



### **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 Definisi Manajemen

Menurut Bateman & Snell (2007) *management* merupakan proses bekerja dengan beberapa orang dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *management* merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan mengendalikan beberapa orang dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Kinicki & Williams (2008) *management* didefinisikan sebagai suatu aktifitas dalam mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan dari beberapa orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Kemudian menurut Robbins dan Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut selesai secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Robbins dan DeCenzo (2008) dalam buku yang berjudul *Fundamentals of Management Sixth Edition* mengatakan bahwa manajemen sumber

daya manusia berkaitan terhadap bagaimana untuk menyelesaikan pekerjaan, secara efektif dan efisien melalui dan dengan orang lain.

## **2.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya menurut Dessler (2013) *human resource management* adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan dan memenuhi hubungan antar pekerja, kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para pekerja.

Robbins dan Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa Manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut selesai secara efisien dan efektif.

Menurut Dessler (2013) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, dan termasuk juga hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan, keamanan serta menjamin setiap karyawan mendapatkan keadilan.

Kemudian menurut Schermerhorn (2010) *human resource management* adalah suatu proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Dan menurut Bateman dan Snell (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management Leading & Collaborating in a Competitive World*, bahwa manajemen

sumber daya manusia sebagai sistem formal untuk pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi.

### **2.3 Turnover Intention**

Menurut Robbins (2009) bahwa *turnover intention* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela.

Menurut Mobley (1978) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kinerja terdiri dari karena ketidakpuasan dengan pekerjaan, memiliki pemikiran untuk pergi, niat mencari pekerjaan lain, dan kemungkinan menemukan pekerjaan lain.

Kemudian Kaur Bandhanpreet *et al.*, (2013) *turnover intention* yaitu suatu keinginan seseorang untuk keluar dari organisasinya.

Pada PT XYZ tingkat *turnover* dari *flight attendant* mengalami peningkatan sebanyak 55 orang tahun 2015 dan sebanyak 77 orang tahun 2016. Data tersebut menunjukkan hasil dimana *commitment* dari seorang *flight attendant* mengalami penurunan untuk tetap bertahan di perusahaan, sehingga akan berdampak pada *organizational commitment* di PT XYZ.

### **2.4 Organizational Learning**

Menurut Ahmad dan Marinah (2013) menemukan bahwa *organizational learning* dan meningkatkan program pelatihan merupakan beberapa faktor penting yang diperlukan untuk mengembangkan *learning*, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan kinerja individu dan organisasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain itu *organizational learning* dianggap sebagai rekomendasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, menurut Bate dan Khasawneh (2005) *organizational learning* merupakan fenomena yang mendukung perolehan informasi, distribusi dan berbagi pengetahuan, dan itu memperkuat dan mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan pada peningkatan organisasi.

Menurut Mondy (2008) *organizational learning* merupakan suatu perusahaan yang menyadari pentingnya *training* dan *development* yang terkait dengan kinerja berkelanjutan serta mau mengambil tindakan yang tepat.

Kemudian *organizational learning* sebagai proses dimana pengetahuan dan perubahan nilai dasar organisasi yang mengarah pada kemampuan pemecahan masalah dan kapasitas *for action* meningkat. Karakteristik *organizational learning* meliputi perubahan pengetahuan organisasi, peningkatan *possible limitations*, dan perubahan mental individu (Probst & Buchel dalam Golmoradi Roya, 2016).

Dalam mendukung *organizational learning* ada beberapa *knowledge* yang bisa di terapkan yaitu, menurut Dalkir (2011) membagi *knowledge* menjadi 2 jenis yaitu:

1. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang terletak pada otak atau melekat di dalam diri seseorang dan diperoleh melalui pengalaman. *Tacit knowledge* sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata, tulisan, maupun gambar. Contohnya bagi *flight attendant* yang akan membacakan aturan keselamatan pada saat akan *take off* dilakukan oleh pramugari senior atau yang sudah memiliki jam terbang yang banyak.

*Explicit knowledge* adalah segala sesuatu hal yang sudah terekam dalam bentuk tulisan, rekaman suara, maupun gambar. Contohnya bagi *flight attendant* yang akan memperagakan aturan keselamatan pada saat akan *take off* dilakukan oleh pramugari junior.

Pada penelitian ini, definisi *organizational learning* merujuk pada teori Bate dan Khasawneh (2005) yaitu *organizational learning* merupakan fenomena yang mendukung perolehan informasi, distribusi dan berbagi pengetahuan, dan itu memperkuat dan mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan pada peningkatan organisasi.

## **2.5 Work Environment**

Mulyadi (2015) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen mengatakan bahwa *work environment* terdiri dari dua antara lain:

1. *Work environment* secara eksternal

*Work environment* secara eksternal yaitu yang tidak berkaitan langsung (kekuatan luar) kepada sebuah perusahaan tetapi berpotensi untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Contohnya: antara perusahaan atau organisasi dengan lingkungan masyarakat. Masyarakat tidak bisa diabaikan begitu saja sebab masyarakat mempunyai peranan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi. Misalnya, dalam membuang limbah tertentu ada tata cara serta peraturannya untuk perusahaan sehingga tidak bisa sembarangan dalam membuang limbah tersebut.

## 2. *Work environment* secara internal

*work environment* secara internal yaitu yang berkaitan langsung dan berpotensi untuk kegiatan organisasi perusahaan. Contohnya: hubungan antara atasan dengan bawahan. Misalnya instruksi dari atasan yang harus dilaksanakan oleh bawahannya, dimana seorang atasan membuat perencanaan kerja sehingga rencana tersebut dapat dilaksanakan oleh semua karyawan.

Selain itu menurut Khuong dan Le Vu (2014) *work environment* menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman.

Kemudian menurut Moos (1994) mengemukakan *work environment* terdiri dari faktor-faktor seperti keterlibatan; perpaduan tim; dukungan *supervisor*; orientasi tugas; tekanan kerja; otonomi; kejelasan; inovasi, kenyamanan fisik, dan kontrol manajerial.

Dan menciptakan *work environment*, karyawan yang produktif sangat penting untuk meningkatkan kinerjanya, dimana perusahaan harus mempertimbangkan dan bekerja untuk menciptakan *environment* yang membuat karyawan merasakan rasa dukungan dan kesejahteraan secara keseluruhan, *socially connected, satisfying workplace* (Gully, 2012 dalam Dharmanegara, 2016).

Pada penelitian ini, definisi *work environment* merujuk pada teori Khuong dan Le Vu (2014) yaitu *work environment* menunjukkan bahwa karyawan yang merasa

nyaman cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman.

## **2.6 *Organizational Commitment***

Robbins dan Coulter (2009) dalam buku yang berjudul *Management* mendefinisikan bahwa *organizational commitment* adalah pandangan sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya sendiri dengan suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta keinginan dirinya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) *organizational commitment* mengacu pada sejauh mana seseorang atau individu mengenal organisasinya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasinya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) dalam buku *organizational behavior* mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen akan cenderung terlibat dalam pekerjaannya walaupun mereka merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka dikarenakan mereka memiliki loyalitas organisasi yang tinggi.

Lalu *organizational commitment* adalah salah satu masalah yang paling penting dalam sebuah organisasi, karena dampak positifnya terhadap dedikasi, loyalitas karyawan (Rhoades *et al.*, 2001).

Selain itu menurut Mowday *et al.*, (1979) berpendapat bahwa *organizational commitment* adalah sebuah kepercayaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan serta kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar atas nama perusahaan. *Organizational commitment* biasa dikonsepsikan sebagai perilaku yang

sudah tertanam dalam perusahaan sebagai konsekuensi dari karyawan yang memberikan nilai-nilai perusahaan, ketertarikan karyawan untuk tetap berada di perusahaan, dan keinginan mereka untuk mengerahkan usaha atas nama perusahaan.

Kemudian menurut (Aranya & ferris, 1984 dalam Sejjaka kaawaase, 2014) *organizational commitment* mengacu pada kekuatan identifikasi dan keterlibatan relatif dalam organisasi tertentu, serta kemauan untuk melakukan usaha atas nama perusahaannya. Dalam hal ini *organizational commitment* dibagi menjadi 3 bagian yakni sebagai berikut :

1. *Affective Commitment*

Merupakan *commitment* yang muncul sebagai bentuk identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. *Continuance Commitment*

Merupakan *commitment* yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan tetap melanjutkan pekerjaan atas dasar tidak bisa mengganti biaya apabila mereka ingin meninggalkan perusahaan.

3. *Normative Commitment*

Merupakan *commitment* yang muncul dalam diri karyawan dengan tetap bekerja bagi perusahaan karena merasa pilihan untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut merupakan sebuah kewajiban.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational commitment*, yaitu:

1. *Personal Factor*

Penelitian pada karakteristik seseorang ditemukan 2 tipe variabel yang bisa mempengaruhi *commitment* terhadap perusahaan yakni variabel demografik (gender, umur, tingkat pendidikan, ras dan ciri-ciri pribadi) dan variabel *dispositional* (seperti kepribadian, nilai, dan minat).

2. *Role Related Factors*

Peran seseorang yang ambigu dan konflik peran dalam perusahaan berkorelasi negatif dengan *organizational commitment*. Artinya, semakin tinggi peran yang tidak jelas, tingkat stress dan konflik seseorang dalam perusahaan maka akan semakin rendah *commitment* pada perusahaan.

3. *Work Experiences*

Mathieu (1991) menemukan adanya korelasi antara *commitment* dan *job satisfaction* serta adanya pengaruh yang kuat dari *job satisfaction* terhadap *commitment*. Sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan *affective commitment*.

4. *Cultural Factors*

Dari beberapa studi ditemukan bahwa karakteristik personal dari beberapa negara telah terbukti dapat mempengaruhi tingkat *organizational commitment*. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari budaya terhadap ide dan praktik dalam bekerja.

Aydogdu dan Asikgil (2011) juga mengatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *organizational commitment*, yaitu sebagai berikut:

1. *Performance at Work*

Ada banyak aspek yang dapat dilihat untuk menilai kinerja karyawan. Contohnya seperti kehadiran bekerja, kinerja saat jam operasional maupun perilaku organisasi. Namun ada hal lain yang bisa dilihat untuk menilai kinerja perusahaan yaitu karyawannya, supervisor, dan juga tingkat penjualan maupun produksi.

2. *Interdrawal Intentions*

Sikap perusahaan untuk mempertahankan karyawannya menjadi hal yang penting sebagai bagian dari *organizational commitment*. Ketika *organizational commitment* karyawan rendah, maka mereka tidak akan berusaha dalam bekerja dan tidak mempunyai motivasi dalam bekerja.

3. *Absenteeism*

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara ketidakhadiran dan *organizational commitment*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang rendah akan cenderung melakukan absensi kerja.

4. *Turnover*

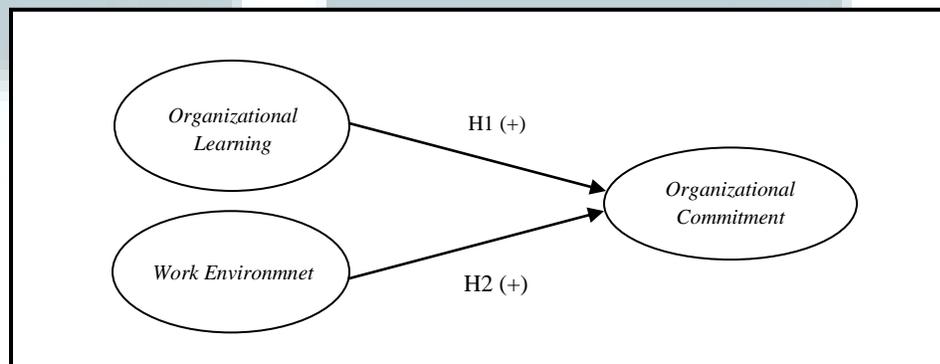
Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara *turnover* dan *organizational commitment*. Dengan kata lain, karyawan

yang memiliki *organizational commitment* yang rendah akan cenderung tidak akan *stay* di perusahaan.

Pada penelitian ini, definisi *organizational commitment* merujuk pada teori Aranya & ferris (1984) yaitu *Organizational Commitment* mengacu pada kekuatan identifikasi dan keterlibatan relatif dalam organisasi tertentu, serta kemauan untuk melakukan usaha atas nama perusahaannya.

## 2.7 Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.7.1 Model Penelitian



Sumber : Jalal Hanasyha (2016) “*Testing the Effects of Employee*

*Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational*

*Commitment*” *Jurnal of Procedia – Social and Behavioral Sciences* 229, 2016

(diolah oleh Penulis)

Gambar 2.1 Model Penelitian

H1. *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

H2. *Work environment* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

## **2.7.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian**

### **2.7.2.1 Hubungan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment***

Dalam penelitian ini menurut Salman *et al.*, (2015) *organizational learning* sebagai seperangkat aktivitas organisasi yang mencakup *knowledge acquisition*, *sharing information*, yang memiliki pengaruh sadar atau tidaknya terhadap *positive organizational culture*.

Menurut Ahmad & Marinah (2013) menemukan bahwa *organizational learning* dan *organizational commitment* sangat berkorelasi.

Wang (2007) menegaskan bahwa menciptakan dan mendorong budaya *organizational learning* adalah mekanisme mendasar untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, *organizational commitment*, dan memastikan kesehatan tenaga kerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan paparan tersebut maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1. *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

### **2.7.2.2 Hubungan *Work Environment* terhadap *Organizational Commitment***

Dalam penelitian ini menurut Denmark *et al.*, (2013) *work environment* terkait dengan iklim organisasi tertentu dimana para karyawannya menjalankan tugasnya. *work environment* yang terfasilitasi dan aman dapat menarik perhatian karyawan

karena kebutuhan mereka terpuaskan. Untuk berhasil, organisasi harus merancang *work environment* sedemikian rupa sehingga mereka dapat menarik perhatian karyawan.

Menurut Pitaloka & Paramita (2014) bahwa *work organizational* yang kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Akibatnya, kepuasan kerja dan *organizational commitment* menjadi sumber untuk *organization citizenship* yang positif dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Khuong dan Le Vu (2014) yaitu *work environment* menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman.

Menurut Moos (1994) mengemukakan *work environment* terdiri dari faktor-faktor seperti keterlibatan; perpaduan tim; dukungan *supervisor*; orientasi tugas; tekanan kerja; otonomi; kejelasan; inovasi, kenyamanan fisik, dan kontrol manajerial.

Haggins (2011) juga menegaskan bahwa *work environment* berperan penting dalam mempengaruhi *organizational commitment*.

Berdasarkan paparan tersebut maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2. *Work environment* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

### **2.7.3 Hipotesa Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan model penelitian yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1. *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

H2. *Work environment* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.



## 2.7.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	Jalal Hanaysha	<i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment</i>	2016	Menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> , <i>organizational</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>organizational Commitment</i> . <i>Work environment</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . <i>Organizational learning</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .
2.	Samuel K. Sejjaka & Twaha K. Kaawaase	<i>Professionalism, Rewards, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Accounting Professionals in Uganda</i>	2014	Untuk menguji sejauh mana konstruksi <i>professionalism</i> , <i>rewards</i> , dan <i>job satisfaction</i> dapat digunakan sebagai alat prediksi yang <i>valid</i> terhadap <i>organizational commitment</i> yang diuji terhadap <i>sector private</i> dan <i>public</i> dari CPA ( <i>Certified Public Accountant</i> ) di Uganda, hasil menunjukkan bahwa ke empat skala tersebut dapat digunakan sebagai langkah-langkah <i>valid</i> , meskipun dengan beberapa modifikasi.

3.	Anthony Robert Gatling, Hee jung, Annette, Kang Jungsu, & Sunny Kim.	<i>The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention</i>	2016	Memberikan kontribusi untuk literatur kepemimpinan dengan menyediakan kerangka kerja teoritis yang komprehensif, yang dapat menjelaskan hubungan antara empat komponen dari AL, <i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i> in a hospitality setting.
4.	Roya Golmoradi & Farzad Sattari Ardabili .	<i>The effects of social capital and leadership styles on organizational learning</i>	2016	Mempertimbangkan peran <i>social capital</i> , gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak yang signifikan pada <i>organizational learning</i> karyawan yang bekerja di <i>healthcare sector of Ardabil social security organization</i> .
5.	Ida Bagus Agung Dharmanegara, Ni Wayan Sitiari, & I Dewa Gde Ngurah Wirayudha .	<i>Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker</i>	2016	Penelitian ini menguji hubungan antara <i>job competence</i> , <i>work environment</i> , dan <i>job satisfaction</i> terhadap kinerja dikalangan pekerja UKM di Denpasar. Hasil dari temuan ini, menyiratkan perlunya UKM di Denpasar untuk menangani <i>job competency</i> dan menjaga tingkat kepuasan di antara para pekerja.