

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini maka dibutuhkan beberapa penelitian terdahulu dengan hasil penelitiannya signifikan dan tidak signifikan yang berkaitan dengan penelitian ini. Berikut beberapa peneliti terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

2.1.1 Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2018)

Penelitian pertama yang dijadikan rujukan ini membahas penelitian terdahulu yang berjudul "*The Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior As Mediating On Employee Performance*" yang dilakukan oleh Sugianingrat *et al.*, (2018). Masalah dalam penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat *et al.*, (2018) adalah Apakah Keterikatan karyawan mampu menengahi hubungan kepemimpinan etika dan kinerja karyawan. Apakah perilaku kewargaan organisasi mampu menengahi kepemimpinan etis dan hubungan kinerja karyawan. Apakah keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi mampu memediasi kepemimpinan etis dan hubungan kinerja karyawan.

Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menguji teori yang dibangun diatas sejumlah variabel, diukur dengan angka dan dianalisis oleh prosedur statistik, untuk memastikan kebenaran generalisasi prediktif teori (Creswell, 2010) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Metode analisis yang digunakan adalah parsial least square (Solimun *et al.*, 2017). PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah Warp-PLS. Ini dipilih berdasarkan alasan berikut: PLS adalah metode umum yang digunakan untuk memperkirakan model jalur yang menggunakan variabel laten dan beberapa indikator. Model dalam penelitian ini dibangun menggunakan satu variabel laten eksogen: kepemimpinan etis, serta tiga variabel laten endogen: keterikatan karyawan, perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan; dan PLS mampu menangani model penelitian reflektif dan formatif. Variabel model penelitian ini reflektif. Sedangkan Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik Purposive Sampling.

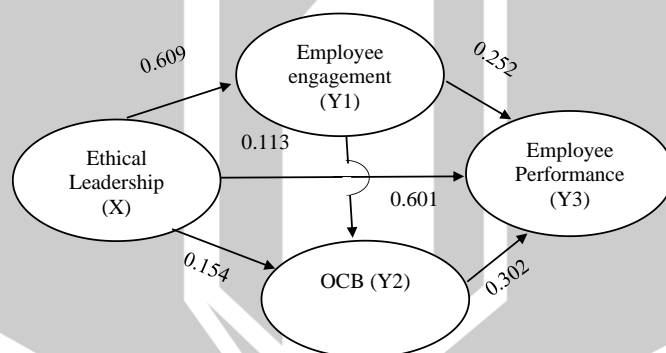
Hasil tes menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel non-bintang di daerah Sarbagita Bali ditolak. Hubungan kepemimpinan etis pada keterikatan karyawan ditemukan di Leung (2008), De Hoogh dan Den Hartog (2008), Mayer *et al.* (2009), Piccolo *et al.* (2010) dan Kacmar *et al.* (2011), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan. Studi penelitian yang membuktikan bahwa keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, retensi karyawan dan keberhasilan untuk organisasi termasuk Bates (2004), Baumruk (2004) dan Richman (2006) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Adanya hubungan parsial pada setiap kepemimpinan etis dan hubungan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan dan hubungan kinerja karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpotensi menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan

etis dan kinerja karyawan. Kemudian Peran perilaku kewargaan organisasi dalam memediasi kepemimpinan etis dan hubungan kinerja karyawan

Persamaan peneliti pertama dengan peneliti sekarang yaitu menggunakan variable yang sama yaitu keterikatan karyawan, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja karyawan. Kemudian menggunakan Teknik analisis yang sama yaitu *Partial Least Square*

Perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang yaitu, variabel bebas dari peneliti terdahulu menggunakan variabel kepemimpinan etis, peneliti sekarang menggunakan variabel keterikatan karyawan. Populasi dari peneliti terdahulu menggunakan karyawan hotel, peneliti sekarang menggunakan karyawan bank.

Kerangka pemikiran dari peneliti terdahulu pertama adalah sebagai berikut:



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

Gambar 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN SUGIANINGRAT, *ET AL.*, (2019)

2.1.2 Gurjeet Kaur Sahi, Sarabjeet Kour Sudan, Tisha Singh(2017)

Penelitian kedua yang dijadikan rujukan ini membahas penelitian terdahulu yang berjudul “*Improving Employees Discretionary Behaviour: Role Of Employee Customer Orientation And Job Engagement*” yang dilakukan oleh Sahi *et al.*,(2017). Masalah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah, Apakah Orientasi pelanggan karyawan secara signifikan dan positif terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Apakah Keterikatan pekerjaan secara signifikan dan positif terkait dengan perilaku kewarganegaraan organizational. Apakah Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara keterikatan pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi; mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi; akibatnya hubungan antara keterikatan pekerjaan dan atau perilaku kewarganegaraan organisasi menjadi lebih kuat.

Populasi penelitian dari penelitian ini terdiri dari bank swasta {yaitu, Jammu & Kashmir Bank (J&K), HDFC, ICICI, AXIS Bank; n=101} operating di kota Jammu di J&K dan Amritsar di negara bagian Punjab itu. Penelitian ini menggunakan desain penelitian lintas bagian untuk mengumpulkan data dari cabang-cabang bank ini yang berfungsi di kota Jammu (n=70) dan Amritsar (n=31). Populasi target penelitian terdiri dari pria yang berumur lebih tua yang berada di cabang, dan asisten manajer cabang, bersama dengan dua karyawan, yang secara cepat berinteraksi dengan pelanggan di setiap cabang. Kuesioner terstruktur digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden.

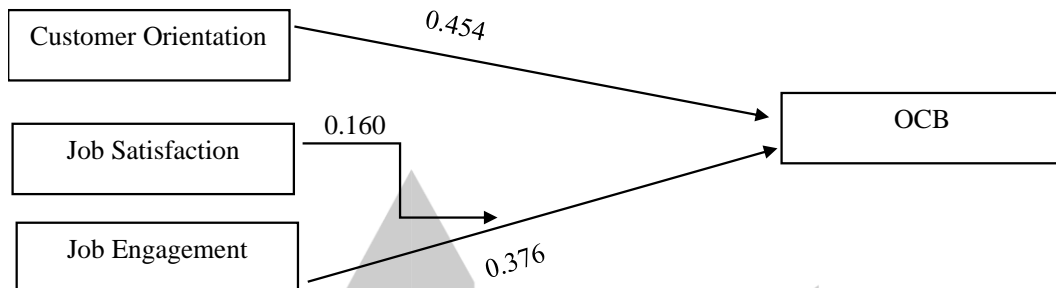
Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil penelitian menunjukkan, bahwa semua hipotesis yang diusulkan dalam kerangka kerja konseptual telah

didukung melalui eksplorasi empiris. Studi ini menemukan bahwa orientasi pelanggan karyawan berperan penting dalam meningkatkan perilaku kewarganegaraan mereka. Hasil ini berkonsoni dengan studi sebelumnya seperti Donavan et al. (2004) dan Kosuge (2007) dalam Sahi *et al.*, (2017).

Persamaan peneliti kedua dengan peneliti sekarang yaitu menggunakan variable moderasi yang sama yaitu variable kepuasan kerja, variable perilaku kewargaan organisasi juga digunakan dalam penelitian terdahulu dan peneliti sekarang. Kemudian populasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu menggunakan karyawan bank, menggunakan teknik sampling yang sama yaitu purposive, lalu menggunakan jenis data primer, dan menggunakan metode kuantitatif.

Perbedaan peneliti terdahulu kedua dan peneliti sekarang yaitu, variabel bebas dari peneliti terdahulu menggunakan variable orientasi pelanggan, keterikatan kerja, peneliti sekarang menggunakan variabel keterikatan karyawan. Peneliti kedua ini menggunakan variable terikat nya adalah perilaku perilaku kewargaan organisasi sedangkan peneliti sekarang menggunakan variable kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran dari peneliti terdahulu kedua



Sumber : Sahi, Singh, & Sudan (2017)

Gambar 2.2
KERANGKA PEMIKIRAN SAHI, SINGH, & SUDAN (2017)

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

Penelitian ketiga yang di jadikan rujukan ini membahas penelitian terdahulu yang berjudul “*Can You Handle The Pressure? The Effect Of Performance Pressure On Stress Appraisals, Self-Regulation, And Behavior.*” yang dilakukan oleh Mitchell *et al.*, (2019). Masalah yang dilakukan dalam penelitian Mitchell *et al.*, (2019) adalah Apakah setiap hari, ada efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada penipisan regulasi diri melalui peningkatan aplikasi ancaman. Apakah Setiap hari, ada efek positif dari tekanan kinerja pada keterikatan melalui penilaian tantangan. Apakah Setiap hari, ada efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada incivility melalui penilaian ancaman dan penipisan regulasi diri. Apakah Setiap hari, ada efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada (a) kecakapan tugas dan (b) kewarganegaraan melalui penilaian dan keterikatan tantangan. Apakah Setiap hari, efek tidak langsung positif dari tekanan

kinerja pada (a) penipisan regulasi mandiri (melalui penilaian ancaman) akan lebih kuat ketika ketahanan sifat lebih rendah daripada lebih tinggi, dan, setiap hari, efek tidak langsung positif dari tekanan pada (b) keterikatan (melalui penilaian lencechal) akan lebih kuat ketika ketahanan sifat lebih tinggi daripada lebih rendah. Apakah Setiap hari, efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada incivility (melalui penilaian ancaman dan penipisan regulasi diri) akan lebih kuat ketika ketahanan sifat lebih rendah daripada lebih tinggi. Apakah Setiap hari, efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada (a) kecakapan tugas dan (b) kewarganegaraan (melalui penilaian dan keterikatan tantangan) akan lebih kuat ketika ketahanan sifat lebih tinggi daripada lebih rendah.

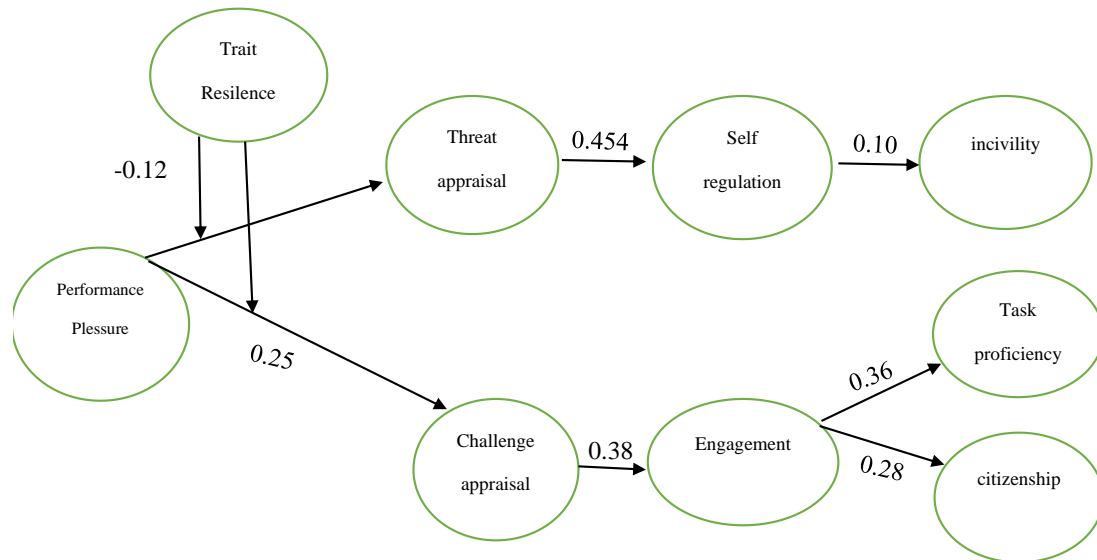
Peneliti menggunakan metodologi pengambilan sampel pengalaman (ESM). Desain ini memungkinkan kita untuk memeriksa fluktuasi harian dari efek dalam-orang dari tekanan kinerja pada penilaian ancaman dan tantangan, dan perilaku disfungsional dan fungsional (yaitu, ketidaksopanan, kecakapan tugas, kewarganegaraan), dan untuk menguji efek moderasi lintas tingkat ketahanan sifat.

Kesimpulan dari penelitian adalah Tekanan kinerja merupakan sumber stres yang signifikan bagi karyawan. Penelitian kami menunjukkan bahwa variasi harian dalam penilaian tekanan kinerja memengaruhi bagaimana karyawan bereaksi terhadap stres ini. Dengan menunjukkan bahwa fluktuasi harian dalam penilaian tekanan kinerja ada, membantu menyelesaikan salah satu teka-teki yang sebelumnya diidentifikasi dalam literatur bahwa tekanan kinerja berfungsi karena fluktuasi dalam praisal AP mempengaruhi keadaan dan perilaku regulasi diri paradoks.

Persamaan peneliti ketiga dengan peneliti sekarang yaitu menggunakan variable yang sama yaitu variable keterikatan karyawan.

Perbedaan peneliti ketiga dengan peneliti sekarang, variabel bebas dari peneliti terdahulu menggunakan variable penekanan kinerja, peneliti sekarang menggunakan variabel keterikatan karyawan. Variable mediasi pada peneliti ketiga ini menggunakan variable penilaian ancaman, penilaian tantangan, dan penipisan regulasi diri. Peneliti sekarang menggunakan variable perilaku kewargaan organisasi. Untuk variable terikat peneliti ketiga ini menggunakan variable inaktivitas, kecakapan tugas, dan kewarganegaraan. Kemudian peneliti sekarang menggunakan variable kinerja karyawan. Lalu untuk metode sample yang digunakan pada peneliti ketiga ini menggunakan *Experience Sampling Methodology* (ESM). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ketiga ini menggunakan Analisis multilevelpat menggunakan Mplus 8.0, peneliti sekarang menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Kerangka pemikiran dari peneliti terdahulu ketiga adalah sebagai berikut :



Sumber : Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz, & Keating (2019)

Gambar 2.3
KERANGKA PEMIKIRAN MITCHELL, GREENBAUM, VOGEL, MAWRITZ, & KEATING (2019)

2.1.4 Hongmei Shena dan Hua Jiang(2019)

Penelitian keempat yang di jadikan rujukan ini membahas penelitian terdahulu yang berjudul “*Engaged At Work? An Employee Engagement Model In Public Relations*” yang dilakukan oleh Hongmei Shena dan Hua Jiang pada tahun 2019. Masalah dalam penelitian yang di lakukan oleh Hongmei Shena dan Hua Jiang adalah Apakah Strategi keterikatan organisasi terkait positif dengan keterikatan karyawan. Apakah Keterikatan karyawan berhubungan positif dengan kinerja kontekstual karyawan. Apakah Keterikatan karyawan terkait positif dengan perilaku pesan positif karyawan. Apakah Keterikatan karyawan terkait negatif dengan perilaku pesan negatif karyawan.

Untuk menguji hipotesis, peneliti melakukan survei Qualtrics online menggunakan Amazon Mechanical Turk (MTurk) pada Maret 2018. Literatur sebelumnya telah menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan melalui MTurk berkualitas tinggi karena peserta didistribusikan secara beragam dan dipilih secara acak di seluruh kelompok usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, latar belakang pendidikan, dan kemampuan demografis dan psikografis lainnya (Ross, Irani, Silberman, Zaldivar, & Tomlinson, 2010) dalam Hongmei Shen dan Huang Jiang (2019).

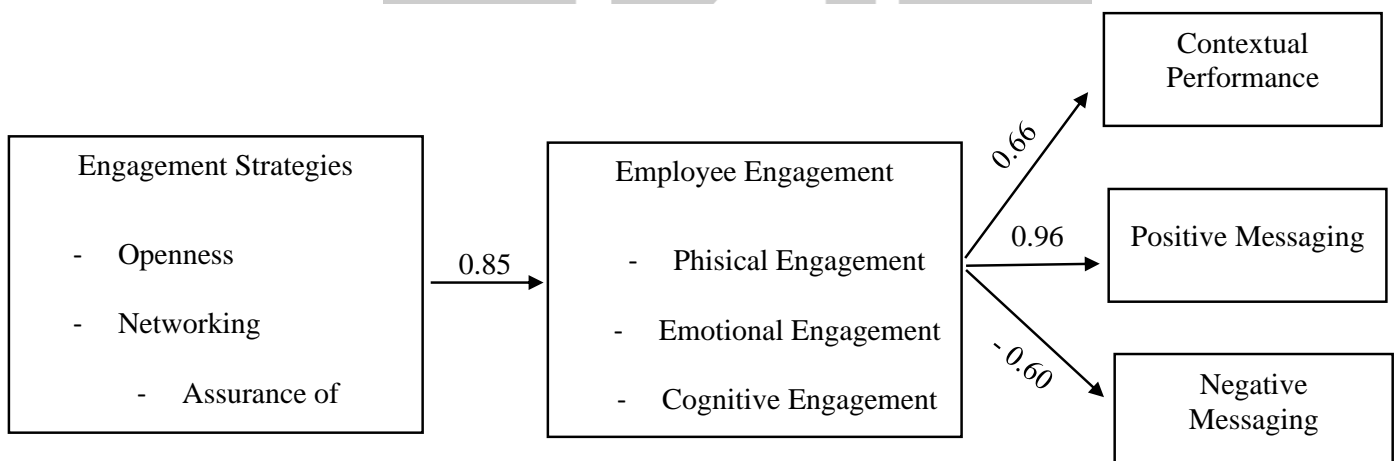
Kesimpulan dari penelitian adalah, Model perilaku keterikatan strategi konseptual kami didukung penuh oleh survei karyawan ($N = 568$), menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara strategi keterikatan organisasi dan perilaku pesan positif dan negatif karyawan serta perilaku kinerja kontekstual mereka. Setelah mengendalikan variabel demografis yang signifikan dari jenis kelamin, usia, ukuran organisasi, jumlah bawahan, dan tingkat posisi manajemen, kami secara khusus mengidentifikasi efek prediktif yang kuat dari strategi keterikatan organisasi pada tingkat perilaku fisik, emosional, dan kognitif yang melibatkan karyawan, yang, pada gilirannya, sebagian besar memperhitungkan perilaku pesan positif karyawan, diikuti oleh pengaruh moderat pada perilaku kinerja kontekstual dan perilaku pesan negatif mereka.

Persamaan peneliti keempat dengan peneliti sekarang yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu variabel keterikatan karyawan dan variabel kinerja kontekstual. Kinerja kontekstual digunakan dalam peneliti keempat,

variable ini sama artinya dengan variable perilaku kewargaan organisasi yang digunakan dalam peneliti sekarang.

Perbedaannya yaitu, variabel bebas dari peneliti keempat ini menggunakan variable strategi keterikatan, peneliti sekarang menggunakan variabel keterikatan karyawan. Variable mediasi pada peneliti keempat menggunakan variable keterikatan karyawan. peneliti sekarang menggunakan variable perilaku kewargaan organisasi . Untuk variable terikat peneliti keempat ini menggunakan variable kinerja kontekstual, pesan positif dan pesan negatif. Kemudian pada peneliti sekarang menggunakan variable kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran dari peneliti terdahulu keempat adalah sebagai berikut:



Sumber : Shen & Jiang (2019)

Gambar 2.4
KERANGKA PEMIKIRAN SHEN & JIANG(2019)

TABEL 2.1
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2018)	<i>The Employee Engagement And OCB As Mediating On Employee Performance</i>	<i>Ethical Leadership</i>	-	-	<i>Employee engagement, OCB, Employee Performance</i>	Karyawan Hotel non-bintang di daerah Sarbagita Bali	<i>Parsial Least Square</i>	hasil tes ini menunjukkan bahwa hasil analisis statistik dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian ini untuk menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
2	Gurjeet Kaur, Sahi Sarabjeet Kour Sudan, Tisha Singh (2017)	<i>Improving Employees Discretionary Be Haviour: Role Of Employee Customer Orientation And Job Engagement</i>	<i>Customer orientation, job engagement</i>	-	<i>Job satisfaction</i>	<i>OCB</i>	Karyawan Bank Swasta Bank Jammu dan Bank Kashmir	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	Hasil SEM mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan dan keterikatan pekerjaan secara signifikan dan berpose secara aktif terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi.
3	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>	<i>Performance pressure,</i>	<i>Threat appraisal, self depletion, challenge appraisal, engagement</i>	-	-	Karyawan	Analisis multilevelpat menggunakan Mplus 8.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 menunjukkan hasil yang signifikan dan positif. Secara keseluruhan hasil ini mendukung

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7.
4	Hongmei Shena dan Hua Jiang (2019)	<i>Engaged At Work? An Employee Engagement Model In Public Relations</i>	<i>Engagement strategis</i>	<i>Employee engagement</i>	-	<i>Contextual performance, positive messaging, negative messaging</i>	Karyawan bagian <i>Public Relation</i> (Hubungan Masyarakat)	Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> menggunakan Mplus 7.4	Hasil analisis mengungkapkan prediktor signifikan untuk persepsi strategi keterikatan organisasi. Hasil CFA dari model pengukuran menunjukkan bahwa semua ukuran strategi keterikatan organisasi, keterikatan karyawan, kinerja kontekstual, pesan positif, dan pesan negatif

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									<p>valid dan dapat diandalkan. Selanjutnya, hasil tes mediasi dengan prosedur boot strapping standar menunjukkan bahwa keterikatan karyawan adalah mediator yang signifikan dalam model yang kami usulkan. Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara strategi keterikatan organisasi dan tiga variabel lain dalam model—</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									kinerja kontekstual, pesan positif, dan pesan negatif.
5	Yulia Nur Adi Tias (2021)	Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Moderasi Kepuasan Kerja	Keterikatan Karyawan	Perilaku kewargaan organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Karyawan Bank	<i>Parsial Least Square</i>	- Hasil pengujian H1 dapat dilihat bahwa nilai koefisien (β) pada variabel Keterikatan Karyawan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.795 dengan <i>p-values</i> sebesar <0,001 Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Keterikatan Karyawan berpengaruh

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									<p>signifikan terhadap variabel Perilaku Kewargaan Organisasi di Bank Jatim Pusat di Surabaya.</p> <p>-Hasil pengujian H2 dapat dilihat bahwa nilai koefisien (β) pada variabel Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0.656 dengan <i>p-values</i> sebesar $<0,001$ Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Perilaku</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									<p>Kewargaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Pusat di Surabaya.</p> <p>- Hasil pengujian H3 dapat dilihat bahwa nilai koefisien (β) pada variabel kepuasan kerja terhadap variabel keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi sebesar -0.019 dengan <i>p-values</i> sebesar 0.438 Hasil tersebut</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									<p>menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel keterikatan karyawan dan variabel perilaku kewargaan organisasi di Bank Jatim Pusat di Surabaya.</p> <p>- Hasil pengujian H4 dapat dilihat bahwa nilai koefisien (β) pada variabel keterikatan karyawan terhadap variabel Perilaku Kewargaan</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Moderasi)	Variabel Penelitian (Variabel terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
									Organisasi dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.522 dengan <i>p-values</i> sebesar <0.001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dan variabel kinerja karyawan di Bank Jatim Pusat di Surabaya.

Sumber : (Sugianingrat, *et al.*, 2019) ; (Sahi,*et al.*, 2017) ; (Mitchell, *et al*, 2019) ; (Shen & Jiang, 2019); *diolah*

2.2 Landasan Teori

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori yang telah digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat privasi karena setiap individu mempunyai tingkat pengetahuan dan skill yang berbeda – beda. Kinerja juga bergantung pada kemampuan, usaha dan kerja keras, serta kesempatan yang di dapat, beberapa hal ini kemudian di kombinasikan selaras agar kinerja dapat di capai dengan baik. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang berkontribusi dan terkait dengan jenis pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien Koopmans (2014) dan Pradhan dan Jena (2017) dalam Sugianingrat, et al.,.

Pengukuran variabel kinerja karyawan mengacu pada Koopmans (2014) dan Pradhan dan Jena (2017) dalam Sugianingrat, et al., yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. Kinerja Tugas
2. Kinerja Adaptif dan
3. Kinerja Kontekstual.

Definisi indikator dari variable kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja tugas terdiri dari perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan mendasar yang ditetapkan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan. Kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui pengetahuan tugas (pengetahuan atau prinsip teknis

yang diperlukan untuk memastikan kinerja pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak tugas), keterampilan tugas (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan), dan kebiasaan tugas (kemampuan bawaan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan yang memfasilitasi atau menghambat kinerja) (Conway, 1999) dalam Pradhana dan Jena (2017). Kinerja tugas adalah pemahaman kontraktual antara manajer dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja tugas yang dipercayakan dibagi menjadi dua segmen: kinerja tugas teknis-administratif dan kinerja tugas kepemimpinan. Kinerja pekerjaan yang diharapkan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengadministrasian pekerjaan sehari-hari melalui kemampuan teknis seseorang, penilaian bisnis dan sebagainya disebut kinerja tugas teknis-administrasi. Kinerja tugas kepemimpinan diberi label melalui penetapan tujuan strategis, menegakkan standar kinerja yang diperlukan, memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dorongan, pengakuan, dan kritik konstruktif (Borman, & Brush, 1993; Tripathy, 2014) dalam Pradhana dan Jena (2017)).

2. Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai: kinerja adaptif (Hesketh, & Neal, 1999) dalam Pradhana dan Jena (2017). Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani keadaan kerja yang berkejolak (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014), misalnya, transformasi teknologi, perubahan dalam tugas pekerjaan inti seseorang, restrukturisasi organisasi dan sebagainya. Evolusi dari

berbagai pekerjaan baru sebagai cabang dari inovasi teknologi membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran segar dan membuat diri mereka beradaptasi dengan perubahan secara efisien (Griffin, Parker, & Mason, 2010; Hollenbeck, LePine, & Ilgen, 1996) dalam Pradhana dan Jena (2017).

3. Kinerja kontekstual adalah sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Perilaku seperti itu diharapkan dari seorang karyawan tetapi mereka tidak secara terbuka disebutkan dalam deskripsi pekerjaan seseorang. Harapan yang tidak dinyatakan seperti ini disebut perilaku prososial atau perilaku peran ekstra. Singkat, dan Motowidlo (1986)) dalam Pradhana dan Jena (2017).

2.2.2 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah antusiasme dan keterikatan seseorang dalam pekerjaannya. Kahn (1990) dalam Ariani (2013) dalam Dalahmeh *et al.*, (2018) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai memanfaatkan diri, anggota organisasi untuk peran kerja mereka. Dalam keterikatan, karyawan melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Konsep keterikatan Kahn adalah motivasi, karena mengacu pada alokasi sumber daya pribadi untuk kinerja peran dan juga seberapa intens dan terus-menerus sumber daya tersebut diterapkan. Keterikatan berfokus pada aspek positif dari pekerjaan seseorang. Keterikatan karyawan adalah kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu perusahaan mereka berhasil, sebagian besar dengan memberikan upaya diskresioner secara berkelanjutan (Little & Little, 2006) dalam

Ariani (2013) dalam Dalahmeh *et al.*, (2018). Karyawan juga didefinisikan sebagai keterikatan dan antusiasme untuk bekerja.

Kahn (1990) dalam Ariani (2013) dalam Dalahmeh *et al.*, (2018) Keterikatan karyawan adalah sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Keterikatan berfokus pada pekerjaan yang dilakukan di suatu pekerjaan dan mewakili kesediaan untuk mendedikasikan sumber daya fisik, kognitif, dan emosional untuk pekerjaan ini. Kahn (1990) dalam Ariani (2013) dalam Dalahmeh *et al.*, (2018), seorang individu yang terlibat adalah orang yang mendekati tugas yang terkait dengan pekerjaan dengan rasa investasi diri, energi, dan gairah, yang harus diterjemahkan ke dalam tingkat yang lebih tinggi dari kinerja dalam peran dan ekstra-peran. Karyawan yang terikat akan lebih waspada dan lebih fokus pada pekerjaan atau tugas mereka, dengan demikian, keterikatan harus terkait positif dengan kinerja tugas.

Keterikatan adalah afektif yang persisten dan positif – keadaan motivasi pemenuhan pada karyawan, ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004) dalam Ariani (2013) dalam Dalahmeh *et al.*, (2018). Pengukuran variabel keterikatan karyawan mengacu pada :

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption

Definisi indikator dari variabel keterikatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Vigor* adalah aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan mentalitas di tempat kerja, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh dalam bekerja, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, antusiasme, dan rasa bangga dan inspirasi.
3. *Absorption* adalah keadaan karyawan yang selalu penuh konsistensi dan serius tentang sebuah pekerjaan.

2.2.3 Perilaku Kewargaan Organisasi

Organizational Citizenship Behavior atau perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan dan tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut. Organ (1988) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Istilah lain dari perilaku kewargaan organisasi yaitu perilaku *extra role* atau perilaku extra peran. Secara umum, karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi dengan tanggung jawab formal nya, maka peran perilaku kewargaan organisasi ini mengambil tanggung jawab yang lebih dari tugas utama nya.

Pengukuran variabel perilaku kewargaan organisasi dalam penelitian ini mengacu pada Organ (1988) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018), yaitu

1. *Altruism*
2. *Sportsmanship*
3. *Courtesy*
4. *Conscientiousness and*

5. *Civic Virtue*.

Definisi indikator dari variable perilaku kewargaan organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Altruism* adalah sikap yang tidak egois artinya sikap yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada diri sendiri.
2. *Sportsmanship* sikap jujur atau sikap yang berlapang dada yang mau mengakui atau menerima keunggulan orang lain, kekalahan diri sendiri atau pun kebenaran dari orang lain.
3. *Courtesy* sikap membantu pekerjaan meringankan pekerjaan karyawan lainnya.
4. *Conscientiousness* adalah kinerja dari peran karyawan yang dilakukan melebihi dari apa yang sudah ditetapkan oleh organisasi.
5. *Civic Virtue* adalah keikutsertaan secara sukarela pada fungsi organisasi.

Tindakan melakukan pekerjaan di luar persyaratan pekerjaan, dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi atau perilaku peran ekstra seperti yang disebarkan oleh Organ (1988) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Yen & Niehoff (2004) dalam Sahi *et al.*, (2017) mendefinisikan lebih lanjut perilaku kewargaan organisasi sebagai, tindakan di mana karyawan bersedia untuk melampaui persyaratan peran yang ditentukan. Perilaku kewargaan organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja bisnis, yang diakui dengan cukup baik dalam literatur yang disumbangkan oleh Podsakoff & MacKenzie (1994) dalam Sahi *et al.*, (2017), dikatakan bahwa ketika upaya kerja karyawan melebihi tugas yang

ditugaskan untuk posisi mereka, mereka berkontribusi terhadap kemakmuran organisasi mereka menyatakan Muchinsky (2007) dalam Sahi *et al.*, (2017).

Di area perbankan, Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez dan Gruneiro (2015) dalam Sahi *et al.*, (2017) menyatakan, bahwa karyawan yang berorientasi pelanggan berperilaku seperti warga negara yang baik dalam organisasi adalah salah satu yang melampaui harapan biasa, dan menemukan cara untuk memecahkan masalah pelanggan. Dari perspektif manajerial, penting untuk memiliki pemahaman tentang faktor-faktor apa yang memfasilitasi perilaku kewargaan organisasi, karena perilaku ini sulit ditiru dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan selanjutnya, membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi yang disebarkan Farrell & Oczkowski (2012) dalam Sahi *et al.*, (2017).

2.2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang dirasakan, yang berasal dari pertimbangan individu dari semua aspek moneter dan non-moneter dari pekerjaan, Paolo (2016) dalam Dalahmeh *et al.*,(2018). Dengan demikian, dilihat dari respons emosional individu terhadap pemenuhan nilai-nilai pekerjaan penting seseorang. Jika nilai-nilai ini terpenuhi, maka emosi kepuasan yang menyenangkan dialami, jika mereka diabaikan, maka emosi ketidakpuasan dialami Bednarska dan Szczyt (2015) dalam Dalahmeh *et al.*,(2018). Karyawan yang tidak puas menunjukkan perilaku tempat kerja yang menyimpang dan perencanaan keluar, yang pada gilirannya menurunkan kualitas layanan dan kinerja pekerjaan Tuna *et al.*, (2016) dalam Dalahmeh *et al.*,(2018). Selain itu kepuasan kerja karyawan telah lama dianggap sebagai salah satu penentu utama keberhasilan

dan pertumbuhan organisasi Prajogo dan Cooper (2017) dalam Dalahmeh et al.,(2018).

Pengukuran variable dalam penelitian ini mengacu pada Stringer (2006) dalam Dalahmeh et al (2018) yaitu :

1. *recognition of achievement,*
2. *responsibility,*
3. *advancement,*
4. *supervision,*
5. *interpersonal relations,*
6. *physical working conditions,*
7. *fair pay,*
8. *co-workers, and*
9. *job security.*

Definisi indikator dari variable kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. *Recognition of achievement,* pengakuan prestasi atau pencapaian karyawan yang dilakukan di organisasi.
2. *Responsibility,* tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu.
3. *Advancement,* peningkatan kinerja yang dilakukan oleh karyawan di organisasi.
4. *Supervision,* sikap karyawan yang mempunyai kompetensi dalam mengambil keputusan.

5. *Interpersonal relations*, sikap karyawan yang mampu menangani masalah dalam tugasnya secara *personal*.
6. *Physical working conditions*, sikap karyawan yang mempunyai kondisi kerja yang baik di lingkungan kerjanya.
7. *Fair pay*, pekerjaan yang diberikan setara dengan gaji yang dibayarkan.
8. *Co-workers*, sikap karyawan yang mampu beradaptasi dengan rekan yang lainnya di organisasi.
9. *Job security*, sikap karyawan yang mampu mempraktikkan kebijakan yang ada dalam organisasi.

Karyawan yang merasa puas lebih cenderung memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan majikan mereka, yang membawa mereka untuk memiliki sikap, niat, dan perilaku yang lebih positif, hal ini dinyatakan Saks (2006) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Karyawan yang terlibat dan puas cenderung berkinerja tinggi dan berkomitmen untuk organisasi. Seperti yang diamati oleh Woodruffe (2006) dan Lockwood (2006) dalam Sahi *et al.*, (2017). Ketika karyawan menjadi lebih terlibat dan puas, motivasi mereka yang meningkat menyebabkan peningkatan produktivitas, yaitu, para penampil teratas paling berkomitmen untuk bekerja ekstra bagi organisasi mereka untuk memastikan keberhasilannya. Ketika karyawan merasa puas, mereka melayani pelanggan dengan lebih baik oleh karena itu karyawan mampu berkontribusi lebih pada profitabilitas berkelanjutan organisasi yang diamati Shmailan (2016) dalam Sahi *et al.*, (2017).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan efek keterikatan karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi, sebagaimana dirangkum oleh Ahmed et al. (2012) dan Rurkkhum dan Kenneth (2012) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Selanjutnya, hubungan antara keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi ditunjukkan oleh beberapa penelitian seperti Ahmed *et al.*, (2012), Rurkkhum dan Bartlett (2012), Sridhar dan Thiruvenkadam (2014), George dan Joseph (2015), Owor (2016) dan Latha dan Deepa (2017) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Keterikatan karyawan dapat mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi karena berfokus pada keterikatan dan komitmen karyawan yang tentu saja berada di luar kriteria yang diberikan dari organisasi mana pun. Rurkkhum dan Kenneth (2012) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) menemukan hubungan positif antara keterikatan karyawan dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB).

Namun demikian, terlepas dari pengetahuan luas tentang konsep perilaku kewarganegaraan organisasi dan studi empiris, tidak banyak pekerjaan yang telah dilakukan pada hubungan antara keterikatan karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

2.3.2 Pengaruh Perilaku kewargaan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Bachrach et al. (2006) dan Azmi (2010) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Podsakoff et al. (2000), Suumenda dan Arup (2007), Luthans (2011), Gholamreza dkk (2013) dan Kilinc dan Ulusoy (2014) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) juga membuktikan hubungan positif yang signifikan antara perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan.

Karyawan yang terlibat dalam OCB dapat menciptakan ikatan berkualitas tinggi di antara rekan kerja karena perilaku membantu memenuhi kebutuhan interpersonal individu dalam suatu organisasi. Selanjutnya, ikatan ini dapat membantu karyawan memahami apa yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka. Dengan demikian, keterlibatan yang tinggi dalam OCB menunjukkan ikatan yang kuat dan mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih besar. Pendekatan relasional sangat disukai sebagai penjelasan untuk hubungan antara OCBI dan kinerja karena perilaku kewarganegaraan yang diarahkan pada individu dapat memfasilitasi interaksi interpersonal, mengurangi gesekan dan konflik, menurunkan biaya waktu, dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Smith dkk., 1983) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Dalam hal OCB, Van Dyne, Graham dan Dienesch (1994) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan organisasi dapat menjadi hubungan konvensional ketika ditandai dengan nilai-

nilai bersama, identifikasi organisasi, dan kepercayaan. Dengan kata lain, karyawan cenderung menyelaraskan tujuan mereka sendiri dengan tujuan perusahaan mereka. Dengan demikian, karyawan dapat mengenali bahwa mereka membantu diri mereka sendiri saat mereka terlibat dalam OCB. Misalnya, menangani ide-ide konstruktif dan menunjukkan kepedulian dapat meningkatkan lingkungan kerja, yang menghasilkan manfaat langsung bagi efektivitas kerja individu. Bukti langsung dan tidak langsung untuk hubungan positif antara OCB dan kinerja ditemukan dalam penelitian sebelumnya (misalnya Chow, 2009; Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002; Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004; Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Wang et al., 2005) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Hasil lain juga menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chow (2009), Markose dan Jayachandran (2009), Chiang dan Hsieh (2012), Sriboonlue dan Jindarat (2013), Maharani et al. (2013) dan Kilinc dan Ulusoy (2014) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Chien (2003) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi secara positif mempengaruhi kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Bachrach et al. (2006) dan Azmi (2010) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) juga menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Podsakoff et al. (2000), Suumenda dan Arup (2007), Luthans (2011), Gholamreza dkk (2013) dan Kilinc dan Ulusoy (2014) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018) juga membuktikan

hubungan positif yang signifikan antara perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Moderasi Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan memiliki keterikatan emosional yang tinggi dengan organisasi sehingga akan berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan Schaufeli dan Bakker (2003) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Robinson dkk (2004) dalam Mitchell *et al.*, (2019) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki hubungan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaan mereka untuk keuntungan perusahaan.

Menurut penelitian Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010) dalam Sugianingrat *et al.*, (2018), karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan perilaku berusaha yang memberikan lebih banyak waktu, upaya dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada pencapaian organisasi. Penelitian yang meneliti hubungan antara keterikatan karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi menemukan bahwa keterikatan karyawan memiliki efek positif yang signifikan pada perilaku kewargaan organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Orgambidez *et al.* (2017) dan Cendani dan Tjahjaningsih (2015). Keterikatan terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan terhubung secara emosional dengan orang lain. Ketika karyawan (*engaged employees*) karyawan memiliki kesadaran akan tujuan peran mereka untuk memberikan layanan sehingga karyawan akan memberikan semua kemampuan terbaik mereka (Rachman & Dewanto, 2016).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, keterikatan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018; Ocampo, Tan, &, 2018; Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Orgambídez-Ramos dan de Almeida (2017) menemukan bahwa salah satu faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja adalah keterikatan karyawan. Orgambídez Ramos dan de Almeida (2017), Suhartanto, Dean, Nansuri, dan Triyuni (2018) juga menemukan bahwa keterikatan karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Bateman and Organ (1983) dalam Sahi *et al.*, (2017) menyatakan bahwa semua dimensi kepuasan kerja seperti pekerjaan, rekan kerja, pengawasan, promosi, pembayaran dan keseluruhan berkolaborasi positif dengan perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang memiliki rasa senang dengan pekerjaan akan menampilkan kinerja terbaik yang tentunya bermanfaat bagi perusahaan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa banyak penelitian telah membuktikan bahwa ada hubungan antara variabel keterikatan karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi. Antusiasme karyawan dengan pekerjaannya membuat karyawan bekerja lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak antusias dengan pekerjaannya.

Demikian juga hubungan antara variabel keterikatan karyawan dan kepuasan kerja, tidak sedikit yang juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan di antara keduanya. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian terbaru dari Ocampo et al. (2018) bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.

2.3.4 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi

Hubungan antara keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi karyawan untuk tempat mereka bekerja. Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa hubungan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan akan semakin baik dalam Sugianingrat *et al.*, (2018). Penelitian yang dilakukan oleh Daniel *et al.* (2015), Yıldız *dkk.* (2016) dan Vartanian *et al.* (2016) menjelaskan bahwa jumlah variabel mediasi dapat lebih dari satu variabel berseri, sehingga penelitian ini mampu membuktikan bahwa keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi secara bersama-sama memediasi kinerja karyawan secara seri.

Perilaku kewargaan organisasi mampu berperan dalam memediasi pengaruh terhadap kinerja karyawan jika melewati peran mediasi keterikatan karyawan terlebih dahulu. Hal ini merupakan temuan pada kondisi karyawan di hotel non bintang, dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan, karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi terlebih dahulu, kemudian mempengaruhi

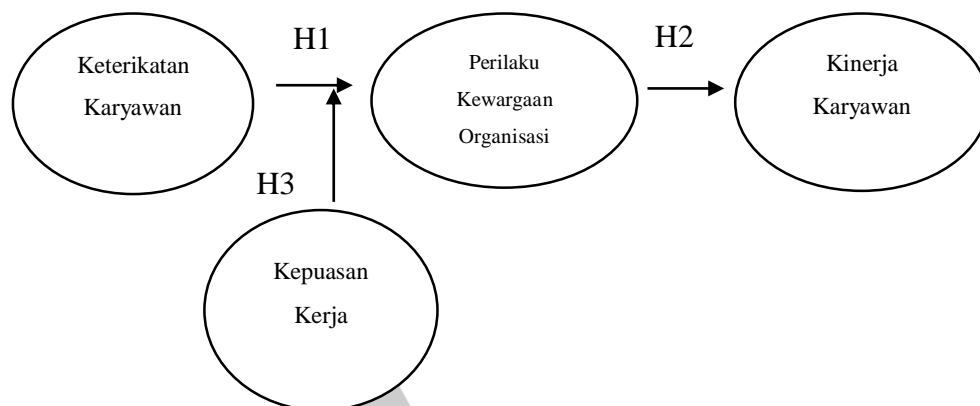
karyawan untuk menerapkan perilaku kewargaan organisasi dan terakhir peran mediasi mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

Kondisi ini karena penguatan perilaku kewargaan organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai ditentukan oleh keterikatan karyawan. Tanpa peran keterikatan karyawan, perilaku kewargaan organisasi tidak akan mampu menjembatani terhadap peningkatan kinerja karyawan. Implikasi praktis bagi manajemen dan karyawan adalah memberikan masukan bahwa penelitian ini menekankan bahwa keterikatan karyawan merupakan kunci untuk membantu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan karena nilai-nilai employee engagement melekat dan memiliki hubungan yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam Sugianingrat *et al.*, (2018).

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan sintesa dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan sub bab sebelumnya, maka dapat dibuat kaitan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku perilaku kewargaan organisasi dengan moderasi kepuasan kerja di industri perbankan di kota Surabaya.



Sumber : Data diolah peneliti sekarang

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Yulia Nur Adi Tias

2.5 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri dari beberapa hipotesis penelitian sebagai acuan awal pada penelitian ini yang didasarkan teori dan penelitian terdahulu.

H1 : Keterikatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada karyawan millennial di Bank Jatim Surabaya.

H2 : Perilaku Kewargaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan milenial di Bank Jatim Surabaya.

H3 : Keterikatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui moderasi Kepuasan Kerja pada karyawan millennial di Bank Jatim Surabaya.

H4 : Keterikatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi pada karyawan millennial di Bank Jatim Surabaya.