

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Prestasi Kerja

Istilah kata prestasi dalam bahasa Inggris disebut *performance* atau *achievement*. Namun, ada beberapa ahli yang menyatakan *performance* sebagai prestasi kerja, sebagaimana Campbell et al. dalam Sabine Sonnentag mendefinisikan *performance* adalah sebagai berikut, “*performance is what the organization hires one to do, and do well.*”¹ Konsep ini menjelaskan tentang *performance* sebagai prestasi kerja yang dapat didefinisikan bahwa prestasi kerja adalah bagaimana organisasi mempekerjakan seseorang untuk bekerja, dan melakukannya dengan baik.

Berdasarkan konsep tersebut, prestasi kerja dapat dijelaskan sebagai suatu proses evaluasi dari tindakan yang dilakukan oleh pegawai tentang penentuan dalam mencapai tujuan kerja. Selain itu, tindakan tersebut dapat ditingkatkan dan dapat diukur, sehingga dapat disebut dengan prestasi kerja.

¹ Sabine Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance A Handbook in the Psychology of Management in Organizations* (New York: John Wiley and Sons. Ltd, 2002), h. 5.

Oleh karena itu, George dan Jones menjelaskan “*performance is an evaluation of the results of a person’s behavior*”.² Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah evaluasi hasil perilaku seseorang. Jadi, prestasi kerja mengevaluasi dan menentukan seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas atau melakukan pekerjaan.

E. Scott Geller juga menyatakan bahwa, “*...the performance means behavior or output from on human system*”.³ Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja berarti perilaku atau keluaran dari sistem manusia. Dalam mencapai tinggi rendahnya prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh perilaku karyawan dalam organisasi. Untuk mengevaluasi dan menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja tersebut maka perlu hasil kerja merupakan umpan balik untuk melihat prestasi kerja pegawai.

Sedangkan Schermerhorn menjelaskan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

*Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience, organizational support such as resources and technology, and effort, or the willingness of someone to work hard.”*⁴

² Jenniver M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 158.

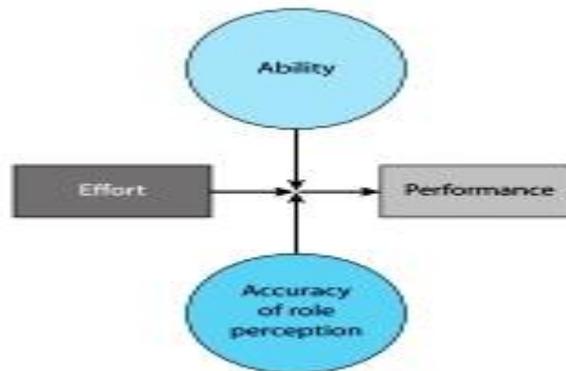
³ E. Scott Geller, *Psychology of Safety Handbook* (Florida: CRC Press LLC, 2001), h. 417.

⁴ John R. Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, *Organizational Behavior Eleventh Edition* (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 130.

Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja dipengaruhi langsung oleh atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan upaya, atau keinginan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang sedang mereka kerjakan.

Dari konsep ini dapat dijelaskan bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu atribut individu, dukungan organisasi, dan usaha. Artinya bahwa atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam melaksanakan kerja dan mencapai tujuan di dalam suatu organisasi. Kemudian dukungan organisasi dalam menggerakkan dan memotivasi setiap individu perlu dilakukan dalam menjalankan peran setiap pegawai secara efektif dalam suatu organisasi. Selanjutnya usaha, artinya adanya keinginan karyawan untuk bekerja keras menjalankan peran yang sudah diberikan dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan organisasi sehingga pegawai menjalankan tugas sesuai dengan peran pada apa yang sedang ia kerjakan dalam mencapai tujuan yang organisasi.

Selanjutnya Wagner dan Hollenbeck menambahkan adanya 3 faktor dalam mendukung prestasi kerja karyawan:



Gambar 2.
Prestasi Kerja sebagai Sebuah Fungsi dari Upaya, Ketepatan dari Pemahaman Peran, dan Kemampuan.⁵

Model ini menjelaskan bahwa prestasi kerja berfokus pada hasil (*outcome*). Prestasi kerja, adalah fungsi upaya, ketepatan dari pemahaman peran, dan kemampuan. Prestasi kerja akan tinggi hanya ketika individu dengan kemampuan yang diperlukan dan pengetahuan tentang tujuan dan strategi yang diinginkan mengajukan upaya terbaik mereka. Akurasi pemahaman terhadap peran dibutuhkan pegawai agar mereka memahami target pencapaian bagi masing-masing peran sehingga mereka memahami peran mereka di dalam suatu organisasi. Jadi, prestasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang saling berkaitan yaitu upaya, ketepatan dari pemahaman peran, dan kemampuan. Usaha seseorang untuk mampu menjalankan peran dalam organisasi

⁵ Wagner and Hollenback, *Organization Behavior* (New York: Routlage, 2010), h. 90.

diperlukan kemampuan dan memahami perannya dal organisasi. Upaya yang diikuti oleh kemampuan individu ini diperlukan dalam prestasi kerja, karena usaha merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang akibat suatu proses dari ketepatan dalam memahami peran dalam organisasi, yang diikuti oleh kemampuan pegawai untuk melaksanakan peran tersebut.

Definisi yang dikemukakan oleh Wagner dan Hollenbeck tersebut lebih menekankan pada hasil (*outcome*) yang diperoleh oleh seorang pekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi tersebut. Prestasi kerja dapat diketahui dari hasil (*outcome*) yang telah terjadi. Sehingga prestasi kerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan dengan mutu yang diharapkan. Prestasi kerja seseorang dapat terlihat pada kemampuan individu dalam menjalankan peran di dalam organisasi. Pada umumnya prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh sebagai hasil perbuatannya.

Selain itu, prestasi kerja yang merupakan hasil (*output*) juga dijelaskan oleh August W. Smith dalam Sedarmayanti, "*...output drive from processes, human or otherwise*".⁶ Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu produk

⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2009), h. 50.

(*outcome*). Prestasi kerja dapat dijelaskan lebih mengarah pada proses kegiatan. Jadi, *performance* atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan modal ataupun etika. Istilah prestasi kerja atau *performance* berarti hasil yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan; atau kemampuan yang dapat diwujudkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan Armstrong menjelaskan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

*Performance means both behaviors and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for result, behaviours are also outcomes in the own right- the product of mental and phisical effort applied to tasks- and can be judged apart from results.*⁷

Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja dapat dimaknai sebagai perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari si pelaku yang mengubah kinerja dari abstraksi ke dalam bentuk tindakan. Tidak hanya merupakan instrumen untuk mencapai hasil, perilaku

⁷Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (London: Kogan Page, 2006), h. 7.

merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, produk usaha mental dan fisik yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas, serta dan dapat dinilai terpisah dari hasil. Prestasi kerja yang tinggi merupakan hasil perilaku yang sesuai, terutama perilaku yang bijaksana, penggunaan pengetahuan yang efektif, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan.

Selanjutnya McClelland dalam Mullins menyatakan ada empat karakteristik orang memiliki keinginan atau kebutuhan berprestasi tinggi, sebagai berikut:

- a. *They prefer moderate task difficulty and goals as an achievement.*
- b. *They prefer personal responsibility for performance.*
- c. *They have the need for clear and unambiguous feedback on how well they performing, and*
- d. *They are more innovative.*⁸

Konsep ini menjelaskan bahwa orang yang memiliki keinginan atau kebutuhan prestasi tinggi cenderung untuk memilih pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang sedang dengan tujuan sebagai penyemangat. Seseorang menghindari situasi beresiko rendah karena mudah dicapai dan itu bukanlah prestasi sejati. Dalam kegiatan beresiko tinggi seseorang melihat hasil sebagai salah satu keberuntungan atau kebetulan daripada usaha itu sendiri. Individu memilih kegiatan yang mereka pikir akan mampu diraih, idealnya

⁸ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior Seventh Edition* (British: Person Edition, 2005), h. 488.

hanya separuh dari keberuntungan. Mereka lebih memiliki tanggung jawab pribadi untuk kinerja, mereka butuh umpan balik yang jelas dan tidak ambigu mengenai seberapa baik hal yang mereka lakukan. Seseorang perlu umpan balik dalam rangka memantau perkembangan prestasi mereka, dan mereka lebih inovatif. Dengan adanya motivasi berprestasi memungkinkan seseorang bersikap realistis terhadap kemampuan dirinya dan terhadap prestasi yang dicapai.

Definisi ini menjelaskan tentang adanya empat faktor karakteristik yang mempengaruhi prestasi kerja tinggi, yaitu pertama dimana karyawan yang cenderung memilih pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang sedang dengan memiliki tujuan sebagai penyemangat. Bagi pegawai tersebut ia memiliki tantangan untuk memperoleh prestasi yang lebih tinggi. Kedua, pegawai yang memiliki karakteristik bertanggung jawab atas tugas yang ia miliki yang ditunjukkan oleh prestasi kerja. Ketiga, pegawai tersebut memiliki kebutuhan umpan balik dari kinerja yang telah ia lakukan. Dan yang terakhir adalah orang yang selalu membuat inovasi dalam pekerjaannya.

Selain itu, konsep prestasi kerja yang mendukung efektivitas kerja juga dijelaskan oleh Ivancevich et.al., "*...performance is considered essential to an employee's ability to perform job duties*

effectively."⁹ Konsep ini menjelaskan bahwa prestasi kerja dianggap penting bagi kemampuan pegawai agar melakukan tugas pekerjaan secara efektif.

Prestasi kerja merupakan suatu kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, prestasi kerja perlu adanya suatu tindakan atau kegiatan inisiatif yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Prestasi kerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana seorang pegawai berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

Dari beberapa definisi prestasi kerja di atas, tampak bahwa prestasi kerja merupakan keberhasilan dari pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya. Agar pekerjaan yang dihasilkan bernilai tinggi, maka orang tersebut harus memiliki beberapa hal yang dapat mendukung pelaksanaan kerja tersebut, antara lain: upaya, kemampuan, motivasi, pengetahuan, ketrampilan dan sebagainya. Di samping itu prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

⁹ Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Organizational Behavior and Management, Eighth Edition* (New York: McGraw-Hill, 2008) h. 167.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disintesis bahwa prestasi kerja adalah keberhasilan dari aktivitas kerja yang dilakukan oleh seseorang. Indikatornya adalah keberhasilan menyelesaikan tugas sesuai target, inovasi dalam menyelesaikan tugas, menyelesaikan tugas sesuai dengan mutu yang diharapkan, keinginan untuk bekerja keras, pemanfaatan teknologi dalam menyelesaikan tugas.

2. Penetapan Tujuan

Menurut Fred Luthans definisi tujuan adalah “*goal is a performance target that an individual or group seeks to accomplish at work*”.¹⁰ Konsep ini menjelaskan bahwa definisi tujuan adalah target kinerja yang seorang individu atau kelompok berusaha untuk capai di tempat kerja. Sehingga, menurut Fred Luthans penetapan tujuan adalah “*the process of motivating employees by establishing effective and meaningful performance targets*”.¹¹ Konsep ini menjelaskan bahwa pencapaian tujuan merupakan suatu proses dalam memotivasi pegawai dengan membuat target kerja yang efektif dan bermakna.

Penetapan tujuan juga merupakan proses memotivasi pegawai dengan membangun kinerja yang efektif dan bermakna. Hal ini

¹⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence Based Approach 12th Edition* (USA: McGraw Hill, 2011), h.183.

¹¹ *Ibid*

memberikan cara bagaimana perilaku organisasi harus maju dari serta praktek manajemen yang lebih efektif. Penetapan tujuan membuat pegawai berusaha untuk mencapai tujuan dalam rangka untuk memenuhi pencapaian target. Penetapan tujuan juga memberikan arah untuk sifat perilaku pegawai dan membimbing pikiran dan tindakan mereka untuk mencapai hasil karena setiap individu merespon dan melakukan sesuai dengan niat atau tujuan-tujuan ini.

Adapun penetapan tujuan menurut Kreitner “*goal setting is the process of improving individual or group job performance with formally stated objectives, deadlines, or quality standards*”.¹² Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan adalah proses meningkatkan prestasi kerja individu atau kelompok secara formal dengan menyatakan tujuan, tenggat waktu, atau standar mutu. Dalam hal ini, penetapan tujuan secara jelas menyebutkan adanya tujuan partisipatif dari seluruh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan terukur dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Sedangkan penetapan tujuan menurut Charles Hill dan Mcshane “*goal setting is the process of motivating employees and clarifying their role perceptions by establishing performance*

¹² Robert Kreitner, *Management Eleventh Edition* (New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009), h. 341.

objectives."¹³ Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan adalah proses memotivasi pegawai dan memperjelas persepsi peran mereka dengan mendirikan tujuan kinerja. Jadi penetapan tujuan merupakan keadaan masa depan yang diinginkan suatu organisasi atau orang yang mencoba untuk mewujudkan. penetapan tujuan meningkatkan persepsi peran dan menjelaskan arah upaya pegawai. Bila dilakukan secara efektif, penetapan tujuan juga dapat meningkatkan intensitas dan ketekunan usaha. Keadaan ini mampu mencapai tingkat motivasi yang lebih tinggi melalui ketekunan pegawai dan meningkatkan tingkat harapan tujuan pribadi.

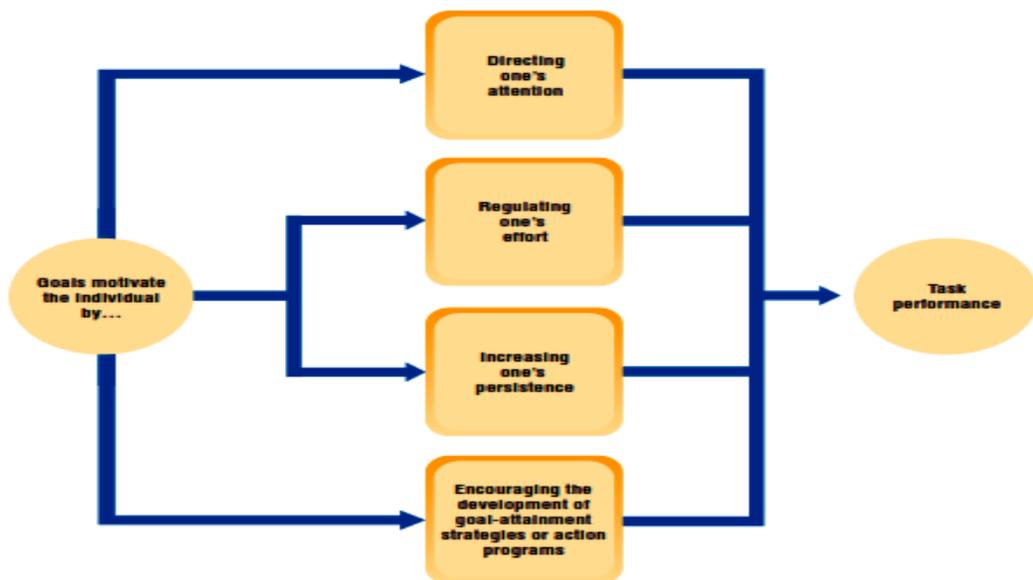
Sedangkan Hellriegel dan Slocum mendefinisikan penetapan tujuan "*goal setting is the process of specifying desired outcomes toward which individuals, teams, departments, and organizations will strive and is intended to increase organizational efficiency and effectiveness*".¹⁴ Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan adalah proses menentukan hasil yang diinginkan ke arah mana individu, tim, departemen, dan organisasi akan berusaha dan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

¹³ Charles W.L. Hill, Steven L. Mcshane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 325.

¹⁴ Hellriegel dan Slocum, *Organizational Behavior 13th Edition* (USA: South-Western Cengage Learning, 2008), h. 192.

Proses penetapan tujuan menjadi penting bagi keberhasilan bisnis global saat ini dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Sebagai sebuah organisasi harus mampu berusaha untuk mencapai tujuan tertentu, dan individu juga termotivasi untuk berjuang untuk mencapai tujuan. Proses penentuan tujuan merupakan salah satu alat motivasi yang paling penting untuk mempengaruhi kinerja pegawai di organisasi.

Hellriegel dan Slocum menggambarkan model teknik penetapan tujuan dalam meningkatkan prestasi kerja:



Gambar 1.
Model Penetapan Tujuan Individu dan Prestasi Kerja¹⁵

¹⁵ Hellriegel dan Slocum, *op.cit.* h., 193.

Penetapan tujuan tersebut menggambarkan dan menunjukkan bagaimana teknik penetapan tujuan dapat diterapkan untuk meningkatkan prestasi kerja individu dan tim. Menurut E. A. Locke and G. P. Latham dalam Hellriegel dan Slocum model penetapan tujuan individu dan performance.

Model penetapan tujuan ini memiliki empat aspek motivasi. *Pertama*, tujuan perhatian langsung, yaitu organisasi memfokuskan perhatian pegawai pada apa yang relevan dan penting. *Kedua*, tujuan mengatur usaha, yaitu organisasi tidak hanya bertujuan mengarahkan perhatian, tetapi juga memotivasi untuk bertindak. *Ketiga*, tujuan meningkatkan ketekunan. Kegigihan merupakan usaha yang dikeluarkan pada tugas selama jangka waktu. Pegawai menemukan cara untuk mengatasi hambatan dan menghindari membuat alasan jika mereka gagal. *Keempat*, tujuan strategi asuh dan program aksi, yaitu organisasi mendorong pegawai untuk mengembangkan strategi-strategi dan program aksi yang memungkinkan pegawai mencapai tujuan tersebut. Memiliki tujuan juga dapat meningkatkan performa karena tujuannya membuat jelas jenis dan tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut McShane dan Glinow penetapan tujuan adalah "*the process of motivating employees and clarifying their role perceptions*

by establishing performance objectives".¹⁶ Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan adalah proses memotivasi pegawai dan memperjelas persepsi peran mereka dengan menetapkan tujuan kinerja.

Penetapan tujuan ini meningkatkan prestasi pegawai dalam dua cara: (1) dengan memperkuat intensitas dan ketekunan usaha, dan (2) dengan memberikan pegawai persepsi peran yang lebih jelas sehingga usaha mereka disalurkan menuju perilaku yang akan meningkatkan kinerja kerja.

Lebih lanjut McShane dan Glinow menjelaskan terdapat enam kunci karakteristik penetapan tujuan, yaitu:

- a. *specific goals*
- b. *relevant goals*
- c. *challenging goals*
- d. *goal commitment*
- e. *goal participation (sometimes)*
- f. *goal feedback*.¹⁷

Konsep ini menjelaskan karakteristik tentang penetapan tujuan, yaitu:

- a. *Tujuan yang spesifik*. Pegawai lebih berusaha melakukan suatu tugas ketika mereka bekerja dengan memiliki tujuan spesifik daripada mencapai target "melakukan yang terbaik ". Tujuan yang spesifik memiliki tingkat perubahan terukur selama jangka waktu

¹⁶ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (USA: McGraw Hill, 2010), h. 146.

¹⁷ *Ibid*, hh. 146-147

tertentu dan relatif singkat. Tujuan yang spesifik menyampaikan ekspektasi kinerja yang lebih tepat, sehingga pegawai dapat langsung berusaha lebih efisien dan handal.

- b. *Tujuan yang relevan*. Tujuan juga harus relevan dengan pekerjaan individu dan berada dalam kontrol. Sebagai contoh, tujuan untuk mengurangi limbah akan memiliki nilai yang kecil jika pegawai tidak memiliki banyak kontrol atas limbah dalam produksi proses.
- c. *Tujuan yang menantang*. Tujuan yang menantang menyebabkan orang untuk meningkatkan intensitas dan ketekunan dari usaha kerja mereka dan berpikir melalui informasi lebih aktif. Mereka juga memenuhi prestasi seseorang atau kebutuhan pertumbuhan ketika tujuannya tercapai.
- d. *Komitmen tujuan*. Idealnya, tujuan harus menantang tanpa begitu sulit bahwa pegawai kehilangan motivasi mereka untuk mencapainya
- e. *Partisipasi tujuan*. penetapan tujuan biasanya lebih efektif ketika pegawai berpartisipasi dalam menentukan tujuan. Partisipasi membuat keyakinan bahwa masing-masing menciptakan tingkat yang lebih tinggi dari komitmen tujuan daripada yang ditemukan ketika tujuan yang diatur sendiri oleh pengawas. Partisipasi juga dapat meningkatkan kualitas tujuan, karena pegawai memiliki

informasi berharga dan pengetahuan yang mungkin tidak diketahui kepada mereka yang awalnya dibentuk dari tujuan.

- f. *Umpan balik tujuan*. Umpan balik adalah kondisi lain yang diperlukan untuk penetapan tujuan yang efektif. Umpan balik adalah informasi yang memungkinkan kita tahu apakah kita telah mencapai tujuan atau benar mengarahkan upaya kita terhadap hal itu. Penentuan tujuan ini menekankan pentingnya umpan balik dalam rangka: meningkatkan prestasi pegawai, meningkatkan rasa tanggung jawab pribadi untuk pekerjaan, mengurangi ketidakpastian, dan memperbaiki kinerja.

Menurut Schermeron, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien penetapan tujuan adalah “*the process of developing, negotiating, and formalizing the targets or objectives that a person is responsible for accomplishing*”.¹⁸ Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan adalah proses pengembangan, negosiasi, dan legalisasi target atau tujuan bahwa seseorang bertanggung jawab untuk menyelesaikan.

Selain itu, menurut Schermeron, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien menjelaskan penetapan tujuan memiliki pedoman penetapan tujuan adalah:

¹⁸ John R. Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, *op. cit.*, h. 183.

- a. *Difficult goals are more likely to lead to higher performance than are less difficult ones*
- b. *Specific goals are more likely to lead to higher performance than are no goals or vague or very general ones*
- c. *Task feedback, or knowledge of results, is likely to motivate people toward higher performance by encouraging the setting of higher performance goals*
- d. *Goals are most likely to lead to higher performance when people have the abilities and the feelings of self-efficacy required to accomplish them*
- e. *Goals are most likely to motivate people toward higher performance when they are accepted and there is commitment to them.*¹⁹

Konsep ini menjelaskan pedoman penetapan tujuan, yaitu:

- a. *Tujuan-tujuan yang sulit lebih cenderung mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada yang kurang sulit. Artinya, jika tujuan dipandang melebihi dari tingkat kesulitan atau tidak mungkin dari pencapaian hasil, maka akan semakin mempermudah dalam mencapai tujuan awal, karena tujuan awal dipandang menjadi lebih mudah untuk dicapai.*
- b. *Tujuan spesifik lebih cenderung mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada tidak tujuan atau yang samar-samar atau sangat umum. Artinya, orang yang bekerja dengan tujuan umum seperti diberikan suatu dorongan untuk "melakukan yang terbaik."*
- c. *Tugas umpan balik, atau pengetahuan tentang hasil, kemungkinan untuk memotivasi pegawai terhadap kinerja yang lebih tinggi*

¹⁹ *Ibid*, hh. 121-123

dengan mendorong pengaturan tujuan kinerja yang lebih tinggi. Artinya, umpan balik memungkinkan orang tahu di mana mereka berdiri dalam upaya mereka mencapai target kerja.

- d. *Tujuan yang paling mungkin untuk menyebabkan kinerja yang lebih tinggi adalah ketika orang memiliki kemampuan dan merasa percaya akan kemampuan diri untuk mencapai tujuan mereka. Artinya, setiap individu harus mampu mencapai tujuan dan merasa percaya diri dalam kemampuan mereka.*
- e. *Tujuan yang paling mungkin untuk memotivasi masyarakat terhadap kinerja yang lebih tinggi adalah ketika mereka diterima (ikut berpartisipasi) dan ada komitmen untuk mereka. Artinya, berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan membantu membangun penerimaan dan komitmen, sehingga menciptakan rasa kepemilikan dari tujuan.*

Selanjutnya Nancy dan Robbins menjelaskan agar penetapan tujuan lebih efektif maka perlu cara “SMART”, yaitu:

- a. *Specific: Individuals know exactly what is to be achieved.*
- b. *Measurable: The goals proposed can be tracked and reviewed.*
- c. *Attainable: The goals, even if difficult, are reasonable and achievable.*
- d. *Results-oriented: The goals should support the vision of the organization.*

e. *Time-bound: The goals are to be achieved within a stated time.*²⁰

Konsep ini menjelaskan agar *goal setting* lebih efektif maka diperlukan: *Pertama*, spesifik, artinya setiap individu mengetahui dengan spesifik apa yang ingin dicapai. *Kedua*, terukur, artinya tujuan yang diusulkan dapat diketahui dan ditinjau. *Ketiga*, dapat dicapai, artinya tujuan, bahkan jika sulit, wajar dan dapat dicapai. *Keempat*, berorientasi pada hasil, artinya tujuan harus mendukung visi organisasi. *Kelima*, terikat waktu, artinya tujuan adalah untuk dicapai dalam waktu yang ditetapkan.

Menurut Daft karakteristik penetapan tujuan agar tercapai secara efektif adalah:

- a. *Specific and measurable*
- b. *Cover key result areas*
- c. *Challenging but realistic*
- d. *Defined time period.*
- e. *Linked to rewards.*²¹

Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan. a) Spesifik dan terukur, artinya penetapan tujuan jika mungkin dapat diukur dengan menyebutkan jumlahnya agar jelas ukuran yang akan

²⁰ Nancy Langton, Stephen P. Robbins, *Fundamental of Organizational Behavior Third Canadian Edition* (Canada: Pearson, 2006), h. 117.

²¹ Richard L. Daft, *Management Eight Edition* (USA: Thomson Higher Education, 2008), h. 217.

dicapai. b) Mencakup seluruh kunci target, artinya aktivitas dari setiap kunci target mampu meningkatkan prestasi kerja dan kompetisi, seperti kunci target: keuangan, pelayanan, kepuasan, proses internal, inovasi, dan pembelajaran. c) Menantang tetapi realistis, artinya, tujuan yang akan dicapai menantang tetapi kesulitannya rasional. Jika tidak, maka kegagalan pegawai akan terjadi dan mengurangi moral dari pegawai itu sendiri. d) Penjelasan jangka waktu, artinya penetapan tujuan harus menjelaskan waktu yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan. e) Terkait dengan imbalan, artinya imbalan memberikan makna dan arti dari sebuah pencapaian tujuan dan membantu pegawai memiliki komitmen terhadap tujuan melalui penambahan gaji, promosi dan penghargaan dari prestasi kerja yang telah dicapai.

Menurut Gibson penetapan tujuan jika diterapkan dari perspektif manajerial, seharusnya menunjukkan urutan kejadian untuk program penetapan tujuan.

The key steps in goal setting are (1) diagnosing whether the people, the organization, and the technology are suited for goal setting; (2) preparing employees via increased interpersonal interaction, communication, training, and action plans for goal setting; (3) emphasizing the attributes of goals that should be understood by a manager and subordinates; (4) conducting intermediate reviews to make necessary adjustments in

*established goals; and (5) performing a final review to check the goals set, modified, and accomplished.*²²

Konsep ini menjelaskan langkah-langkah kunci dalam penetapan tujuan, yaitu (1) mendiagnosis apakah orang-orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan, (2) menyiapkan pegawai melalui peningkatan interaksi interpersonal, rencana komunikasi, pelatihan, dan tindakan untuk menetapkan tujuan, (3) menekankan atribut tujuan yang harus dipahami oleh seorang manajer dan bawahan, (4) melakukan tinjauan menengah untuk membuat penyesuaian yang diperlukan dalam tujuan yang ditetapkan, dan (5) melakukan review akhir untuk memeriksa tujuan yang ditetapkan, dimodifikasi, dan dicapai. Setiap langkah perlu direncanakan dan diimplementasikan jika penetapan tujuan adalah untuk menjadi teknik motivasi yang efektif dengan hati-hati.

Sedangkan menurut Robbins terdapat langkah-langkah penetapan tujuan, yaitu:

*Goal setting involves these steps: review the organization's mission; evaluate available resources; determine the goals individually or with input from others; write down the goals and communicate them to all who need to know them; and review results and change goals as needed.*²³

²² James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Kanopaste, *Organizations: Behavior, Structure, Process, Fourteenth Edition* (USA: MC. Graw-Hill, 2011), h. 168.

²³ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management Eleventh Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 216.

Konsep ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan melibatkan langkah-langkah berikut: meninjau misi organisasi, mengevaluasi sumber daya yang tersedia, menentukan tujuan secara individu atau dengan masukan dari orang lain, menuliskan tujuan dan berkomunikasi kepada semua orang yang perlu mengenal mereka, dan hasil review dan mengubah tujuan yang diperlukan.

Menurut Hellriegel dan Slocum model penetapan tujuan memiliki implikasi penting bagi pegawai, pemimpin, dan tim.

The goal-setting model has important implications for employees, leaders, and teams alike. First, it provides an excellent framework to assist the leader or team in diagnosing the potential problems with low or average performing employees. Diagnostic questions might include these: (1) How were the goals set? (2) Are the goals challenging? (3) What is affecting goal commitment? and (4) Does the employee know when he has done a good job? Second, it provides concrete advice to the leader on how to create a high-performance work environment. Third, it portrays the relationships and interplay among key factors, such as goal difficulty, goal commitment, feedback, and rewards, to achieve high performance.²⁴

Konsep ini menjelaskan bahwa model penetapan tujuan memiliki implikasi penting bagi pegawai, pemimpin, dan tim. *Pertama*, ia menyediakan kerangka kerja yang sangat baik untuk membantu pemimpin atau tim dalam mendiagnosis masalah potensial dengan karyawan yang berkinerja rendah atau rata-rata. *Pertanyaan*

²⁴ Hellriegel dan Slocum, *op.cit.*, h. 205.

diagnostik mungkin bagaimana yang tujuan yang ditetapkan, apa tujuan yang menantang, apa yang mempengaruhi komitmen tujuan, apa pegawai tahu kapan ia telah melakukan pekerjaan yang baik. *Kedua*, memberikan saran konkret untuk pemimpin tentang bagaimana menciptakan lingkungan kerja kinerja tinggi. *Ketiga*, menggambarkan hubungan dan interaksi antara faktor-faktor kunci, seperti kesulitan tujuan, komitmen pada tujuan, umpan balik, dan penghargaan, untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disintesis bahwa penetapan tujuan adalah target kerja yang dilakukan oleh individu atau organisasi dalam proses memotivasi pegawai untuk menentukan hasil yang diinginkan. Indikatornya adalah membuat target kerja, adanya kejelasan terhadap tugas, menuliskan tujuan kerja, negosiasi terhadap target kerja, identifikasi menghadapi tujuan yang sulit, umpan balik untuk meninjau tujuan yang telah ditetapkan.

3. Komitmen Tujuan

Menurut Edwin A. Locke komitmen tujuan adalah “*an individual’s determination to pursue a goal over time*”.²⁵ Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah kesungguhan individu

²⁵ Edwin Locke and Gery P. Latham, *New Development is Goal Setting and Task Performance* (New York: Routledge part of the Taylor and Francis Group, 2013), h. 271.

untuk mengejar tujuan dari waktu ke waktu. Komitmen tujuan menekankan pada aspek kesetiaan pegawai untuk mencapai tujuan dalam waktu yang sudah ditentukan. Komitmen tujuan tidak hanya membantu hubungan antara tujuan yang sulit dan kinerja, tetapi juga dapat memiliki efek utama pada kinerja.

Lebih lanjut Edwin A. Locke menjelaskan solusi untuk menjaga komitmen tujuan, yaitu:

*The solutions for maintaining goal commitment are at least two-fold. A first step, as noted above, is to focus on outcome expectancies. A second step to maintaining goal commitment is to increase the person's self-efficacy.*²⁶

Konsep ini menjelaskan ada dua langkah solusi untuk menjaga komitmen tujuan. *Pertama*, fokus pada hasil harapan. Peran pelatih adalah untuk membantu orang melihat hubungan antara apa yang mereka lakukan dan hasil dari tindakan mereka, untuk membantu orang-orang menyadari hasil bahwa mereka dapat mengharapkan sebagai akibat dari apa yang mereka lakukan. Konsep dari suatu hasil harapan adalah sangat berguna dalam kehidupan pribadi seseorang untuk pengaturan organisasi. Tugas utama dari seorang pelatih adalah untuk meningkatkan prestasi kerja daripada fokus pada menyalahkan.

²⁶ Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management Second Edition* (UK: John Wiley & Sons, 2009), hh. 164-165.

Hal ini dilakukan melalui peningkatan rasa kontrol seseorang mengenai pencapaian tujuan mereka. Hal ini dilakukan dengan membantu orang-orang untuk mewujudkan hasil yang mereka dapat harapkan dari terlibat dalam tindakan spesifik. Menetapkan tujuan memfokuskan perhatian pada menemukan solusi untuk pencapaiannya.

Kedua, untuk mempertahankan komitmen tujuan adalah meningkatkan kemampuan diri seseorang. Kemampuan diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat memobilisasi sumber daya seseorang untuk mencapai tingkat kinerja tertentu. Kemampuan diri berbeda dari diri dalam bahwa yang terakhir mengacu pada penilaian harga diri. Kemampuan diri adalah melakukan tugas tertentu, seorang individu mungkin memiliki efisiensi diri yang tinggi dan selalu memberikan advokasi pada kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan staf, rendah diri dan memberikan advokasi dengan klien, dan advokasi diri pada kemampuan untuk bekerja secara efektif di perusahaan.

Menurut Griffin dan Moorhead komitmen tujuan adalah "*the extent to which he or she is personally interested in reaching the*

goal.²⁷ Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah sejauh mana ia secara pribadi tertarik untuk mencapai tujuan.

Dalam mencapai tujuan organisasi perlu adanya interaksi dari usaha yang diarahkan pada tujuan, dukungan organisasi, kemampuan individu dan karakteristik sangat menentukan kinerja. Dukungan organisasi adalah dukungan yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu kinerja. Dukungan positif mungkin berarti memberikan apa pun sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tersebut; dukungan negatif mungkin berarti gagal untuk menyediakan sumber daya tersebut, mungkin karena pertimbangan biaya atau pengurangan staf. Kemampuan individu dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Sebagai hasil dari kinerja, seseorang menerima berbagai penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja.

Sedangkan Gibson menjelaskan tentang komitmen tujuan "*goal commitment is the amount of effort used to achieve a goal*".²⁸ Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah jumlah usaha yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi, komitmen menekankan adanya usaha untuk mencapai suatu tujuan yang merupakan

²⁷ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (USA: South Western Cengage Learning, 2012), h.153.

²⁸ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Kanopaste, *op.cit*, h. 168.

kesungguhan pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sejumlah usaha merupakan langkah untuk mengukur dan memahami tujuan yang akan dicapai oleh pegawai.

Menurut Hollriegel dan Slocum komitmen tujuan adalah *“an individual’s determination to reach a goal, regardless of whether the goal was set by that person or someone else.”*²⁹ Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah kesungguhan individu untuk mencapai tujuan, terlepas dari apakah gol itu ditetapkan oleh orang itu atau orang lain.

Komitmen tujuan tersebut cenderung lebih kuat jika pegawai memiliki kebutuhan yang kuat untuk berprestasi sehingga mampu mengontrol kegiatan yang akan membantu untuk mencapai tujuan tersebut. Komitmen tujuan akan lebih positif jika pegawai berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka, yang sering menyebabkan rasa kepemilikan. Tidak mengharapkan atau ingin terlibat dalam penetapan tujuan mengurangi pentingnya partisipasi karyawan dalam hal komitmen tujuan. Bahkan ketika seorang pemimpin harus menetapkan tujuan tanpa partisipasi pegawai akan mengarah ke upaya tidak positif. Pegawai yang fokus akan mencapai

²⁹ Don Helriegel and John W. Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South Western Cengage Learning, 2012), h.197.

kinerja yang lebih baik jika ada tujuan yang ditetapkan atau jika seseorang mengatakan hanya untuk "melakukan yang terbaik."

Sedangkan komitmen tujuan menurut Chuck William "*goal commitment is the determination to achieve a goal*".³⁰ Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah kesungguhan untuk mencapai suatu tujuan. Artinya komitmen untuk mencapai suatu tujuan tidak mudah untuk dicapai. Manajer dan pekerja harus memilih berkomitmen untuk tujuan. Dengan kata lain, komitmen tujuan merupakan manajer dan pekerja benar-benar memiliki kesungguhan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Lebih lanjut Chuck William menjelaskan cara meningkatkan komitmen tujuan yaitu:

*So how can managers bring about goal commitment? The most popular approach is to set goals participatively. Rather than assigning goals to workers. So, one way to increase commitment to goals is to "go public" by having individuals or work units tell others about their goals.*³¹

Konsep ini menjelaskan bahwa seorang manajer dapat meningkatkan komitmen tujuan, yaitu menentukan tujuan dengan pendekatan partisipatif. Artinya komitmen tujuan dapat meningkat jika manajer dan bawahan dalam menentukan tujuan. Keikutsertaan dalam

³⁰ Chuck William, *Management* (USA: South Western Cengage Learning, 2009), h.160.

³¹ *Ibid.* h. 161

penetapan tujuan membuat pekerja cenderung bersikap realistis dan berusaha untuk mencapai tujuan. Jika karyawan berpartisipasi dalam tujuan yang akan dicapai, maka tujuan akan semakin mudah untuk dicapai.

Dan salah satu cara lain untuk meningkatkan komitmen tujuan adalah membuat tujuan global. Cara ini merupakan komitmen tujuan dengan "*go public*" artinya setiap individu atau unit kerja memberitahu kepada orang lain tentang tujuan mereka. Adapun cara lain untuk meningkatkan komitmen tujuan adalah dukungan oleh top manajemen. Top manajemen menunjukkan dukungan untuk rencana atau program dengan menyediakan dana, berbicara secara terbuka tentang rencana tersebut, atau berpartisipasi dalam rencana itu sendiri.

Adapun komitmen tujuan menurut Colquitt, LePine, dan Wasson "*goal commitment defined as the degree to which a person accepts a goal and is determined to try to reach it*".³² Konsep ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang menerima tujuan dan bersungguh-sungguh untuk mencoba untuk mencapai itu.

³² Colquitt, LePine, dan Wasson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace Second Edition* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 191.

Jadi, jika komitmen tujuan karyawan tinggi, maka tugas spesifik dan tujuan kerja yang sulit akan memiliki manfaat yang signifikan bagi kinerja. Namun, ketika komitmen tujuan rendah, maka efek tersebut menjadi jauh lebih lemah. Pentingnya komitmen tujuan menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana cara terbaik untuk mendorong komitmen ketika menetapkan tujuan kepada karyawan. Strategi yang baik untuk mendukung komitmen tujuan sangat mendukung partisipasi para karyawan dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini, manajer maupun pegawai memahami bagaimana cara meningkatkan prestasi kerja bukan hanya apa prestasi kerja.

Dari uraian di atas dapat disintesisikan yang dimaksud dengan komitmen tujuan adalah kesungguhan individu untuk berusaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikatornya adalah kesungguhan dalam mencapai tujuan, kesungguhan untuk bertanggung jawab, ketertarikan diri dalam mencapai tujuan, partisipasi aktif dalam mencapai tujuan.

B. Penelitian yang Relevan

Berikut ini akan memaparkan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Hal ini berdasarkan pada pertimbangan kesamaan variabel yang akan diuji di lapangan, baik

variabel endogen (terikat) maupun variabel eksogen (bebas). Tujuan kajian penelitian yang relevan ini adalah untuk memperkuat referensi yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan, sehingga diharapkan dapat tercapai penelitian yang efektif.

Beberapa hasil penelitian yang relevan mengenai prestasi kerja diantaranya adalah berupa jurnal penelitian yang dilaporkan oleh Eisele dengan judul "*Improving Performance in Groups: Effects of Two Different Goal-Setting Strategies and Feedback on Brainstorming Performance*". Hasil penelitian mengacu pada interaksi pengaruh variabel penetapan tujuan dan komitmen tujuan terhadap prestasi kerja. Penelitiannya menghasilkan bahwa:

*An experiment was conducted with the aim of examining the joint effect of group feedback and group goal-setting (directive or participative). Goal-setting was believed to have positive effect on brainstorming performance because it counteracts motivation losses (e.g. social loafing) and promotes motivation gains (e.g. social compensation). Feedback helps individuals calibrate their degree of goal accomplishment, the level of effort needed to reach the goal, and changes that are necessary. Similarly, groups that set goals and receive feedback on their goals are more likely to improve their performance than groups that do not. Results showed that goal-setting, particularly participative, affected brainstorming performance while feedback did so only by interaction with goal-setting.*³³

³³ Eisele, *Improving Performance in Groups: Effects of Two Different Goal-Setting Strategies and Feedback on Brainstorming Performance*, Blekinge Institute of Technology, Management division, Sweden <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=917fa344-8e53-4e21-ac58-991246a4f375%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=85205026>, Available online: 2012

Pernyataan di atas dapat diartikan bahwa, penetapan tujuan diyakini memiliki pengaruh positif pada curah pendapat prestasi kerja karena melawan kerugian motivasi (misalnya kemalasan sosial) dan meningkatkan keuntungan motivasi (misalnya kompensasi sosial). Umpan balik membantu individu mengkalibrasi derajat mereka pencapaian tujuan, tingkat upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan perubahan yang diperlukan. Demikian pula, kelompok yang menetapkan tujuan dan menerima umpan balik pada tujuan mereka lebih mungkin untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dibandingkan kelompok yang tidak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan tujuan, terutama partisipatif, kinerja brainstorming terpengaruh sedangkan umpan balik melakukannya hanya dengan interaksi dengan penetapan tujuan.

Selanjutnya, hasil penelitian yang meneliti penetapan tujuan dan komitmen tujuan diantaranya adalah berupa jurnal penelitian yang dilaporkan oleh Mahfud Solihin, Richard Pike, Musa Mangena, Jing Li dengan judul "*Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization*". Hasil penelitian mengacu pada interaksi pengaruh variabel penetapan tujuan terhadap komitmen tujuan. Penelitiannya menghasilkan bahwa:

This study investigates whether participation in goal-setting within performance measurement and evaluation processes affects goal commitment and if so, whether the effect is mediated by procedural fairness and interpersonal trust. Using a sample of 54 managers within a UK financial services organisation, this study finds that participation in goal-setting is positively associated with goal commitment. Further analysis arising from introducing procedural fairness and interpersonal trust as mediating variables reveals that the association is significantly mediated by procedural fairness. Overall, these findings offer empirical evidence on the importance of procedural fairness on the relationship between participation and goal commitment.³⁴

Bahwa penelitian ini mengkaji penetapan tujuan dalam prestasi kerja dan proses evaluasi mempengaruhi komitmen tujuan. Penelitian menggunakan sampel dari 54 manajer dalam organisasi jasa keuangan Inggris, studi ini menemukan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan berhubungan positif dengan komitmen tujuan. Analisis lebih lanjut yang timbul dari memperkenalkan keadilan prosedural dan kepercayaan interpersonal mediasi variabel mengungkapkan bahwa hubungan tersebut secara signifikan dimediasi oleh keadilan prosedural. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya keadilan prosedural terhadap hubungan antara partisipasi dalam penetapan tujuan dan komitmen tujuan.

³⁴ Mahfud Solihin, Richard Pike, Musa Mangena, Jing Li, *Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation*, Faculty of Economics and Business, Universitas Gadjah Mada, School of Management, Bradford University, UK
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838911000266>, Available online on January 14, 2014

C. Kerangka Teoretik

1. Penetapan Tujuan dan Prestasi Kerja

Teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara penetapan tujuan dan prestasi kerja, sebagai berikut:

- a. Edwin A. Locke juga menyebutkan teori penetapan tujuan dan prestasi kerja, *“thousands of laboratory and field studies conducted in a wide variety of settings using many different tasks demonstrate that the effects of goal setting on performance are positive, potent, and robust”*.³⁵ Teori ini menjelaskan bahwa ribuan penelitian laboratorium dan lapangan yang dilakukan dalam berbagai macam pengaturan menggunakan banyak tugas yang berbeda menunjukkan bahwa efek dari penetapan tujuan pada prestasi kerja adalah positif, ada, dan kuat.
- b. Wagner dan Hollenbeck menjelaskan, *“as you will recall, one way that goal setting affects performance is by directing attention to the kinds of desired results”*.³⁶ Teori ini menjelaskan bahwa salah satu cara penetapan tujuan mempengaruhi prestasi kerja adalah dengan mengarahkan perhatian pada jenis hasil yang diinginkan.

³⁵ Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, (UK: John Wiley and Sons Ltd, 2009), h. 26.

³⁶ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage* (New York: Roulledge Taylor and Francis Group, 2010), h. 98.

- c. George dan Jones menyatakan, “*goal-setting theory explains what types of goals are most effective in producing high levels of motivation and performance and why goals have these effects*”.³⁷

Berdasarkan teori ini dijelaskan bahwa teori penetapan tujuan menjelaskan apa saja jenis-jenis tujuan yang paling efektif dalam menghasilkan motivasi dan prestasi kerja tingkat tinggi dan mengapa tujuan-tujuan tersebut memiliki efek-efek ini.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penetapan tujuan dapat mempengaruhi prestasi kerja secara positif, efektif dan kuat sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik.

2. Komitmen Tujuan dan Prestasi Kerja

Teori yang berkaitan dengan komitmen tujuan dan prestasi kerja adalah:

- a. Locke dan Latham menyatakan bahwa:

*There is more support, though still limited, for goal commitment moderating the effects of goal level on performance and considerable support, and a better understanding of the main effects of goal commitment on performance.*³⁸

³⁷ Jenniver M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 202.

³⁸ Edwin Locke and Gery P. Latham, *New Development is Goal Setting and Task Performance* (New York: Routledge part of the Taylor and Francis Group, 2013), h. 83.

Teori ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan banyak memberikan dukungan yang cukup besar dan pengaruh terhadap prestasi kerja, serta pemahaman yang lebih baik dari pengaruh utama dari komitmen tujuan terhadap prestasi kerja.

- b. Jhon B. Minner menyatakan bahwa, "*commitment is expected to relate to performance as a direct positive effect.*"³⁹ Teori ini menjelaskan bahwa komitmen tujuan diperkirakan berhubungan dengan prestasi kerja sebagai pengaruh positif langsung."
- c. Arnold, Patteson, Jhoane, Robertson menyatakan bahwa:

*Klein et al. (1999) criticised the way Donovan and Radosevich conducted their work. Klein et al.'s analysis of existing research showed that commitment to goal achievement is essential for goals to affect performance.*⁴⁰

Teori ini menunjukkan bahwa dari analisis penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen untuk pencapaian tujuan adalah penting untuk tujuan mempengaruhi prestasi kerja.

- d. Wagner dan Hollenback menjelaskan "*The extent to which a person feels committed to a goal can also affect performance*".⁴¹
- Teori ini menjelaskan bahwa sejauh mana seseorang merasa

³⁹ John B. Miner, *Organizational Behavior 1 Essential Theories of Motivation and Leadership* (New York: M.E Sahrpe, Inc., 2005), h. 165.

⁴⁰ John Arnold, Joanne Silvestre, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Cary Cooper, Bernard Burnes, *Work Psychology Understanding Human Behavior in the Workplace* (British: Pearson Education Limited, 2005), h. 328.

⁴¹ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage* (New York: Roulledge Taylor and Francis Group, 2010), h. 96.

berkomitmen untuk tujuan juga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan memiliki pengaruh yang utama, cukup besar, dan penting dalam memberikan pemahaman terhadap tugas dalam meningkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik dalam keberhasilan menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komitmen tujuan juga memiliki pengaruh positif langsung terhadap prestasi kerja.

3. Penetapan Tujuan dan Komitmen Tujuan

Teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara penetapan tujuan dan komitmen tujuan, Beardwell dan Claydon menyatakan bahwa:

*It is suggested that the beneficial effects of goal setting depend in part on the employee's goal commitment, that is their determination to succeed and unwillingness to abandon or reduce it.*⁴²

Teori ini menjelaskan bahwa pengaruh yang menguntungkan dari penetapan tujuan tergantung sebagian pada komitmen tujuan pegawai, yaitu kesungguhan mereka untuk berhasil dan keengganan untuk meninggalkan atau mengurangi itu.

⁴² Julie Beardwell, Tim Claydon, *Human Resource Management a Contemporary Approach Fifth Edition* (Great Britain: Prentice Hall, 2007), h. 497.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif penetapan tujuan dan komitmen tujuan. Hal itu ditunjukkan dengan adanya pengaruh keuntungan dari penetapan tujuan terhadap komitmen tujuan dengan adanya komitmen pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan keengganan untuk meninggalkan atau mengurangi tugas yang telah diberikan sesuai dengan peran di dalam organisasi sehingga setiap individu dapat menjalankan tugas sesuai dengan tugas dan peran dalam organisasi tersebut.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritik yang dikembangkan di atas, berikut dapat diajukan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan berpengaruh langsung positif terhadap prestasi kerja.
2. Komitmen tujuan berpengaruh langsung positif terhadap prestasi kerja.
3. Penetapan tujuan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen tujuan.