



### **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 Manajemen

Robbin dan Coulter (2009) menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Robbins dan DeCenzo (2008) dijelaskan bahwa management merupakan proses mendapatkan segala sesuatu, secara efektif dan efisien, melalui dan dengan orang lain.

Selain itu menurut Thomas dan Scott (2007) manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi, berdasarkan penjelasan – penjesalan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses mengkoordinasikan aktivitas – aktivitas kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013) sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan, dan memenuhi hubungan dengan serikat pekerja, kesehatan, dan keadilan bagi para pekerja.

Sementara itu, Noe *et al* (2002) menyatakan bahwa *human resource management (HRM)* adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap, dan kinerja.

Dalam literature lain, Wayne (2008) dijelaskan pula bahwa *human resource management* adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan – penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan membuat sistem yang mempengaruhi perilaku serta kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.3 Organizational Culture**

Menurut Kreitner (2008) *organizational culture* adalah set bersama, diambil-untuk-diberikan asumsi implisit bahwa kelompok memegang dan yang menentukan bagaimana memandang, berpikir tentang, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Dalam literature lain, dijelaskan pula bahwa *organizational culture* adalah jaringan kompleks dari nilai dan norma yang mengarahkan perilaku individu.

Menurut Rousseau (1990, dalam Jerome, 2013) *organizational culture* terdiri dari sekumpulan kepercayaan, nilai, asumsi, dan pengalaman yang didapatkan melalui pembelajaran, soseialisasi, dan sharing oleh anggota unit sosial seperti orang – orang dalam organisasi.

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2013) *organizational culture* adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Jadi, berdasarkan penjelasan – penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan sekumpulan kepercayaan, nilai, dan norma yang menentukan cara suatu organisasi untuk berpikir serta bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

### 2.3.1 Dimensi – Dimensi *Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Coulter (2009) *organizational culture* terbagi menjadi tujuh dimensi yaitu :

1. *Attention to detail*

Tingkatan dimana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisa, dan perhatian secara detail.

2. *Outcome Orientation*

Tingkatan dimana *manager* fokus pada pencapaian atau hasil dibandingkan hasil tersebut dicapai.

3. *People Orientation*

Tingkatan dimana keputusan manajemen diperhitungkan dari efek pada orang di dalam organisasi.

4. *Team Orientation*

Tingkatan dimana pekerjaan terorganisasi disekitar tim daripada individu.

5. *Agressiveness*

Tingkatan dimana karyawan lebih agresif dan kompetitif daripada kooperatif.

6. *Stability*

Tingkatan dimana keputusan dan tindakan organisasi menekankan mempertahankan *status quo*.

7. *Innovation and Risk Taking*

Tingkatan dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

### 2.3.2 Bentuk – Bentuk *Organizational Culture*

Menurut Greenberg (2008) bentuk – bentuk *organizational culture* seperti terlihat pada gambar berikut :

1. *Hierarchy Culture*

Suatu bentuk budaya organisasi di mana organisasi memiliki fokus internal dan menekankan stabilitas dan kontrol.

2. *Market Culture*

Suatu bentuk budaya organisasi di mana organisasi peduli dengan stabilitas dan control, tetapi berorientasi secara eksternal : nilai inti menekankan daya saing dan produktivitas dan fokus pada hasil *bottom – line*.

3. *Claim Culture*

Karakteristik organisasi yang dibentuk dari focus internal yang kuat dengan tingkat fleksibilitas dan kebijaksanaan yang tinggi : dengan tujuan yang dibagi dari anggota organisasi dan tingkat kekompakan tinggi, organisasi ini lebih terasa seperti keluarga dan entitas ekonomi.

#### 4. *Adhocracy Culture*

Organisasi yang menekankan fleksibilitas dan juga memberikan perhatian yang penuh pada lingkungan eksternal : dikarakteristik dari pengakuan bahwa keberhasilan suatu organisasi memiliki inovatif yang tinggi dan menilai apa yang dibutuhkan di masa depan untuk bertahan hidup.

### 2.3.3 Fungsi *Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Judge (2009) budaya memiliki beberapa fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Memiliki peran *boundary – defining*, yaitu membuat perbedaan antara satu organisasi dengan lainnya.
2. Menyampaikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi generasi berikutnya akan komitmen terhadap sesuatu yang lain besar dari satu kepentingan individu. Keempat, meningkatkan stabilitas dari sistem sosial.

### 2.4 *Organizational Learning*

Menurut Schermerhorn et al (2011) mengatakan bahwa *organizational learning* adalah sebuah proses dalam memperoleh pengetahuan dan menggunakan informasi untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah.

Sementara itu menurut Gibson et al (2009) *organizational learning* adalah merupakan organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh.

Dalam literature lain, menurut Fiol dan Lyles (1985, dalam Argote, 2013) *organizational learning* merupakan perubahan dalam pengetahuan organisasi yang terjadi sebagai fungsi dari pengalaman.

Sementara itu, dijelaskan pula bahwa *organizational learning* adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan jenis kegiatan tertentu yang berlangsung dalam suatu organisasi (Tsang, 1997 dalam Ortenbled, 2001).

Berdasarkan penjelasan – penjelasan dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* merupakan sebuah proses dalam memperoleh pengetahuan organisasi untuk menciptakan hasil yang menggambarkan kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi.

#### **2.4.1 Jenis - Jenis *Organizational Learning***

Menurut Jones (2013) terdapat 3 jenis dalam *organizational learning*, yaitu :

##### **a. *Exploration***

Untuk mencari anggota organisasi dan bereksperimen dengan jenis atau bentuk kegiatan dan prosedur organisasi yang baru.

##### **b. *Exploitation***

Cara pembelajaran anggota organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatan dan prosedur organisasi yang ada.

### C. *Learning Organization*

Sebuah organisasi yang dengan sengaja mendesain, membangun struktur, budaya, dan strategi sehingga dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi organisasi belajar berlangsung.

#### 2.5 *Worker Involvement*

Menurut Robbins dan Judge (2013) *employee involvement* adalah proses partisipatif yang melibatkan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka untuk keberhasilan organisasi.

Sementara itu menurut Robbins dan Mary (2005) *employee involvement* merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya dan berpartisipasi secara aktif di dalamnya, serta menganggap penting kinerja pekerjaannya untuk dirinya sendiri.

Sedangkan menurut Kanungo (1982, dalam Bozionelos, 2004) *worker involvement* merupakan sejauh mana seorang individu tertarik untuk mengenali dan sibuk dengan pekerjaannya dibandingkan dengan aspek – aspek lain dari kehidupannya.

Dalam literature lain, Sofijanova dan Chatleska (2013) mengatakan bahwa *employee involvement* merupakan proses partisipasi dan pemberdayaan karyawan untuk menggunakan ide mereka terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi yang lebih tinggi.



Jadi, berdasarkan penjelasan – penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *worker involvement* merupakan sebuah proses partisipasi yang melibatkan karyawan secara aktif dalam pencapaian kinerja suatu organisasi.

### **2.5.1 Bentuk - Bentuk *Worker Involvement***

Menurut Robbins dan Judge (2013, p. 285) terdapat 2 bentuk dari *worker involvement*, yaitu :

#### **a. *Participative Management***

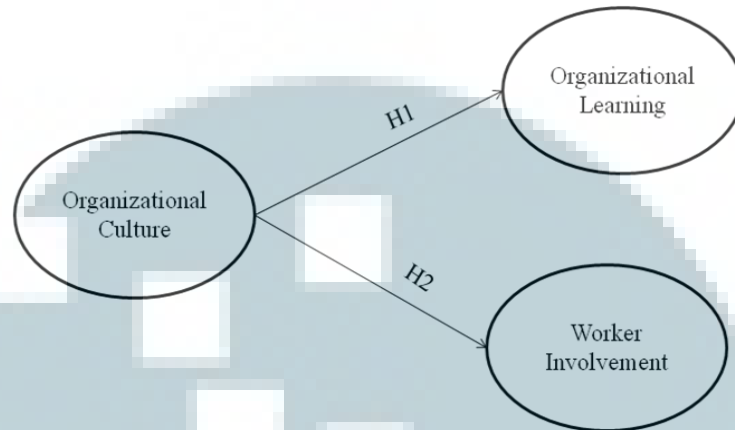
Proses dimana bawahan berbagi tingkat signifikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan dengan atasan langsung mereka.

#### **b. *Representative Participation***

Sebuah sistem di mana pekerja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil perwakilan karyawan.

UMMN

## 2.6 Model dan Hipotesa Penelitian



**Gambar 1.1 Model Penelitian**

Sumber : Adaptasi dari jurnal *The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity*, Kodjo Ezane Joseph and Changjun Dai (2009).

H1 : *Organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational learning*.

H2 : *Organizational culture* berpengaruh terhadap *worker involvement*.

### 2.6.1 Pengembangan Hipotesa

Dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai hubungan antara *organizational culture* dan *organizational learning* menghasilkan pengaruh yang positif dari kedua variabel tersebut. Hal itu dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ando (2002). Hasil yang ditemukan menunjukkan *organizational culture* merupakan prediktor yang signifikan pada *organizational learning*. *Organizational culture* merupakan sumber dari keberhasilan *organizational learning*.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Azadi *et al* (2013) yang menemukan adanya dampak positif yang signifikan antara *organizational culture* dengan *organizational learning*. Berdasarkan penelitian terdahulu yang ada maka dapat disusun hipotesis seperti berikut ini:

**H1: *Organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational learning*.**

Tastan dan Turker (2014) menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *organizational culture* dan *worker involvement*. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa *organizational culture* merupakan pendukung yang berpusat pada prestasi karyawan dengan menunjukkan komitmen dan keterlibatan karyawan di tempat kerja.

Hal serupa juga ditemukan oleh Kumari dan Kumari (2014) yang menyimpulkan bahwa *worker involvement* akan berhasil ketika *organizational culture* dapat terbuka dan menerima perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang ada maka dapat disusun hipotesis seperti berikut ini:

**H2: *Organizational culture* berpengaruh terhadap *worker involvement*.**

**Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan inti
1.	Fakhar Shazad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar	<i>Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2</i>	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i>	Penelitian ini menunjukkan, aspek dari <i>organizational culture: customer service orientation, employee participation, reward system, risk taking and innovation, and openness to communication</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee job performance</i> . Budaya yang kuat dalam organisasi akan meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Responden dari penelitian ini adalah software houses di Pakistan sebanyak 150 responden.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
2.	Faumie Ando	<i>Annals of Business Administrative Science</i> 2002, Volume 1, Number 2	<i>The Real Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning</i>	Penelitian ini menunjukkan <i>organizational culture</i> adalah kunci dari <i>organizational learning</i> yang baik.
3.	Aida Azadi, Maryam Eslami Farsani, Rezvan Mirsafaei Rizi, Shahram Aroufzad	<i>European Journal of Sport and Exercise Science</i> 2013, Volume 2, Number 1	<i>Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning Among in Physical Educational Organizations</i>	Penelitian ini menunjukkan <i>organizational culture</i> dan <i>organizational learning</i> merupakan elemen utama untuk mempromosikan sebuah lingkungan kerja yang inovatif dan organisasi. Responden penelitian ini adalah 125 karyawan di <i>physical education organization</i> .

UMN

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
4.	Seci Bal Tastan, M. Volkan Turker	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 149 ( 2014 ) 943 – 947	<i>A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa organizational culture membangun pendekatan yang relevan dengan sikap kerja karyawan dalam keterlibatannya di organisasi. Responden penelitian ini adalah 264 di organisasi perbankan, asuransi dan keuangan.
5.	M. Rama Kumari, V. Lakshmi Prasanna Kumari	<i>MITS International Journal of Business Research</i> 2014, Volume 1, Issue 1	<i>Influence of Employee Involvement and Organization Culture on Productivity: A Theoretical Concept</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>worker involvement</i> yang lebih besar memiliki dampak yang positif pada produktivitas di tempat kerja dan kinerja perusahaan secara umum.