



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.

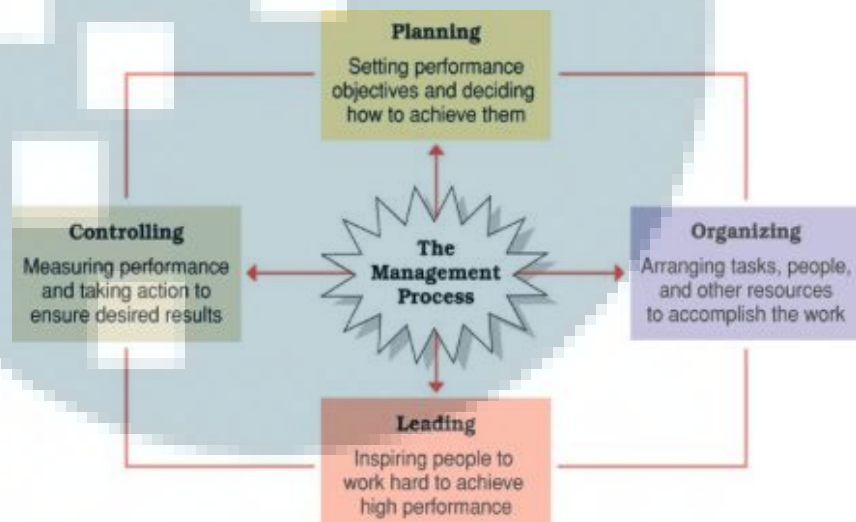
BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Manajemen*

Manajemen adalah sebuah proses dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan (Schermerhorn, 2010)



Sumber: John R. Schermerhorn (2010, p. 17)

Gambar 2.1 *Management Process*

Terdapat 4 fungsi manajemen:

- *Planning* - menetapkan tujuan kinerja dan memutuskan bagaimana mencapainya.
- *Organizing* - mengatur tugas, orang, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

- *Leading* – menginspirasi orang untuk bekerja keras sehingga bisa mencapai kinerja yang tinggi.
- *Controlling* – mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan.

Manajemen adalah kegiatan melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efektif dan efisien (Robbin dan Coulter 2009)

Sedangkan menurut Kinicki dan Williams dalam bukunya *Management: a Practical Introduction* menyebutkan manajemen merupakan yang mengelola bisnis, mengelola manajer, mengelola karyawan dan pekerjaannya.

Dari pengertian diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, dan aktivitas yang meliputi *planning, organizing, leading* dan *controlling* untuk mencapai tujuan perusahaan dimana di dalamnya mengatur setiap bagian yang terlibat didalam perusahaan.

2.1.2 Human Resource Management

Human resource management adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja antar karyawan

(Desler,2015)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, juga masalah keadilan (Dessler & Chhinzer, 2017). Manajemen sumber daya manusia merupakan sekumpulan peraturan, kebijakan dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Human Resources Management ialah proses yang menentukan kebutuhan sumber daya manusia kemudian *recruiting, selecting, developing, motivating, evaluating, compensating* and cara kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Nickels, Mchugh dan Mchugh,2008)

Oleh karena itu, peneliti menarik kesimpulan bahwa *Human Resource Management* adalah suatu kegiatan, sistem dan praktek dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk mengelola karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan dan melatih karyawan dan meliputi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja antar karyawan. Kegiatan ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengelola karyawan sehingga tujuan perusahaan bisa dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.3 *Organizational Goal Setting*

“*goal setting* adalah objek atau tujuan suatu tindakan, misalnya untuk mencapai standar kemahiran tertentu, biasanya dalam batas waktu yang ditentukan” (Locke and Latham, 2002 dalam Neubert dan Dyck, 2015). *Goal setting* adalah teknik yang sering digunakan dalam organisasi sebagai bagian dari penilaian kinerja tradisional dan intervensi manajemen kinerja yang lebih luas. *Goals* mempengaruhi kinerja dengan memperhatikan tugas, dengan meningkatkan usaha dan ketekunan, dan dengan mendorong pengembangan dan penggunaan strategi tugas yang efektif (Bipp and Kleingeld, 2010).

Untuk terciptanya tujuan perusahaan yang baik, maka tujuan perusahaan itu harus memenuhi kriteria (Schermerhorn,2010):

- *Specific* – target harus jelas dan *outcome* yang akan dicapai juga harus jelas.
- *Timely* – target harus terjadwal dan ada tanggal jatuh temponya.
- *Measurable* – target harus dijelaskan sehingga hasil dapat diukur tanpa ambiguitas.
- *Challenging* – tujuan harus menantang sehingga berusaha untuk tercapainya target.
- *Attainable* – tujuan harus realistis dan bisa untuk dicapai.

Karena *goal* mengacu pada nilai harapan masa depan, *goal setting* adalah proses penciptaan yang pertama dan paling utama. Merupakan

sebuah ketidakpuasan dengan kondisi saat ini dan keinginan untuk mencapai suatu hasil di masa depan (Locke and Latham, 2006). Tujuan yang sulit tidak mengarah pada kinerja yang lebih baik. Berfokus pada pencapaian hasil kinerja pada tugas baru yang kompleks dapat menyebabkan karyawan untuk mencapai tujuan daripada memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapainya (Locke and Latham, 2006). Dengan ditetapkannya tujuan akan memberikan arahan terhadap arah usaha individu dan kelompok dalam organisasi. *Goals* juga membantu menciptakan kesatuan tujuan yang lebih besar di seluruh organisasi. *Organization goals* memberikan landasan untuk memotivasi individu untuk tampil pada tingkat efisiensi dan efektivitas tertinggi. (Cochran and Kleiner, 1992).

2.1.4 *Employee Engagement*

Engagement dapat mempengaruhi sikap, tingkat ketidakhadiran dan tingkat turnover karyawan dan berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan dengan produktivitas, yang semakin menunjukkan korelasi tinggi dengan kinerja individu, kelompok dan organisasi, sebuah kesuksesan diukur melalui kualitas pengalaman pelanggan dan loyalitas pelanggan (Hemsley Fraser, 2008, dikutip dalam Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Employee engagement memiliki berbagai anggapan sebagai psikologis atau afektif (misalnya komitmen, keterlibatan, keterikatan).

Sebuah konstruksi kinerja (misalnya kinerja peran, usaha, perilaku yang dapat diamati, perilaku kewargaan organisasional, atau sebuah sikap. Beberapa bahkan menghubungkan konsep tersebut dengan konstruksi spesifik lainnya seperti altruisme atau inisiatif (Macey and Schneider, 2008 dikutip dalam Robertson-Smith & Markwick, 2009). Altruisme didefinisikan dalam beberapa cara yang berbeda seperti yang terjadi pada semua interaksi di mana beberapa individu mendapatkan manfaat melebihi dari apa yang dia bayarkan untuk dirinya sendiri. Mungkin secara tidak langsung atau langsung, tidak disengaja atau sukarela. Altruisme adalah sekelompok fenomena yang membutuhkan setidaknya dua orang, seorang altruist yang membayar biaya dan penerima yang menerima keuntungan (Tichem, 2014)

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 di samping, demi keberhasilan tujuan organisasi. Sikap positif karyawan dengan tempat kerjanya dan sistem nilainya disebut sebagai hubungan emosional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Anitha J, 2013). *Employee engagement* sangat penting untuk, dan merupakan elemen penting dalam, keberhasilan sebuah organisasi. Selain itu *employee engagement* juga memberikan kekuatan positif yang mendorong dan menghubungkan karyawan dengan organisasinya, baik

secara emosional, kognitif maupun fisik (Kahn, 1990; Wellins and Concelman, 2005 dalam Mehrzi dan Singh, 2016).

2.1.5 *Workplace Optimism*

Optimism sebagai serangkaian harapan hasil positif yang umum. orang-orang yang umumnya mengharapkan hal-hal akan berjalan sesuai keinginan mereka dan percaya bahwa mereka akan memiliki hasil yang lebih baik (Sheier and Carver dikutip dalam Malik, 2013).

Tiger (1979) telah menawarkan definisi *optimism* berikut ini: Suasana hati atau sikap yang terkait dengan harapan tentang masa depan. *Workplace optimism* bisa menjadi kekuatan yang sangat positif. Optimis dapat memotivasi untuk bekerja lebih keras, lebih puas dan memiliki semangat tinggi; memiliki tingkat aspirasi yang tinggi dan menetapkan tujuan peregangan, bertekun dalam menghadapi rintangan dan kesulitan dan membuat kegagalan pribadi dan kemunduran bukan sebagai ketidakmampuan pribadi. 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).

2.1.6 *Employee Performance*

Performance adalah keseluruhan hasil atau keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati (Rivai, 2004 dalam Pawirosumarto, Sarjana dan Muchtar, 2017).

Employee Performance adalah tentang kesempurnaan, sinkronisasi, peningkatan untuk menciptakan nilai bagi dan dari pelanggan dengan hasil penciptaan nilai ekonomi kepada pemegang saham dan pemilik. Tingkat pengelolaan kinerja sangat luas, oleh karena itu manajemen kinerja harus dipandang dalam perusahaan sebagai alat untuk memperbaiki motivasi karyawan untuk kinerja tinggi (William, 2010). Dengan kata lain, *employee performance* ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai karakteristik masing-masing individu. Dalam pengembangan era yang kompetitif dan global, perusahaan tentu membutuhkan karyawan berprestasi tinggi (Pawirosumarto, Sarjana dan Muchtar, 2017).

Employee performance meliputi pelaksanaan tugas, waktu rapat, kompetensi karyawan, dan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Berbagai organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang kuat yang menstimulasi kinerja karyawan (Iqbal N et al, 2015). *Employee performance* dipastikan melalui kapasitas multiguna seperti tingkat manusia, teknologi, organisasi dan kelembagaan. Ini dimulai dari manajemen lini teratas namun hasilnya dicapai dari *bottom line*

(karyawan). Perusahaan berkinerja tinggi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi di antara karyawan, sementara perusahaan yang menunjukkan kinerja keuangan yang buruk juga memiliki skenario kepuasan yang sama di antara karyawan mereka (Ahmad, Farrukh, & Nazir, 2015). *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 (Islam dan Siengthai, 2009 dalam Almatrooshi, Singh & Farouk, 2016).

2.1.7 Reward

Rewards memiliki peran yang penting dalam membangun dan menjaga komitmen karyawan yang juga memastikan standar yang tinggi pada kinerja dan stabilitas tenaga kerja (Wang, 2004, Young *et al.*, 1998 dalam Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007). *Reward system* adalah seperangkat mekanisme untuk mendistribusikan hasil nyata dan tidak berwujud sebagai bagian dari hubungan kerja (Aguinis, 2013). Penulis menarik kesimpulan bahwa reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu diberikan oleh pihak organisasi kepada individu atau kelompok karyawan agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi

Jenis *reward* yang diberikan kepada karyawan biasanya mengacu pada *tangible return* dan *intangible return*.

Yang termasuk dalam *intangible return*:

- Kompensasi (gaji pokok, bonus, biaya hidup, *short term* dan *long term incentives*)
- *Benefit (income protection, work/life focus, tuition reimbursement and allowances)*

Yang termasuk dalam *tangible return*:

- *Recognition and status*
- *Employment security*
- *Challenging work*
- *Learning opportunities*

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 *Organizational 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 yang 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 Fred C. Lunenburg (2011) menemukan bahwa kinerja yang paling efektif dihasilkan ketika tujuan spesifik dan menantang yang akan menciptakan

komitmen dan penerimaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *Goal Setting* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

2.2.2 *Employee Engagement terhadap Workplace Optimism*

Berdasarkan survey keterlibatan karyawan QUS Gallup, 7 dari 12 pemicu keterlibatan karyawan terkait dengan optimisme (tujuh dari 12 driver keterlibatan pada survei keterlibatan karyawan QUS Gallup, terkait dengan optimisme (Medlin and Green Jr, 2009). 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 karyawan (Medlin and Green Jr, 2009). HR Magazine (Bates, 2004) berfokus pada *employee engagement* dan perannya pada *workplace*. *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*.

2.2.3 *Workplace Optimism* terhadap *Employee Performance*

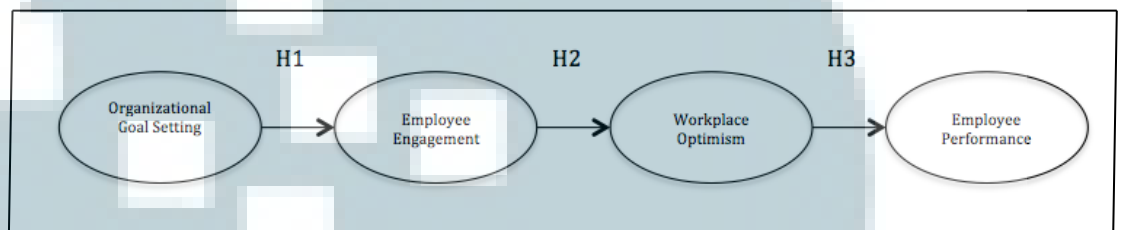
Secara intuitif, mudah diterima hubungan antara *optimism* dan *performance*. Penelitian Medlin dan Faulk (2011) mengenai hubungan antara *optimism* dan *engagement* pada bidang akademis menunjukkan *optimism* berhubungan positif terhadap *performance* dimana hasil dari penelitian tersebut adalah para siswa yang lebih optimis cenderung tampil lebih baik (*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 penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

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

2.3 Model Penelitian



Sumber: Medlin dan Green Jr, (2009)

Gambar 2. 2 Model Penelitian

H1: *Organizational Goal setting* berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*.

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

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

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Medlin dan Green Jr (2009)	Emerald Insight, 2009	<i>Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism</i>	<ul style="list-style-type: none"> • penetapan tujuan mengarah pada <i>employee engagement</i> • karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat optimisme di tempat kerja yang lebih tinggi; • .Tingkat optimisme di tempat kerja yang lebih tinggi meningkatkan kinerja individu dari karyawan organisasi.
2	Malik (2013)	<i>International Journal of Scientific and Research Publications</i> , 2013	<i>Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace – Positive Organizational Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Individu yang optimis sangat termotivasi, berorientasi pada tugas, interaktif secara sosial dan mendukung, tangguh, mampu bertahan, kurang rentan terhadap stres dan depresi, mampu membuat keputusan yang efektif, dan fokus solusi. Dengan berbagai pengaruh organisasi positif ini, optimis dalam

				sebuah organisasi akan menghasilkan tenaga kerja yang efisien, efektif dan sukses.
3	Lunenburg (2011)	<i>International Journal of Management Business and Administration</i> , 2011	<i>Goal-Setting Theory of Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian mendukung prediksi bahwa kinerja yang paling efektif dihasilkan ketika tujuan spesifik dan menantang, ketika terbiasa mengevaluasi kinerja dan terkait dengan <i>feedback</i> mengenai hasil, dan menciptakan komitmen dan penerimaan.
4	Green Jr, Medlin dan Whitten (2004)	Emerald Insight, 2004	<i>Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian menemukan bahwa karyawan dengan tingkat optimisme yang lebih tinggi mengalahkan orang-orang yang kurang optimis. • Selain itu, 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.
5.	Medlin dan Faulk (2011)	<i>Research in Higher Educational Journal</i> , 2011	<i>The relationship between optimism and engagement: the impact on student performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian yang ditemukan di tempat kerja relevan dalam pengaturan akademis keterlibatan siswa secara positif mempengaruhi optimisme pada siswa dan siswa yang lebih optimis cenderung tampil lebih baik, setidaknya bagaimana mereka memandang kinerja mereka sendiri.
6	Luthans, Lebsack dan Lebsack (2008)	Emerald insight, 2008	<i>Positivity in healthcare: relation of optimism to performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • penelitian ini menemukan ada hubungan yang kuat antara optimisme perawat dan penilaian supervisor mereka terhadap berbagai <i>performance</i> yang penting bagi rumah sakit. • 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. Ukuran kinerja kedua untuk memenuhi Misi,

				<p>nilai dan tujuan organisasi juga melibatkan karakteristik yang dapat dikaitkan dengan optimisme seperti bersikap kooperatif dan sopan.</p>
7	J. Anitha (2014)	<p><i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>, 2014</p>	<p><i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ditemukan bahwa semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor keterlibatan karyawan faktor tersebut adalah <i>work environment, leadership, co worker, training and career development, compensation, policies</i>, dan <i>workplace well being</i> namun variabel yang memiliki dampak utama adalah <i>workplace environment</i> dan hubungan <i>co worker</i>. • Menemukan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>.

8	Sujan, Weltz & Kumar (1994)	<i>Journal of Marketing</i> , 1994	<i>Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penemuan mengidentifikasi bahwa orang penjualan tidak hanya memperhatikan <i>performance goals</i> tetapi juga tujuan pembelajaran dan bahwa kedua tujuan ini secara berbeda memotivasi perilaku kerja mereka.
9	Siddique <i>et al.</i> , (2006)	<i>Department of Psychology, The Catholic University of America</i> , 2006	<i>Worry, Optimism, and Expectations as Predictors of Anxiety and Performance in the First Year of Law School</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peneliti menemukan Optimisme menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan efisiensi diri, sehingga semakin tinggi tingkat optimisme semakin tinggi tingkat <i>self-efficacy</i> untuk mengikuti ujian. Optimisme tidak langsung terkait dengan kinerja, namun setelah mengendalikan kegelisahan, kekhawatiran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja ujian.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

3.1.1 Telkom Indonesia



**Telkom
Indonesia**
the world in your hand

Sumber : www.telkom.co.id

Gambar 3. 1 Logo Telkom Indonesia

Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dengan statusnya sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di