

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009, p.22) Manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat selesai secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Bateman & Snell (2007, p.16) Manajemen yaitu proses bekerja bersama orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2 *Human Resources Management*

Menurut Dessler (2015, p.36), *Human Resources Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses dimana didalamnya terdapat *recruiting, training, appraising*, hubungan antar karyawan, *health and safety*, dan masalah keadilan (*fairness*).

Menurut Byars dan Rue (2008, p.3), *Human Resources Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu aktivitas/ kegiatan yang telah dibentuk untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia di sebuah organisasi.

Menurut Bateman & Snell (2007, p.320), *Human Resources Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai sistem formal untuk pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi.

Menurut Mondy (2008. p,4), *Human Resources Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu penggunaan/ pemanfaatan individu untuk mencapai *goal* organisasi.

2.3 Motivation

Menurut Robbins (2001, p.166) Motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008, p.210) motivasi yaitu proses psikologis yang membangun dan mengarahkan tindakan kepada kepada suatu tujuan/ *goal*.

Menurut Robbins dan Coulter (2009, p.357), Motivasi mengacu pada proses dimana upaya seseorang didorong, diarahkan, ditopang kearah pencapaian tujuan.

Menurut Greenberg dan Baron (2008, p.248), motivasi yaitu satu set proses yang membangun, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia terhadap pencapaian suatu tujuan.

2.3.1 Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut Maslow, (dalam Robbins. 2001, p.167) memandang bahwa kebutuhan manusia berdasarkan hirarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. kebutuhan fisiologis : makanan, minuman, tempat tinggal, pakaian
2. kebutuhan rasa aman : keselamatan dan perlindungan
3. kebutuhan sosial : kasih sayang, rasa dimiliki, rasa diterima dengan baik, keharmonisan dan persahabatan
4. kebutuhan penghargaan : harga diri, prestasi, status, pengakuan
5. Kebutuhan aktualisasi diri : pengembangan diri, potensial diri

2.3.2 Herzberg's *Two-Factor Theory* (Teori Motivasi *Hygiene*)

Menurut Herzberg, (dalam Robbins, 2001, p.169), *Two-Factor Theory* menyatakan bahwa faktor – faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik dihubungkan dengan ketidakpuasan kerja. Dimana ketika seseorang merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya, cenderung disebabkan dari faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, performa kerja yang baik, tanggung jawab yang terpenuhi, dan pertumbuhan atau perkembangan atas pekerjaannya, lalu hal sebaliknya yaitu ketika seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, cenderung disebabkan faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, gaji, kehidupan personal, status, keamanan, dll.

2.3.3 Teori McClelland's *Need*

Menurut McClelland (dalam Kreitner dan Kinicki, 2008, p.213) *Needs Theory*/ teori kebutuhan dibagi berdasarkan tiga macam kebutuhan, diantaranya yaitu:

1. *The Need of Achievement*

Adanya keinginan untuk menyelesaikan suatu hal yang sulit. Seseorang yang termotivasi untuk mencapai suatu prestasi memiliki beberapa karakteristik yaitu, lebih memilih mengerjakan tugas yang sulit, lebih memilih berada disituasi dimana hasil kinerja yang mereka lakukan berasal dari kerja keras mereka sendiri bukan dari faktor lain seperti keberuntungan, mereka menginginkan *feedback* yang lebih untuk keberhasilan maupun kegagalan mereka.

2. *The Need for Affiliation*

Seseorang dengan *Need for Affiliation* yang tinggi lebih memilih menghabiskan waktu untuk mempertahankan atau menjaga hubungan sosial, bergabung dalam *group*, dan ingin disukai.

3. *The Need for Power*

Seseorang dengan *Need for Power* yang tinggi senang dalam bekerja dan memperhatikan kedisiplinan serta *self-respect*. Terdapat sisi positif dan negatif dari *Need for Power*, sisi negatif seseorang yang menginginkan *power* yaitu memiliki mental “*if I win, you lose*” sedangkan sisi positif dari seseorang yang menginginkan *power* yaitu fokus pada pencapaian tujuan teamnya dan membantu rekan kerja atau bawahannya untuk memiliki kompetensi yang lebih.

2.4 Variabel Penelitian

2.4.1 *Employee relations*

Menurut Dessler (2015, p. 476) Kebanyakan para *manager* berusaha dengan keras untuk mempertahankan hubungan yang positif antara diri mereka dengan para karyawannya. Namun hal tersebut mustahil jika para karyawan percaya dan beranggapan bahwa perusahaan mengganggu, mengintai, ataupun memperlakukan mereka dengan tidak etis dan adil. Oleh karena itu kebijakan yang membantu perkembangan *ethics, fair treatment, fair discipline* akan membentuk fondasi dari hubungan karyawan yang positif. *Employee relations* adalah kegiatan yang melibatkan, membangun, dan menjaga hubungan antar seluruh karyawan yang positif yang nantinya akan berpengaruh pada lingkungan kerja yang positif, produktif, dan memuaskan.

Menurut Genard dan Judge, 2002 (dalam Leat (2008, p.3), *Employee Relations* yaitu studi mengenai peraturan, regulasi dan kesepakatan, dimana seorang karyawan mengelolanya sebagai individu dan bagian dari organisasi, yang dimana biasanya bersangkutan dengan bagaimana meningkatkan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan *goal* lainnya.

Menurut Deogaonkar (2013, p.1), *Employee Relations* didefinisikan sebagai praktek yang berkaitan dengan manajemen dan regulasi dari hubungan (*Relationship*) antar tiap individu organisasi maupun suatu kelompok individu didalam organisasi.

2.4.1.1 Employee Relationship

Menurut Leat (2008, p.4) *Employee Relationship* yaitu ditandai dengan adanya kepatuhan dan komitmen, adanya konflik ataupun kerja sama, serta kesamaan pandangan dan pendapat dalam proses kerja.

Menurut Bhattacharya et al., 2012 (dalam Xesha et al., 2014) *Employee Relationship* atau Hubungan antar pekerja penting dan harus diperhatikan jika sebuah organisasi ingin tumbuh dan sukses.

2.4.1.2 Alasan Pentingnya Employee Relationship

Menurut Burns, 2012 (dalam Xesha et al., 2014, p. 314) hubungan yang baik antar karyawan sangatlah penting, karena dengan adanya hubungan yang baik:

1. Karyawan yang terinspirasi untuk bekerja akan bekerja dan menghasilkan performa yang lebih baik
2. *Level* kompetensi karyawan akan meningkat karena dorongan dari dalam diri untuk dapat menjadi yang lebih baik lagi
3. Pelayanan terhadap *customer* juga akan meningkat karena karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya biasanya dipandang sebagai *customer consultant* yang baik.

2.4.1.3 Isu yang dapat mempengaruhi Employee Relationship

Menurut *institute of leadership and management*, 2007 (dalam Xesha et al., 2014, p.314) terdapat beberapa isu yang dapat menyebabkan hubungan antar karyawan menjadi buruk, antara lain yaitu:

1. Tingginya kenaikan inflasi

Ketika adanya kenaikan inflasi yang juga menyebabkan meningkatnya kebutuhan hidup, hal ini dapat mengakibatkan banyak karyawan yang menginginkan adanya kenaikan gaji, dan hal tersebut dapat berpotensi merusak hubungan antara karyawan dengan atasan maupun dengan perusahaan.

2. Kurangnya *trust* dan *respect*

Menurut Hunt et al., (2009), (dalam Xesha et al., (2014), *trust* dan *respect* didapatkan para atasan dari komunikasi yang terbuka, *feedback* yang konsisten dan penyerahan tanggung jawab kepada *staff*. Seorang atasan yang gagal dalam memenuhi hal-hal tersebut dapat menyebabkan adanya ketengan yang negatif pada hubungannya dengan bawahannya.

3. Globalisasi

Menurut Spence (2011), (dalam Xesha et al., (2014), globalisasi dapat menyebabkan perubahan terhadap proses kerja, *management style*, dan *Technology*. Perusahaan harus selalu memonitor ekonomi global untuk memastikan mereka selalu *update* dengan tren global mengenai *relationship management* sekarang ini. sebuah perusahaan yang gagal untuk melakukan hal tersebut dapat menghadapi potensi hilangnya tenaga kerja.

4. Undang-undang ketenagakerjaan

Undang-undang ketenagakerjaan dibuat untuk melindungi pekerja dari perlakuan tidak adil oleh perusahaan. Menurut Daft dan Marcic (2010), (dalam Xesha et al., (2014) penting bagi tiap perusahaan untuk tidak pernah memperbolehkan adanya hubungan negatif antara karyawan dengan perusahaan. Jika hal tersebut terjadi, *level* produktivitas perusahaan akan menurun dimana dengan adanya hubungan yang tidak baik antar perusahaan dan karyawan juga dapat berdampak pada hubungan karyawan terhadap *customer* yang dapat ikut menjadi negatif.

2.4.1.4 Employee Relationship Proneness

Menurut De Wulf *et al.*, (2001, dalam Bloemer dan Schroder, 2006) *Employee Relationship Proneness* yaitu kecenderungan atau keinginan dari karyawan untuk *engagein relationship* dengan *employer* dan organisasinya (hubungan berdasarkan dedikasi).

2.4.2 Organizational Commitment

Menurut Robbins dan Coulter (2009, p.303) Suatu tingkatan dimana karyawan teridentifikasi dengan organisasi tertentu dan memiliki tujuan serta harapan untuk tetap mempertahankan keanggotaan didalam organisasi tersebut.

Menurut Mayer dan Allen 1997, (dalam Sloan et al., 2017, p.194) *Organizational Commitment* awalnya merupakan konsep psikologis untuk mengukur level keterlekatan tiap individu terhadap organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008, p.166) *Organizational Commitment* mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal organisasi dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2009, p.113) *Organizational Commitment* merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengenal organisasi serta tujuan organisasi tersebut dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2008, p.234), *Organizational Commitment* merupakan tingkatan dimana individu teridentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tidak ingin untuk meninggalkan organisasinya.

Menurut Mowday et al., 1979 (dalam Yucel, 2012) *Organizational Commitment* didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat terhadap tujuan organisasi serta nilai-nilai dan kesediaan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi.

2.4.2.1 Affective Commitment

Menurut Robbins dan Judge(2009, p.113) Suatu ikatan emosional kepada organisasi dan kepercayaannya terhadap nilai tersebut.

Menurut Allen dan Meyer (1990, dalam Bloemer & Schroder, 2006) keinginan karyawan untuk tetap menjalin hubungan dengan *employer* tertentu karena adanya kenyamanan atas hubungan tersebut. Terlepas dari nilai instrumental dan karena karyawan tersebut mengalami rasa loyalitas dan rasa memiliki.

Menurut Hartmann (2000, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) *Affective Commitment* mengacu kepada perasaan memiliki serta keterlekatan terhadap organisasi dan juga terkait pada karakteristik pribadi, struktur organisasi, serta pengalaman kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008, p.168) *Affective Commitment* terkait dengan berbagai karakteristik personal seperti kepribadian, pengalaman pekerjaan, kesamaan nilai.

Menurut Greenberg dan Baron (2008, p. 236), *Affective Commitment* yaitu kekuatan atas keinginan seseorang untuk bekerja pada organisasi dikarenakan ia sudah setuju dan berkeinginan untuk bekerja. Seseorang dengan tingkat *Affective Commitment* yang tinggi menginginkan untuk menetap diorganisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan ingin membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Meyer dan Allen, 1991 (dalam Yucel, 2012) *Affective Commitment* yaitu karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau adanya kesamaan nilai dengan organisasi.

Menurut Staples dan Barlett, 2003 (dalam Benjamin, 2012) *emotional attachment* dalam *affective commitment* merupakan sifat dasar yang positif dan akan muncul pada kondisi seperti *fairness*, *support* dari atasan dan rekan kerja, dan *value* dari individu serta kontribusi.

2.4.2.2 *Calculative Commitment (Continuance Commitment)*

Allen dan Meyer, 1990 (dalam Bloemer dan Schroder, 2006) mengatakan bahwa *calculative commitment* dapat juga disebut sebagai *continuance commitment*.

Menurut Robbins dan Judge (2009, p.114) *Continuance Commitment* merupakan suatu nilai ekonomi yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi dari pada keluar dari organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen karena organisasi memberikan gaji yang memuaskan.

Menurut Allen dan Meyer 1990 (dalam Bloemer & Schroder, 2006) *Calculative* atau *continuance commitment* didefinisikan sebagai tingkatan dimana karyawan mengalami kebutuhan untuk mempertahankan hubungan dengan employer tertentu, yang memberikan persepsi *switching cost* signifikan yang terkait ketika meninggalkan perusahaan.

Menurut Becker (1960, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) *Continuance Commitment* dicerminkan dengan adanya keterkaitan antara *cost* (biaya) dengan *leaving the organization*.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) *Continuance Commitment* mencerminkan perbandingan *cost* dan *benefit* yang terkait dengan keluar dari organisasi (*leaving an organization*).

Menurut Greenberg dan Baron (2008, p.235), *Continuance Commitment* yaitu kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada organisasi karena ia merasa membutuhkan dan akan merugikan bila keluar dari organisasi. Seseorang

yang tingkat *Continuance Commitment*-nya tinggi biasanya akan menetap diorganisasi dikarenakan mereka tidak ingin berisiko kehilangan hal-hal yang selama ini sudah ia investasikan diorganisasi, yaitu seperti rencana pensiun, hubungan pertemanan, dll.

Menurut Umoh et al (2014) *continuance commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk menetap disuatu organisasi dikarenakan *personal investment* dalam bentuk yang tidak dapat dipindahkan, seperti hubungan yang dekat dengan rekan kerja, investasi pension, investasi karir, memperoleh keahlian kerja yang unik untuk organisasi, masa kerja di organisasi tersebut, keterlibatan dengan komunitas, dan *benefit* lainnya yang dapat membuat seseorang merasa rugi (*costly*) jika keluar dari organisasi tersebut.

2.4.2.3 Normative Commitment

Menurut Robbins dan Judge (2009, p.114), *Normative Commitment* yaitu kewajiban untuk tetap tinggal di organisasi karena alasan moral atau etik.

Menurut Allen dan Meyer (1990, dalam Bloemer & Schroder, 2006) *Normative commitment* tercermin dari kewajiban moral seorang karyawan untuk tetap berhubungan dengan *employer* tertentu.

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Yucel, 2012) *Normative Commitment* mencerminkan rasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) *Normative Commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi dan apa yang sudah tertera pada kontrak psikologis, dimana

kontrak psikologis mewakili persepsi individu tentang syarat dan ketentuan yang sudah disetujui antar individu dengan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2008, p.236), *Normative Commitment* yaitu dimana seorang karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja diorganisasi karena tekanan dari orang disekitarnya, seseorang yang memiliki tingkat *normative commitment* yang tinggi sangat memperhatikan apa yang orang lain pikirkan tentang mereka jika mereka keluar dari organisasi.

2.4.2.4 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Commitment*, diantaranya yaitu:

1. *Personal Factor*

Penelitian pada karakteristik seseorang ditemukan dua tipe variabel yaitu variabel demografik dan variabel *dispositional*. Variabel demografik yang terkait dengan *organizational commitment* dinyatakan oleh *gender*, umur, level pendidikan, ras dan ciri kepribadian sedangkan variabel *dispositional* yaitu seperti kepribadian, nilai, dan minat.

2. *Role Related Factors*

Peran seseorang yang ambigu dan konflik peran dalam perusahaan berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi. Yang diartikan, semakin tinggi peran yang tidak jelas, tingkat stress dan konflik seseorang dalam perusahaan maka akan semakin rendah komitmen pada perusahaan.

3. *Work Experiences*

Mathieu (1991, dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) menemukan adanya korelasi yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja serta ada pengaruh yang kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen. Sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan *affective commitment*.

4. *Cultural Factors*

Ditemukan bahwa karakteristik personal dari beberapa negara telah terbukti dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya terhadap ide dan praktik dalam bekerja.

2.4.2.5 Konsekuensi dari *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *Organizational Commitment*, yaitu:

1. *Performance at Work*

Terdapat beberapa aspek yang dapat dilihat untuk menilai kinerja karyawan. Yaitu seperti kehadiran kerja, kinerja saat jam operasional maupun perilaku organisasi. Namun ada hal lain yang bisa dilihat untuk menilai kinerja perusahaan yaitu karyawan dari perusahaan, *supervisor*, dan juga tingkat penjualan maupun produksi.

2. *Interdrawal Intentions*

Mempertahankan karyawan sudah dipandang sebagai hal yang penting dari *Organizational Commitment*. Ketika *Organizational Commitment*

karyawan rendah, maka mereka tidak akan melakukan upaya 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 tidak masuk kerja.

4. *Turnover*

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara *turnover* dan *Organizational Commitment*.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

No.	Penelitian	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil
1.	Josee Bloemer and Gaby Odekerken- Schroder	<i>Emerald</i> <i>Group</i> <i>Publishing</i> <i>Limited,</i> <i>International</i> <i>Journal of</i> <i>Bank</i> <i>Marketing</i> (20 06)	<i>The Role of</i> <i>Employee</i> <i>Relationship</i> <i>Proneness in</i> <i>Creating</i> <i>Employee</i> <i>Loyalty</i>	1. <i>Employee Relationship</i> <i>Proneness</i> memiliki pengaruh yang kuat terhadap <i>Affective</i> dan <i>Normative Commitment</i> . 2. <i>Employee Relationship</i> <i>Proneness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Calculative Commitment</i> .

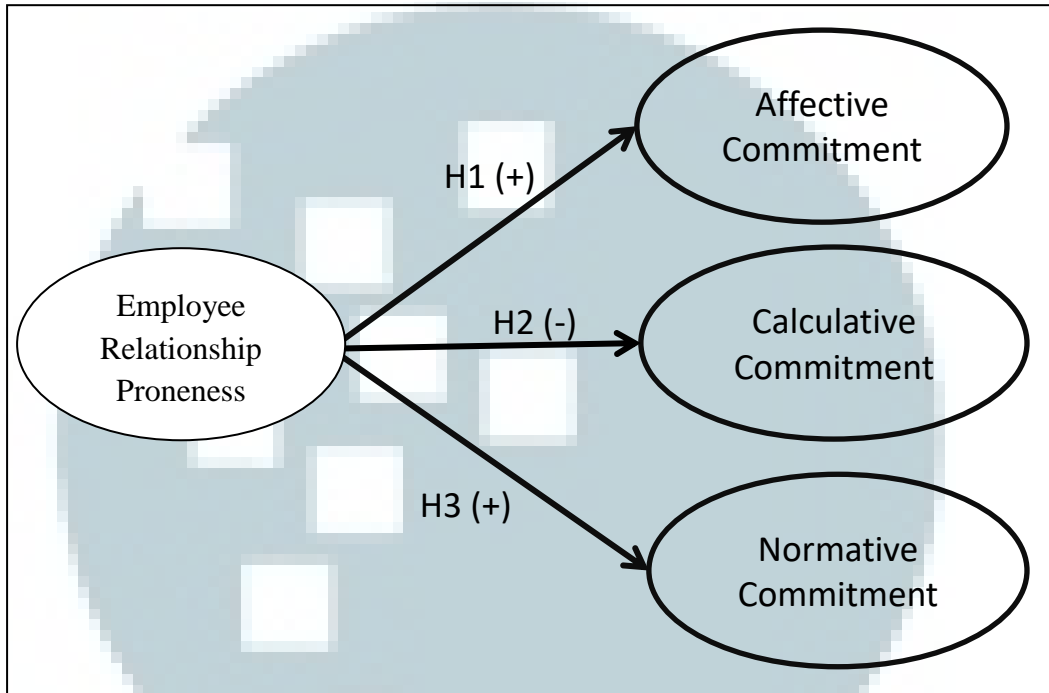
2.	Natalie J. Allen and John P. Meyer	<i>International Journal of occupational psychology</i> (1990)	<i>The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization</i>	1. <i>Affective dan continuance commintment</i> memiliki perbedaan korelasi. 2. <i>Affective dan normative</i> memiliki korelasi.
3.	Kristof De Wulf, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Lacobucci	<i>Journal of Marketing</i> (2001)	<i>Investment in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration</i>	1. definisi <i>employee relationship proneness</i>
4.	Dumisani Xesha., Chux Gervase Iwu., Andre Slabbert., & Joyce nduna	<i>Journal of Economic</i> (2014)	<i>The Impact of Employer-Employee Relationships on Buiness Growth</i>	1. pengertian <i>employee relationship</i> 2. pentingnya <i>employee relationship</i> 3. isu yang menghambat <i>employee relationship</i>
5.	Anant Deagaonkar	<i>International Journal of Scientific and</i>	<i>Emerging technologies and impact on</i>	1. pengertian <i>employee relations</i>

		<i>Research Publications</i> (2013)	<i>employee relations</i>	
6.	David Sloan., Robert Buckham., & Youngsu Lee	<i>Journal of Managerial Psychology</i> (2017)	<i>Exploring differentiation of self and organizational commitment</i>	1. pengertian <i>affective commitment, continuance commitment</i> dan <i>normative commitment</i>
7.	Yucel, Ilhami	<i>International Journal of Business and Management</i> (2012)	<i>Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study</i>	1. pengertian <i>affective commitment, Continuance commitment</i> dan <i>normative commitment</i> 2. pengertian <i>organizational commitment</i>
8.	Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris	<i>International review of Management and Marketing</i> (2011)	<i>An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and</i>	1. pengertian <i>affective commitment</i> 2. pengertian <i>continuance commitment</i> 3. pengertian <i>normative commitment</i> .

			<i>turnover intention</i>	
9.	Umoh G.I, Ph.D, MAMN., Amah E, Ph.D, MNIM., Wokocha I.H, Ph.D, MNIM	<i>Journal of Business and Management (2014)</i>	<i>Employee benefis and continuance commitment in the Nigerian manufacturing industry</i>	1. definisi <i>Continuance commitment</i>
10.	Benjamin, Akinyemi	<i>Journal of Management and Sustainability (2012)</i>	<i>The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks' employee in Nigeria</i>	1. definisi <i>affective commitment</i>

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian dan penelitian terdahulu maka penelitian ini akan mengambil dan menggunakan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Model Penelitian

Diadopsi dari jurnal *The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty*, Bloemer & Schroder (2006)

2.7 Hubungan antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Employee Relationship Proneness* Terhadap *Affective Commitment*

Bloemer dan Schroder (2006) dalam penelitiannya menjelaskan pengaruh *Employee Relationship Proneness* terhadap *Commitment* dengan melihat dari penelitian sebelumnya yang merupakan dalam konteks *customer* oleh Odekerken-Schroder et al., 2003 (dalam Bloemer dan Schroder, 2006), yang dimana

Relationship Proneness dalam konteks *customer* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif terhadap *Commitment*.

Bloemer dan Schroder (2006) juga melihat dari penelitian ahli yaitu Allen dan Meyer 1990 (dalam Bloemer dan Schroder, 2006) yang didalam penelitiannya membagi 3 macam *Commitment* yang diantaranya yaitu *Affective Commitment*, *Calculative (continuance) Commitment*, dan *Normative Commitment*.

Hasil dari penelitian Bloemer dan Schroder (2006) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *Employee Relationship Proneness* terhadap *Affective Commitment*, yang menunjukkan bahwa *Employee Relationship proneness* merupakan variabel penting yang dapat dipertimbangkan ketika mengarah pada dedikasi berdasarkan *loyalty* dalam hal *Affective Commitment*.

Secara nalar, Pengaruh *Employee relationship proneness* terhadap *Affective commitment* dapat dilihat dari hubungan antar indikator yang menyatakan bahwa karena adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dapat membuat seorang karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga perusahaan dan berkeinginan untuk terus berkontribusi terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antar indikator maka terbentuk hipotesis:

H1: *Employee Relationship Proneness* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

2.7.2 Pengaruh *Employee Relationship Proneness* terhadap *Calculative Commitment*

Bloemer dan Schroder (2006) dalam penelitiannya gagal untuk menemukan dukungan positif antara *Employee Relationship Proneness* terhadap *Calculative Commitment*, yang dimana dikatakan bahwa hal tersebut mungkin terjadi dikarenakan *Employee Relationship proneness* dibangun berdasarkan motivasi intrinsik, sedangkan *Calculative Commitment* didasarkan oleh biaya finansial/ *benefit trade-off*.

Secara nalar Pengaruh *employee relationship proneness* terhadap *calculative commitment* berdasarkan hubungan antar indikator dinyatakan bahwa karyawan akan tetap bekerja diperusahaan selama ia masih dibutuhkan dari adanya remunerasi, proses pembelajaran, dan jenjang karir yang memuaskan dan sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antar indikator maka terbentuk hipotesis:

H2: *Employee Relationship Proneness* berpengaruh negatif terhadap *calculative commitment*

2.7.3 Pengaruh *Employee Relationship Proneness* terhadap *Normative Commitment*

Bloemer dan Schroder (2006) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *Employee Relationship Proneness* terhadap *Normative Commitment*, yang menunjukkan bahwa *Employee Relationshipproneness* merupakan variabel penting yang dapat dipertimbangkan

ketika mengarah pada dedikasi berdasarkan *loyalty* dalam hal *Normative Commitment*.

Secara nalar Pengaruh *employee relationship proneness* terhadap *normative commitment* berdasarkan hubungan antar indikator dinyatakan bahwa karena adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dapat menjadi alasan bagi seorang karyawan untuk loyal dan tetap ingin bekerja diperusahaan karena adanya rasa tanggung jawab terhadap rekan kerjanya diperusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antar indikator maka terbentuk hipotesis:

H3: *Employee Relationship Proneness* berpengaruh positif terhadap *normative commitment*

U
M
M
N