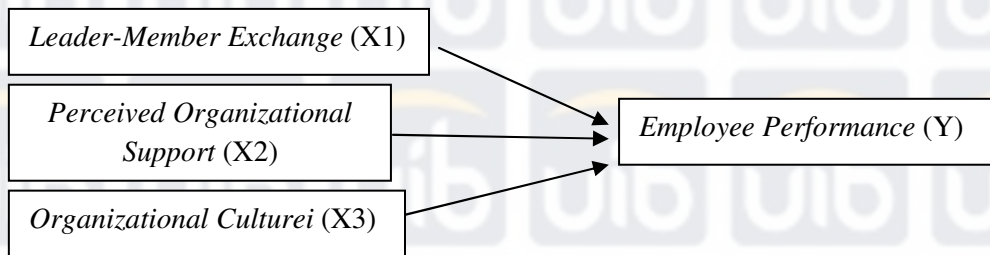


**Sumber:** Guan *et al.* (2014)

Kambu *et al.* (2012) variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi, pertukaran anggota kepemimpinan dan budaya organisasi sedangkan kinerja karyawan adalah variabel bebas. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 300 karyawan beretnis papua dan penelitian ini dilakukan di Indonesia, metode penelitian ini adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mencari tahu pengaruh pertukaran anggota kepemimpinan, dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di Papua.

**Gambar 2.14**

Model Penelitian Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

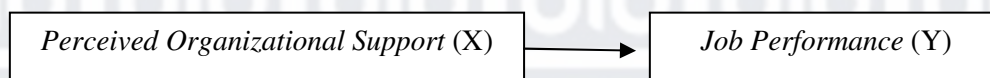


**Sumber:** Kambu *et al.* (2012)

Mohamed dan Ali (2015) variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel bebas. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 300 orang yang ada di Universitas Tun Hussein Onn penelitian ini di lakukan di Malaysia, metode penelitian yang digunakan adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mencari tahu pengaruh pertukaran anggota kepemimpinan, dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di Papua.

**Gambar 2.15**

Model Penelitian pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance*

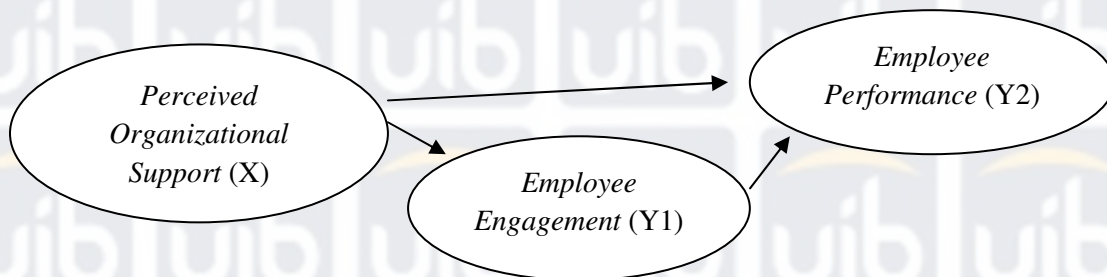


**Sumber:** Mohamed dan Ali (2015)

Disamping itu Rubel dan Kee (2013) variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel bebas serta variabel mediating adalah keterlibatan karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 150 orang karyawan operator perusahaan industri pakaian penelitian ini dilakukan di Bangladesh, metode penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana dukungan organisasi dan pengawasan dari organisasi berpengaruh terhadap peran karyawan dengan memeriksa keterlibatan karyawan sebagai mediasinya terhadap kinerja karyawan penelitian dilakukan pada perusahaan industri pakaian yang ada di Bangladesh.

**Gambar 2.16**

Model Penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai *Variabel Mediating*



**Sumber:** Rubel dan Kee (2013)

Lee dan Tan (2012) variabel terikat dalam penelitian ini adalah dukungan organisasi sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel bebas. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 150 orang pada perusahaan dimana penelitian ini

dilakukan di Taiwan, metode penelitian yang dilakukan adalah *Random Sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi kondisi yang memungkinkan peningkatan kreatifitas kinerja karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

**Gambar 2.17**  
Model Penelitian Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance*



**Sumber:** Lee dan Tan (2012)

## 2.2 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah bentuk dari hasil pekerjaan setelah selesai, yang menggambarkan tingkat keberhasilan dari setiap pekerjaan (Briars & Rue, 2002). Evaluasi Kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara (a) Mengindikasikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan (b) Menilai pengaruh pengembangan karyawan dan rencana rekrutment serta standar peraturan insentif (c) Melakukan penilaian keputusan secara perorangan seperti transfer dan promosi (d) Memberikan feedback kepada karyawan sehingga mereka memahami bagaimana kinerja di evaluasi (Robbins, 2001).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang

mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas. Seperti fungsi manajemen maupun, kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia harus di evaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dari individu pada pekerjaan (Malthis dan Jackson, 2006).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara *Empowerment* dengan *Employee Performance***

*Empowerment* adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthas, 1998). Straub (1989; Sadarusman,2004) mengartikan *Empowerment* merupakan pemberi otonomi, wewenang, kepercayaan dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Mehrabi *et al.* (2012) dalam penelitiannya mengemukakan otorisasi, pendidikan dan pengembangan diantara pengembangan kepemimpinan, merupakan hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Di lain sisi, hasil analisa regresi menyatakan bahwa variabel otorisasi, pendidikan, pengembangan dan pemberdayaan merupakan faktor yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan.

Disamping itu Yavas *et al.* (2014) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

terdapat hubungan yang signifikan positif antara *Empowerment* dan *Employee Performance*.

### **2.3.2 Hubungan antara *Delegation* dengan *Employee Performance***

Ralph C Davis mengemukakan bahwa delegasi adalah proses penyerahan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab kepada orang lain dimana pekerjaan yang diberikan sifatnya rutinitas dan sebaiknya didelegasikan kepada orang lain agar seorang manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugasnya sebagai seorang manajer.

Gohari *et al.* (2013) melakukan penelitian dan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif antara *Delegation* terhadap *Employee Performance*. Disamping itu Kombo *et al.* (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pendelegasian terhadap karyawan atau bawahan memberikan kesempatan terhadap karyawan dalam memberikan kontribusi perkerjaan di lingkungan kerjanya sesuai keahlian di bidangnya.

### **2.3.3 Hubungan antara *Organizational Support* dengan *Employee Performance***

Eisenberger, *et al.* (2002) *Perceived Organizational Support* adalah dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil.

Yih dan Htaik (2011) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa dukungan organisasi berdampak pada kinerja karyawan, faktor penting dalam dukungan organisasi adalah pada manajer, karena manajer memiliki peranan penting terhadap karyawan terutama karyawan di *forntline*. Disamping itu Guan, *et al.* (2014) dalam penelitiannya menunjukkan terdapat hubungna positif antara *Organizational Support* terhadap *Employee Performance*.

#### 2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Menurut Gohari *et al.* (2013) *Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* karena ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor. Faktor penghargaan terbagi menjadi dua bagian penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik terdiri dari pemberdayaan dan juga delegasi wewenang, sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari pendapatan, promosi, faktor-faktor itu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Abbas dan Yaqoob (2011) *Delegation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* sebab ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti pemberdayaan dan juga delegasi wewenang, manajer diharapkan dapat mempelajari dan memahami keterampilan dalam kepemimpinan dan menemukan standar kinerja yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Guan *et al.* (2014) *Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* karena di mediasi oleh kepuasan kerja, efek positif dan juga efektif komitmen faktor mediasi ini yang bisa meningkatkan kinerja karyawan, faktor mediasi ini juga yang dapat

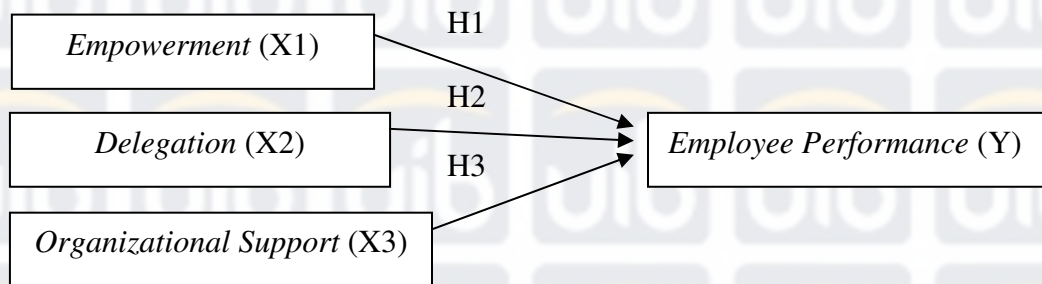


meningkatkan dukungan organisasi untuk mencapai kinerja karyawan untuk lebih baik.

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

**Gambar 2.18**

Model Penelitian Pengaruh *Empowerment*, *Delegation* dan *Organizational Support* terhadap *Employee Performance*



**Sumber:** Gohari *et al.* (2013), Abbas dan Yaqoob (2011), Guan *et al.* (2014)

Berdasarkan hubungan antar variabel dan kerangka konseptual penelitian maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Empowerment* terhadap *Employee Performance*

H2 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Delegation* terhadap *Employee Performance*

H3 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Organizational Support* terhadap *Employee Performance*