



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen

Manajemen adalah sebuah kegiatan mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan cara yang efisien. Kegiatan manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajer adalah seseorang yang mengawasi pekerjaan orang lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 2009).

Manajemen merupakan proses organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan kinerja karyawan dengan *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2008)

Pengertian dari masing-masing proses adalah (Kinicki & Williams, 2008) :

1. *Planning*: proses menentukan tujuan perusahaan dan bagaimana cara perusahaan untuk mencapainya, seperti menentukan visi dan misi.
2. *Organizing*: proses memberikan dan mengatur tugas karyawan, dan sumber daya organisasi lainnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.
3. *Leading*: proses bagaimana perusahaan dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras sehingga tujuan perusahaan tercapai.
4. *Controlling*: proses mengukur *performance* karyawan dan membandingkannya dengan tujuan perusahaan untuk pengambilan tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai manajemen adalah definisi dari Robbins & Coulter (2009) yang mengatakan bahwa manajemen adalah sebuah kegiatan mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan cara yang efisien. Kegiatan manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajer adalah seseorang yang mengawasi pekerjaan orang lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dan manajemen merupakan proses organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan kinerja karyawan dengan *planning, organizing, leading* dan *controlling* sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2008)

Pengertian dari masing-masing proses adalah (Kinicki & Williams, 2008) :

1. *Planning*: proses menentukan tujuan perusahaan dan bagaimana cara perusahaan untuk mencapainya, seperti menentukan visi dan misi.
2. *Organizing*: proses memberikan dan mengatur tugas karyawan, dan sumber daya organisasi lainnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.
3. *Leading*: proses bagaimana perusahaan dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras sehingga tujuan perusahaan tercapai.
4. *Controlling*: proses mengukur *performance* karyawan dan membandingkannya dengan tujuan perusahaan untuk pengambilan tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 *Human Resource Management*

*Human resource management* menurut Dessler (2013) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan kerja, dan juga keadilan antar karyawan. *Human resource management* yang baik sangatlah penting dalam sebuah perusahaan karena dapat mencegah perusahaan memperkerjakan orang yang salah, mencegah tingginya *turnover*, dan juga dapat mencegah kurangnya pelatihan yang dapat menurunkan efektivitas.

Menurut (Kasmir, 2016) *human resource management* adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Pengertian lain dari *human resource management* menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008) adalah sebuah kegiatan yang mengacu kepada kebijakan, praktik dan sistem yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Praktik dari *human resource management* adalah:

1. Analisis pekerjaan dan *design* pekerjaan
2. Perencanaan *human resource*: menentukan apa yang dibutuhkan *human resource*
3. Rekrutmen: menarik karyawan yang berpotensi
4. Seleksi: memilih karyawan untuk perusahaan

5. Pelatihan dan pengembangan: mengajarkan karyawan bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan
6. Kompensasi: memberi penghargaan kepada karyawan
7. Manajemen *performance*: mengevaluasi *performance* para karyawan
8. Hubungan karyawan: menciptakan lingkungan kerja yang positif

Praktik dari *human resource management* ini menunjukkan bahwa *human resource management* dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008).

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai manajemen sumber daya manusia adalah definisi dari Dessler (2013) yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan kerja, dan juga keadilan antar karyawan.

### **2.3 Goal Setting**

*Goal setting* adalah objek atau tujuan suatu tindakan, misalnya untuk mencapai standar kemahiran tertentu, biasanya dalam batas waktu yang ditentukan (Neubert & Dyck, 2016).

*Goal setting* adalah kondisi di mana penetapan tujuan merupakan hal yang paling efisien dalam meningkatkan motivasi individu terhadap tugas tertentu (Deschamps & Mattijs, 2016).

Adanya antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan yaitu adanya kejelasan, tujuan yang menantang dan berkomitmen untuk mencapainya (Locke, 2012).

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai *goal setting* adalah definisi dari Deschamps & Mattijs (2016) yang mengatakan bahwa *goal setting* adalah kondisi di mana penetapan tujuan merupakan hal yang paling efisien dalam meningkatkan motivasi individu terhadap tugas tertentu.

### **2.3.1 Prinsip *goal setting***

Menurut (Locke, 2012)terdapat lima prinsip dalam penetapan tujuan, yaitu:

#### **1. Kejelasan**

Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran. Orang tahu apa yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

#### **2. Menantang**

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.

### **3. Komitmen**

Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.

### **4. Umpan balik**

Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan benchmark atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas.

### **5. Kompleksitas Tugas**

Faktor terakhir dalam teori penetapan tujuan memperkenalkan dua persyaratan lebih untuk sukses. Untuk tujuan atau tugas yang sangat kompleks, manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan.

#### **2.4 *Employee Engagement***

*Employee engagement* didefinisikan secara umum merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Ketika seorang karyawan terlibat, dia menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya demi keberhasilan tujuan

organisasi. Sikap positif karyawan dengan tempat kerjanya dan sistem nilainya disebut sebagai hubungan emosional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya (J, 2014).

*Employee engagement* pada dasarnya didefinisikan sebagai keinginan manusia untuk menyumbangkan sesuatu yang bernilai ditempat kerja (Medlin & Jr, 2009).

*Employee engagement* adalah kekuatan positif yang memotivasi dan menghubungkan karyawan dengan organisasi mereka. Baik secara emosional, kognitif atau fisik (Mehrzi & Singh, 2016).

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai *employee engagement* adalah definisi dari Mehrzi & Singh (2016) yang mengatakan bahwa *employee engagement* adalah kekuatan positif yang memotivasi dan menghubungkan karyawan dengan organisasi mereka. Baik secara emosional, kognitif atau fisik.

#### **2.4.1 Dimensi *employee engagement***

Menurut (Luthans, Lebsack, & Lebsack, 2008), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yaitu:

1. Perasaan berarti. Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. Rasa aman. Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi

negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

3. Perasaan ketersediaan. Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

#### **2.4.2 Aspek – Aspek *employee engagement***

Menurut (Luthans, Lebsack, & Lebsack, 2008), terdapat empat aspek keterlibatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan adalah minat hidup yang pertama.

Keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol (*salient need*) individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan.

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga

partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

3. Menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya.

Seseorang yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki konsentrasi terhadap unjuk kerja sehingga mempengaruhi konsistensi seseorang dengan konsep dirinya. Hal ini dapat terlihat dari seseorang memiliki prinsip terhadap pekerjaannya, unjuk kerjanya konsisten dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Menganggap performa sebagai hal yang penting bagi harga dirinya.

Usaha kerja yang ditampilkan menggambarkan seberapa jauh seseorang yang terlibat pada pekerjaannya akan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut atau rasa keberhargaan diri pada diri seorang. Hal ini bisa terlihat dari seberapa sering karyawan memikirkan tentang pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah jam kerja selesai, masalah yang belum selesai menjadi pusat konsep diri yang berlaku dalam hati.

## 2.5 *Workplace Optimism*

*Optimism* adalah suasana hati atau sikap yang terkait dengan harapan tentang masa depan atau materi, yang dianggap sebagai hal yang diinginkan untuk mendapat keuntungan atau kesenangan (Luthans, Lebsack, & Lebsack, 2008).

*Workplace optimism* adalah kecenderungan bagi seseorang untuk percaya pada hasil yang terbaik dalam keadaan menghadapi ketidakpastian (Medlin & Jr, 2009).

*Workplace optimism* bisa menjadi kekuatan yang sangat positif. Optimisme dapat memotivasi untuk bekerja lebih keras, memiliki semangat

tinggi, memiliki tingkat aspirasi yang tinggi, bertekun dalam menghadapi rintangan dan kesulitan. Ada beberapa bidang pekerjaan dan karir dimana *optimism* akan sangat berharga seperti penjualan, periklanan, hubungan masyarakat, desain produk, layanan pelanggan, dan bidang layanan kesehatan dan sosial (Malik, 2013).

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai *workplace optimism* adalah Medlin & Jr, (2009) yang mengatakan bahwa *workplace optimism* adalah kecenderungan bagi seseorang untuk percaya pada hasil yang terbaik dalam keadaan menghadapi ketidakpastian.

## **2.6 Employee Performance**

*Employee performance* adalah keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu yang dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017).

*Employee performance* adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016).

*Employee performance* dianggap untuk membentuk persepsi keseluruhan individu dan evaluasi lingkungan kerja, dan juga dapat dipandang sebagai status emosional positif yang berkembang dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja individu (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016).

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai *employee performance* adalah definisi dari (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017) yang

mengatakan bahwa *employee performance* adalah keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu yang dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati.

### **2.6.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance***

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut (Kasmir, 2016) adalah sebagai berikut :

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

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### **2. Pengetahuan**

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

### 3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

## 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang.

## 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

## 7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

#### 8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

#### 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah :

1. Kemampuan
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi

9. Kepuasan kerja

10. Lingkungan

11. Loyalitas

12. Komitmen

13. Disiplin kerja

### **2.6.2 Faktor – Faktor yang Dipengaruhi *Employee Performance***

Berikut ini beberapa faktor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung menurut (Kasmir, 2016) sebagai berikut :

#### **1. Kompensasi**

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja baik tentu akan memperoleh balas jasa. Misalnya kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya. Demikian pula sebaliknya jika kinerja tidak baik, akan dapat menurunkan gaji atau tunjangan yang diperolehnya. Dengan demikian artinya kinerja akan memengaruhi kompensasi karyawannya.

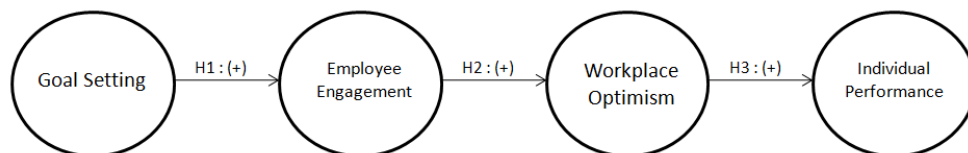
#### **2. Jenjang Karier**

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karier. Demikian pula sebaliknya jika kinerjanya turun atau buruk, maka akan ada sanksi berupa penurunan karier atau tidak memperoleh kenaikan karier. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan mempengaruhi karier karyawan.

#### **3. Citra Karyawan**

Citra merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri teladan. Demikian pula yang terjadi sebaliknya, jika kinerjanya buruk, ikut membuat citranya seseorang atau karyawan menjadi tidak baik, bahkan mendapat cemoohan dari pihak lain.

## 2.7 Model dan Hipotesa Penelitian



Sumber : Bobby Medlin & Kenneth W. Green Jr, 2009

**Gambar 2.2 Model Penelitian**

H1 : *Goal setting* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *workplace optimism*

H3 : *Workplace optimism* berpengaruh positif terhadap *individual performance*

## 2.8 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.8.1 Pengaruh *Goal setting* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan penelitian oleh Knight, Durham dan Locke (2001) hasilnya menemukan bahwa goals yang sulit akan memotivasi karyawan secara konsisten dan *goals* mempengaruhi upaya karyawan untuk berkontribusi lebih dan

semaksimal mungkin dengan memilih strategi dengan tingkat resiko yang lebih tinggi. *Goal setting* memiliki hubungan positif dengan *Employee engagement*. Temuan ini didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Bobby Medlin dan Kenneth W. Green Jr yang berjudul: *Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism*.

Studi yang dilakukan oleh Lunenburg C. (2011) menemukan bahwa kinerja yang paling efektif dihasilkan ketika tujuan spesifik dan menantang yang akan menciptakan komitmen dan penerimaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Swati Dhir & Archana Shukla (2018) menemukan temuan utama dari studi ini membantu karyawan dan juga pengusaha untuk memiliki pemahaman yang menyeluruh dan komprehensif untuk meningkatkan *employee engagement* dan kinerja mereka dengan menciptakan citra organisasi yang positif dan konsisten.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *Goal Setting* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

### **2.8.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Workplace Optimism***

Menurut hasil penelitian Medlin dan Green Jr (2009), menemukan bahwa dalam studinya yang melibatkan karyawan *full time* dan *part time*, karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat optimisme di tempat kerja yang lebih tinggi. Penetapan tujuan berfungsi untuk melibatkan karyawan di tempat kerja yang meningkatkan kepercayaan (atau optimisme) mereka sehingga karyawan dan rekan kerja mereka akan berhasil mencapai tujuan (Medlin and Green Jr, 2009).

Menurut Tritch (2003) definisi yang paling banyak digunakan tentang pekerja yang terlibat ditawarkan oleh organisasi Gallup. Mereka mendefinisikan karyawan yang terlibat penuh dengan pekerjaannya, maka mereka antusias dengan pekerjaannya.

*Employee engagement* pada dasarnya didefinisikan sebagai "keinginan manusia bawaan untuk menyumbangkan sesuatu yang berharga di tempat kerja." Makalah ini menekankan dengan jelas bahwa berkurangnya *performance* merupakan konsekuensi dari kurangnya *employee engagement* (Medlin and Green Jr, 2009).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *workplace optimism*.

### **2.8.3 Pengaruh *Workplace Optimism* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Medlin dan Green Jr (2009) menyebutkan bahwa *workplace optimism* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance*. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *workplace optimism* terhadap *employee performance* (Jensen et al., 2007 dalam Medlin & Green Jr, 2009).

Dalam studi yang dilakukan oleh Medlin dan Green J (2009) terhadap karyawan *full time* dan *part time* dimana tingkat optimisme mereka di tempat kerja yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja mereka. Studi yang dilakukan oleh Green Jr, Medlin & Whitten (2004) menunjukkan karyawan dengan tingkat

optimisme yang lebih tinggi mengalahkan orang-orang yang kurang optimis, optimisme karyawan juga secara tidak langsung memperbaiki kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Medlin dan Green Jr (2004) menemukan bahwa tingkat kinerja individu yang tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, optimisme karyawan juga secara tidak langsung memperbaiki kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: *Workplace optimism* berpengaruh positif terhadap *performance*.

UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.9 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	Bobby Medlin & Kenneth W. Green Jr	<i>Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism</i>	2009	Tingkat optimisme yang tinggi di tempat kerja, akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
2.	Kenneth W. Green Jr Bobby Medlin & Dwayne Whitten	<i>Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector</i>	2004	Temuan mendukung pandangan bahwa tingkat kinerja individu yang tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, optimisme karyawan juga secara tidak langsung memperbaiki kinerja organisasi.
3.	Kyle W. Luthans, Sandra A. Lebsack & Richard R. Lebsack	<i>Positivity in healthcare: relation of optimism to performance</i>	2008	Optimisme berkorelasi secara signifikan dengan tiga hasil penting untuk kinerja perawat di rumah sakit ini. Meningkatnya kepuasan pelanggan memiliki hubungan yang paling kuat dengan optimisme para perawat.

4.	Anitha J.	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	2013	Menemukan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
5.	Swati Dhir & Archana Shukla	<i>Role of organizational image in employee engagement and performance</i>	2018	Temuan utama dari studi ini membantu karyawan dan juga pengusaha untuk memiliki pemahaman yang menyeluruh dan komprehensif untuk meningkatkan <i>employee engagement</i> dan kinerja mereka dengan menciptakan citra organisasi yang positif dan konsisten.
6.	Edna M. White and Benito Flores	<i>Goal Setting in the Management of Operations</i>	1987	Menemukan bahwa penetapan tujuan cenderung bersifat umum dan diterapkan untuk peningkatan kinerja pada tugas apa pun.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A