

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bagian tinjauan pustaka ini membahas berbagai penjelasan yang berkaitan dengan *relationship management*, *employee engagement*, serta *employee performance*.

2.1.1 *Relationship Management*

Relationship management adalah pendekatan strategis dalam membangun, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya. Fokus utamanya adalah memastikan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui interaksi yang berkelanjutan dan bernilai tambah.

2.1.1.1 Pengertian *Relationship Management*

Relationship management adalah proses membangun, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Fokus utamanya adalah pada upaya untuk menciptakan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan sehingga mereka tetap loyal terhadap organisasi atau merek (Sedarmayanti, 2019: 125).

Relationship management adalah pendekatan strategis yang digunakan oleh organisasi untuk menciptakan hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada kedua belah pihak melalui pemahaman dan komunikasi yang lebih baik (Kriyantono, 2019: 77) .

Relationship management adalah proses interaksi antara perusahaan dan pelanggan yang bertujuan untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Hal ini mencakup upaya untuk memberikan nilai lebih melalui pelayanan yang superior dan komunikasi yang efektif (Kriyantono 2019: 68).

Relationship management adalah proses yang melibatkan pengembangan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan para pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya melalui pendekatan yang sistematis, seperti penggunaan teknologi dan data pelanggan untuk mendukung interaksi yang lebih personal (Robbins et al., 2019: 91)

Dalam proses relasi terdapat pertukaran persepsi, atribut, dan identitas yang berbeda, dan antara organisasi dan publik dimungkinkan saling memengaruhi. Tetapi proses pertukaran ini tetap diimbangi semangat empati, kesepahaman, dan berusaha saling menguntungkan.

2.1.1.2 Prinsip *Relationship Management*

Relationship Management Theory memiliki 7 prinsip dasar dalam membangun relasi, antara lain sebagai berikut (Ajabar, 2020: 56):

1. Fokus Utama PR

Public Relations (PR) berperan utama dalam membangun dan menjaga hubungan antara organisasi dan publiknya. Relasi menjadi inti dari semua kegiatan PR.

2. Relasi Berbasis Keuntungan Bersama

Relasi yang efektif hanya bisa terwujud jika didasarkan pada prinsip saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya. Kedua pihak harus

mendapatkan nilai dari hubungan tersebut.

3. Relasi Dinamis

Hubungan antara organisasi dan publik bersifat dinamis dan terus berkembang.

Oleh karena itu, harus ada fleksibilitas dalam manajemen hubungan untuk menyesuaikan perubahan kebutuhan dan situasi.

4. Didorong oleh Kebutuhan dan Keinginan

Relasi harus dibangun berdasarkan kebutuhan dan keinginan kedua pihak.

Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan ini menjadi dasar bagi hubungan yang kuat.

5. Manajemen OPR yang Efektif

Manajemen hubungan organisasi-publik (Organization-Public Relationship, OPR) yang baik akan menghasilkan pemahaman, kepercayaan, dan keuntungan bagi kedua belah pihak.

6. Keberhasilan Diukur Berdasarkan Kualitas Relasi

Indikator keberhasilan relasi tidak hanya diukur melalui output komunikasi, tetapi juga melalui kualitas hubungan yang terbangun, seperti kepercayaan, komitmen, dan kepuasan.

7. Peran Strategis Komunikasi

Komunikasi adalah alat penting untuk memanajemen relasi. Namun, komunikasi saja tidak cukup; harus disertai perilaku organisasi yang konsisten dengan pesan yang disampaikan untuk menjaga hubungan jangka panjang.

2.1.1.3 Strategi *Relationship Management* di Era Teknologi

Selain mendukung fungsi diatas, melalui strategi *relationship management*

di era teknologi, antara lain (Ajabar, 2020: 45):

1. Respon yang Cepat

Praktisi *Cyber PR* dapat dengan mudah dan cepat menanggapi berbagai pertanyaan, keluhan, atau masalah yang diajukan oleh prospek maupun pelanggan, sehingga memberikan layanan yang lebih responsif.

2. Komunikasi Konstan

Melalui internet, *Cyber PR* memungkinkan informasi atau berita untuk terus diberikan dan diakses oleh publik kapan saja dan dari mana saja, menciptakan alur komunikasi tanpa batas waktu.

3. Pasar Global

Internet mempermudah komunikasi dengan audiens global, memungkinkan organisasi menjangkau pasar internasional dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan media tradisional.

4. Interaktif

Aktivitas *Cyber PR* memungkinkan interaksi langsung, misalnya melalui media sosial yang menyediakan umpan balik langsung dari publik, memperkuat hubungan antara organisasi dan audiensnya.

5. Komunikasi Dua Arah

Cyber PR mendorong terjadinya dialog antara organisasi dan publik. Komunikasi ini bukan hanya penyampaian informasi satu arah, melainkan juga mendengarkan pendapat dan umpan balik dari publik.

6. Efisiensi Biaya

Cyber PR membantu organisasi menghemat biaya, karena mengurangi

kebutuhan untuk media cetak yang memakan biaya besar. Dengan menggunakan media digital, organisasi dapat menjangkau audiens lebih luas dengan anggaran yang lebih hemat.

2.1.1.4 Indikator *Relationship Management*

Metode Hon & Grunig berisi indikator dalam mengukur *Relationship Management* (Kriyantono, 2019: 76):

1. Kepercayaan

Kepercayaan merujuk pada sejauh mana individu dapat bersikap terbuka dan jujur kepada individu lainnya. Adapun ukuran kepercayaan adalah:

- a. Integritas, bahwa kedua pihak yang terlibat dalam relasi bersifat adil dan menunjukkan kesatuan yang utuh.
- b. Reliability, bahwa kedua pihak yang terlibat relasi memiliki kesesuaian antara yang diucapkan dengan yang dilakukan.
- c. Kompetensi, bahwa kedua pihak memiliki kemampuan melakukan yang dikatakan.

2. Komitmen

Komitmen merujuk pada tingkat dedikasi kepada organisasi dan merupakan kunci dari *Organization-Public Relationship*, karena merupakan hal fundamental bagi sikap organisasi pada publik.

3. Kepuasan

Indikator kepuasan mencakup pengukuran apakah kedua pihak yang terlibat relasi memiliki perasaan positif tentang pihak lainnya.

4. Kontrol Kebersamaan

Indikator ini mencakup keseimbangan kekuatan, artinya mengevaluasi pihak mana yang memiliki kekuatan atau pengaruh terhadap yang lainnya.

- a. Kekuatan atau pengaruh tersebut muncul pada setiap relasi.
- b. Kekuatan yang dimiliki biasnaya digunakan untuk mengontrol relasi.

Kekuatan ini dapat memengaruhi sikap dan perilaku.

2.1.2 *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tingkat keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, serta tujuan perusahaan. Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga merasa memiliki dan berkontribusi secara aktif terhadap kesuksesan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement adalah keterlibatan, komitmen, semangat, dan energi yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Karyawan yang engaged memberikan kontribusi penuh dalam pekerjaan mereka, baik secara emosional maupun kognitif (Kartono, 2019: 88).

Employee engagement adalah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan terlibat secara mendalam (*absorption*) (Fahreza et al., 2019: 69).

Employee engagement adalah sejauh mana seorang karyawan terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya dan memikirkan kepentingan organisasi. Engagement mencakup hubungan emosional dan intelektual yang mendalam antara karyawan dan pekerjaannya (Abid, 2022: 58)

Dari uraian para ahli dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah suatu keadaan atau sikap perilaku positif yang secara sadar dilakukan pegawai terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan kualitas pegawai dan organisasi. Pekerjaan dilakukan semata-mata untuk organisasi berkontribusi pada tujuan organisasi dengan berpartisipasi dalam proses pengembangan organisasi.

2.1.2.2 Tingkatan *Employee Engagement*

Terdapat tiga tingkatan *engagement* pada pegawai, yaitu (Abid, 2022: 87):

1. *Engaged*

Pegawai yang *engaged* adalah seorang pembangun dan pendorong. Selalu menunjukkan kinerja dengan semaksimal mungkin dalam setiap pekerjaannya. Pegawai ini akan siap untuk menggunakan bakat dan kelebihannya dalam pekerjaan. Selalu bekerja dengan semangat serta selalu mengembangkan inovasi untuk kemajuan organisasi.

2. *Not Engaged*

Jenis pegawai ini sering kali cenderung berfokus pada tugas dari pada mencapai tujuan pekerjaan. Selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi yang diabaikan.

3. *Actively Disengaged*

Pegawai tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Biasanya selalu menunjukkan perlawanan dan penolakan pada setiap aspek. Biasanya hanya melihat sisi buruk dari berbagai kesempatan, tipe *actively disengaged* ini biasanya menganggap buruk apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.2.3 Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Ada beberapa faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* terjadi menjadi 3 dimensi yaitu, keberanian (elemen kerja), keamanan (elemen sosial, gaya kepemimpinan dan norma organisasi), dan ketersediaan individu (gangguan individu). Beberapa faktor tersebut diidentifikasi sebagai berikut (Ajabar, 2020: 89):

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat keterikatan pegawai, karena keterikatan pegawai merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor fundamental yang memengaruhi untuk menunjukkan keterikatan pegawai, karena pemimpin yang mempunyai konstruksi multidimensi yang tinggi meliputi kesadaran diri, informasi yang transparan dan adil.

3. Hubungan antara Rekan Kerja

Hubungan antara rekan kerja adalah aspek yang secara eksplisit menekan aspek lain secara harmoni interpersonal dari keterlibatan pegawai.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor yang membangun keterikatan pegawai karena pengembangan karir membantu pegawai untuk berkonsentrasi pada dimensi pekerja yang terfokus. Pelatihan akan meningkatkan pelayanan sehingga berdampak terhadap kinerja dan keterikatan para pegawai.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah faktor yang sangat diperlukan dalam keterikatan pegawai, karena pegawai akan termotivasi untuk lebih fokus terhadap pekerjaan dan pengembangan dirinya sendiri.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur dan Sistem Organisasi

Faktor ini dapat mengukur seberapa tinggi keterikatan pegawai karena akan membantu dalam menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan pribadinya dan kebijakan promosi yang adil.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan faktor holistik yang meningkatkan keterikatan para pegawai. Tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak *variant* dalam perilaku manusia dari pada kesejahteraan, karena pendorong keterikatan pegawai yang paling penting adalah ketertarikan manajemen senior terhadap kesejahteraan pegawai

2.1.2.4 Indikator *Employee Engagement*

Dalam mengukur *Employee Engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk *Employee Engagement*. Terdapat tiga karakteristik dalam *Employee Engagement*, yaitu (Ajabar, 2020: 112)

1. *Vigor* (Semangat)

- a. *Vigor* tingkat semangat dan energi yang dimiliki pegawai dalam pekerjaannya.
- b. Pegawai yang memiliki *vigor* yang tinggi menunjukkan kegigihan, stamina, dan antusiasme dalam menghadapi tugas-tugas kerja.

- c. Mereka berusaha lebih keras dan memiliki dorongan internal yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik.
2. *Dedication* (Dedikasi)
 - a. Dedikasi sebagai komitmen dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.
 - b. Pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi merasa optimis dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sepenuh hati.
 - c. Pegawai merasa pekerjaan itu bermakna dan penuh tantangan, serta memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan
 3. *Absorption* (Penghayatan)
 - a. Absorption adalah seberapa tenggelam atau fokusnya pegawai dalam pekerjaannya.
 - b. Pegawai yang memiliki absorption tinggi benar-benar menikmati dan terlibat dalam tugas mereka.
 - c. Pegawai merasa waktu bekerja berjalan lebih cepat dan lebih mudah untuk mengatasi kesulitan, karena mereka merasa terhubung dengan pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3 *Employee Performance*

Employee performance adalah hasil kerja individu yang dievaluasi berdasarkan standar organisasi, yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, dan efektivitas. Definisi ini mencakup kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi serta perilaku yang mendukung lingkungan kerja.

2.1.3.1 Pengertian Employee Performance

Employee performance adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sikula, 2019: 87).

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 1016: 102)

Employee performance adalah tingkat kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai diukur berdasarkan standar yang ditetapkan, seperti efektivitas, efisiensi, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Mangkunegara., 2019: 77).

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2019: 56).

Employee performance adalah perilaku dan hasil yang dapat diamati dari pegawai, yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja ini mencakup tiga aspek utama: tugas inti pekerjaan (*task performance*), perilaku kontekstual (*contextual performance*), dan perilaku yang menghambat (*counterproductive performance*) (Sedarmayanti, 2019: 68).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara., 2019: 78).

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Employee Performance* merupakan tolak ukur keberhasilan pihak organisasi dalam hubungannya dengan pegawai dalam menciptakan hubungan yang baik, sehingga tercipta produktivitas kerja pegawai yang maksimal.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* adalah (Kasmir, 2019: 58):

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Keterampilan ini dapat berupa teknis, manajerial, maupun interpersonal.

2. Pengetahuan

Tingkat pemahaman seseorang terhadap pekerjaan yang harus dilakukan, termasuk proses, prosedur, dan teknik dalam pekerjaannya.

3. Rancangan Kerja

Penyusunan pekerjaan yang dirancang sedemikian rupa agar lebih mudah bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

4. Kepribadian

Karakter atau sifat seseorang yang memengaruhi cara mereka bekerja. Setiap

individu memiliki kepribadian yang unik yang dapat berkontribusi terhadap kinerjanya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan atau keinginan yang membuat seseorang bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan memberikan arahan kepada bawahannya untuk mencapai target pekerjaan.

7. Gaya Kepemimpinan

Sikap atau pendekatan yang digunakan pemimpin dalam menghadapi dan mengarahkan bawahannya, yang memengaruhi semangat kerja mereka.

8. Budaya Organisasi

Norma, nilai, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi, yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau menghambat kinerja.

9. *Work Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Perasaan senang atau puas yang dirasakan seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan, yang dapat memengaruhi produktivitas.

10. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.

11. Loyalitas

Kesetiaan pegawai terhadap organisasi, termasuk keinginan untuk tetap bekerja dan mendukung organisasi meskipun menghadapi tantangan.

12. Komitmen

Ketaatan dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan aturan, kebijakan, dan visi organisasi.

13. Talent Management

Manajemen bakat yang mencakup pengelolaan waktu, kehadiran tepat waktu, dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Employee Performance

Tujuan penilaian *employee performance* adalah sebagai berikut (Wibowo, 2019: 96) :

1. Meningkatkan Saling Pengertian tentang Persyaratan Kinerja

Dengan memahami persyaratan dan harapan kerja, pegawai dapat lebih fokus pada pencapaian tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini juga mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan efisiensi kerja.

2. Mencatat dan Mengakui Hasil Kerja Pegawai

Pengakuan terhadap hasil kerja memberikan penghargaan emosional kepada pegawai, mendorong mereka untuk terus berusaha mencapai atau bahkan melampaui kinerja sebelumnya. Pengakuan dapat berupa apresiasi verbal, penghargaan formal, atau insentif.

3. Memberikan Peluang untuk Diskusi Karir dan Aspirasi

Diskusi ini membantu pegawai merasa dihargai, sekaligus memberi organisasi wawasan tentang bagaimana mendukung perkembangan pegawai sesuai aspirasi mereka. Langkah ini juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai.

4. Mendefinisikan atau Menetapkan Kembali Sasaran Masa Depan

Peninjauan kembali sasaran memungkinkan penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Langkah ini memastikan pegawai tetap termotivasi untuk mengembangkan potensi mereka.

5. Memeriksa dan Menyetujui Rencana Pengembangan

Evaluasi kebutuhan pelatihan atau pendidikan tambahan memastikan pegawai memiliki keterampilan yang relevan untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Langkah ini juga membantu organisasi untuk merespons perubahan lingkungan kerja atau industri.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai dan memberikan peluang motivasi dalam bekerja. Selain itu menciptakan hubungan yang baik antar pegawai dan melakukan koreksi akan kinerja yang sudah dilaksanakan.

2.1.3.4 Manfaat Penilaian *Employee Performance*

Manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen organisasi ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Fahmi, 2016: 58):

1. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasiian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti ; promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.

4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisaris organisasi, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci.
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
 - b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian *Employee Performance* adalah meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan timbal balik pegawai kepada organisasi, mengembangkan keterampilan dan kinerja, penyesuaian kompensasi, adanya promosi jabatan, mengetahui kesalahan yang terjadi dan menilai proses rekrutmen.

2.1.3.5 Masalah dan Kondisi Yang Terjadi Dalam Penilaian Kinerja

Pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu (Fahmi, 2016: 95):

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif, dalam arti pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan

berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.

2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan goncangan psikologis bagi penerima, karena merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen organisasi akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang baik, dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
4. Biaya yang di keluarkan untuk melakukan penilaian kinerja tidaklah mudah, apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog.
5. Hasil penilaian kinerja akan bahan masukan pada pimpinan, maka para manajemen organisasi khususnya pegawai akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena pegawai hanya berfikir ia baik dimata pemimpin buka dimata sesama rekan kerja kondisi ini bisa merusak semangat kerja Tim.

2.1.3.6 Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Davis dalam (Mangkunegara, 2019: 104):

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Tingkat kecerdasan intelektual yang dimiliki pegawai. Pegawai dengan IQ di

atas rata-rata lebih mampu memahami dan menyelesaikan tugas dengan baik. Pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Pegawai yang memiliki pendidikan memadai dan terampil akan lebih efektif dalam mencapai kinerja yang diharapkan

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi ditentukan oleh sikap mental yang mendorong pegawai untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini berfungsi sebagai energi yang menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih maksimal. Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan atas prestasi, sehingga motivasi pegawai terus meningkat.

2.1.3.7 Indikator *Employee Performance*

Kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah (Mangkunegara., 2019: 88):

1. Kualitas kerja mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan organisasi, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak organisasi atau organisasi terkait.
 - a). Tingkat tanggung jawab, b) Tingkat ketelitian, c) Tingkat keterampilan, d) Tingkat keberhasilan.
2. Kuantitas kerja banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para

- pegawai. a) Tingkat ketepatan waktu dalam bekerja b) Tingkat efisiensi dan efektivitas kerja c) Tingkat pencapaian target.
3. Konsistensi pegawai ketetapan pegawai dalam menjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan organisasi. a) Tingkat pemahaman *job description* b) Tingkat pengetahuan pegawai.
 4. Kerjasama merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal. a) Tingkat kerjasama bawahan dan atasan. b) Tingkat kerjasama dengan rekan sejawat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini hasil penelitian yang berkaitan dengan *Relationship Management*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun / Judul	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Fauzya & Chaniago (2022), Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> (Studi Kasus pada PT XYZ Bandung) Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi 3(2):97-110 DOI:10.52300/jmso.v3i2.5152	Terdapat pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Employee Engagement</i> <i>Employee Performance</i> <i>e</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
2	Hasan et al.,	Terdapat	Metode	<i>Relationship</i>	Alat analisis,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(2024), Pengaruh Manajemen Hubungan Pemasok Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Kota Makassar Edunomika – Vol. 08, No. 04, 2024	pengaruh <i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	penelitian deskriptif verifikatif	<i>Management Employee Performance</i>	teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
3	Ikasari et al., (2017), Pengaruh Implementasi <i>Relationship Management</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan Manufaktur Dengan Pendekatan CRM- Scorecard	Terdapat pengaruh <i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Relationship management, Employee Performance</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
4	Van & Nafukho, (2020), <i>Employee Engagement</i> antecedents and consequences in Vietnamese businesse	Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Employee Engagement, Employee Performance</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
5	Shah, (2023), Influence of <i>Employee- Manager Relationship</i> and Perceived Organizational Support on <i>Employee Engagement</i> .	Terdapat pengaruh <i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Relationship Management, Employee engagement</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
6	Al Marshoudi et al., (2023), The Mediating Role of <i>Employee engagement</i> in	Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>employee engagement Employee Performance</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance	employee performance		Employee engagment	
7	Diem et al., (2023), The Effect of relationship Satisfaction on management the Relationship Between Employee Engagement and Performance.	Terdapat pengaruh relationship management terhadap employee performance	Metode penelitian deskriptif verifikatif	Relationship Management, employee engagement Employee engagement	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
8	Permana & Ramdani, (2023), Pengaruh Kegiatan Employee Relations Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi “PT. XYZ” Karawang INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 3 Nomor 3 Tahun 2023	Terdapat pengaruh relationship management terhadap employee performance	Metode penelitian deskriptif verifikatif	Relationship management Employee Performance, Employee engagement	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
9	Lubna, S., & Khan, S. A. (2020). Examining the Role of Employee Engagement in Relationship Management Practices and Its Effect on Relationship Management.	Terdapat pengaruh employee engagement terhadap Relationship Management	Metode penelitian deskriptif verifikatif	employee engagement Relationship Management, Employee engagement	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Management</i> , 2(4), 55–67. ISSN: 2705-4683					
10	Handoyo Setiawan, (2017), Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. Agora, 5(1).	Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>employee engagement</i> <i>Employee Performance</i> <i>Employee engagement</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
11	Sukaris et al., (2020), Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Jurnal Ekonomi- Manajemen- Akuntansi, 16(1), 15-21.	Terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>employee engagement</i> <i>Employee Performance</i> <i>Employee engagement</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
12	Dlamini et al., (2022), Influence of <i>Employee- Manager Relationship</i> on <i>employee performance</i> and Productivity (July 12, 2022). Problems and Perspectives in <i>Management</i> , Volume 20, Issue 3, 2022	Terdapat pengaruh <i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Relationship Management</i> <i>Employee engagement</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian
13	Sampson Asumah,	Terdapat pengaruh	Metode penelitian	<i>Relationship Management</i>	Alat analisis, teknik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(2022). "Relationship management and employee performance in non-profit-making organisations: empirical findings from Ghana and Nigeria," SN Business & Economics, Springer, vol. 2(9), pages 1-16, September.	<i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	deskriptif verifikatif	<i>t, Employee engagment</i>	pengambilan sampel, tempat penelitian
14	Kumari et al., (2024), <i>Employee Relationships and Its Impact on Organizational Performance</i> .	Terdapat pengaruh <i>relationship management</i> terhadap <i>employee performance</i>	Metode penelitian deskriptif verifikatif	<i>Relationship Management</i> <i>t, Employee engagment</i>	Alat analisis, teknik pengambilan sampel, tempat penelitian

2.3 Kerangka Pemikiran

Salah satu teori yang mendukung *employee performance* adalah teori menurut Robbins, (2019: 165) yang artinya faktor motivator yang meningkatkan kinerja, seperti prestasi dan pengakuan dan faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan, seperti kondisi kerja dan gaji. Kinerja pegawai meningkat jika faktor motivator dipenuhi dan faktor higiene yang terjaga. Selanjutnya melalui teori *management strategy*artinya kinerja mampu dibangun dengan memilih strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar (Robbins et al., 2019: 167).

Relationship Management adalah “Teori yang berfokus pada pembentukan, pemeliharaan, dan pengelolaan hubungan yang positif antara organisasi dengan pemangku kepentingannya. Dalam konteks *public relations* (PR), teori ini sangat

penting untuk menciptakan komunikasi yang efektif dan saling ”. Teori ini berfokus pada upaya membangun atau menjalin hubungan yang saling menguntungkan dalam organisasi. Teori ini dikenal sebagai teori *Organization-Public Relationship* (OPR) (Sedarmayanti, 2019: 75). Metode Hon & Grunig berisi indikator dalam mengukur *Relationship Management* 1) Kepercayaan, 2) Komitmen, 3) Kepuasan, 4) Kontrol Kebersamaan (Kriyantono, 2019: 76).

Dengan hubungan yang baik, manajer dapat lebih mudah memberikan umpan balik dan dukungan untuk pengembangan keterampilan karyawan. Dukungan ini mendorong karyawan untuk mengasah kompetensi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Manajemen hubungan (*Relationship Management*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Relationship Management* mencakup keterampilan dalam membangun, memelihara, dan mengelola hubungan yang efektif dengan rekan kerja, atasan, bawahan (Ajabar, 2020: 75). Hal ini sejalan dengan penelitian (Hasan, 2024) bahwa dengan hubungan manajemen yang baik khususnya dalam hal menjaga hubungan baik akan meningkatkan *employee performance*. Manajemen hubungan yang efektif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan memprioritaskan hubungan yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi tim, dan mencapai tujuan strategis mereka lebih efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian (Dlamini, 2022) bahwa *Relationship Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

Employee Engagement adalah tingkat keterlibatan, komitmen, antusiasme, dan koneksi emosional yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya,

rekan kerjanya, dan organisasinya. Karyawan yang terlibat secara emosional tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik untuk mendukung kesuksesan organisasi (Kartono, 2019: 88). Dalam mengukur *Employee Engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk *Employee Engagement*. Terdapat tiga karakteristik dalam *Employee Engagement*, yaitu 1) *Vigor* (Semangat), 2) *Dedication* (Dedikasi), 3) *Absorption* (Penghayatan) (Ajabar, 2020: 112).

Employee engagement mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik mereka dan membantu menciptakan budaya kerja yang produktif dan positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee Engagement* menggambarkan tingkat komitmen emosional, motivasi, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempatnya bekerja. Keterlibatan mendorong komunikasi yang lebih baik dan sinergi dalam tim, yang meningkatkan efisiensi dan hasil kerja tim (Fauzya, 2022). *Employee Engagement* adalah faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan mereka dapat melihat peningkatan signifikan dalam produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan kepuasan kerja, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Van, 2020) dan (Al Marshoudi, 2023) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan (Sedarmayanti, 2019: 68). Kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Konsistensi pegawai, 4) Kerjasama, 5) Sikap pegawai (Mangkunegara., 2019: 88).

Relationship Management yang baik menjadi fondasi bagi *employee engagement* yang tinggi. Hubungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan, tetapi juga menciptakan ikatan emosional dengan perusahaan yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. *Relationship Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* atau keterlibatan aparatur. Hubungan yang baik dan pengelolaan hubungan yang efektif membangun kepercayaan antara atasan dan aparatur (Hasibuan, 2019: 67). *Relationship Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* atau keterlibatan pegawai. Hubungan yang baik dan pengelolaan hubungan yang efektif membangun kepercayaan antara atasan dan pegawai. Kepercayaan ini adalah dasar penting untuk menciptakan keterlibatan, karena pegawai yang percaya pada manajemen lebih cenderung terlibat secara positif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Kumari, 2024) bahwa manajemen hubungan yang baik menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan efektif antara atasan dan pegawai komunikasi yang baik membantu menghindari ketidakpahaman, meningkatkan pemahaman tujuan perusahaan, dan memberikan pegawai rasa memiliki terhadap visi dan misi organisasi. Sejalan juga dengan hasil penelitian (Shah, 2023) bahwa manajemen hubungan yang baik mendukung kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan pertumbuhan karir. Pegawai

yang merasa didukung dalam pengembangan pribadi dan profesional cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan. Menurut penelitian (Lubna & Khan, 2020). bahwa *Employee engagement* mendorong karyawan untuk merasa terhubung secara emosional dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang terlibat lebih mungkin untuk membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan manajemen, sehingga meningkatkan *relationship management*.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Terdapat Pengaruh *Relationship Management* terhadap *Employee Performance* pada Karyawan Makmur Abadi (Produsen Karpet Quilting) Kabupaten Tasikmalaya

H2 : Terdapat Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Karyawan Makmur Abadi (Produsen Karpet Quilting) Kabupaten Tasikmalaya

H3 : Terdapat Pengaruh *Relationship Management* dan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada Karyawan Makmur Abadi (Produsen Karpet Quilting) Kabupaten Tasikmalaya