

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Kontinjensi

Menurut (Etzioni,1985 dalam Vianna,2015) menyatakan bahwa teori kontinjensi disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori kontinjensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Pendekatan kontinjensi atau pendekatan situasional merupakan suatu pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley,1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke,1999). Menurut Otley (1995) komitmen organisasi dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi.(Vianna,2015)

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator- indikator sebagai berikut: a) keputusan tase segala aturan yang telah di tetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas. (Putro: 2017)

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek- aspek diatas sejalan dengan. Prabu Mangunegara (2010: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. (Mashut, 2014)

Eddy sutrisno (dalam Mashut, 2014) dalam bukunya mengutip beberapa pengertian dari beberapa ahli, antara lain:

1. Lawler dan porter (1967) mendefinisikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.
2. Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang dalam organisasi , sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika
3. 3. Minner (1990) kinerja adalah bagian seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.
4. Irianto (2001) mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi yang di peroleh seseorang dalam melakukan tugas.
5. Cormick & Tiffin (1980) kinerja adalah kuantitas, dan waktu yang di gunakan dalam menjalankan tugas, indikatornya adalah jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja.

Menurut John Whitmore (1997) Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau perusahaan dengan kata lain kinerja adalah suatu

perbuatan atau suatu prestasi. Menurut Barry Cushway (2002) Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kinerja karyawan adalah hasil akhir kerja karyawan yang maksimal untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan demi kemajuan dan mencapai cita-cita perusahaan tersebut. Menurut Deadrick dan Gardner (1997), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai catatan dari hasil yang dicapai, untuk setiap fungsi pekerjaan, selama jangka waktu tertentu. (Kanedy, 2017)

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya di dalam instansi. Maka kesimpulannya, kinerja karyawan merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurunnya tingkat kinerja seseorang di dalam suatu organisasi disebabkan karena kurangnya karyawan yang dilibatkan di dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi lebih sering melibatkan para pegawai dalam setiap pekerjaan, agar karyawan yang dilibatkan menjadi lebih berkomitmen dalam pekerjaan dan meningkatnya kinerja, dengan begitu dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil. (Sethi, 2016) menyatakan bahwa seseorang yang tidak terlibat berpartisipasi dalam organisasinya, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak negatif pada menurunnya kinerja.

2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual menurut Mathis dan Jackson dalam Hermawan & Yuvenny (2014) yaitu :

- 1) Faktor individual: kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian
- 2) Faktor psikologi: Usaha yang dicurahkan yaitu terdiri dari motivasi, etika kerja, tantangan kerja, kehadiran dan rancangan tugas
- 3) Faktor organisasi: Dukungan organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai: Kinerja (*Performance*) = Kemampuan (*Ability*) x Usaha (*Effort*) x Dukungan (*Support*). Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan khususnya dalam bidang jasa dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pelayanan yang kondusif
2. Kedisiplinan
3. Tanggung jawab
4. Kecepatan dan ketepatan waktu
5. Keramahan dan kesopanan
6. Hubungan yang baik dengan pelanggan
7. Kecekatan
8. Penampilan

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dibagi menjadi dua:

1. Tujuan Evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan tingkatan deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam mengambil keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

2. Tujuan Pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan di masa yang akan datang.

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terdapat kesalahan desain karyawan

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif

Pengukuran kinerja interaktif merupakan sistem pengukuran kinerja yang digunakan dengan perhatian terhadap informasi perusahaan dari top manager secara berkesinambungan terhadap strategik perusahaan, dimana manajer secara aktif dan teratur melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas karyawan (Bisbe & Otley, 2004; Simons, 1995). Salah satu ciri melekat dalam penggunaan pengukuran kinerja interaktif adalah pengukuran ini merupakan

sebuah pengendalian hari ini yang akan digunakan untuk menentukan strategi hari esok, dengan tujuan utama memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran mengingatkan manajemen terhadap ketidakpastian strategis baik berupa masalah ataupun peluang (Grafton, Lillis, & Widener, 2010, Simons 2000). Sehingga dengan penggunaan pengukuran kinerja interaktif ini perusahaan dapat melihat dan mencari peluang dengan cara melakukan dialog dan debat serta memonitor resiko persaingan untuk menangkap peluang strategi baru dalam menentukan posisi perusahaan di pasar (Bisbe & Otley, 2004; Grafton et al., 2010; Widener, 2007 dalam Kanedy: 2017).

2.4 *Job Involvement*

Sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu perusahaan maka kita perlu tahu keterlibatan kerja karyawannya atau *job involvement*. Belum ada kesepakatan yang lengkap mengenai apa yang diartikan dengan istilah keterlibatan kerja ini. Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins dalam Ulan, 2016)

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan - peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain - lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Dalam suatu perusahaan ataupun suatu organisasi keterlibatan kerja karyawan sangat berperan besar. Ada beberapa teori dari berbagai sumber yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan keterlibatan kerja (Brown, dalam Ulan, 2016). Yaitu dimana seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis

dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Beberapa studi yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana keterlibatan kerja dapat timbul pada para pekerja, yang akhirnya menghasilkan dua sudut pandang yang dianggap menyebabkan timbulnya keterlibatan kerja yang pertama adalah keterlibatan kerja akan terbentuk karena keinginan dari pekerja akan kebutuhan tertentu, nilai atau karakteristik tertentu yang diperoleh dari pekerjaannya sehingga akan membuat pekerja tersebut lebih terlibat atau malah tidak terlibat pada pekerjaannya. Yang kedua adalah keterlibatan kerja itu timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya.

Karyawan dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, dalam Ulan, 2016). Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Robbins menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki *Job Involvement* yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan performansi kerja. Sebagai tambahan, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat menurunkan jumlah ketidakhadiran karyawan.

Patchen (dalam Christopel Pratanto Blogspot) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja (*Job Involvement*) yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan

pekerjaannya. Artinya, 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, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, serta keterlibatan kerja berhubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* dalam menentukan kinerja. Dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

2.4.1 Faktor-faktor *Job Involvement*

Faktor-faktor keterlibatan kerja dilihat dari sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dalam membuat peningkatan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja seorang karyawan, dimana faktor - faktor ini telah banyak digunakan para ahli untuk studi – studi keterlibatan kerja yaitu :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan / *job involvement*nya (Allport, dalam Ulan, 2016). Aktif partisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli dan menguasai bidang yang menjadi bagiannya.

2. Menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama

Faktor *view it as a central life interest* pada karyawan dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya.(Dubin, dalam Ulan, 2016). Apabila karyawan tersebut

merasa bahwa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya (Gurin, Veroff and Feld, dalam Ulan, 2016). Harga diri merupakan perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah - masalah kehidupan (Wahyurini, Ma'shum, dalam Ulan, 2016). Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya (Robins, dalam Ulan, 2016). Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis bagi pekerja tersebut maka pekerja tersebut akan menghargai dan akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

2.4.2 Karakteristik *Job Involvement*

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja (*Job Involvement*) yang tinggi dan yang rendah (Cohen, Ulan, 2016), antara lain:

1. Karakteristik karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi:
 - Menghabiskan waktu untuk bekerja
 - Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
 - Puas dengan pekerjaannya
 - Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
 - Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
 - Tingkat absen dan intensi turnover rendah
 - Memiliki motivasi yang tinggi

2. Karakteristik karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang rendah:

- Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
- Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
- Tidak puas dengan pekerjaan
- Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
- Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
- Memiliki motivasi kerja yang rendah
- Tingkat pengunduran diri yang tinggi
- Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

2.4.3 Dimensi *Job Involvement*

Menurut Lodahl dan Kejner (Cohen, dalam Putro, 2017), *Job Involvement* memiliki duadimensi, yaitu:

1. *Performance self-esteem contingency*

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (*performance*) dapat mempengaruhi harga dirinya (*self-esteem*). Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Harris & Hartman, dalam Putro, 2017).

2. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya. (Dubin dalam Putro, 2017) mengatakan bahwa orang yang memiliki keterlibatan kerja (*Job Involvement*) adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, iadapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki

tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

2.5 Job Challenge (Tantangan Pekerjaan)

Beberapa ahli sepakat bahwa tantangan pekerjaan dapat menjadi bermanfaat bagi karyawan dalam pengembangan karirnya. Misalnya, Berlew dan Hall (1966) menunjukkan bahwa tingkat tantangan hadir dalam tugas organisasi pertama karyawan, memberikan efek langsung pada tingkat kinerja yang ditampilkan sepanjang karier mereka. Dalam nada yang sama, Bray, Campbell, dan Grant (1974) mengungkapkan bahwa tantangan tugas individu pada tahun-tahun pertama pada seseorang berhubungan positif dengan tingkat kinerja mereka di delapan tahun kemudian. Adapun definisi dari Hackman dan Oldham (1976), mendefinisikan tantangan pekerjaan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan berbagai kegiatan yang berbeda, dalam melaksanakan pekerjaan yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat dari seseorang. Tujuan tantangan pekerjaan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini dan pernah dilakukan oleh para peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

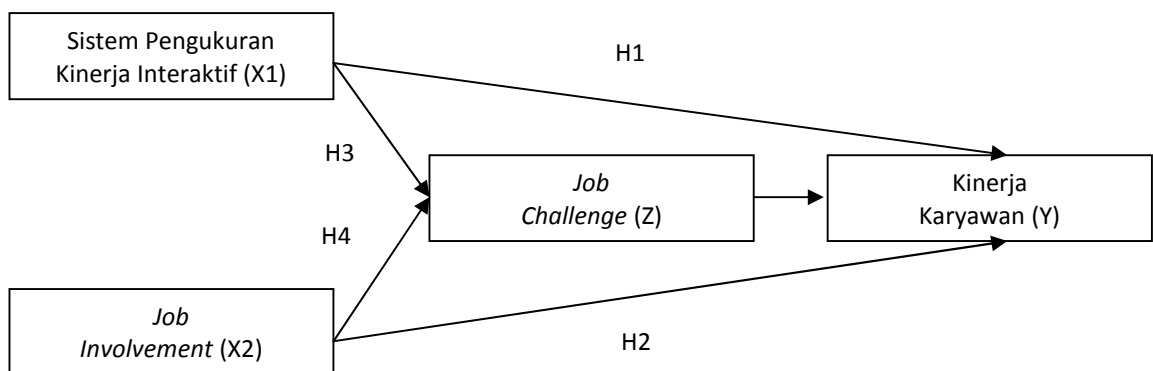
No	Peneliti	Judul	Sampel	Alat Analisis	Hasil
1	Yuliansyah (Indonesia), Ashfaq Khan (Australia), 2015	<i>Interactive use of performance measurement systems and the organization's customers focused strategy: the mediating role of organizational learning</i>	69 manajer yang bekerja di lembaga keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia	SmartPLS 2.0	Semua hipotesis terdukung dan mengungkapkan hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel. Studi ini memberikan bukti bahwa pelaksanaan

					dan penggunaan interaktif dari PMS yang efektif akan memanfaatkan strategi pelanggan yang difokuskan organisasi dalam membantu mendapatkan keuntungan yang kompetitif
2	Azhar Kenedy; Universitas Lampung (2017)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap Kinerja Karyawan: <i>Job Challenge</i> sebagai variabel mediasi	Sampel dalam penelitian ini berjumlah 5 perusahaan jasa perbankan yang terindeks di LQ45 yang berada di Bandar Lampung	SmartPl s 3.0	Penggunaan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui tantangan kerja akan tetapi tidak berpengaruh secara langsung antara variabel independen dan dependen, akan tetapi pengaruh antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi bernilai signifikan
3	Vianna Maria Ursula (2015)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif, Iklim Organisasi, dan Job Satisfaction terhadap	Pegawai yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun pada perusahaan jasa di bidang	SmartPl s 2.0	Sistem pengukuran kinerja, iklim organisasi dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan

		Komitmen Organisasi	perbankan yang berlokasi di Kota Bandar Lampung		signifikan terhadap Komitmen Organisasi
4	Dewi Ulan Dari (2016)	Pengaruh Job Fit terhadap Job Involvement dengan Intrinsik Motivation sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk	Karyawan tetap kantor pusat Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Surabaya	Smart PLS	Job Fit berpengaruh signifikan terhadap Job Involvement dengan Intrinsik Motivation sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk

2.7 Kerangka Penelitian

Pada gambar berikut akan diberikan *research framework* yang digunakan pada penelitian ini:



Gambar 2.1 Pengembangan Kerangka Pemikiran

2.8 Perumusan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap Kinerja Karyawan

Sistem pengukuran kinerja interaktif adalah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Karena pengukuran kinerja interaktif ini aktif melakukan kontrol langsung atas peluang dan strategi perusahaan. Dengan sistem pengukuran kinerja yang efektif akan memicu perusahaan meningkatkan kinerjanya karena adanya komunikasi antara karyawan dengan atasannya. Sehingga, kondisi seperti itu akan meningkatkan kinerja karyawan. (dalam Kanedy, 2017)

Dalam penelitian Henri (dalam Kanedy, 2017) menyatakan bahwa ketika sistem pengukuran kinerja digunakan secara interaktif karakteristik yang muncul adalah adanya komunikasi dua arah yang terjalin antara manajer dengan bawahannya. Terjalannya diskusi interaktif tersebut akan akan memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Berdasarkan literatur di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawawan

2.8.2 Pengaruh *Job Involvement* Terhadap Kinerja Karyawan

Job Involvement merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, serta keterlibatan kerja berhubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* dalam menentukan kinerja. Dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Sehingga karyawan dengan *Job Involvement* yang tinggi

akan menganggap pekerjaannya sangat penting dan pekerjaan adalah segala-galanya sehingga kinerjanya akan sangat baik.

H2: *Job Involvement* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.8.3 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Challenge* sebagai Variabel Mediasi

Penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan, akan tetapi tantangan pekerjaan (*job challenge*) sebagai variabel mediasi dapat berhasil meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan manajer berdiskusi dengan karyawan mampu membentuk sikap tantangan kerja yang dialami karyawan, dan hal tersebut akan membuat karyawan bekerja secara sungguh-sungguh untuk mengembangkan *passion* karyawan, dengan demikian *passion* yang tumbuh dalam diri karyawan akan meningkatkan kinerjanya dan apabila kinerja karyawan baik akan bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja.

Dari literatur di atas hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Challenge* sebagai Variabel Mediasi

2.8.4 Pengaruh *Job Involvement* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Challenge* sebagai Variabel Mediasi

Keterlibatan kerja terkait karakteristik pribadi serta sifat dari tugas yang dapat meningkatkan faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuannya dalam pekerjaannya (Bahram, dalam Septiadi, dkk: 2017).

Ketika karyawan diberikan peluang untuk berkontribusi melalui ide-ide dan saran dalam pengambilan sebuah keputusan, disini lah karyawan akan merasakan tantangan pekerjaan (*Job Challenge*). Karena pada saat seperti itu secara

tidak langsung *job challenge* akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi (meningkat). Yang mana meningkatnya kinerja yang karyawan dilibatkan dalam membuat keputusan yang optimal yang kemudian menimbulkan *job challenge* bagi karyawan dilihat dari sudut pandang yang beragam akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Kemelgor, dalam Septiadi, dkk: 2017).

H4: Job Involvement Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Job Challenge sebagai Variabel Mediasi