



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 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2009) manajemen merupakan sebuah proses yang meliputi koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan secara efisien dan efektif. Terdapat 4 macam fungsi manajemen, antara lain :

1. *Planning*

Fungsi manajemen yang melibatkan penentuan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. *Planning* terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu *strategic plans* yang merupakan suatu rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi, *operational plans* yang merupakan rencana meliputi area operasional tertentu dari organisasi, *long-term plans* yaitu rencana panjang lebih lebih dari 3 tahun, *short-term plans* yaitu rencana singkat sekitar setahun atau kurang, *specific plans* yang merupakan suatu rencana yang jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi, *directional plans* yang merupakan rencana yang fleksibel yang menetapkan pedoman umum, *single-use plan* yaitu satu rencana waktu yang dirancang khusus untuk memenuhi

kebutuhan situasi yang unik, dan yang terakhir *standing plans* yang merupakan rencana berkelanjutan yang memberikan panduan untuk kegiatan yang dilakukan berulang kali.

2. *Organizing*

Fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penyusunan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizing* sangat membantu perusahaan terutama dalam proses pembentukan struktur organisasi. Ketika suatu perusahaan membentuk struktur organisasi, maka mereka akan terhubung dengan *organizational design* yang dimana merupakan suatu proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen kunci yaitu *work specialization* atau membagi aktivitas pekerjaan menjadi beberapa tugas, *departmentalization* atau pengelompokan pekerjaan, *chain of command* atau garis wewenang dari level organisasi atas ke level terendah, *span of control* atau jumlah karyawan yang dapat diatur oleh seorang *manager* secara efisien dan efektif, *centralization* atau sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat atas suatu organisasi, *decentralization* atau sejauh mana karyawan tingkat bawah berwenang dalam pengambilan keputusan, dan yang terakhir *formalization* atau bagaimana standar pekerjaan dalam organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan dan prosedur.

3. *Leading*

Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses *leading*, pasti terdapat seorang *leader* yaitu orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki kekuasaan manajerial. Aktivitas yang dilakukan seorang *leader* dalam mempengaruhi bawahannya dinamakan dengan *leadership*.

4. *Controlling*

Fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja. *Controlling* sangat membantu manager mengetahui apakah tujuan organisasi terpenuhi dan jika tidak tercapai paham akan apa alasannya. Nilai fungsi kontrol dapat dilihat dalam tiga bidang spesifik: *planning*, *empowering employees*, dan *protecting the workplace*.

Menurut Griffin (2007) manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2013) *management skill* terbagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. *Technical Skill*, hal ini mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan khusus ke keahlian.

2. *Human Skill*, kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok.
3. *Conceptual Skills*, kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. *Conceptual skills* lebih tefokuskan pada pengambilan keputusan yang meliputi identifikasi masalah, mengembangkan solusi alternatif untuk memperbaiki masalah tersebut, mengevaluasi solusi alternatif tersebut, dan memilih yang terbaik.

Menurut Robbins dan Judge (2013) *management roles* terbagi menjadi tiga macam, antara lain:

1. *Interpersonal Roles*, dimana mewajibkan seorang manajer untuk melakukan tugas yang sifatnya seremonial dan simbolis.
2. *Informational Roles*, semua manajer, sampai tingkat tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi dan lembaga luar, biasanya dengan memindai media berita (termasuk internet) dan berbicara dengan orang lain untuk mengetahui perubahan dalam selera publik, apa yang mungkin direncanakan pesaing.
3. *Decisional Roles*, terdapat empat *role* yang diidentifikasi oleh Mintzberg, yaitu *entrepreneur role* yang dimana para manajer memulai dan mengawasi proyek baru yang akan meningkatkan kinerja organisasi mereka. *Disturbance handlers*, dimana manajer mengambil tindakan korektif dalam menanggapi masalah yang tidak terduga. *Resource allocators*, manajer bertanggung jawab untuk mengalokasikan sumber daya manusia, fisik, dan moneter. Dan yang terakhir yaitu *negotiator role*, dimana mereka mendiskusikan masalah dan

tawar-menawar dengan unit lain untuk mendapatkan keuntungan untuk unit mereka sendiri.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2008) manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen sumber daya manusia adalah proses yang melibatkan bagaimana menarik, mengembangkan dan memelihara atau menjaga kualitas dari tenaga kerja.

Menurut Dessler (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan proses perolehan, pelatihan, penilaian dan kompensasi karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Berikut ini merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang telah dijabarkan oleh Dessler, antara lain :

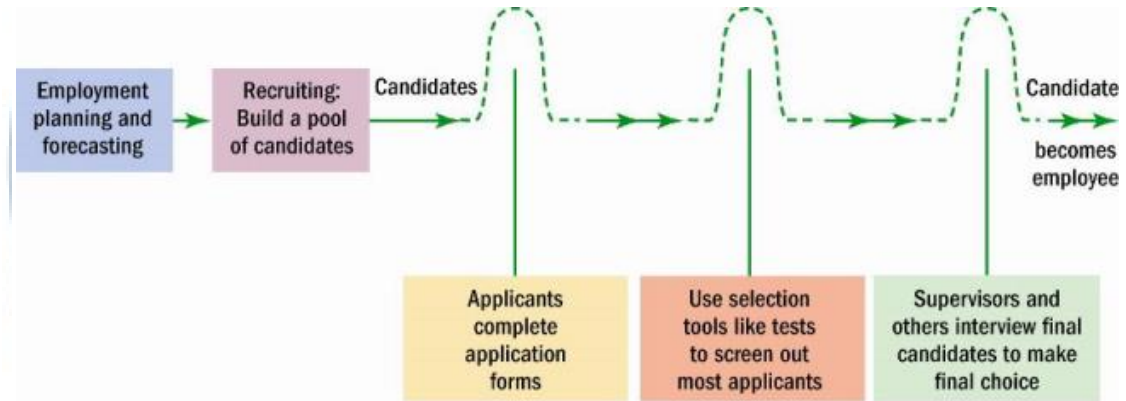
1. Melakukan *job analysis*.

Job analysis merupakan prosedur untuk menentukan tugas-tugas sesuai dengan posisi di perusahaan dan karakteristik orang untuk mempekerjakan mereka. Terdapat enam langkah dari *job analysis*, antara lain :

- a) Menentukan teknik yang digunakan untuk mengelola informasi.
- b) Meninjau latar belakang informasi yang relevan seperti bagan organisasi dan proses.
- c) Memilih posisi yang paling presentatif.
- d) Menganalisis pekerjaan.

- e) Meverifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pekerja yang melakukan pekerjaan dengan atasannya.

2. Membuat *plan* mengenai kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan



The recruitment and selection process is a series of hurdles aimed at selecting the best candidate for the job.

Sumber : Dessler, 2015

Gambar 2. 1 Proses Rekrutmen dan Seleksi

- a) *Employee planning and forecasting*, merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan posisi apa yang akan diisi atau dipenuhi dan bagaimana cara untuk mengisi posisi tersebut.
- b) *Recruiting: build a pool of candidates*, merupakan mengumpulkan sekumpulan calon karyawan melalui rekrutmen. Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Dalam melakukan rekrutmen secara internal, manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan yang ada di perusahaan yang mampu mengisi suatu posisi yang tersedia. Sedangkan dalam metode eksternal, perusahaan harus melihat batas kemampuan yang dapat

dicapai untuk mencari karyawan, terutama dalam memperluas tenaga kerjanya.

c) *Applicants complete application forms*, *application form* merupakan *form* yang memberikan informasi tentang pendidikan, catatan mengenai pengalaman kerja sebelumnya, dan keterampilan yang dimiliki oleh kandidat.

d) *Use selection tools like tests to screen out most applicants*, merupakan proses yang bertujuan untuk lebih mengenal kandidat menggunakan tes psikologi untuk mengetahui tingkat emosional dan intelektual kandidat. Tes ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif, motorik, fisik, kepribadian, dan ketertarikan serta pencapaian kandidat. Test psikologi ini juga berguna untuk menyeleksi kandidat dari berbagai banyak kandidat yang ada agar perusahaan mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

e) *Supervisors and others interview final candidates to make final choice*, tahap ini merupakan tahap yang sangat penting dimana tahap ini perusahaan dapat menentukan apakah kandidat tersebut termasuk ke dalam kriteria yang perusahaan butuhkan atau tidak. Pelaksanaan wawancara adalah salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari kandidat melalui respon secara lisan.

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

3. Memilih calon kandidat

Menurut Mondy (2008) terdapat dua metode dalam memilih calon kandidat, yaitu internal dan juga eksternal.

a) Metode internal, dalam metode ini, manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan yang ada di perusahaan yang mampu mengisi suatu posisi yang tersedia. Metode-metode internal ini terdiri dari *job posting*, *job bidding*, dan *employee referrals*.

b) Metode eksternal, dalam metode ini, perusahaan harus melihat batas kemampuan yang dapat dicapai untuk mencari karyawan, terutama dalam memperluas tenaga kerjanya. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam metode ini, yaitu mengisi terlebih dahulu pekerjaan yang ada ditingkat awal, dapatkan keterampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini dan dapatkan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk menyediakan beragam ide. Metode-metode eksternal ini terdiri dari *media advertising*, *employment agencies*, *recruiters*, *job fairs*, *internships*, *executive search firms*, *professional associations*, *unsolicited applicants*, *open house*, *event recruiting*, *sign-on bonuses*, *high-tech competitions*.

4. Mengorientasikan dan melakukan pelatihan kepada karyawan baru

Employee orientation merupakan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam memberi karyawan baru informasi yang mereka perlukan untuk berkerja (seperti *password* komputer dan aturan perusahaan), idealnya, ini juga akan membantu karyawan baru mulai terhubung secara emosional dengan

perusahaan. Terdapat empat hal yang perlu dilakukan dalam orientasi karyawan baru, yaitu:

- a) Membuat karyawan baru merasa diterima layaknya di rumah serta menjadi bagian dari tim.
- b) Pastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar bekerja secara efektif, seperti dalam mengakses e-mail, kebijakan dan manfaat personel, dan harapan dalam hal perilaku kerja.
- c) Membantu karyawan baru memahami organisasi dalam arti luas (terkait masa lalu, sekarang, budaya, awal berdiri dan visi masa depan).
- d) Mulailah menyosialisasikan karyawan baru tersebut ke dalam budaya perusahaan dan cara dalam melakukan sesuatu.

Training merupakan memberi karyawan baru atau saat ini keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Terdapat lima proses *training*, antara lain :

- a) Menganalisis kebutuhan *training*.
- b) Menyusun program *training* yang diperlukan.
- c) Mengembangkan pembelajarannya (sebenarnya menyusun/membuat materi pelatihan).
- d) Mengimplementasikan *training* oleh kelompok karyawan yang ditargetkan menggunakan metode seperti *on-the-job* atau *online training*.
- e) Mengevaluasi pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas.

5. Mengatur upah dan gaji

Sistem pembayaran upah dan gaji terbagi menjadi tiga macam, antara lain :

- a) *Piecework*, merupakan sistem pembayaran berdasarkan jumlah barang yang diproses oleh masing-masing pekerja dalam satuan waktu, seperti barang per jam atau barang per hari.
- b) *Straight Piecework*, dimana sistem pembayaran dibayarkan untuk jumlah setiap item yang dibuat atau jual, dengan proporsionalitas yang ketat antara hasil dan penghargaan.
- c) *Standard Hour Plan*, merupakan sistem pembayaran yang dibayarkan untuk tarif per jam dasar tetapi dibayar persentase ekstra dari tarifnya untuk produksi yang melebihi standar per jam atau per hari.

6. Memberikan insentif dan *benefit*.

Insentif adalah imbalan finansial dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi beberapa standar yang telah ditentukan. Ada 3 hal untuk mengukur bagaimana insentif diberikan, antara lain :

- a) Produktifitas, dapat diukur dengan cara rasio output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal).
- b) *Fair day's work*, yaitu standar output yang tepat untuk setiap pekerjaan.
- c) *Scientific Management Movement*, pendekatan manajemen berdasarkan peningkatan metode kerja melalui observasi dan analisis.

Benefit merupakan pembayaran keuangan dan nonfinansial yang tidak langsung diterima karyawan untuk membuat karyawan tetap melanjutkan pekerjaan mereka dengan loyal terhadap perusahaan. Berikut merupakan contoh-contoh dari benefit, yaitu :

- a) Asuransi.
- b) Liburan.
- c) Voucher.

7. Menilai performa karyawan.

Performance appraisal adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Terdapat tiga proses dari *performance appraisal*, antara lain :

- a) Menetapkan standar kerja.
- b) Menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar-standar tersebut.
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan menghilangkan kekurangan kinerja agar selalu melakukan kinerja diatas standar.

8. Melakukan komunikasi (*interview*, konseling, disiplin).

Wawancara merupakan prosedur pemilihan yang dirancang untuk memprediksi kinerja di masa mendatang berdasarkan respon lisan pelamar terhadap pertanyaan yang diberikan. Terdapat 2 kategori wawancara, antara lain :

- a) Wawancara tidak terstruktur, dimana pewawancara memberikan pertanyaan secara spontan.
- b) Wawancara terstruktur, dimana wawancara yang disiapkan dengan serangkaian pertanyaan.

Sedangkan konseling didalam perusahaan dilakukan oleh karyawan yang memiliki orang-orang senior atau yang telah bekerja lama di perusahaan untuk membimbing pengembangan karir jangka panjang mereka.

Dan yang terakhir merupakan kedisiplinan dimana terdapat tiga pilar disiplin yang adil bagi karyawan, yaitu :

- a) Peraturan, dimana proses disipliner yang dapat diterima dimulai dengan serangkaian aturan dan regulasi yang jelas. Tujuan adanya peraturan ini adalah agar karyawan mengetahui yang dapat dan tidak dapat diterima di suatu organisasi.
- b) Hukuman, dimana beratnya suatu hukuman tergantung pada pelanggaran yang terjadi.
- c) Proses banding, dimana tujuannya adalah untuk memastikan pengawas membagikan disiplin secara adil.

9. Pelatihan karyawan dan pengembangan manajemen.

Pelatihan karyawan adalah proses mengajar karyawan yang baru dilakukan agar menciptakan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pengembangan manajemen adalah setiap upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau di masa depan

dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

10. Membangun komitmen diantara karyawan

Membangun komitmen dan hubungan karyawan dengan adalah aktivitas yang membangun dan mempertahankan hubungan karyawan dengan organisasi yang positif dan berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif, dan kohesif.

2.1.3 Job Performance

Menurut Schermerhorn (1989) dalam Yang & Hwang (2014) *job performance* mewakili kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok, menekankan apakah tugas tersebut telah dicapai secara efektif.

Menurut LiLin & Shiqian (2018) *job performance* menunjukkan sejauh mana perusahaan mengantisipasi karyawan mengenai keunggulan dan kuantitas. *Job performance* dapat diukur dari beberapa faktor, antara lain :

1. Kualitas pekerjaan mengacu pada penilaian kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
2. Kuantitas kerja mengacu pada penilaian kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara akurat sesuai dengan kualitas pekerjaan yang direncanakan.

3. Ketepatan waktu berarti penilaian kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan bekerja secara erat dalam waktu yang telah diberikan dan direncanakan.

Menurut Jankingthong & Rurkkhum (2012) dalam Ragas *et al.*, (2017) *job performance* menunjukkan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku-perilaku ini termasuk seberapa banyak mereka berkontribusi dan membentuk organisasi.

Menurut Thorndike (1913) dalam Yang & Hwang (2014) *job performance* mengukur seseorang terhadap tujuannya, dengan penekanan pada apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Dessler (2015) untuk melihat apakah ada kekurangan kinerja dan menentukan cara yang tepat untuk memperbaiki kekurangan tersebut maka diperlukan adanya *performance analysis*. Proses ini dimulai dengan membandingkan kinerja aktual seseorang dengan kinerja yang diharapkan perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan dalam *performance analysis*, yaitu dengan memantau beberapa hal berikut ini :

1. *Performance appraisals*.

Performance appraisal adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Terdapat tiga proses dari *performance appraisal*, antara lain :

- a) Menetapkan standar kerja.
- b) Menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar-standar tersebut.

- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan menghilangkan kekurangan kinerja agar selalu melakukan kinerja diatas standar.
2. Data kinerja terkait pekerjaan (seperti produktivitas, absensi dan keterlambatan, keluhan, pemborosan, pengiriman terlambat, kualitas produk, penghentian, perbaikan, pemanfaatan peralatan, dan keluhan pelanggan).
3. Observasi oleh *supervisor* atau spesialis lainnya.
4. Wawancara dengan karyawan atau atasannya.
5. Melakukan ujian mengenai pengetahuan terkait pekerjaan, keterampilan, dan kehadiran.
6. Survei mengenai sikap.
7. Buku harian karyawan.
8. Hasil penilaian karyawan.
9. Perangkat lunak khusus untuk menganalisis kesenjangan kinerja, seperti dari Saba Software, Inc.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Schermerhorn (1989) yang menyatakan bahwa *job performance* mewakili dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok untuk menekankan apakah tugas tersebut telah dicapai secara efektif.

2.1.4 Coworker Support

Menurut Susskind *et al.*, (2003) dalam Zaitouni & Ouakouak (2018) *coworker support* merupakan sesuatu yang dipersepsikan mengacu pada sejauh mana karyawan

percaya bahwa rekan kerja mereka memberi mereka bantuan yang terkait dengan pekerjaan untuk membantu mereka dalam melaksanakan tugas terkait layanan mereka

Menurut Caplan *et al.*, (1975), Ensher *et al.*, (2001), dan Morgeson & Humphrey (2006) dalam Chiaburu & Harrison (2008) *coworker support* merupakan suatu penyediaan sumber daya yang diinginkan untuk karyawan meliputi bantuan arahan dalam melaksanakan tugas, mendampingi rekan kerja, dan keramahan serta memberikan pengaruh yang positif. *Coworker* dapat memengaruhi pendapat dan sikap karyawan melalui beragam cara, termasuk memberikan bantuan terkait tugas, informasi, atau dukungan afektif.

Menurut Carlson & Perrewé (1999) dalam Karatepe (2012) *coworker support* merupakan salah satu komponen dukungan sosial, yang terkait dengan kepedulian emosional, bantuan instrumental, informasi, atau penilaian. Adanya *coworker support* dapat membantu karyawan untuk memecahkan masalah terkait pekerjaan dan mengurangi stres sosial terkait pelanggan dan kelelahan emosional. Memiliki dukungan dari rekan kerja juga memengaruhi sikap kerja seperti niat berpindah dan kinerja.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Caplan *et al.*, (1975), Ensher *et al.*, (2001), dan Morgeson & Humphrey (2006) yang menyatakan bahwa *coworker support* merupakan suatu penyediaan sumber daya yang diinginkan untuk karyawan meliputi bantuan arahan dalam melaksanakan tugas, mendampingi rekan kerja, dan keramahan serta memberikan pengaruh yang positif.

2.1.5 *Employee Engagement*

Menurut Dessler (2013) *engagement* mengacu pada keterlibat seseorang secara psikologi, terhubung, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan. Terdapat beberapa cara yang dapat mendorong *engagement* pada karyawan, antara lain :

1. Memastikan karyawan memahami bagaimana departemen mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.
2. Memastikan karyawan melihat bagaimana upaya mereka sendiri berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Memastikan karyawan mendapatkan rasa pencapaian dari bekerja di perusahaan.

Menurut Robbins dan Coulter (2009) *employee engagement* merupakan karyawan yang terhubung, puas, dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi juga, yang dapat membantu menjaga biaya perekrutan dan pelatihan tetap rendah.

Menurut Kahn (1990) dalam Zaitouni & Ouakouak (2018) *employee engagement* merupakan memanfaatkan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja.

Menurut Schaufeli *et al.*, (2006) *engagement* merupakan kebalikan dari *burn out* dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Konstruk motivasional ini ditandai dengan adanya :

1. *Vigor*, yaitu aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, tidak mudah merasa lelah dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, yaitu pengabdian diri seorang karyawan untuk pencapaian keberhasilan perusahaan. Aspek ini meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna serta antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan.
3. *Absorption*, yaitu aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati bekerja sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Dessler (2013) yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan keterlibat seseorang secara psikologi, terhubung, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.1.6 Leadership Support

Menurut Susskind *et al.*, (2003) dalam Paşamehmetoğlu *et al.*, (2017) *leadership support* merupakan suatu keyakinan yang dimiliki karyawan terkait atasan memberikan bantuan perihal pekerjaan untuk membantu mereka melakukan tugas dan tanggung jawab yang mereka miliki.

Menurut Saunders *et al.*, (1992), Beausaert *et al.*, (2011), Tierney (2009), dan Kianto (2008) dalam Nisula (2015) *leadership support* memotivasi untuk memberikan otonomi dan pilihan yang masuk akal bagi karyawan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam situasi yang berkaitan dengan tugas kerja. *Leadership support* menyangkut emosi dan kebutuhan karyawan, dan itu didasarkan pada kepercayaan dan interaksi yang berkualitas antara atasan dengan karyawan.

Menurut Eisenberger *et al.*, (2002) dalam Horan *et al.*, (2018) *leadership support* merupakan dukungan yang mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan mereka menghargai kesejahteraan dan kontribusi mereka di tempat kerja.

Salah satu bentuk *leadership support* yaitu *coaching* dimana menurut Dubrin (2013) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh seorang *leader* dalam melakukan *coaching* kepada bawahannya, antara lain :

1. Mengomunikasikan harapan yang jelas kepada anggota kelompok. Harapan ini akan menjadi standar penilaian kinerja.
2. Membangun hubungan dengan anggota tim dan bekerja untuk meningkatkan keterampilan interpersonal mereka.
3. Memberikan *feedback* pada bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan khusus. Untuk melatih karyawan dalam bekerja menuju tingkat kinerja yang lebih tinggi, atasan menunjukkan dengan tepat perilaku, sikap, atau keterampilan apa saja yang perlu ditingkatkan.

4. Mendengarkan secara aktif, adalah unsur penting dalam setiap sesi pelatihan.
Seorang pendengar yang aktif akan mencoba menghirup fakta dan perasaan.
5. Membantu menghilangkan hambatan atau rintangan dalam pekerjaan.
Individu mungkin perlu bantuan dalam menghilangkan hambatan atau rintangan seperti peraturan dan regulasi, dan juga penganggaran yang kaku.
6. Memberikan dukungan emosional dan empati dimana pemimpin memberikan dukungan emosional yang sangat dibutuhkan kepada karyawan yang tidak *perform* dengan baik.
7. Mencerminkan konten atau makna dengan menyusun ulang dan meringkas secara ringkas apa yang dikatakan anggota kelompok.
8. Memberikan nasihat dan bimbingan secara halus. Saran dapat meningkatkan kinerja dan memberikan panduan secara halus untuk perbaikan dapat dilakukan dengan menggunakan kata "bisa" untuk menggantikan kata harus.
Seperti "kamu harus mengerjakan pekerjaan ini" dapat diganti dengan "kamu bisa mengerjakan pekerjaan ini."
9. Memodelkan atau memerankan performa dan perilaku yang diinginkan dengan menunjukkan kepada karyawan dengan contoh apa yang membentuk perilaku yang diinginkan.
10. Meningkatkan komitmen untuk berubah. Terdapat dua petunjuk terhadap orang yang kurang komitmen untuk berubah, antara lain :
 - a) Terlalu setuju tentang perlunya perubahan.
 - b) setuju untuk berubah tanpa menunjukkan emosi.

11. Memberikan apresiasi atas hasil yang baik. *Leader* yang efektif ialah mereka yang memberikan dorongan dan penguatan positif dengan memuji hasil yang baik.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Susskind, et al. (2003) yang menyatakan bahwa *leadership support* merupakan suatu keyakinan yang dimiliki karyawan terkait atasan memberikan bantuan perihal pekerjaan untuk membantu mereka melakukan tugas dan tanggung jawab yang mereka miliki.

2.1.7 Employee Creativity

Menurut Amabile (1988) dan Unsworth (2001) dalam Cheung & Wong (2010) *creativity* merupakan ide-ide baru yang berguna dan dapat menjadi bagian dari persyaratan pekerjaan seorang karyawan dan bisa jadi melampaui dari persyaratan yang diberikan. Selain itu menurut Amabile (1988) dan Young (1994) *Employee creativity* merupakan suatu proses di mana karyawan mengembangkan solusi baru yang berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan dalam rangka mencapai pada tujuan.

Menurut Hughes *et al.*, (2018) dalam Ismail *et al.*, (2019) *creativity* merupakan kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru yang dapat membantu dalam memecahkan masalah (pembentukan ide). *Employee creativity* dapat menemukan solusi baru untuk masalah dan tantangan pekerjaan, yang memungkinkan mereka bekerja lebih efektif dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di pekerjaan.

Menurut Gong *et al.*, (2009) dalam Jyoti dan Dev (2015) *creativity* mengacu pada pengembangan ide-ide yang memiliki potensi dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas terkait pelaksanaan suatu proses. Selain itu, menurut Cummings & Oldham (1997) *employee creativity* mengacu pada hasil dari generasi individu meliputi produk, ide, dan prosedur yang merupakan bahan baku untuk berinovasi.

Menurut Robbins & Judge (2017) terdapat tiga tahap model *creativity*, antara lain :

1. *Creative Behavior*, merupakan tahapan utama yang dimana yang memiliki *causes* (prediktor perilaku kreatif) dan *effect* (hasil perilaku kreatif). *Creative behavior* memiliki empat step, yaitu :
 - a) *Problem Formulation*, merupakan tahapan dari *creative behavior* dimana kami mengidentifikasi masalah atau peluang yang membutuhkan solusi yang belum diketahui.
 - b) *Information Gathering*, merupakan tahapan dari *creative behavior* ketika pengetahuan dicari dan kemungkinan solusi untuk suatu masalah berinkubasi dalam pikiran individu.
 - c) *Idea Generation*, merupakan proses dari *creative behavior* dimana kami mengembangkan solusi yang memungkinkan untuk suatu masalah dari informasi dan pengetahuan yang relevan.
 - d) *Idea Evaluation*, merupakan proses dari *creative behavior* dimana kami mengevaluasi solusi potensial untuk mengidentifikasi yang terbaik.

2. *Creative Potential*, dimana kebanyakan orang memiliki beberapa karakteristik yang dimiliki oleh orang-orang yang sangat kreatif. Semakin banyak karakteristik yang kita miliki, maka akan semakin tinggi potensi kreatif kita. *Creative Potential* memiliki beberapa aspek, antara lain :

a) *Intelligence and Creativity*, kecerdasan sangat terkait dengan kreativitas. Orang yang pintar akan lebih kreatif karena mereka lebih baik dalam memecahkan masalah yang kompleks. Namun, individu yang cerdas mungkin juga lebih kreatif karena mereka memiliki "memori kerja" yang lebih besar.

b) *Personality and Creativity*, dimana ciri-ciri kepribadian yang terbuka memiliki korelasi dengan kreativitas, mungkin karena individu yang terbuka kurang konformis dalam tindakan dan lebih berbeda dalam berpikir.

c) *Expertise and Creativity*, keahlian adalah dasar untuk semua pekerjaan yang kreatif dan oleh karena itu merupakan satu-satunya alat prediksi paling penting dari potensi kreatif.

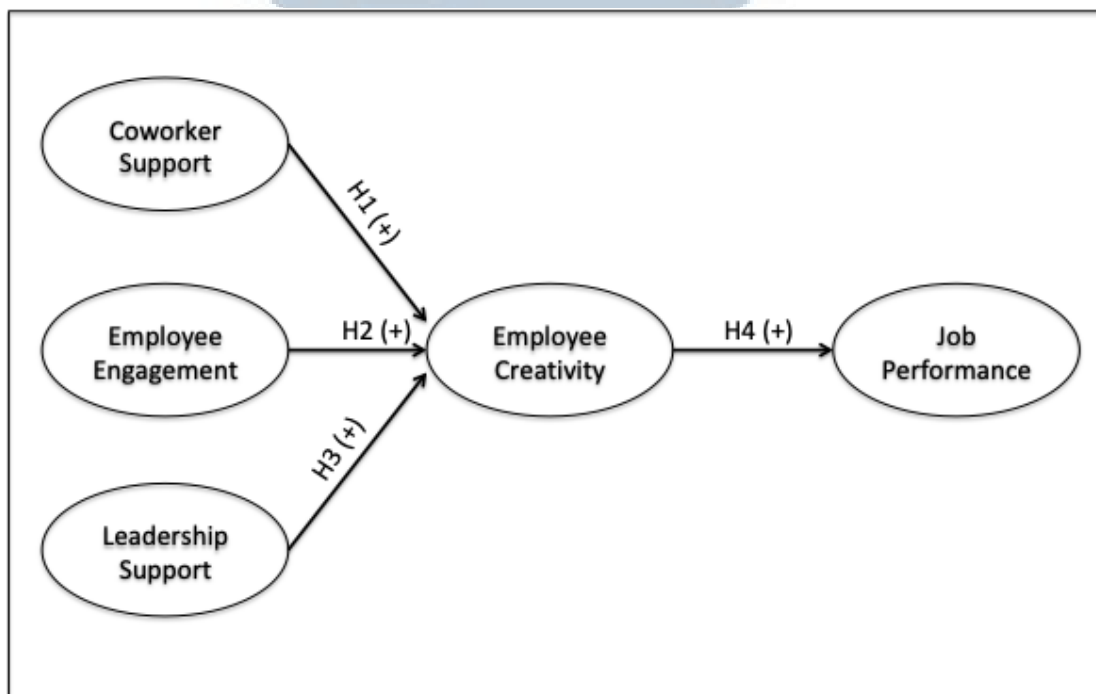
d) *Ethics and Creativity*, meskipun kreatif terkait dengan banyak karakteristik individu yang diinginkan, itu tidak berkorelasi dengan etika. Orang yang curang mungkin sebenarnya lebih kreatif daripada mereka yang berperilaku etis.

3. *Creative Environment*, kebanyakan dari kita memiliki potensi kreatif yang dapat kita pelajari untuk diterapkan tetapi sama pentingnya dengan potensi kreatif, dengan sendirinya itu tidak cukup. Kita harus berada dalam

lingkungan di mana potensi kreatif dapat diwujudkan. Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *creative environment* dimana motivasi mendorong keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena itu menarik, mengasyikkan, memuaskan, dan menantang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Cheung dan Wong (2010) yang menyatakan bahwa *employee creativity* merupakan suatu proses di mana karyawan mengembangkan solusi baru yang berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan dalam rangka mencapai pada tujuan.

2.2 Model Penelitian



Sumber : Modifikasi dari Jurnal Zaitouni & Ouakouak, 2018 dan Ismail *et al.*, 2019

Gambar 2. 2 Model Penelitian

H1 : *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

H2 : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

H3 : *Leadership Support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

H4 : *Employee creativity* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Coworker Support* terhadap *Employee Creativity*

Prieto & Perez.Santana (2014) menyatakan bahwa *coworker support* memiliki pengaruh terhadap *employee creativity* dimana *coworker support* mendorong karyawan untuk bertukar pengetahuan dan keahlian, secara aktif dan konstruktif, yang memberi mereka kebebasan untuk beroperasi secara kreatif.

Selain itu, menurut Farr & Ford (1990) menyatakan bahwa interaksi di antara rekan kerja memfasilitasi terciptanya cara baru dalam melakukan sesuatu selain itu masing-masing rekan kerja memiliki fungsi atau peran sebagai papan suara untuk ide-ide yang kreatif.

Madjar (2005) juga menyatakan bahwa dikarenakan karyawan lebih banyak bekerja dalam lingkungan yang sama, mereka cenderung diharapkan untuk berbagi ide-ide yang kreatif, yang membutuhkan rasa saling percaya yang cukup untuk memungkinkan masing-masing pihak merasa aman secara psikologis terkait dengan

bertukar pengetahuan dan ide secara terbuka. Pengaturan seperti itu menciptakan peluang yang baik untuk menghasilkan ide-ide baru.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *coworker support* memicu adanya perilaku yang inovatif sehingga karyawan yang berada dilingkungan yang sama akan cenderung saling bertukar ide-ide secara kreatif. Maka dari itu disajikan hipotesis :

H1 : *Coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

2.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Creativity*

Menurut Eldor (2017) menyatakan bahwa sejumlah penelitian terbaru menunjukkan karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan akan lebih baik dalam mengembangkan solusi yang kreatif, berpikir secara inovatif dan menggunakan penalaran yang fleksibel dalam situasi organisasi yang menantang.

Menurut Eldor & Harpaz (2016) dalam karyawan yang sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka sering mengalami emosi positif seperti kegembiraan, minat dan antusiasme yang memperbesar pemikiran orang serta tindakan repertoar yang membangun sumber daya mereka dengan memperluas pikiran dan tindakan mereka yaitu kreativitas. Karyawan yang *engaged* akan mengalami emosi positif seperti minat dan antusiasme akan meningkatkan keterbukaan mereka terhadap pengalaman baru dan karena itu akan membuat mereka lebih cenderung berpikir di luar kotak dan menjadi lebih kreatif dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, Ahmetoglu *et al.*, (2015) juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih produktif dan mereka mencoba menggunakan metode yang lebih inovatif untuk melampaui hasil yang disyaratkan. Ini menyiratkan bahwa karyawan yang *engaged* lebih menikmati pekerjaan, tugas-tugas mereka, yang membuat mereka berpikir kreatif dan bergerak maju bahkan dalam situasi yang tidak pasti.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan berfikir secara positif dan lebih cenderung produktif, mereka juga sangat terbuka dengan hal-hal yang baru dan tak biasa sehingga mereka lebih inovatif dan juga kreatif. Maka dari itu disajikan hipotesis :

H2 : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

2.3.3 Pengaruh *Leadership Support* terhadap *Employee Creativity*

Cheung dan Wong (2010) mengemukakan bahwa seorang pemimpin merupakan orang yang berada di dalam organisasi yang memberikan dukungan kepada pengikutnya dalam bentuk peralatan dan *feedback* berupa informasi dan akses ke informasi yang berharga. Bahkan, akses ke sumber daya semacam itu diperlukan untuk memungkinkan individu mengejar generasi dan implementasi gagasan kerja baru.

Teori komponensial yang telah dikemukakan oleh Amabile T. (1997) menggambarkan lingkungan kerja yang dianggap terbaik untuk kreativitas yaitu

berupa dukungan positif dari atasan dimana meliputi membantu dalam menetapkan tujuan yang tepat, mendukung kelompok kerja dalam organisasi, mengakui kontribusi individu untuk proyek kerja, memberikan umpan balik yang konstruktif, menunjukkan kepercayaan diri dalam kelompok kerja, dan menumbuhkan lingkungan yang terbuka untuk ide-ide kerja baru.

Amabile *et al.*, (2004) menyatakan bahwa *leadership support* harus mencakup tindakan instrumental (berorientasi tugas) dan sosial-emosional (berorientasi hubungan). Dukungan dari pemimpin atau atasan akan melibatkan pemeliharaan dan peningkatan proses yang memfasilitasi penyelesaian tugas, seperti pengorganisasian kegiatan dan sumber daya yang efektif, mengklarifikasi harapan peran dan standar untuk kinerja tugas, menyusun informasi, dan memecahkan masalah. *Leadership support* mengacu pada mempertahankan atau meningkatkan hubungan interpersonal kooperatif yang membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, para pemimpin harus mendengarkan karyawan dengan cermat untuk lebih memahami keprihatinan mereka, memberikan dukungan, dan mendorong, membantu, dan mengenali orang sebagai individu.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *leadership support* dapat meliputi dorongan atasan kepada karyawannya terkait pekerjaan, memberikan informasi yang diperlukan oleh bawahannya, membantu dalam memecahkan masalah dimana semua hal ini menumbuhkan lingkungan yang terbuka sehingga meningkatkan kreativitas karyawannya. Maka dari itu disajikan hipotesis :

H3 : *Leadership Support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

2.3.4 Pengaruh *Employee Creativity* terhadap *Job Performance*

Amabile (1996) menyatakan bahwa karyawan yang kreatif dapat menemukan solusi baru untuk masalah dan tantangan dalam pekerjaan, yang memungkinkan mereka bekerja lebih efektif dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan *performance* mereka di pekerjaan. Namun demikian, penting untuk menyoroti bahwa hubungan antara kreativitas dan kinerja bukanlah hubungan otomatis, tetapi bergantung pada berbagai variabel pribadi dan organisasi yang dapat mendukung atau membatasi kreativitas di tempat kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Taboli & Zaerizadeh (2016) bahwa kreativitas individu memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan dimana disimpulkan bahwa klarifikasi tugas dan hal-hal yang berkaitan dengan staf mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaan mereka di tempat kerja.

Selain itu, Eschleman *et al.*, (2014) mengemukakan bahwa organisasi dapat mengambil manfaat dengan mendorong karyawan untuk mempertimbangkan kegiatan kreatif dalam upaya mereka untuk pulih dari suatu masalah yang terkait dengan pekerjaan seperti kelelahan/penipisan, stres dan kelelahan.

Tierney & Farmer (2004) berpendapat bahwa penggunaan informasi tugas secara kreatif akan meningkatkan kapasitas kreatif karyawan, dengan atribusi positif

untuk kinerja pekerjaan. Karyawan mencapai kinerja yang unggul karena keterlibatan mereka dalam proses yang kreatif cukup meningkat.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *employee creativity* menunjang karyawan untuk lebih produktif, lebih terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga mempengaruhi peningkatan *performance* pekerjaan.

H4 : *Employee creativity* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Michel Zaitouni & Mohamed Laid Ouakouak	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67 Issue: 9 (2018)</i>	<i>The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>coworker support</i> memiliki pengaruh positif langsung pada <i>employee creativity</i> . <i>Coworker support</i> dapat menumbuhkan kreativitas secara langsung dengan memberi karyawan ide dan pengetahuan baru yang berasal dari pengalaman mereka, terutama ketika mereka menghadapi tugas yang sulit dan tidak jelas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>leadership support</i> memiliki pengaruh positif langsung pada <i>employee creativity</i> . Selain itu, dalam penelitian ini, <i>employee creativity</i> memiliki dampak positif pada <i>job performance</i> .
2	Millissa F.Y. Cheung & Chi-Sum Wong	<i>Emerald Group Publishing Limited, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 No. 7 (2011)</i>	<i>Transformational leadership, leader support, and employee creativity</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> berhubungan positif dengan kreativitas karyawan. <i>Leadership support</i> ditemukan memiliki dampak langsung pada kreativitas karyawan setelah mengendalikan <i>transformational leadership</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>leadership support</i> yang berkelanjutan terhadap kebutuhan sosial-emosional karyawannya adalah unsur penting untuk menghasilkan lebih banyak ide kreatif.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

3	Hussein Nabil Ismail, Adnan Iqbal dan Lina Nasr	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Managemen (2019)</i>	<i>Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara <i>job performance</i> dan <i>employee engagement</i> . Temuan ini didukung oleh studi penelitian longitudinal yang menemukan korelasi yang signifikan dan positif antara <i>employee engagement</i> dan <i>performance</i> , dan bahwa <i>employee engagement</i> dapat memprediksi <i>job performance</i> . Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara <i>engagement</i> dengan <i>creativity</i> .
4	Ayşın Paşamehmetoğlu, Priyanko Guchait, J. B. Tracey, Christopher J. L. Cunningham, dan Puiwa Lei	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Service Theory and Practice, Vol. 27 Iss 1 (2017)</i>	<i>The moderating effect of supervisor and coworker support for error management on service recovery performance and helping behaviors</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>supervisor</i> dan <i>coworker support</i> untuk <i>error management</i> (yang melibatkan komunikasi efektif tentang kesalahan, bantuan tugas selama pemulihan kesalahan, dan perilaku pembinaan dan pengembangan selama kegagalan layanan dan proses pemulihan) dikaitkan dengan mencegah dan merespons secara efektif terhadap kesalahan layanan dan memiliki pengaruh yang signifikan pada <i>job performance</i> (yaitu, kinerja pemulihan layanan karyawan) serta kinerja kontekstual (yaitu, membantu perilaku selama kegagalan dan pemulihan layanan).

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

5	Jeevan Jyoti & Manisha Dev	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Asia Business Studies, Vol. 9 Iss 1 (2015)</i>	<i>The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> dan orientasi pembelajaran berpotensi memfasilitasi <i>employee creativity</i> , sehingga meningkatkan kemampuan dinamis organisasi saat mereka bersaing dalam lingkungan yang terus berubah. Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employee creativity</i> .
6	Dan S. Chiaburu & David A. Harrison	<i>American Psychological Association, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 5, 1082–1103 (2008)</i>	<i>Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>coworker support</i> memiliki hubungan dengan <i>employees' role perceptions</i> . <i>Coworker support</i> juga sangat terkait dengan kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan seseorang, dan komitmen yang lebih dalam pada organisasi seseorang.
7	Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, dan Carolyn Marie Concha Sunio	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management (2017)</i>	<i>Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> berdampak positif pada <i>employee performance</i> . Praktik <i>GHRM</i> memiliki hubungan langsung dengan gaya hidup hijau karyawan yang dapat memoderasi dampak praktik <i>GHRM</i> terhadap <i>job performance</i> .

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

8	Cheng-Liang Yang & Mark Hwang	<i>Emerald Group Publishing Limited, Chinese Management Studies, Vol. 8 No. 1 (2014)</i>	<i>Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh timbal balik yang signifikan antara <i>performance</i> dan <i>job satisfaction</i> . Selain itu, <i>job satisfaction</i> yang lebih tinggi menghasilkan <i>job performance</i> yang lebih baik dan <i>job performance</i> yang unggul mengarah pada <i>job satisfaction</i> yang lebih tinggi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa individu dengan sifat extraversion yang kuat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja pekerjaan yang lebih baik.
9	LiLin & Wang Shiqian	<i>International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 8, Issue 1 (2018)</i>	<i>Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>leadership style</i> memiliki efek langsung positif dan signifikan pada <i>job performance</i> . Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa <i>organizational commitment</i> memiliki positif dan signifikan efek langsung pada <i>job performance</i> . Selain itu, <i>self-efficacy</i> memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan <i>job performance</i> .
10	Anitha J.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Issue: 3 (2014)</i>	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan yang kuat antara <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> . Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan akan memahami tempat kerja mereka, dan kontribusi mereka serta peran mereka di tempat kerja, memainkan peran utama dalam keterlibatan mereka dan kinerjanya.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

11	Pamela Tierney & Steven M. Farmer	<i>Pergamon, Journal of Management</i> (2004)	<i>The Pygmalion Process and Employee Creativity</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>employee creativity</i> dengan <i>job performance</i> dimana penggunaan informasi tugas secara kreatif akan meningkatkan kapasitas kreatif karyawan, dengan atribusi positif untuk kinerja pekerjaan. Karyawan mencapai kinerja yang unggul karena keterlibatan mereka dalam proses yang kreatif cukup meningkat.
12	Kevin J. Eschlema, Jamie Madsen, Gene Alarcon dan Alex Barelka	<i>The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> (2014)	<i>Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>employee creativity</i> dengan <i>job performance</i> dimana organisasi dapat mengambil manfaat dengan mendorong karyawan untuk mempertimbangkan kegiatan kreatif dalam upaya mereka untuk pulih dari suatu masalah yang terkait dengan pekerjaan seperti kelelahan/penipisan, stres dan kelelahan.
13	T.M. Amabile	<i>Case for a Social Psychology of Creativity</i> (1996)	<i>Creativity in Context</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>employee creativity</i> dengan <i>job performance</i> dimana karyawan yang kreatif dapat menemukan solusi baru untuk masalah dan tantangan dalam pekerjaan, yang memungkinkan mereka bekerja lebih efektif dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan performance mereka di pekerjaan.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

14	Hamid Taboli & Mostafa Zaerizadeh	<i>Medwell Journal, International Business Management 10(8) (2016)</i>	<i>Examine The Effect of Individual Creativity on Job Performance with The Mediating Role of Ethical Leadership of Headquarters Staff of Hormozgan University of Medical Sciences</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>employee creativity</i> dengan <i>job performance</i> dimana disimpulkan bahwa klarifikasi tugas dan hal-hal yang berkaitan dengan staf mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaan mereka di tempat kerja.
15	Isabel Ma Prieto & Ma Pilar Pérez-Santana	<i>Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 43 Issue: 2, pp.184-208 (2014)</i>	<i>Managing innovative work behavior: the role of human resource practices</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>coworker support</i> dengan <i>employee creativity</i> dimana <i>coworker support</i> mendorong karyawan untuk bertukar pengetahuan dan keahlian, secara aktif dan konstruktif, yang memberi mereka kebebasan untuk beroperasi secara kreatif.