

## BAB II

### TINJUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yakni mengenai keterlibatan kerja, kinerja karyawan dan loyalitas karyawan. Perbandingan tersebut dapat disimak pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneletian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan perbedaan
1	1. Sebastianus Alexander Septiadi 2. Desak Ketut Sintaasih 3. IMade Artha Wibawa E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.8 (2017)	pengaruh keterlibatan kerja(X) terhadap kinerja(Y) dengan pemediasi komitmen organisasional(M) (Studi pada Pusat Keuangan Kementerian Pertahanan terletak di Jl. K.H. Wahid Hasyim No. 1 Jakarta Pusat )	1. Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Keterlibatan Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja 3. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai 4. Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja berpengaruh Positif dan Signifikan yang dimediasi oleh komitmen organisasional	1. Persamaan ada pada Pengaruh keterlibatan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) 2. Perbedaan terletak pada pemediasi komitmen organisasional

2	Endah nuraeni pujiastuti(14 agustus 2019)	Pengaruh pengembangan karir(X1) dan kepemimpinan transformasional(X 2) terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi(M) (studi empiris pada karyawan universitas muhammadiyah magelang)	<p>1. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang</p> <p>2. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang</p> <p>3. Pengembangan Karir Berpengaruh positif Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang</p> <p>3. Kepemimpinan Transformasional Bepengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang</p>	<p>1. Persamaan ada pada terhadap kinerja karyawan (Y) dengan loyalitas karyawan sebagai mediasi (M)</p> <p>2. Perbedaan ada pada Pengaruh pengembangan karir (X) dan kepemimpinan transformasional (X) dan jumlah variabel</p>
---	---	--	---	---

			<p>4. Loyalitas Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang.</p> <p>6. Loyalitas Karyawan Memediasi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang</p>	
3	<p>Melisa Melayansari*, Risa Bhinekawati Sekolah Tinggi Manajemen IPMI Jakarta, Indonesia  <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i>, volume 132 (AICMaR 2019)</p>	<p>Dampak keseimbangan kerja(X) terhadap kinerja karyawan(Y) Dimediasi oleh loyalitas karyawan (M) (Pelajaran dari Karyawan Wanita yang Bekerja di Lingkungan Internasional di Jabodetabek, Indonesia)</p>	<p>1. Keseimbangan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan</p> <p>2. Keseimbangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Loyalitas karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Persamaan ada pada Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi oleh Loyalitas Karyawan (M)</p> <p>2. Perbedaan ada pada Keseimbangan kerja sebagai Variabel (X)</p>

4	<p>Nadya Puspita<sup>1</sup>, dan M. Natsir Nugroho<sup>1</sup>, and Agusdini Banun<sup>1</sup>  <sup>1</sup>Faculty of Health Sciences, Esa Unggul University, Jakarta, Indonesia (Vol. 4, No. 5, 2020,)</p>	<p>Pengaruh Organisasi(X1) dan Keterlibatan kerja(X2) terhadap kinerja Karyawan(Y) Di Mediasi oleh Loyalitas Karyawan(M)</p>	<p>1. Ada pengaruh budaya organisasi dan kerja keterlibatan pada kinerja karyawan di mana loyalitas karyawan merupakan variabel intervening.</p> <p>2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Ada pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Ada pengaruh loyalitas karyawan terhadap karyawan kinerja.</p> <p>5. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan.</p> <p>6. Ada pengaruh keterlibatan kerja terhadap karyawan loyalitas.</p>	<p>1. ersamaan ada pada Keterlibatan kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi oleh Loyalitas Karyawan (M)</p> <p>2. Perbedaan ada pada Pengaruh Organisasi variabel (X) dan jumlah variabel</p>
---	---	--	--	---

*Sumber : data diolah dari penelitian terdahulu*

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Hasibuan, 2014) Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil dari input dan output yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan atasannya.

Menurut (Riva'i, 2014) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut (Mangkunegara, 2017) Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan seorang pekerja yang mana hasil tersebut sesuai pada standar yang ditetapkan dan sesuai dengan harapan organisasitempat ia bekerja.

### **2.2.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor faktor yang menjadi pendorong kinerja karyawan Menurut Kasmir(2016)faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

#### **1. Kemampuan dan keahlian**

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula.

#### **2. Pengetahuan**

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Artinya dengan mengetahui tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

#### **3. Rancangan kerja**

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan

#### **4. Kepribadian**

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik akan mendapat

pekerjaan yang sungguh sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan jugabaik.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dengan begitu makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka kinerjanya akan meningkat dan sebaliknya.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Jadi, kepemimpinan mempengaruhi kinerja itu.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap pimpinan dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan – kebiasaan

atau norma – norma ini mempengaruhi kinerja karyawan atau kinerja organisasi.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik dan sebaliknya. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan kondisi di sekitar tempat kerja seperti ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama karyawan. Semakin nyaman suasana dan ketenangan maka akan membuat kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja lebih baik.

#### 11. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik.

#### 12. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.



Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### **2.2.1.3 Indikator – Indikator Kinerja**

Berikut indikator-indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2009)

1. Kualitas hasil kerja,

diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan hasil kemampuan dan keterampilan karyawan. Hasil pekerjaan mendekati sempurna atau memenuhi standar yang ditentukan.

2. Kuantitas hasil kerja,

diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu,

diukur dari persepsi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dari awal sampai akhir. Dan dapat menyelesaikan dalam waktu yang sudah ditetapkan serta memaksimalkan waktu untuk aktivitas lainnya.

4. Kemampuan bekerja sama,

kemampuan dalam menanggapi hubungan kerja, diperlukan guna meningkatkan efisiensi kerja dalam perusahaan meliputi kerja tim antar divisi.

## 5. Kehadiran,

merupakan keikutsertaan karyawan secara fisik dan mental terhadap aktivitas pekerjaan di perusahaan.

### **2.2.2.Keterlibatan kerja**

#### **2.2.2.1Pengertian keterlibatan kerja**

Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Luthans (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja.

Menurut Lodahl & Kejner dalam Aryaningtyas & Suharti (2013) keterlibatan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam citra diri individu. Seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Prihatini, 2013). Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri

terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya.

Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya. Menurut Kanungo (1982), keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya sebagai hasil dari proses identifikasi psikologis yang dilakukan karyawan terhadap tugas-tugas yang bersifat khusus atau pekerjaannya secara umum yang mana proses tersebut bergantung pada sejauh mana kebutuhan-kebutuhan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dirasa penting.

Brown (Prihatini, 2013) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya. (S. dan C. Robbins, 2007) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan.

Prasetyo (2016) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat *absenteeism* dan *turnover*.

Hal tersebut terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah.

Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan dan memihak pada organisasinya serta menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya, sehingga karyawan dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

### 2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan faktor situasional (Kanungo, 1982) :

#### 1. Faktor personal

Faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi faktor demografi dan psikologis. Faktor demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, dan senioritas. Adapun faktor-faktor demografi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Usia

Moynihan dan Pandey (2007) menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

##### 2. Pendidikan

Setiawan, (2010) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin banyak waktu yang disediakan untuk bekerja. Terutama bagi para wanita, dengan semakin tinggi pendidikan, kecenderungan untuk bekerja

semakin besar sehingga dapat mempengaruhi pada keterlibatan kerjanya.

### 3. Jenis kelamin

Jenis kelamin mengacu pada perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki (Sunarto, 2010). Perempuan dan laki-laki mempunyai perbedaan psikologis dimana laki-laki cenderung rasional, lebih aktif dan agresif sedangkan perempuan lebih emosional dan lebih pasif.

### 4. Jabatan

Pada umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

### 5. Senioritas

Lingkungan yang menerapkan senioritas menciptakan hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dengan bawahan apabila perlakuan senioritas sudah tidak bisa diterapkan secara positif. Konsep senioritas dapat diartikan secara positif apabila seorang senior mampu menunjukkan kemampuan dan kecakapan kerja yang optimal sehingga dapat ditiru dan ditularkan kepada junior.

Sedangkan faktor psikologis yang mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup :

#### 1. Nilai-nilai pribadi individu

Sifat dasar meliputi nilai kemenangan bagi individu yang berarti berhasil mengaktualisasikan dirinya. Nilai pribadi akan menjadi dasar bagi individu pada saat mengambil keputusan dalam membuat perencanaan untuk mencapai kesuksesan.

##### *1). Locus of control*

*Locus of control* atau lokus pengendalian merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

#### 2). Kepuasan terhadap hasil kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan.

#### 3). Absensi

Absensi merupakan ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya dalam pekerjaan. Pada umumnya, organisasi atau perusahaan selalu memperhatikan karyawannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga

pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan sehingga tidak bisa mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

#### 4). Intensi *turnover*

Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

## 2. Faktor situasional

Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup :

### 1. Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang dimaksud yaitu kesesuaian pekerjaan yang ditangani dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya di sini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

### 2. Organisasi

Organisasi akan menyediakan bantuan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi situasi yang sulit. Pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat yang mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi karyawan serta peduli terhadap



kesejahteraan mereka disebut *perceived organizational support*. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan melibatkan diri dalam pekerjaannya.

### 3. Gaji

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor pertama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya.

### 4. Rasa Aman

Rasa aman atau *security* adalah dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani resiko yang dapat membahayakan diri karyawan. Adanya perasaan aman merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang, terutama pada saat ia sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan yang aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari

kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak dikehendaki.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor situasional. Faktor personal dapat dibedakan dari faktor demografi dan faktor psikologis seseorang.

### **2.2.2.3 Indikator Keterlibatan kerja**

Indikator Keterlibatan kerja menurut Kanungo (1982) sebagai berikut :

1) Aktif berpartisipasi

dalam pekerjaan menunjukkan individu terlibat dan perhatian terhadap pekerjaannya.

2) Mengutamakan pekerjaan

menunjukkan individu yang akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam kehidupannya dan pantas untuk diutamakan.

3) Pekerjaan penting bagi harga diri

menunjukkan individu menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya.

#### 2.2.2.4 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

A). Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:

1. Menghabiskan waktu untuk bekerja
2. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
3. Puas dengan pekerjaannya
4. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
5. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
6. Tingkat absen dan intensi *turnover* rendah
7. Memiliki motivasi yang tinggi

B). Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah

:

1. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
2. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
3. Tidak puas dengan pekerjaan
4. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
5. Tingkat absen dan intensi *turnover* tinggi
6. Memiliki motivasi kerja yang rendah
7. Tingkat pengunduran diri yang tinggi
8. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik keterlibatan dapat dibedakan dalam kelompok keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah.

### **2.2.3 Loyalitas Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Menurut kamus besar loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Dalam hal ini loyalitas kerja dapat juga diartikan sebagai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Utomo (2010) mengatakan Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi.

Pendapat serupa juga dikatakan Syadam (2011) Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab. Menurut Hasibuan (2011) mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Kusumo (2006) menyatakan bahwa loyalitas adalah saling mengenal antar anggota dalam kelompoknya yang besar, perasaan memiliki yang kuat, memiliki teman yang banyak dalam perusahaan, dan terdapat hubungan pribadi selama mereka menjalani pekerjaan. Loyalitas karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

#### **2.2.3.2 Aspek-aspek Loyalitas**

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Trianasari (2011), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :

1. Taat pada peraturan Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.
2. Tanggung jawab Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan,

kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

3. Sikap kerja Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.
4. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
5. Rasa memiliki Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

6. Hubungan antar pribadi karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
7. Kesukaan terhadap pekerjaan Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok

### **2.2.3.3 Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan**

Steers dan Porter dalam Kusumo, (2009) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

3. Karakteristik desain perusahaan menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan dan rasa aman. Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.

#### **2.2.3.4 Indikator Indikator loyalitas**

Indikator-indikator loyalitas menurut Sisiwanato (2015) adalah sebagai berikut :

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan



baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal..

- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap risiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap risiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. Rasa memiliki Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- e. Hubungan antar pribadi Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan

sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

## **2.3 Hubungan Antar variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

keterlibatan kerja pegawai yang menganggap pekerjaannya itu hal penting bagi dirinya, serta akan membuat pegawai lebih termotivasi, lebih produktif dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat terhadap kinerja.

Dalam perspektif organisasi, keterlibatan kerja merupakan kunci dalam memotivasi pegawai dan merupakan basis fundamental dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan dalam perspektif individu, keterlibatan kerja merupakan kunci pertumbuhan dan kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja yang memotivasi untuk mencapai tujuan (Brown dalam Christina 2016). Hal ini menyatakan Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, Christina (2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Prista (2016) dan Adi (2014) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Fandi, Afwan dan Lohana (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja mampu menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan semakin banyak seseorang terlibat dalam pekerjaannya akan

semakin dihargai baik oleh atasan ataupun rekan kerja, jadi akan memotivasi untuk berkompetisi meningkatkan kinerja.

### **2.3.2 Hubungan antara loyalitas karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian memberikan makna bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu sebaliknya semakin rendah loyalitas karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terlihat dari perilakunya yaitu akan mempunyai kepedulian yang tinggi kepada perusahaan seperti karyawan bekerja keras, kreatif, dan selalu ingin berbuat yang terbaik untuk perusahaan (Saydam, 2016: 417). Loyalitas yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Memesah (2016) yang menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Jerry Marcellinus Logahan, Sherley Marcheline Aesaria, 2014). Kemudian Ada pengaruh yang positif dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan .

Karyawan yang memiliki loyalitas berarti karyawan tersebut bersedia untuk patuh kepada aturan perusahaan yang telah ditetapkan, bersedia untuk tetap bertahan dalam situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, serta menjunjung tinggi kejujuran .

### **2.3.3 Hubungan keterlibatan kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas karyawan Sebagai Variabel Mediasi**

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, partisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003:100). Selain itu didukung oleh Hirarki Maslow (2009:71) yang ke 5 yaitu aktualisasi diri (Self Actualization) yaitu menggambarkan aktualisasi diri sebagai orang perlu untuk menjadi dan melakukan apa yang orang itu “lahir untuk dilakukan”. Robbins & Coulter (2012:377) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat pengidentifikasian karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri.

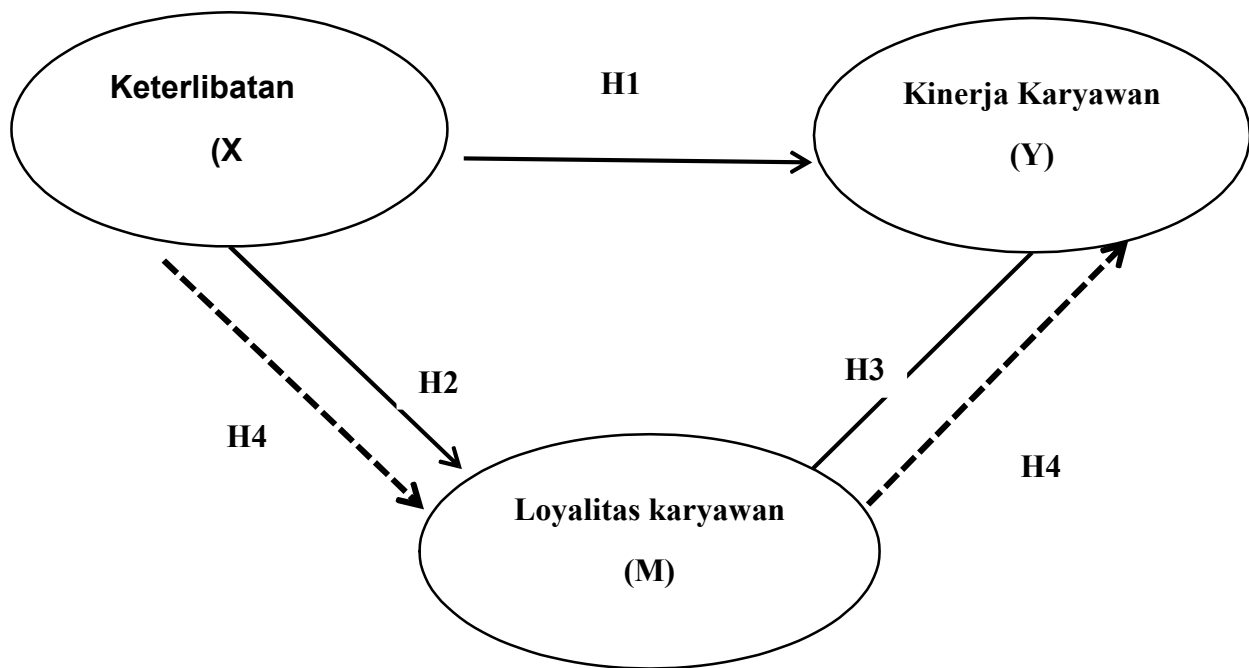
Keterlibatan kerja di definisikan sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi (Robbins, 2008:100). Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu Davis (2010). Hiriyappa (2009) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Kondalkar (2012)

mengemukakan bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi dan menganggap tingkat kinerja yang dirasakannya penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa individu peduli dengan pekerjaannya, yang berdampak pada produktivitas yang tinggi.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan penjabaran tinjauan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) adalah *keterlibatan kerja* (X). Sedangkan variabel terikatnya (*dependent variable*) adalah kinerja karyawan (Y). Yang dimana kemudian dimediasi oleh loyalitas karyawan (M) sebagai variabel mediasi.

Dari uraian pemikiran tersebut di atas, peneliti bermaksud mencoba untuk memperjelas melalui peran mediasi loyalitas karyawan pada pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sketsa seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1 kerangka konseptual**

**Keterangan :**

X = Keterlibatan Kerja sebagai variabel independen

M = Loyalitas Karyawan sebagai variabel mediasi

Y = Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen

—————> = Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

**melalui variabel mediasi**

## 2.5. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:64) bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Hipotesis dapat dikatakan sebagai dugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Fungsi

hipotesis adalah untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian.

Hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga Keterlibatanm Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Diduga Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

H3 : Diduga Loyalitas Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Diduga Loyalitas karyawan memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan