

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

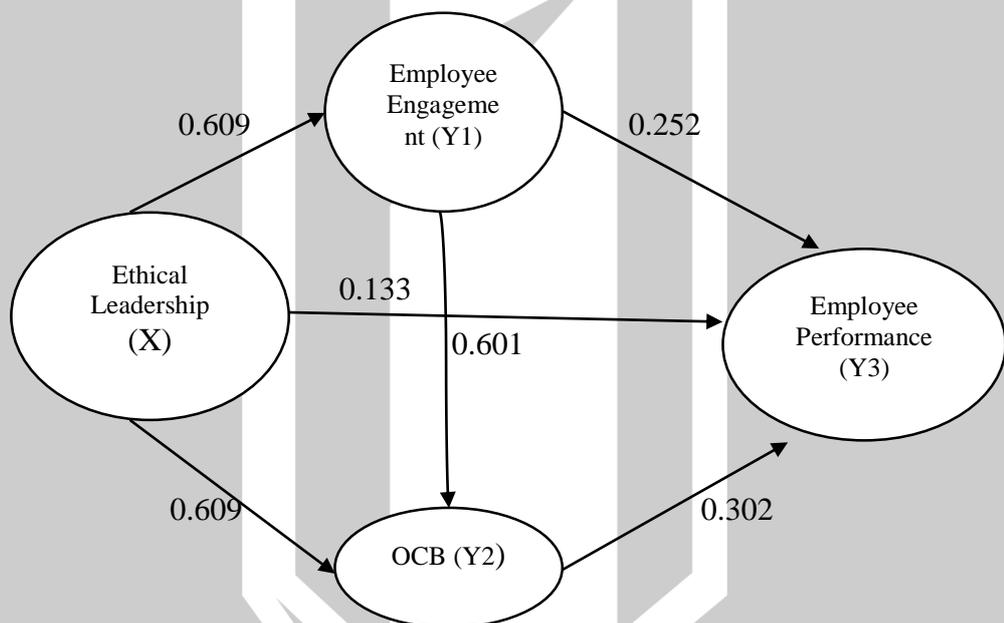
Untuk membantu penelitian ini maka peneliti membutuhkan beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan dalam penulisan skripsi ini sehingga terdapat beberapa informasi yang diambil dari peneliti terdahulu sebagai bahan referensi pembuatan penelitian yang akan diuji ulang oleh peneliti sekarang.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis sekarang :

##### **2.2.1 Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2019)**

Peneliti ini melakukan penelitian dengan judul *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance*. Menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan dan perilaku warga organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi. Peneliti menggunakan Teknik pengambilan sampel dengan metode kuantitatif dengan menguji teori yang sudah dijelaskan atas beberapa variabel, diukur dengan angka dan dianalisis dengan prosedur statistik, untuk memastikan kebenaran teori generalisasi prediktif (Creswell, 2010). Penelitian ini memilih lokasi hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali, dengan objek penelitian karyawan hotel non bintang. Alasan pemilihan hotel non bintang tersebut karena pesatnya pertumbuhan hotel non bintang yang tidak diikuti oleh tingginya tingkat hunian hotel dan menurunnya

jumlah hotel non bintang dalam kurun waktu 2013 hingga 2015. Dalam menentukan jumlah sampel multivariant, jumlah sampel setidaknya harus sepuluh kali lebih besar dari jumlah variabel dalam model penelitian. Maka jumlah sampel pada hotel non bintang dikawasan Sargita Bali adalah 120 orang, pengumpulan sampel dilakukan mulai Juli hingga akhir November. Variabel yang digunakan adalah *Ethical Leadership* (X), *Employee Engagement* (Y1), *organizational citizenship behavior* (Y2), *Employee Performance* (Y3). Masalah yang dilakukan oleh peneliti ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan dan perilaku warga organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi.



Sumber : (Sugianingrat *et al.*, 2019)

Gambar 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITI TERDAHULU IDA AYU PUTU W. SUGIANINGRAT, SAPTA RINI WIDYAWATI, CARLA ALEXANDRA DE JESUS DA COSTA, MATEUS XIMENES, SALUSTIANO D. R. PIEDADE, WAYAN G. SARMAWA

Hasil penelitian :

1. Kepemimpinan etis tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali.
2. Diketahui bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.
3. Epemimpinan etis tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali.
4. Perilaku kewargaan organisaasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. menggunakan variabel perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan.
2. Menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner.
3. Menggunakan uji validitas dan uji multivariat.

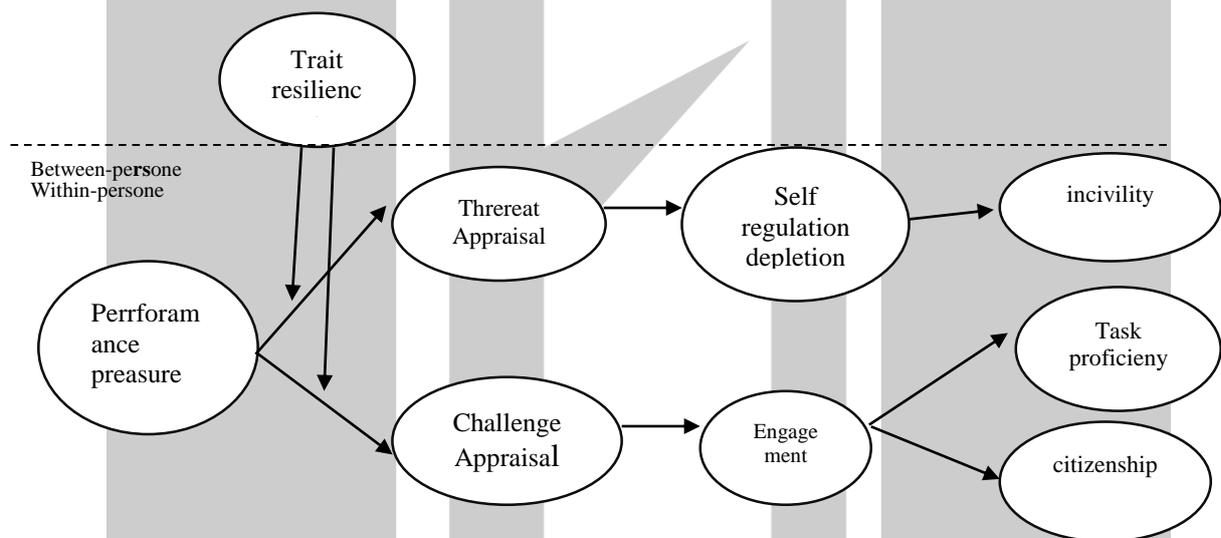
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. Penelitian terdahulu menggunakan sampel 120 karyawan hotel non bintang dikawasan Sarbagita Bali, sedangkan penelitian sekarang membutuhkan 100 karyawan di Bank Mandiri KCP Genteng Kali dan Bank Mandiri Basuki Rahmat Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan Teknik pengambilan sampel *random sampling*, sedangkan peneliti sekarang menggunakan Teknik pengambilan sampel *purposive sampling*.
3. Penelitian terdahulu menggunakan karyawan hotel non bintang di Kawasan Sarbagita Bali, sedangkan peneliti sekarang menggunakan karyawan Bank

Mandiri KCP Genteng Kali dan Bank Mandiri Basuki Rahmat Surabaya sebagai sampel.

### 2.1.2 Mitchell, Rebecca L. Greenbaum, Ryan M. Vogel, Mary B. Mawritz, David J. Keating, Marie S. (2019)

Peneliti ini melakukan penelitian dengan judul *The Effect Of Performance Pressure On Stress Appraisals, Self-Regulation, And Behavior*. Sampel pada penelitian ini terdapat 144 dengan kriteria tertentu, dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling methodology (ESM)*. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa pengaruh keadaan mempengaruhi reaksi terhadap stress.



Sumber : (Mitchell *et al.*, 2019)

Gambar 2.2

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN MITCHELL, REBECCA L. GREENBAUM, RYAN M. VOGEL, MARY B. MAWRITZ, DAVID J. KEATING, MARIE S.

Hasil Penelitian :

1. Pengaruh langsung dari tekanan kinerja pada penilaian tantangan signifikan dan positif.

2. Pengaruh langsung deplesi pengaturan diri terhadap ketidak sopanan adalah signifikan dan positif.
3. Ada efek tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja pada kemampuan tugas dan kewarganegaraan melalui penilaian tantangan dan keterlibatan. Hasilnya menunjukkan bahwa efek langsung dari keterlibatan signifikan dan positif pada kecakapan tugas dan kewarganegaraan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

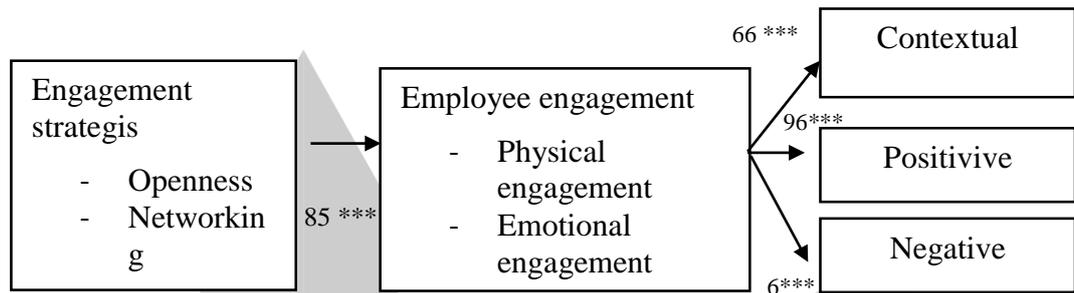
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel keterikatan
2. Menggunakan instrument berupa kuisisioner

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. Penelitian terdahulu menggunakan teknik *sampling methodology (ESM)* sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*.
2. Penelitian terdahulu membutuhkan 144 responden, sedangkan penelitian sekarang membutuhkan 102 responden.

### **2.1.3 Hongmei Shen & Hua Jiang (2019)**

Peneliti ini melakukan penelitian dengan judul *Engaged at work? An employee engagement model in public relations*, dengan menggunakan metode survei *Qualtrics online* menggunakan *Amazon Mechanical Turk (MTurk)* sebagai salah satu metode paling efektif untuk merekrut sampel nasional. Peserta dalam penelitian ini dipilih secara acak dan untuk menyelesaikan survei diberikan \$ 50 sebagai kompensasi mereka.



sumber : (Shen & Jiang, 2019)

Gambar 2.3

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN HONGMEI SHEN & HUA JIAN  
(2019)

Hasil Penelitian :

1. Analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipan mempersepsikan organisasinya strategi keterlibatan menjadi cukup tinggi dalam hal keterbukaan jaringan, dan jaminan legitimasi.
2. keterlibatan organisasi secara positif dikaitkan dengan keterlibatan karyawan.
3. keterlibatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara strategi keterlibatan organisasi dan karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel
2. menggunakan instrument penelitian berupa kuisioner

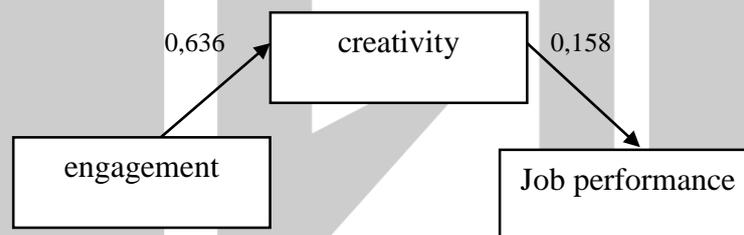
perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. penelitian terdahulu menggunakan metode *survei Qualtrics online* menggunakan *Amazon Mechanical Turk (MTurk)*, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*.

2. Penelitian terdahulu menggunakan responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan menggunakan karyawan Bank Mandiri KCP Genteng Kali dan Bank Mandiri Basuki Rahmat Surabaya sebagai sampel.

### 2.1.3 Hussein Nabil Ismail, Adnan Iqbal, Lina Nasr (2019)

Peneliti ini melakukan penelitian dengan judul *Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity*, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan prestasi kerja dan menguji apakah kreativitas memediasi hubungan antara keterlibatan dan kinerja di negara Lebanon.



Sumber : (Ismail *et al.*, 2019)

Gambar 2.4  
KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN HUSSEIN NABIL ISMAIL,  
ADNAN IQBAL, LINA NASR (2019)

Hasil Penelitian Terdahulu :

1. Terdapat hubungan positif antara prestasi kerja dan keterikatan karyawan.
2. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan dan kreativitas.
3. Terdapat kreativitas memiliki hubungan positif yang signifikan dengan prestasi kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. Menggunakan variabel kreatifitas sebagai mediasi
2. Menggunakan menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner

3. Menggunakan alat pengujian uji reabilitas dan analisis regresi

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

1. Penelitian terdahulu dilakukan di Lebanon Timur Tengah, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Bank Mandiri KCP Genteng Kali dan Bank Mandiri Basuki Rahmat Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan uji faktor tunggal, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel *purposive sampling*.
3. Penelitian terdahulu menggunakan 186 responden yang bekerja di perusahaan Lebanon, sedangkan penelitian saat ini menggunakan 102 responden karyawan millennial yang bekerja di Bank Mandiri Cabang Genteng Kali dan Bank Mandiri Basuki Rahmat sebagai responden

Tabel 2.1  
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Ida Ayu Putu Widyani, Saptarini Widyawati, Carla Alexandra De Jesus Da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2019)	<i>The employee engagement and OCB as mediating on employee performance</i>	X : <i>ethical Leadership</i> Y1: <i>employee engagement</i> Y2: OCB Y3: <i>employee performance</i>	Karyawan hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali.	Uji multivariat, uji validitas, uji reabilitas, uji mediasi,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepemimpinan etis tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali.</li> <li>2. Diketahui bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan</li> <li>3. Epemimpinan etis tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali.</li> <li>4. Perilaku kewargaan organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
2	Marie S. Mitchell, Rebecca L. Greenbaum, Ryan M. Vogel, Mary B. Mawritz, David J. Keating (2019)	<i>Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior</i>	Performa tekanan, sifat ketahanan, ancaman penilaian, tantangan penilaian, Penipisan regulasi diri, keterikatan, ketidak sopanan, kecakapan tugas, kewarganegaraan	Pengalaman (ESM) pada diri orang	<i>Metode variance</i> , uji statistik, uji korelasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh langsung dari tekanan kinerja pada penilaian tantangan signifikan dan positif</li> <li>2. Pengaruh langsung deplesi pengaturan diri terhadap ketidaksopanan adalah signifikan dan positif</li> <li>3. Ada efek tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja pada kemampuan tugas dan kewarganegaraan melalui penilaian tantangan dan keterlibatan. Hasilnya menunjukkan bahwa efek langsung dari keterlibatan signifikan dan positif pada kecakapan tugas dan kewarganegaraan.</li> </ol>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>4. Pengaruh langsung dari tekanan kinerja pada penilaian tantangan signifikan dan positif</p> <p>5. Pengaruh langsung deplesi pengaturan diri terhadap ketidaksopanan adalah signifikan dan positif</p>
3.	Hongmei Shen dan Huang Jiang	<i>Engaged at work? An employee engagement model in public relations</i>	<p>Y: Strategi keterlibatan,</p> <p>X1 :keterlibatan karyawan</p> <p>Z1 :kinerja kontekstual</p> <p>Z2 :Pesan positif</p> <p>Z3 :pesan negatif</p>	<i>survei Qualtrics online</i>	model CFA, uji mediasi	<p>1. Analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipan mempersepsikan organisasinya strategi keterlibatan menjadi cukup tinggi dalam hal keterbukaan jaringan, dan jaminan legitimasi</p> <p>2. keterlibatan organisasi secara positif dikaitkan dengan keterlibatan karyawan</p> <p>3. keterlibatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara strategi keterlibatan organisasi dan karyawan.</p>
	Hussein Nabil Ismail, Adnan Iqbal, Lina Nasr	<i>Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity</i>	<p>Y :Keterikatan</p> <p>X1 : kreativitas</p> <p>X2 : kinerja karyawan</p>	Karyawan di Lebanon Timur Tengah	analisis regresi, analisis korelasi person, uji faktor tunggal,	<p>1. Karyawan dapat menimbulkan resiko CMB</p> <p>2. Terdapat hubungan positif antara prestasi kerja dan keterikatan karyawan</p> <p>3. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan dan kreativitas</p> <p>4. kreativitas memiliki hubungan positif yang signifikan dengan prestasi kerja</p>
	Mila Audina	Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui	<p>X: Keterikatan karyawan</p> <p>Y: kreativitas</p> <p>X1: perilaku kewargaan organisasi</p>	Karyawan millenial di bank mandiri Kcp genteng kali surabaya	<i>WARP (PLS), SPSS</i>	<p>1. Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Keterikatan Karyawan</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		kegiatan, dan perilaku kewargaan organisasi	X2: kinerja karyawan			terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kreativitas 4. Keterikatan karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi

Sumber : (Sugianingrat *et al.*, 2019), (Mitchell *et al.*, 2019), (Shen & Jiang, 2019), (Ismail *et al.*, 2019); diolah

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan komitmen emosional seorang karyawan pada sebuah tujuan organisasinya. Dalam komitmen ini karyawan dianggap benar-benar peduli menyangkut masalah pekerjaan di perusahaan yang mereka atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Blessing White, 2011) dalam (Yudi *et al.*, 2017).

Menurut (Macey, 2009) dalam (Ayu *et al.*, 2019) keterikatan karyawan adalah salah satu penentu utama yang mendorong kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Definisi yang lain keterikatan karyawan adalah suatu hal yang memberikan pengaruh positif pada individu di tempat kerja yang kemudian dapat mempengaruhi kreativitas (Eschleman 2014) dalam (Ismail *et al.*, 2019).

Berikut adalah indikator untuk mengukur keterikatan karyawan secara individual (Al-dalahmeh *et al.*, 2018) :

1. Semangat : mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan energi dan usaha dalam pekerjaan dan menjadi ulet serta gigih Ketika menghadapi masalah.
2. Dedikasi : dedikasi mengacu pada keterlibatan dalam pekerjaan yang di lakukan oleh perasaa bermakna, semangat, inspirasi, bangga dan tantangan ditepat
3. Absorpsi : menunjukkan bahwa karyawan begitu berkonsentrasi, Bahagia dan sepenuhnya terserap dalam pekerjaannya.

Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawan membutuhkan untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka. Maka itu disebut "X model of commitment".Teori tersebut juga terdiri dari lima (BlessingWhite,2011). Menurut (ganster dkk. 1983) dalam (Ismail *et al.*, 2019) responden kurang mengembangkan untuk menampilkan diri mereka secara positif diluar dari perasaan mereka yang sesungguhnya. (Isaken dan ekvall 2010) dalam (Ismail *et al.*, 2019) mengatakan keterikatan karyawan dalam menghasilkan peningkatan kreativitas ditempat kerja berubah menjadi kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasakan keterikatan yang lebih tinggi maka karyawan akan mengalami iklim kondusif untuk kreativitas, dalam hal tersebut banyak manfaat bisnis yang dihasilkan termasuk kinerja pekerjaan. Menurut (saks 2006) dalam (Sahi *et al.*, 2017) karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan atasan mereka, akan membuat mereka memiliki sikap, niat, dan perilaku yang lebih positif.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator merujuk pada definisi dan indikator dari (Al-dalahmeh *et al.*, 2018).

### 2.2.1 Kreativitas

Menurut (Hughes, 2018) kreativitas adalah kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru yang mungkin berguna dalam memecahkan masalah dan pembentukan ide. Selain itu inovasi melibatkan penerapan dan ide-ide baru menjadi sebuah praktik yang diterapkan. Definisi lain kreativitas adalah karyawan yang terlibat lebih produktif dan karyawan mencoba menerapkan metode inovatif untuk melebihi hasil yang diminta (Ahmetoglu dkk., 2015) dalam (Ismail *et al.*, 2019). Penelitian lain juga menyebutkan bahwa karyawan yang terikat penuh dalam pekerjaannya yang sering kali mengalami emosi positif seperti kegembiraan, minat, dan antusiasme, yang memperbesar tindakan repertoar dan membangun sumber daya karyawan dengan memperluas pikiran dan tindakan mereka yaitu kreativitas. Menurut Munandar (2012: 31), kreativitas atau berfikir kreatif merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian. Seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan penalaran berfikir logis, dalam (Jihanti & Imelda, 2018).

Berikut adalah indikator untuk mengukur kreativitas karyawan menurut Zhou dan George (2001) dalam (Ismail *et al.*, 2019) adalah :

1. Munculnya ide-ide baru yang lebih praktis untuk meningkatkan kinerja.
2. Memberikan rancangan baru dalam melakukan tugas kerja
3. Memberikan solusi kreatif dalam menghadapi masalah

Menurut penelitian (Lebuda *et al.*, 2016) untuk mengukur indikator kreativitas karyawan yaitu sebagai berikut :

1. *Originality* : memunculkan hal unik, dan berbeda dalam pemikiran serta tindakan atau cara berpikir yang berbeda dari hasil pikiran diri sendiri.
2. *Fleksibilitas* : kemampuan mengambil Langkah dalam memecahkan masalah, dan memikirkan ide-ide dalam kategori yang berbeda.
3. *Elaborasi* : kemampuan dirinya dalam mengembangkan, memperbaiki, menyempurnakan dan penerapan ide.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator merujuk pada definisi dan indikator dari Lebuda *et al.*, (2016).

### **2.2.1 Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)**

Menurut pendapat beberapa ahli organisasi harus mempercayai bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim yang akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi. Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (Oguz, 2010, hlm. 1188) dalam Sandhika & Sobandi, (2018). Menurut pendapat lain perilaku kewargaan organisasi (PKO) merupakan perilaku seorang individu yang tidak diatur oleh perusahaan dan tidak diperhitungkan dalam sistem *reward* secara formal, akan tetapi perilaku ini dapat mendorong efektivitas dan efisiensi

fungsi organisasi secara keseluruhan Podsakoff *et al.* (2000, hlm. 513) dalam ((Sandhika & Sobandi, 2018).

Menurut pendapat (Allison, *et al*) dalam ((Hendrawan & Sucahyowati, 2020) indikator dalam penentuan perilaku kewargaan organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Altruism* : merupakan perilaku individu yang mau memberikan pertolongan kepada rekan kerja dimana hal tersebut bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya, baik mengenai tugas dalam organisasi maupun tugas pribadinya.
2. *Civic virtue* : merupakan perilaku yang menunjuka partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial.
3. *Sportsmanship* : merupakan perilaku individu yang toleransi terhadap keadaan yang kurang cocok dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.
4. *Courtesy* : merupakan perilaku individu membantu rekan kerja dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
5. *Conscientiousness* : merupakan perilaku yang ditujukan dengan berusaha melebihi standar yang diharapkan perusahaan.

Menurut peneliti Kim (2006) dalam (Sahi *et al.*, 2017) menyatakan karyawan menunjukan tingkat perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi hanya ketika karyawan menikmati tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Menurut Gibson, *et al* (2011) dalam (Suzanna, 2017) menyatakan bahwa PKO bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang

pada akhirnya dapat memberikan fungsi kontribusi efektif bagi suatu organisasi. Perilaku kewargaan organisasi (PKO) dapat didefinisikan sebagai perilaku yang tidak terkait dengan tugas tetapi yang relevan dengan konteks kerja yang berarti PKO adalah sebuah perilaku diluar peran namun masih dalam konteks pekerjaan. Menurut Sunyoto & Burhaudin (2015) dalam (Suzanna, 2017) menyatakan bahwa PKO merupakan pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan agar organisasi tersebut menjadi lebih efektif.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator merujuk pada definisi dan indikator dari (Allison, *et al*) dalam (Hendrawan & Sucahyowati, 2020).

### **2.2.3 Kinerja karyawan**

Menurut (Mangkunegara 2009) dalam (Suzanna, 2017) kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja yang berupa output baik kualitas atau kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya sebagai tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Menurut pendapat (Arsyeda, 2013) dalam (Wairooy, 2017) karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik bisa menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja merupakan sebuah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan ketentuan yang telah ditentukan. Menurut (Hirma, 2005) dalam (Wairooy, 2017) karyawan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki kineja tinggi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut pendapat (Sutrisno 2010, hlm. 179-180) dalam (Sandhika & Sobandi, 2018) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas (quality) : merupakan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan
2. Batas waktu kerja : merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta meluangkan waktu untuk kegiatan orang lain.
3. Efektifitas biaya : merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, dan material) di maksimalkan untuk mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
4. Kebutuhan pengawasan : merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu jobdesk mereka tanpa memerlukan pengawasan seorang supervise untuk mencegah Tindakan yang kurang diinginkan.

Pada penelitian ini, definisi dan indikator merujuk pada definisi dan indikator dari (Sutrisno 2010, hlm. 179-180) dalam (Sandhika & Sobandi, 2018).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian (Ahmed dkk. 2012) dalam (Sugianingrat *et al.*, 2019) keterikatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam kondisi dimana terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan, keterikatan karyawan berpotensi memediasi hubungan kinerja pada karyawan dengan kinerja konsektual sebagai indikator. hubungan antara keterikatan dan

kinerja bukan hanya hubungan yang sederhana dan langsung. Dimana menunjukkan hubungan tidak langsung yaitu keterikatan memengaruhi kinerja kerja. Menurut penelitian (Leung, De Hoogh dan Den Hartog 2008, Mayer dkk. 2009, Piccolo dkk. 2010 dan Kacmar dkk. 2011) dalam (Sugianingrat *et al.*, 2019) menegaskan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kreativitas**

Menurut (Alisyahbana 2015) dalam (Eka *et al.*, 2017) menyatakan bahwa kreativitas dan keterikatan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian (eldor, 2017) Karyawan yang telah terlibat lebih baik dalam mengembangkan solusi kreatif, berfikir inovatif dan menggunakan penalaran yang fleksibel dalam situasi organisasi yang lebih menantang. Menurut penelitian (carter dkk. 2018) terdapat hubungan positif antara kreativitas dengan kinerja karyawan dan dapat memprediksi prestasi kerja.

### **2.3.3 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)**

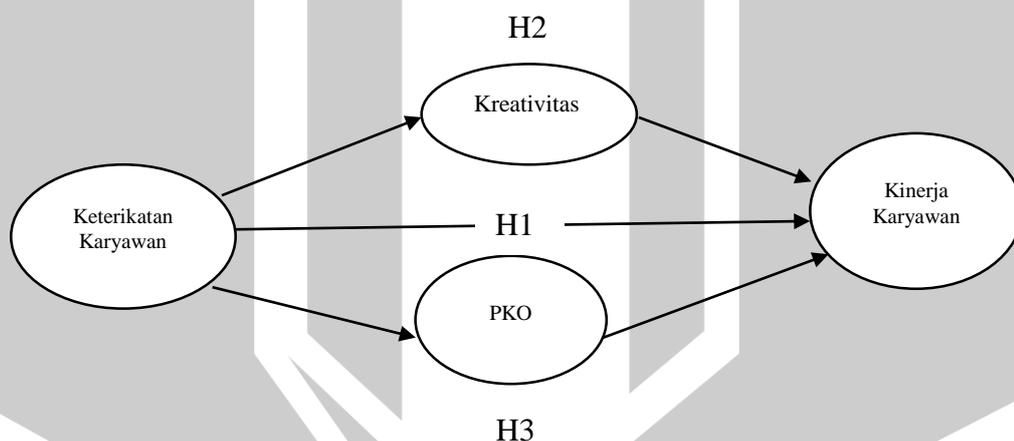
Menurut (Cyril dan girindra 2009) dalam (Sugianingrat *et al.*, 2019) keterikatan karyawan mempengaruhi PKO. Menurut (Rurkkhum dan Barlett 2012) adanya hubungan positif antara keterikatan karyawan dan aspek perilaku kewargaan organisasi. Menurut Musoli & Yamini (2020) bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi juga Perilaku

Kewargaan Organisasi yang dimiliki karyawan. Hal ini dapat menunjukkan faktor keterikatan karyawan seperti, penuh antusias, giat, bangga, penuh energi, dan berbagi secara signifikan berpengaruh dengan Perilaku Kewargaan Organisasi. Menurut (Mariman Darto 2014) menunjukkan bahwa hubungan perilaku positif karyawan yang memiliki PKO mampu mendukung perkembangan organisasi yang lebih baik.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian merupakan gambaran pemikiran penulis dari serangkaian teori yang tertuang dalam landasan teori. Berdasarkan penjelasan sub bab sebelumnya, maka dapat dibuat kaitan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kreativitas dan perilaku kewargaan organisasi di Bank Mandiri Genteng Kali dan Basuki Rahmat Surabaya.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber : (Sugianingrat *et al.*, 2019), (Mitchell *et al.*, 2019), (Shen & Jiang, 2019), (Ismail *et al.*, 2019); *diolah*

Gambar 2.4  
KERANGKA PEMIKIRAN SKRIPSI

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan landasan teori maka dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Genteng Kali dan Basuki Rahmat Surabaya.

H2 : Keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kreativitas pada Bank Mandiri Cabang Genteng Kali dan Basuki Rahmat Surabaya

H3 : Keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi pada Bank Mandiri Cabang Genteng Kali dan Basuki Rahmat Surabaya