

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai konsep-konsep yang akan digunakan sebagai referensi peneliti dalam menganalisis variabel kinerja karyawan, pemberdayaan karyawan dan loyalitas karyawan. Selain itu, dalam bab ini disertakan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1 Kinerja Karyawan (Employee Performance)

2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Dalam lingkungan bisnis yang bersaing saat ini, kinerja karyawan sangatlah penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi perlu menyadari bahwa dalam mengembangkan karakteristik seseorang yang unik dan dinamis, yang mana dapat mempengaruhi pemberdayaan yang memiliki keunggulan kompetitif dimiliki oleh karyawan untuk bertahan pada kondisi pasar yang terus berubah. Pengertian kinerja berasal dari sebuah kata dalam KBBI yang dasar kata nya “Kerja” yang memiliki arti suatu prestasi yang akan diperlihatkan karyawan kepada organisasi. Kinerja karyawan merupakan prestasi yang diperoleh karyawan yang terlihat dari bentuk nilai dan kualitas dalam melakukan tugas yang telah menjadi tanggung jawab. Kinerja karyawan memiliki keterkaitan dalam menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan (Chen, 2011). Menurut Darden dan Babin (1994) dalam Ahmad (2017) kinerja karyawan merupakan sistem penilaian yang digunakan organisasi untuk

mengevaluasi kemampuan dan efisiensi karyawan dalam bekerja. Organisasi akan dapat sangat berpengaruh ketika karyawan memiliki pencapaian kinerja dan produktivitas tinggi sehingga dapat membuat organisasi mencapai keunggulan bersaing (Pfeffer, 1994).

Menurut Borman dan Motowidlo (1993) dalam Pradhan *et al.*, (2017) kinerja dapat diartikan sebagai konsep tingkat dasar dimana seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu seorang karyawan ikut terlibat dalam hasil yang diharapkan oleh organisasi. Shields (2016) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam acuan utama dari kinerja adalah kemampuan untuk bertanggungjawab dan dapat memahami kesepakatan antara manajer dan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Menurut Borman dan Motowidlo (1997) kinerja mempunyai konteks sebagai efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, mewujudkan pemenuhan visi dan misi organisasi sekaligus memberikan *reward* kepada karyawan yang memenuhi tujuan organisasi, dan dapat membentuk individu karyawan secara proporsional.

Menurut Rivai (2014) kinerja adalah keseluruhan hasil seseorang selama diberikan pertanggungjawab tugas yang dibandingkan dengan standar pekerjaan, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati. Kinerja karyawan tidak dapat dijalankan sendiri tetapi berkaitan dengan kepuasan kerja dan *reward* yang diberikan kepada karyawan dimana kompensasi tersebut akan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu setiap karyawan dalam organisasi. Selain itu, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik setiap

individu. Seperti pada perkembangan perusahaan di era yang telah memiliki persaingan dan mengglobal dan tentunya perusahaan maupun organisasi membutuhkan karyawan yang kinerja yang tinggi dan dapat bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Dalam mencapai suatu tujuan organisasi maka kinerja karyawan perlu diukur dari segi kualitas, kuantitas, dan target waktu dalam menyelesaikan tugas. Suatu standar kerja pada organisasi dapat menjadi tolak ukur dalam membandingkan antara apa yang telah dilakukan dan diharapkan seorang karyawan terhadap pekerjaan atau jabatannya. Organisasi sekarang menyediakan penilaian bagi para pemimpin dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dalam memotivasi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah suatu penilaian hasil kualitas dan kuantitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Ada pun menurut Rivai (2014) kinerja merupakan kemauan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan dan bertanggungjawab dengan hasil yang sesuai dari pekerjaan yang telah ditentukan. Namun, kinerja bisa menjadi proses seorang karyawan yang dapat melakukan suatu hasil yang diukur pada jangka waktu yang ditentukan berdasarkan kesepakatan yang telah ditentukan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini dipaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Motivasi (*Motivation*)

Menurut Shadare dan Hammed (2009 dalam Putri dan Ardana, 2016) menyatakan bahwa motivasi karyawan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bagi perusahaan ini merupakan faktor penting untuk dapat memastikan karyawan melakukan kemampuan terbaik (Bose, 2018). Motivasi adalah suatu kondisi atau tindakan yang membantu seseorang untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal untuk berbuat dan memproduksi (Murty dan Hudiwinarsih, 2012 dalam Putri dan Ardana, 2016). Dalam memberikan motivasi ini memberikan suatu bentuk proses dari kebutuhan menimbulkan keinginan, kebutuhan menimbulkan tindakan, dan kebutuhan menghasilkan keputusan sehingga dapat mencapai hasil bagi perusahaan (Putri dan Ardana, 2016).

2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan dorongan individu atau karyawan mengenai keseluruhan pekerjaan dalam memfokuskan pada tingkat dalam menyukai atau tidak dalam pekerjaan mereka (Spector, 1997 dalam Inuwa, 2016). Menurut George dan Jones (2008) dalam Inuwa, (2016) kepuasan kerja memiliki suatu keyakinan dan perasaan yang dirasakan setiap karyawan tentang pekerjaan mereka masing-masing. Jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan tinggi maka tentu akan menghasilkan kinerja yang baik.

3. Gaya Kepimpinan (*Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan menggambarkan suatu sikap yang ditetapkan oleh seseorang untuk dapat memimpin sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Suatu pemimpin dapat dikatakan berhasil ketika pemimpin dapat mendorong karyawan dalam menggapai tujuan, visi dan misi perusahaan. Karyawan dapat mengetahui seorang pemimpin yang baik dapat menerapkan gaya kepemimpinan seperti apa yang akan bisa mendorong, memotivasi, dan mendisiplinkan karyawan di dalam organisasi tersebut.

4. Keterikatan (*Engagement*)

Kinerja setiap karyawan tidak hanya terdorong dengan baik hanya dengan bekerja pada pekerjaannya, melainkan dimotivasi oleh serangkaian faktor pendukung. Keterikatan karyawan merupakan salah satu faktor pendukung yang mendorong dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Hobel (2006 dalam Preko dan Adjetey, 2016) Keterikatan karyawan merupakan suatu alat penting dalam manajemen kinerja. Ketika karyawan direkrut dan tidak diberikan tugas, fasilitas, dan lingkungan kerja yang diperlukan maka karyawan tidak sepenuhnya terlibat. Keterikatan karyawan ini adalah istilah baru yang digunakan dalam pekerjaan sosial, yang telah akrab bagi komunitas manajemen selama dua dekade.

5. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Karyawan perlu diberdayakan dengan maksimal agar karyawan bisa mengembangkan kemampuan dirinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugas serta tanggap terhadap perkembangan lingkungan. Ahmad (2017)

menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah usaha yang dilakukan organisasi dengan memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada karyawan untuk lebih terlibat dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah organisasi tetapkan. Melalui pemberdayaan, karyawan diharapkan dapat memberikan sumbangan positif bagi organisasi yang terwujud dalam bentuk meningkatnya kinerja karyawan (Onsoardi, 2018).

2.1.3 Dampak Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi dalam melakukan pengelolaan SDM yang dimilikinya dengan baik. Kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan kontribusi (dampak) positif bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Robbins (2013) menyatakan bahwa dampak atau manfaat dari kinerja karyawan yang tinggi adalah:

1. Organisasi dapat berkembang dengan lebih pesat.
2. Organisasi dapat dengan mudah untuk mencapai target yang telah direncanakan atau ditentukan dan tepat sasaran.
3. Dapat meminimalisir atau mengurangi risiko-risiko negatif yang terjadi dalam organisasi.
4. Meningkatkan soliditas serta kekompakan kerja antar karyawan dalam organisasi karena masing-masing karyawan bekerja secara sungguh-sungguh dan dapat saling bekerjasama guna mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan organisasi.

5. Organisasi atau perusahaan memiliki citra yang semakin baik dimata masyarakat dan akan disegani oleh para pesaing dalam bisnis yang sama.

2.2 Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

2.2.1 Definisi Pemberdayaan Karyawan

Pada lingkungan bisnis yang bersaing pada saat ini, pemberdayaan karyawan menjadi konsep penting dalam sumber daya manusia. Proses pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Dengan pengambilan keputusan organisasi keseluruhan secara cepat maka dapat meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap perubahan situasi lingkungan makro dan membuat organisasi lebih siap untuk mengatasi ketidakpastian yang melibatkan lingkungan. Menurut Conger dan Kanungo (1988) pemberdayaan didefinisikan sebagai di mana semua karyawan mempunyai tingkat hierarki organisasi diberi wewenang untuk membuat keputusan penting dan diberi tanggung jawab atas konsekuensi dari keputusan dan tindakan mereka. Dede dan Sazkaya (2018) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai pemberian kepada seseorang (karyawan) untuk memiliki lebih banyak kendali atas kehidupan atau situasi mereka sendiri berkaitan dengan pekerjaannya. Karyawan tidak dapat membentuk peraturan dalam bekerja yang mana mempunyai rasa mandiri untuk bebas bertindak dalam melaksanakan tanggung jawab, maka dari itu pemberdayaan karyawan sangat diperlukan untuk memberikan pengaturan terhadap manajer dan karyawan agar dapat bekerja satu sama lain dalam

pengambilan keputusan sebagai suatu organisasi (Tuğ, 2010). Pemberdayaan karyawan merupakan alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, mendorong karyawan untuk bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan dan menjadi alat untuk membangun kepercayaan antara manajer dan karyawan untuk mengatasi hambatan (Jones dan Hamed, 2010 dalam Fernandez dan Moldogaziev, 2015).

Proses pemberdayaan karyawan membutuhkan struktur yang fleksibel dan datar daripada yang bersifat hierarki tradisional, dan proses pemberdayaan ini memerlukan sistem terbuka di mana komunikasi dan informasi mengalir kesegala arah (Potterfield, 1999).

Menurut Jones (2010) pemberdayaan karyawan memiliki kunci elemen yang dapat mengurangi resistensi yakni dalam proses perubahan organisasi dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan, seperti yang dipraktikkan dalam sebagian besar program manajemen kualitas total. Ketika tanggung jawab dan pengambilan keputusan diwakilkan kekelompok kerja, maka jumlah manajer menengah akan berkurang dan tugas mereka akan menjadi fasilitator, mentor, instruktur, dan sponsor yang diberdayakan. Yang akhirnya akan membuat mereka menjadi “*new non-manager managers*” karyawan. Menurut Niehoff *et al.*, (2001) pemberdayaan karyawan memberikan semua karyawan wewenang untuk membuat keputusan terkait tugas, karyawan juga akan memiliki kesempatan untuk menjadi lebih mengatur dan memfokuskan diri sendiri.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberdayaan Karyawan

Menurut Bolat (2003) pemberdayaan karyawan mempunyai tiga faktor dalam perspektif perilaku pemberdayaan karyawan yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu memberdayakan karyawan melalui pemberian kebijakan yang diperlukan dalam menjalankan tugas.
2. Sumber daya yakni memberikan akses– akses sumber daya yang diperlukan kepada karyawan dalam pemuasan tugas. Ketiga,
3. Informasi adalah menginformasikan kepada semua karyawan tentang perubahan lingkungan baik internal maupun lingkungan eksternal organisasi.

Robbins (2013) menyatakan bahwa untuk meningkatkan efektivitas keberhasilan pemberdayaan karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan:

1. Kemampuan (*Competency*).

Kemampuan karyawan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemberdayaan karyawan. Kemampuan karyawan meliputi: pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, keterampilan (*skill*) yang dimiliki, dan sikap (*attitude*) atau perilaku (*behaviour*) dari masing-masing karyawan.

2. Penempatan (*Placement*)

Pemberdayaan karyawan akan menjadi optimal saat karyawan ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan sesuai dengan kemampuan (pendidikan,

pengetahuan, keterampilan) yang dimiliki. Selain itu, penempatan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dalam organisasi.

3. Kewenangan (*Authority*)

Pemberdayaan yang baik dilakukan saat organisasi memberikan kewenangan yang jelas kepada karyawan. Kewenangan yang diberikan berhubungan dengan posisi atau jawaban yang diemban atau dimiliki karyawan. Melalui kewenangan yang dimilikinya, karyawan dapat mengambil keputusan strategis yang akan dapat membantu dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna peningkatan kinerja.

4. Tanggungjawab (*Responsibility*)

Pemberdayaan akan menjadi efektif dan efisien saat karyawan memiliki tanggung jawab yang jelas. Artinya, karyawan harus melaksanakan pekerjaannya yang merupakan tugasnya dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.

5. Kepercayaan (*Loyalty*)

Pemberdayaan akan berdaya guna saat adanya kepercayaan yang tinggi dari organisasi kepada karyawan. Artinya, karyawan yang diberi kepercayaan harus dapat dipercaya bahwa karyawan akan menjalankan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan wewenang dari jabatannya.

6. Dukungan (*Support*)

Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memberikan dukungan kepada karyawan. Untuk dapat menjalankan tugasnya, karyawan membutuhkan dukungan yang optimal dari organisasi maupun rekan kerja. Dukungan yang

diberikan dari pihak-pihak yang berhubungan akan memudahkan bagi karyawan dalam mencapai keberhasilan sesuai misi dan visi organisasi.

7. Kepemimpinan (*Leadership*)

Keberhasilan pemberdayaan karyawan tidak terlepas dari kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi karyawan untuk mau bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

8. Motivasi (*Motivation*)

Pemberdayaan karyawan akan sukses saat karyawan memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang individu untuk melakukan suatu hal (pekerjaan) dimana motivasi akan menuntun karyawan ke arah sikap dan perilaku atau tingkah laku yang lebih baik. Pemberian motivasi adalah hal yang penting dengan tujuan agar karyawan mau menjalankan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya secara ikhlas dan sepenuh hati

2.2.3 Dampak Pemberdayaan Karyawan

Bagi perusahaan, pemberdayaan karyawan memiliki banyak manfaat seperti, dalam meningkatkan kualitas kerja tim dan kolaborasi, setiap manajer memiliki waktu dalam menginvestasi menciptakan misi dan visi organisasi, membentuk strategi dalam mengambil keputusan yang dapat membuat perusahaan

menjadi kompetitif dipasar. Dengan pemberdayaan karyawan yang merata pada perusahaan maupun organisasi memiliki dampak pada penghematan biaya, peningkatan daya saing perusahaan lain, peningkatan dalam pelayanan pelanggan, peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan inilah yang menjadi manfaat penting pemberdayaan bagi karyawan di perusahaan dalam memajukan perusahaan (Sazkaya, 2018).

Baird *et.al* (2017) menyatakan pemberdayaan merupakan proses meningkatkan pandangan pada kemampuan karyawan dan anggota organisasi dapat dilihat melalui mengidentifikasi kondisi yang mendorong ketidakberdayaan, melakukan penghapusan praktik organisasi formal maupun informal dalam memberika informasi yang efektif. Dalam organisasi karyawan memiliki banyak informasi mengenai organisasi yang berdasarkan pada kinerja karyawan, keahlian karyawan untuk memahami dan berkontribusi pada kinerja yang mana akan memberi karyawan kekuatan dalam membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam mengambil definisi *self-efficacy* pada pemberdayaan karyawan dapat melakukan peningkatan pada karyawan sehingga karyawan mempunyai hak untuk menguasai dan menggunakan sumber daya dalam menggapai tujuan organisasi yang diinginkan bersama (Bowen dan Lawler, 2006 dalam Baird *et.al*, 2017).

2.3 Loyalitas Karyawan (*Employee Loyalty*)

2.3.1 Definisi Loyalitas Karyawan

Dalam sebuah organisasi pemberdayaan dan kinerja merupakan suatu hal yang penting. Loyalitas karyawan mempunyai hubungan yang saling keterkaitan terhadap organisasi. Dalam hal ini organisasi sangat membutuhkan karyawan yang sangat loyal kepada pekerjaan yang akan diberikan organisasi. Namun, hal ini merupakan hal yang menjadi tantangan pada organisasi pada saat ini. Kesetiaan karyawan dapat dilihat dari segi terbentuknya sistem komunikasi, sistem manajemen, dan lingkungan kerja dalam organisasi tersebut. Karyawan yang loyal memiliki peran penting dalam kontribusi dan pengembangan organisasi manapun. Kontribusi karyawan terhadap bisnis perusahaan dapat meningkat dengan waktu yang berjalan pada organisasi. Maka dari itu, kebijakan organisasi sangat penting diterapkan untuk menumbuhkan loyalitas karyawan dalam memfasilitasi jangka waktu kerja yang panjang pada perusahaan.

Pada ekonomi yang berjalan sekarang, kesetiaan seorang karyawan dipandang sebagai isu penting, yang mana keberhasilan suatu negara maupun perusahaan bergantung pada keterampilan karyawan. Oleh karena itu, dalam loyalitas karyawan perusahaan perlu mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi dan tingkat kinerja yang tinggi dalam memajukan tujuan perusahaan dalam melakukan persaingan dengan perusahaan lain. Banyak perusahaan merujuk pada situasi sulit dan kerugian dalam kepergian karyawan yang mana perusahaan maupun organisasi memiliki dampak pada efektivitas dan semangat karyawan pada perusahaan. Niehoff *et al.* (2001) mendefinisikan loyalitas sebagai perilaku aktif

yang menunjukkan kebanggaan dan dukungan bagi organisasi, membela organisasi dari kritik, menekankan aspek positif dari organisasi, dan menahan diri dari mengeluh tentang organisasi. Menurut Mowday *et.al* (1979 dalam pada Phuong dan Vinh, 2020) loyalitas berarti presentasi komitmen karyawan dalam organisasi yang ditandai dengan keuntungan relatif pada karyawan dengan keikutsertaan terlibat aktif dalam aktivitas dalam perusahaan. Ketika karyawan loyal dan percaya kepada organisasi tempat melakukan aktivitasnya seperti menjalankan nilai-nilai, misi, tujuan organisasi maka, perusahaan dapat mewujudkan harapan yang kuat dalam bersaing dengan kompetitor lainnya.

Menurut Phuong dan Vinh (2020) loyalitas karyawan merupakan sebuah bidang dimana karyawan yang loyal mempunyai peran penting untuk berkontribusi pada pengembangan perusahaan. Maka, dari itu kebijakan-kebijakan perusahaan maupun organisasi tersebut perlu memperjelas kepada karyawan agar dapat menumbuhkan loyalitas karyawan pada pekerjaannya dan kepada organisasi. Loyalitas karyawan memiliki keterkaitan karyawan pada organisasi, tujuan, sasaran, dan nilai organisasi itu sendiri. Menurut Szakya (2018), konsep loyalitas karyawan dapat digambarkan juga bahwa karyawan berusaha dalam mementingkan kepentingan pribadi, memperlihatkan perilaku implikasi dan kepemilikan intelektual untuk mendukung tujuan organisasi. Yang mana saling mendukung satu sama lain, tetap bersama dengan organisasi, saling berkomunikasi dalam menyelesaikan masalah yang sulit, sehingga masalah-masalah yang terjadi pada organisasi dapat terselesaikan dan mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi yang perlu untuk terus diusahakan peningkatannya. Runtu (2016) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu:

1. Karakteristik pribadi.

Karakteristik pribadi berkaitan dengan faktor-faktor diri karyawan. Karakteristik pribadi meliputi jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan, prestasi, minat, bakat, serta sifat kepribadian seorang individu.

2. Karakteristik pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan mengungkapkan atau menjabarkan hal apa saja yang ada pada sebuah pekerjaan, seperti tantangan dalam pekerjaan, stress berkaitan dengan pekerjaan, hubungan sosial pekerjaan, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan tingkat kesesuaian pekerjaan dengan karakteristik karyawan.

3. Karakteristik desain perusahaan.

Karakteristik desain perusahaan berhubungan dengan tingkat formal, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, tingkat keterlibatan karyawan, dan tanggung jawab perusahaan.

4. Pengalaman yang didapat dari perusahaan.

Loyalitas karyawan pada sebuah organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh seberapa baik pengalaman karyawan saat bekerja dalam sebuah organisasi. Pengalaman karyawan yang baik dalam sebuah organisasi akan

membuat karyawan akan tetap bekerja dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama atau sampai akhir kariernya (pensiun).

2.3.3 Dampak Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan yang tinggi memberikan dampak positif bagi organisasi. Steers dan Porter (1987) dalam Rivai (2014) menyatakan bahwa dampak loyalitas karyawan yang tinggi bagi organisasi adalah sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif tersebut meliputi:

1. Kemauan untuk bekerja sama.

Karyawan dengan tingkat loyalitas kerja yang tinggi memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Kerja sama dengan orang lain dalam organisasi akan mendukung organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih mudah.

2. Rasa memiliki.

Karyawan yang loyal pada organisasi ditunjukkan melalui rasa memiliki organisasi yang besar. Karyawan dengan tingkat rasa memiliki yang tinggi membuat karyawan mempunyai sikap untuk turut serta menjaga dan bertanggungjawab pada organisasi guna mencapai tujuan.

3. Hubungan antar pribadi.

Karyawan dengan tingkat loyalitas yang tinggi memiliki sikap fleksibel yang menuju pada arah hubungan antara pribadi yang baik.

4. Suka terhadap pekerjaan.

Wujud lain dari loyalitas karyawan adalah rasa suka karyawan pada pekerjaannya. Karyawan yang menyukai pekerjaannya akan memiliki perilaku positif dalam bentuk datang tiap hari untuk bekerja dan bekerja dengan senang hati untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Al-edenant dan Alhawamdeh (2018) bertujuan untuk melihat pengaruh antara pemberdayaan dan kinerja karyawan dengan menyertakan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian memberitahukan terdapat pengaruh signifikan antara pemberdayaan dan kinerja karyawan. Pada loyalitas mempunyai pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan dan kinerja karyawan. Yang mana hasil membuktikan bahwa loyalitas karyawan saling berhubungan memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dede dan Sazkaya, (2018) bertujuan untuk menganalisis peran loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam memberikan pengaruh antara pemberdayaan karyawan dan perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh signifikan memediasi terhadap pengaruh antara pemberdayaan karyawan dan perilaku inovatif karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The Mediating Effect of Employee's Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employee's Performance: A Case from Jordanian SMEs</i> (Al-edenant dan Alhawamdeh, 2018)	Kuantitatif	Terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dan kinerja karyawan, serta loyalitas terhadap kinerja karyawan. Loyalitas karyawan secara parsial memediasi hubungan antara pemberdayaan dan kinerja.
2	<i>The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul</i> (Dede dan Sazkaya, 2018)	Kuantitatif	Terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dan perilaku inovatif karyawan. Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan perilaku inovatif karyawan. Hasil lain menunjukkan terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dan loyalitas karyawan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pada lingkungan kerja dalam organisasi, karyawan memiliki wewenang dalam memberikan pendapat dalam organisasi agar menjadi hubungan saling timbal balik. Maka dari itu, organisasi mengambil kebijakan dalam pemberdayaan karyawan sebagai dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Dengan mengembangkan pemberdayaan dalam organisasi dapat meningkatkan solusi kreatif pada setiap kesalahan karyawan yang bisa terjadi pada aktivitas kerja karyawan. Pemberdayaan karyawan di lingkungan perusahaan atau organisasi akan memberikan peningkatan dalam segi organisasi yaitu dengan memberikan pelatihan dan pengembangan pada pengetahuan dan keterampilan karyawan. Saling menjalin komunikasi timbal balik karyawan dan organisasi, memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas yang mana organisasi akan mendapatkan karyawan yang memiliki hasil kinerja yang berkualitas dan sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Patterson (2004, dalam Al-edenat dan Alhawamedeh, 2018), bahwa pemberdayaan bagi karyawan merupakan suatu pintu untuk bekerja terkait pada pengetahuan, kemampuan dan ruang kebebasan dalam memikirkan suatu penyelesaian dalam pekerjaan, dan meningkatkan dorongan pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diberdayakan melalui akuntabilitas yang lebih besar dengan melalui pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Oleh karena itu, kemampuan pada karyawan perlu ditingkatkan dan dimanfaatkan kinerja setiap karyawan pada organisasi (Al-edenat dan Alhawamedeh, 2018). Hasil penelitian

Al-edenat dan Alhawamedeh (2018) yang dilakukan pada 252 orang karyawan industri kecil dan menengah di Jordania memberikan bukti adanya pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado.

2.5.2. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Organisasi memandang kinerja adalah indikator penting hingga dibutuhkan cara untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditentukan saat karyawan memutuskan untuk tetap diposisi kerja di organisasi sekarang atau pindah keorganisasi lain. Menurut Radzi (2009), karyawan yang memiliki pencapaian pemberdayaan yang tinggi mempunyai rasa loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan bersedia menerima sebuah tugas tambahan jika ditugaskan oleh atasan. Bowen dan Lawler (1992, dalam Radzi (2009), manfaat pemberdayaan ialah bahwa karyawan akan merasa nyaman untuk diri sendiri dan loyal terhadap pekerjaan mereka pada organisasi yang mereka tempati.

Pemberdayaan menunjukkan suatu keuntungan penting bagi organisasi dan karyawan. Pemberdayaan karyawan mempunyai manfaat misalnya menumbuhkan rasa kepatuhan dan rasa pembentukan membangun pada organisasi dan juga mampu memenuhi kebutuhan dasar dari karyawan seperti penerimaan dan kepemilikan pada setiap karyawan. Pemberdayaan pada karyawan dapat menghasilkan dan mengembangkan

kepercayaan, komunikasi timbal balik antara sesama karyawan dan juga organisasi. Loyalitas karyawan secara positif dipengaruhi oleh pemberdayaan yang dianggap sebagai aktivitas mendasar kepada kepercayaan yang mana dapat mempengaruhi loyalitas seorang karyawan secara emosional dan sosial (Ignore, 2009 dalam Alhawamdeh dan Al-edenat, 2018). Hasil penelitian Dede dan Sazkaya (2018) yang dilakukan terhadap 2019 orang karyawan di Istanbul, Turki menemukan bukti nyata pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado.

2.5.3. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas karyawan sangatlah penting bagi setiap organisasi dan juga terhadap karyawan. Loyalitas karyawan mempunyai dasar hubungan pada kepercayaan, rasa memiliki yang kuat, dan keinginan yang tetap pada organisasi. Loyalitas karyawan mempunyai dampak positif terhadap kepercayaan diri pada setiap karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pada organisasi (Surujlal, 2003 dalam Alhawamdeh dan Al-edenat, 2018).

Menurut Preko dan Adjetey (2013), setiap karyawan pada organisasi ingin merasa adanya kepuasan saat melakukan pekerjaan yang di kerjakan seperti tempat kerja yang nyaman, komunikasi saling timbal balik, dan pengaturan manajemen dalam organisasi yang efisien dapat mendorong

peningkatan loyalitas karyawan. Sehingga kepercayaan karyawan pada organisasi akan merasa nyaman, loyal, dan bertanggungjawab dalam bekerja, dan juga dapat meningkatkan kinerja dalam tugas yang diberikan. Hasil penelitian Al-edenat dan Alhawamedeh (2018) memberikan bukti empirik bahwa kinerja dari 252 orang karyawan industri kecil dan menengah di Jordania meningkat secara signifikan karena loyalitas karyawan yang tinggi pada organisasi. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Loyalitas karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado.

2.5.4. Loyalitas Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

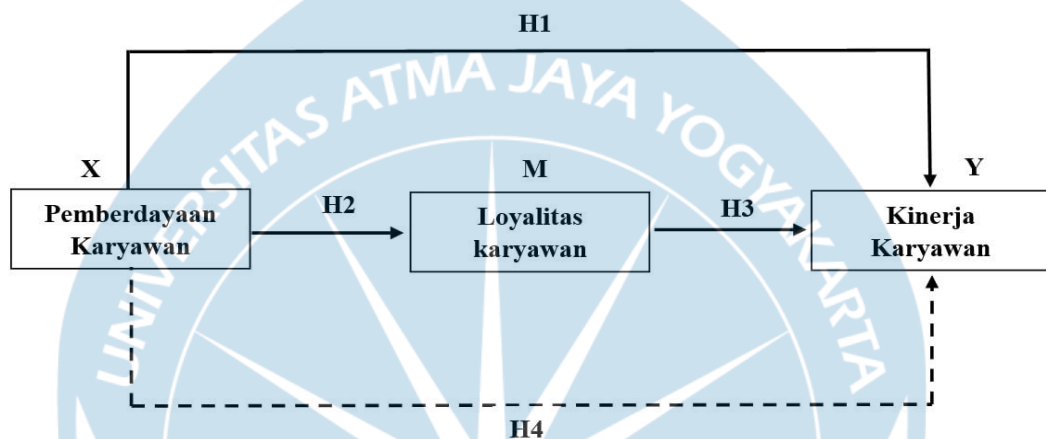
Tantangan pada setiap organisasi saat ini ialah bagaimana organisasi mempertahankan karyawan, dan seorang karyawan yang dapat loyal bekerja di organisasi mereka. Maka dari itu, organisasi memerlukan pertahanan tempat kerja yang baik dan efisien, memiliki sistem manajemen dan sistem hubungan yang efektif dengan karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi, yang mana organisasi dapat menawarkan kompensasi atau *reward* bagi karyawan dalam mendelegasikan pekerjaan. Dengan organisasi memberikan sistem manajemen yang efektif, maka karyawan akan mempunyai tingkat inisiatif yang tinggi dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka (Alhawamedeh dan Al-edenat, 2018).

Seorang karyawan dalam organisasi juga memerlukan komunikasi antara organisasi dan karyawan yang dapat saling bertukar pikiran dan bertanggungjawab pada pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan dan memiliki hasil malampaui target dari organisasi maka, karyawan dapat diberikan oleh organisasi sebuah imbalan dari hasil yang telah dikerjakannya. Menurut Chi dan Gursoy (2009, dalam Alhawamdeh dan Al-edenat, 2018), loyalitas karyawan merupakan aspek yang penting dalam organisasi yang mana dapat menciptakan peningkatan pangsa pasar dan profitabilitas organisasi. Dengan memiliki karyawan yang loyal pada organisasi melalui pemberdayaan karyawan yang merata dan efisien, dapat mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Penelitian Al-edenat dan Alhawamedeh (2018) memberikan bukti bahwa kinerja 252 orang karyawan industri kecil dan menengah di Jordania meningkat disebabkan karena karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dimana loyalitas karyawan tersebut distimuli oleh pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Loyalitas karyawan memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado.

2.6 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan suatu konsep dari suatu penelitian yang mengaitkan antara variabel satu dengan variabel lainnya secara visual, agar dapat memudahkan penelitian disusun secara sistematis. Bagian kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pikiran

Sumber: Al-edenat dan Alhawamdeh (2018)

Pemberdayaan karyawan dijelaskan sebagai dorongan kewenangan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang diperlukan dan esensial kapan pun diperlukan (Hunjra *et al.*, 2011). Dalam pemberdayaan karyawan dibangun dengan merencanakan suatu lingkungan kerja di mana karyawan dapat merasa bebas dan diizinkan untuk membuat keputusan sendiri berdasarkan situasi terkait pekerjaan mereka (Elnaga *et al.*, 2013). Menurut Dewettinck *et al.*, (2011) dalam Ahmad (2017), organisasi harus bisa memberdayakan karyawan untuk membuat mereka dapat bertekad, setia dan senang sehingga pada gilirannya karyawan akan memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Loyalitas karyawan dalam hal sebuah keadaan dimana memiliki hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, yang mana karyawan memperoleh keuntungan dalam hal keamanan, keselamatan, kenyamanan, dan dapat menghindari kerugian seperti meninggalkan pekerjaannya (Iqbal *et al*, 2015). Menurut Aityan dan Gupta (2010) dalam Alsaiani *et al.*, (2020) konsep loyalitas karyawan dapat digambarkan sebagai kewajiban untuk berpartisipasi dalam pekerjaan, yakni komitmen dan dukungan setiap individu terhadap organisasi melalui harapan dalam bekerja dan imbalan, serta komitmen mendukung organisasi pada saat terjadi perubahan dan keadaan (Alsaiani *et.al* 2020).

Menurut Nzuve *et al.*, (2012) kinerja karyawan merupakan penerapan utama dalam organisasi yang berkaitan dengan tindakan dalam meningkatkan kinerja seseorang karyawan untuk mencapai keefektivitas organisasi, tim maupun individu. Dengan karyawan dalam meningkatkan kinerja maka dibutuhkan sebuah proses pengembangan berkelanjutan yang efektif sehingga tujuan organisasi akan tercapai.