

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang pemberdayaan karyawan, loyalitas karyawan, dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan juga ikut disertakan dan terdapat kerangka penelitian serta hipotesis penelitian.

2.1 Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Menurut Pelit *et.al* (2011) dalam Appelbaum *et.al* (2014) pemberdayaan diartikan sebagai pemberian wewenang untuk menjalankan suatu tanggung jawab yang diberikan atasan kepada karyawannya. Pemberdayaan karyawan tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, namun terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memberdayakan seseorang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu tingkat motivasi karyawan, gaya kepemimpinan dari atasan, serta umpan balik yang diberikan oleh bawahan. Pemberdayaan karyawan juga menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan organisasi. Penelitian Kirkman & Rosen (1999) dalam Baird *et.al* (2018) menyatakan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Ketika perusahaan berhasil menerapkan pemberdayaan karyawan yang baik maka kinerja karyawan juga ikut meningkat.

Baird dan Wang (2010) dalam Potnuru *et.al* (2019) menyatakan tujuan dasar melakukan pemberdayaan karyawan adalah terjadinya transfer kekuasaan antara karyawan dan atasan dalam perusahaan, khususnya pada peningkatan tanggung jawab perusahaan, otoritas karyawan, dan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tingginya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk dari konsep pemberdayaan karyawan. Organisasi memaksimalkan partisipasi karyawan untuk membantu mencapai keberhasilan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Terdapat dua perspektif dalam pemberdayaan yaitu pemberdayaan organisasional dan pemberdayaan psikologis.

Pemberdayaan psikologis merupakan cara perusahaan menciptakan situasi yang mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan tantangan saat bekerja. Tantangan yang berhasil dihadapi oleh karyawan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan pengembangan diri karyawan. Pemberdayaan psikologis dapat diukur berdasarkan identifikasi yang dilakukan oleh Thomas and Velthouse's (1990) dalam Tastan (2013) yang terdiri dari 4 kognisi:

1. *Meaning* yaitu kecocokan antara tugas pekerjaan dan nilai, perilaku dan apa yang diyakini karyawan.
2. *Competence* yaitu keyakinan terhadap kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
3. *Self-determination* yaitu pengendalian diri karyawan terhadap pekerjaan.

4. *Impact* yaitu perasaan yang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan karyawan.

Pemberdayaan psikologis memberikan kriteria yang unik pada hubungan individu dengan organisasi, dimana pemberdayaan psikologis mampu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi, serta mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan atau tidak. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Savery & Luks (2001) dan Kirkman & Rosen (1999) dalam Tasthan (2013) saat pemberdayaan psikologis berjalan dengan baik maka peluang karyawan meninggalkan perusahaan akan menurun sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.2 Loyalitas Karyawan (Employee Loyalty)

Asriandi *et.al* (2017) mendefinisikan loyalitas sebagai suatu kesetiaan, dimana kesetiaan ini berdasar pada kesadaran diri seseorang. Konsep ini terlihat mudah ketika diperbincangkan namun dalam kenyataannya sangat sulit untuk dianalisis. Loyalitas karyawan merupakan kesadaran yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, keputusan untuk tetap bertahan pada pekerjaan dan mempertahankan posisi karyawan dalam organisasi. Bentuk kesetiaan karyawan diwujudkan dengan menjaga nama baik organisasi serta melakukan pembelaan jika diperlukan untuk melindungi organisasi.

Terdapat beberapa unsur yang diperlihatkan ketika karyawan memiliki loyalitas kerja yaitu:

1. Mentaati peraturan perusahaan. Kebijakan perusahaan dibuat untuk meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja sehingga peraturan perusahaan dapat membantu dalam melakukan pengawasan pekerjaan.
2. Memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja. Risiko pekerjaan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Ketika karyawan secara sadar mau untuk menanggung segala risiko dan beban yang akan diterima akibat dari tanggung jawab pekerjaan, maka karyawan tersebut telah menunjukkan sikap setia terhadap perusahaan.
3. Bekerja sama. Terdapat beberapa hal dalam pekerjaan yang tidak dapat dilakukan secara individu sehingga membutuhkan bantuan orang lain secara kelompok. Karyawan yang memiliki loyalitas dalam bekerja akan melakukan kerjasama yang baik dengan karyawan lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. Rasa memiliki terhadap perusahaan. Karyawan akan bertanggung jawab atas tantangan yang dihadapi dalam perusahaan. Karyawan juga merasa harus menjaga perusahaan dari segala ancaman, demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Rasa suka terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa pekerjaannya telah sesuai dengan *passion* yang dimiliki, membuat pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih mudah. Hal ini disebabkan karena karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan hal yang disukai dan dikuasai (Safitri, 2015).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Saputra *et.al* (2016) menyatakan loyalitas karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut

menunjukkan karyawan yang memiliki kesetiaan tinggi terhadap organisasi atau perusahaan akan diikuti oleh peningkatan pada kinerja karyawan yang berkelanjutan.

2.3 Perilaku Inovatif Karyawan (*Employee Innovative Behaviour*)

Perilaku inovatif karyawan merupakan wujud nyata dari kreativitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Kreativitas yang berasal dari individu, dalam hal ini disebut karyawan, merupakan dasar dalam melakukan suatu inovasi. Inovasi bergantung pada bagaimana individu tersebut melahirkan gagasan atau ide-ide baru, melakukan perancangan terhadap ide, menerapkan ide yang telah dirancang dan dipersiapkan dengan baik lalu melakukan modifikasi pada pekerjaan (Etikariena & Muluk, 2014). Pernyataan Widiyanti & Sawitri (2018) perusahaan yang mampu melakukan inovasi secara berkelanjutan, selalu melakukan perbaikan kualitas pada produk yang dihasilkan. Inovasi juga menjadi salah satu motivasi karyawan dalam menjaga kinerjanya saat bekerja, sehingga menyebabkan kinerja perusahaan lebih unggul jika dibandingkan dengan perusahaan lain.

Karyawan dikatakan sebagai salah satu aset berharga perusahaan, karena karyawan mampu melakukan inovasi. Hal ini menjadi alasan, pentingnya perusahaan membangun kesadaran karyawan dalam memunculkan perilaku inovatif saat bekerja. Perilaku inovatif yang berasal dari dalam diri karyawan dipengaruhi oleh 3 faktor utama yaitu:

1. Faktor internal berasal dari dalam diri individu, seperti cara individu melakukan pemecahan masalah atau mencari solusi, kepribadian setiap individu, dan motivasi yang dibangun dalam diri masing-masing.
2. Faktor pekerjaan berasal dari lingkungan kerja individu seperti tuntutan yang harus diselesaikan dalam pekerjaan dan karakteristik pekerjaan.
3. Faktor kontekstual berasal dari suatu peristiwa tertentu seperti gaya kepemimpinan, iklim psikologis dan juga dukungan dari karyawan lain. (Widiyanti & Sawitri, 2018).

Menurut penelitian Robert (2001) dalam (Li & Zheng, 2014), "*Innovative behavior is an act of generating, promoting and application of innovative thinking in the organization for the purpose of personal and organizational performance, which enables employees to use innovative ways of thinking, quickly and accurately respond to customer demand changes*". Berdasarkan pernyataan tersebut, pengelolaan aset sumber daya manusia atau *knowledge management* sangat dibutuhkan dalam memunculkan perilaku inovatif karyawan. *Knowledge management* mencakup modal intelektual perusahaan. *Knowledge management* dikatakan berhasil ketika terjadi kesinambungan antara tujuan personal karyawan dengan tujuan organisasi. Drucker (1993) dalam Elango & Fonceca (2017) menyatakan *knowledge management* memberikan pengaruh pada keunggulan kompetitif organisasi dimana *knowledge management* membantu organisasi dalam peningkatan pelatihan dan pengembangan karyawan, fokus pelanggan, serta pelatihan dan penciptaan lapangan kerja. *Knowledge management* bertujuan untuk menambah pengetahuan karyawan sehingga karyawan mampu untuk

mengidentifikasi dan mencari solusi efektif apabila terjadi hambatan maupun tantangan dalam penerapan strategi manajemen. Karyawan dapat bekerja sama dan saling berbagi pengetahuan dengan karyawan lain supaya kapasitas diri setiap karyawan semakin bertambah. Dampaknya, karyawan secara bersama-sama mampu memberikan ide-ide kreatif dan mampu menunjukkan sikap inovatif yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga terjadi peningkatan produktivitas dalam organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian Dede & Sazkaya (2018) berjudul “*The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul*” memiliki tujuan untuk menganalisis dan menyelidiki peran mediasi loyalitas karyawan pada pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian yang membahas tentang analisis tersebut terbilang masih sangat sedikit, sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah sumber literatur. Hasil dari penelitian membuktikan variabel loyalitas karyawan memiliki peran dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian juga menemukan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan sehingga disebut variabel mediasi parsial (*partial mediation*).

Penelitian Helmy *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh *Proactive Personality* dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Inovatif melalui

Creative Self Efficacy” bertujuan untuk menguji pengaruh personalitas yang proaktif dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif dengan variabel mediasi *Creative Self Efficacy* (CSE) dimana pemberdayaan psikologis merupakan salah satu perspektif dalam pemberdayaan karyawan. Setiap variabel memiliki kekuatan yang sama dalam mempengaruhi perilaku inovatif. Individu yang mampu meredam emosinya melalui pemberdayaan psikologis dapat bertahan dan menunjukkan perilaku yang kreatif, begitu juga dengan individu yang memiliki kepribadian proaktif akan lebih mudah mendapatkan ide-ide baru karena memiliki orientasi pada perubahan.

Penelitian Kanake & Kemboi (2020) yang berjudul “*Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh mediasi dari *Leader-Member Exchange* terhadap pemberdayaan karyawan dan perilaku bekerja yang inovatif. Hasil yang didapatkan adalah pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif namun pengaruh tersebut berasal dari moderasi antara sifat hubungan antara karyawan dan supervisor.

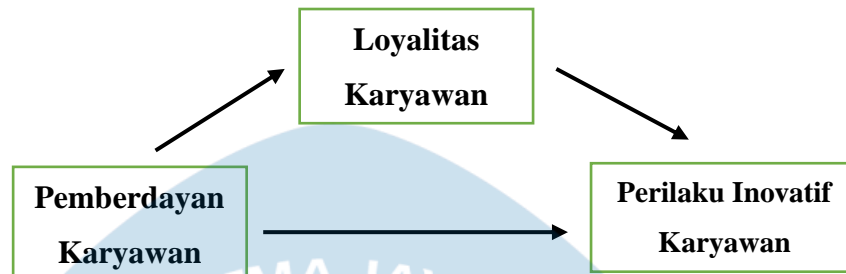
Penelitian Al-edenat & Alhawamdeh (2018) dengan judul “*The Mediating Effect of Employee’s Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employees’ Performance: A Case from Jordanian SMEs*” bertujuan untuk melakukan pemeriksaan secara lebih detail pada pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan serta loyalitas karyawan sebagai variabel mediasinya. Hasil penelitian yang didapatkan adalah loyalitas karyawan bekerja dengan baik dalam memediasi pengaruh pemberdayaan

karyawan terhadap kinerja karyawan walaupun loyalitas karyawan tidak secara langsung memberikan pengaruh pada kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p><i>“The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul”</i> Dede dan Sazkaya (2018)</p>	<p><i>Descriptive Statistics, Uji reliabilitas, Analisis regresi Variabel Mediasi</i></p>	<p>Loyalitas karyawan memiliki peran dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan.</p>
<p><i>“Pengaruh Proactive Personality dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Inovatif melalui Creative Self Efficacy”</i> Irfan Helmy, Marynta Putri Pratama (2018)</p>	<p><i>Path analysis, analisis deskriptif</i></p>	<p>Kepribadian proaktif dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku inovatif dengan dukungan dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan berdasarkan karakteristik dari setiap variabel.</p>
<p><i>“Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange”</i> Mercy Kananu Kanake, Dr. Ambrose Kemboi (2020)</p>	<p><i>Descriptive statistics, Inferential analysis dengan menggunakan Hayes Process Macro model 1, IWB approach, LMX approach</i></p>	<p>Kepribadian proaktif dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku inovatif dengan dukungan dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan berdasarkan karakteristik dari setiap variabel.</p>
<p><i>The Mediating Effect of Employee’s Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employees’ Performance: A Case from Jordanian SMEs”</i> Malek Al-edenat, Nayel Alhawamdeh (2018)</p>	<p><i>Uji reliabilitas, structural equation modelling (SEM)</i></p>	<p>Pemberdayaan karyawan berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif dalam pekerjaan dan pendekatan LMX sebagai variabel mediasi mempertegas pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.</p>

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

Aset berharga organisasi merupakan karyawan perusahaan. Karyawan mencurahkan segala potensi yang dimiliki ketika telah merasa aman dan nyaman dalam perusahaan, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan karena karyawan telah mampu menemukan, merancang, mengimplementasi serta memodifikasi suatu ide atau gagasan dalam upaya berinovasi (Etikariena & Muluk, 2014). Pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan kepercayaan diri yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan dapat mengekspresikan kapabilitas diri dengan memberikan inovasi baru bagi perusahaan. Fenomena ini menunjukkan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan saat bekerja (Dede & Sazkaya, 2018).

Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan. Organisasi atau perusahaan yang memiliki tingkat pemberdayaan karyawan tinggi dapat menghasilkan perilaku kerja yang unggul, dalam hal ini perilaku kerja yang dimaksud adalah loyalitas karyawan. (Al-edenat

& Alhawamdeh, 2018). Loyalitas karyawan yang tinggi mendorong karyawan untuk berorientasi pada tujuan strategis organisasi, sehingga secara berkelanjutan karyawan terus melakukan inovasi demi tercapainya tujuan organisasi. Salah satu inovasi karyawan yang memiliki loyalitas pada organisasi yaitu menciptakan ide-ide kreatif dan mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan. Kepercayaan dari atasan sangat diperlukan sebagai dasar karyawan dalam menerapkan perilaku inovatif dengan memberikan hal baru yang berbeda dari sebelumnya. Kepercayaan yang diberikan terhadap karyawan dalam suatu pengambilan keputusan, disebut sebagai salah satu bentuk pemberdayaan karyawan. Kesimpulannya, pemberdayaan karyawan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan dan loyalitas karyawan juga memiliki peran dalam meningkatkan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif yang ditunjukkan karyawan saat bekerja (Dede & Sazkaya, 2018).

2.6 Hipotesis

Pemberdayaan diartikan sebagai pemberian wewenang atas suatu tanggung jawab dari atasan kepada bawahannya (Appelbaum, *et.al*, 2014). Pemberian tanggung jawab ini berdampak pada peningkatan kepercayaan diri karyawan. Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman. Kondisi tersebut membuat karyawan perlu menunjukkan perilaku yang inovatif dalam upaya menyeimbangkan kebutuhan pasar dan kemampuan organisasi. Cavus & Akgemci (2008) dalam Dede & Sazkaya (2018) menyatakan pemberdayaan karyawan

diperlukan dalam mendorong perilaku inovatif karyawan karena pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas dan inovasi karyawan. Berdasarkan landasan tersebut menghasilkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar.

Pemberdayaan karyawan memiliki dampak yang baik pada peningkatan kinerja karyawan dimana karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasan saat bekerja. Akibatnya, karyawan tersebut akan membantu mencapai tujuan strategis perusahaan dengan kesadaran dari dalam diri karyawan dan tanpa paksaan dari pihak manapun (Bose, 2018). Hal tersebut mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Pemberdayaan karyawan juga membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang besar dan berkeinginan untuk terus berkontribusi demi kemajuan organisasi, hal ini selaras dengan karakteristik yang menunjukkan karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan (Safitri, 2015). Berdasarkan landasan tersebut menghasilkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar.

Penelitian Dede & Sazkaya (2018) menyatakan semakin tinggi pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh atasan maka semakin besar perilaku inovatif yang ditunjukkan karyawan. Penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh pemberdayaan karyawan yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan menunjukkan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dampaknya, semangat karyawan dalam bekerja akan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi termasuk dalam hal inovasi. Karyawan merasa memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasi sebagai akibat dari loyalitas karyawan. Keterikatan yang dirasakan karyawan dengan organisasi mendorong karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik termasuk menunjukkan perilaku inovatif demi keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Perilaku inovatif yang ditunjukkan karyawan juga ikut meningkat dengan adanya dorongan dari loyalitas karyawan (Dede & Sazkaya, 2018). Berdasarkan landasan tersebut menghasilkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Loyalitas karyawan memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar.