

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1. Manajemen

Manajemen ada sebuah kegiatan termasuk perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efisien dan efektif (Griffin, 2016). Sedangkan Menurut Decenzo, Robbins & Verhuls (2016), menyatakan bahwa manajemen merupakan proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan dan melalui orang. Dan Manajemen merupakan proses bagaimana cara mengkoordinasi dan meningkatkan aktivitas kerja orang lain yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut selesai secara efisien dan efektif (Schermerhorn. *et al.*, 2017). Manajemen disebut sebagai bagaimana cara mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan cara mengintegrasikan pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi hal tersebut dapat mengacu pada bagaimana cara mencapai tujuan perusahaan (Kinicki & Williams, 2020).

Dari uraian definisi manajemen diatas maka peneliti memilih memakai definisi yang dipaparkan oleh Kinicki & Williams (2020), yang menyatakan bahwa management merupakan proses bagaimana cara mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan cara mengintegrasikan pekerjaan orang melalui

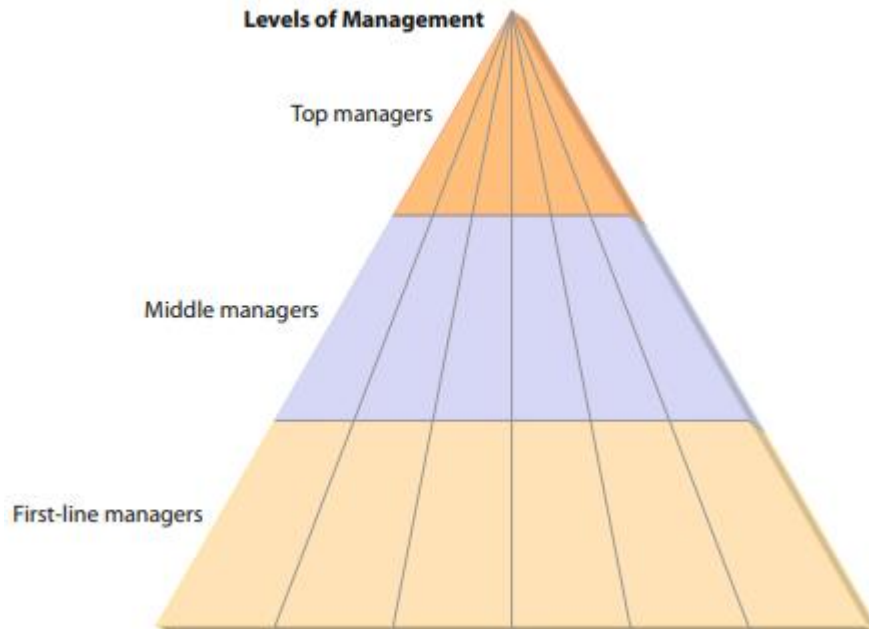
perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi hal tersebut dapat mengacu pada bagaimana cara mencapai tujuan perusahaan.

1.1.1.1. Fungsi manajemen

Menurut Decenzo, Robbins & Verhuls (2016) menyatakan bahwa fungsi manajemen akan dilakukan oleh manajer untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mengarahkan serta mengawasi pekerjaan bawahan guna mencapai tujuan perusahaan, fungsi manajemen telah di ringkas menjadi empat yaitu *Planning, organizing, leading, & controlling* .

1. *Planning* yaitu fungsi manajemen yang berfokus untuk menetapkan tujuan perusahaan secara objektif mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan berbagai kegiatan .
2. *Organizing* merupakan fungsi manajemen yang mengatur dan menentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan oleh karyawan bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa yang melapor kepada atasan dan siapa yang akan mengambil keputusan untuk menyelesaikan kendala yang terjadi.
3. *Leading* merupakan fungsi manajemen yang bersangkutan terkait mengarahkan serta mengkoordinasi pekerjaan karyawan.
4. *Controlling* merupakan fungsi manajemen terkait dengan kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai dan manajer harus melakukan evaluasi untuk memantau apakah rencana yang telah disampaikan berjalan dengan lancar.

1.1.1.2. Level Manajemen



Sumber : Ricky W. Griffin, 2016

Gambar 2.2. Level Manajemen

Menurut Ricky W. Griffin (2016) dalam bukunya yang berjudul *fundamental of management* terdapat tiga kategori level manajemen, uraiannya sebagai berikut :

1. *Top Manager* merupakan seseorang yang berada di level teratas atau kelompok esekutif yang mengelola keseluruhan perusahaan. Top manager mempunyai tugas membuat tujuan organisasi, strategi keseluruhan, dan menetapkan kebijakan. Seseorang yang berada di level *top manager* memiliki jabatan seperti president, vice president, and chief executive officer (CEO).

2. *Middle Manager* merupakan sekelompok manager di sebagian besar perusahaan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan rencana yang di kembangkan oleh top manager dan mengawasi serta mengkoordinasi berbagai kegiatan manager tingkat bawah. *middle manager* memiliki jabatan seperti *plant manager, operations manager, and division head*.
3. *First - line Manager* merupakan seseorang yang bertugas mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan yang sedang bekerja, seseorang yang berada di *first line manager* biasanya mempunyai jabatan seperti : *supervisor, coordinator, and office manager*.

1.1.1.3. Peran Manajemen

Menurut Schermerhorn, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa peran manajemen terbagi menjadi tiga yaitu *inetrpersonal roles, informational roles, dan descisional roles*.

Yang akan di uraikan sebagai berikut :

1. *Interpersonal Roles* adalah peran yang melibatkan interaksi dengan orang – orang didalam dan diluar unit kerja, tiga peran *interpersonal* adalah *Figurehaed, leader and liaison*.
2. *Informational Roles* adalah peran seorang manajer melibatkan pengumpulan informasi, penerimaan informasi, penyebaran informasi, pertukaran informasi, dan memproses informasi. Peran *informational* seperti *monitor, desseminator dan spokesperson*.

3. *Decisional role* yaitu peran yang melibatkan pengguna informasi untuk membuat keputusan supaya dapat memecahkan masalah dan menangkap peluang yang ada, peran *decisional* seperti *enterpreneur, disturbance, handler, resource allocator & nagotiator*.

1.1.1.4. Keterampilan Managerial

Menurut Schermerhorn, *et al.*,(2017) menjelaskan bahwa dalam menjalankan fungsi serta peran manajemen manajer dituntut untuk mempunyai keretampilan sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan kinerjanya. Keterampilan adalah kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang manajer sehingga akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Keterampilan seorang manajer dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu :

1. *Technical Skill* merupakan keterampilan dengan menggunakan kemampuan, kemahiran dan keakhlian khusus yang dimiliki dalam melakukan tugas tertentu, *technical skill* awalnya diperoleh melalui pendidikan formal dan selanjutnya dikembangkan melalui training atau pengalaman kerja.
2. *Human skill* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang sehingga dapat melakukan kerja sama dengan baik merupakan salah satu kategori *human skill*, seorang manajer yang memiliki *human skill* yang baik akan mempunyai tingkat kesadaran tinggi dan kapasitas untuk memahami atau berempati dengan orang lain.
3. *Conceptual skill* merupakan kemampuan seorang manajer untuk dapat melihat situasi secara luas dan dapat memecahkan masalah untuk

kepentingan semua orang yang bersangkutan, mampu berfikir secara kritis seperti melihat hubungan antara masing – masing begaian masalah dan mempunyai kemampuan menganalisis atau mengenali masalah dari orang lain.

1.1.2. Manajemen Sumber Daya

Dalam mengelola perusahaan supaya dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan maka seorang manager harus mengetahui definisi dari human resource management, Menurut Mondy & Martochio (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan karyawan dianggap sebagai tolak ukur kesuksesan perusahaan serta memandang karyawan sebagai aset perusahaan. Definisi menurut Ricky W. Griffin (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya merupakan kumpulan aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif sedangkan menurut Beardwell & Thompson (2017) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya merupakan hal yang mengacu pada kebijakan yang digunakan untuk mengatur pekerjaan dan hubungan di tempat kerja.

Manajemen sumber daya adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan serta keselamatan kerja dan menatur masalah keadilan (Dessler, 2017). Manajemen sumber daya memprioritaskan kepentingan organisasi dengan kinerja yang melibatkan, menari, mengembangkan dan memelihara

tenaga kerja yang berbakat dan semangat untuk mendukung strategi, misi dan tujuan perusahaan (Schermerhorn, *et al.*, 2017)

Dari penjelasan sumber daya manusia yang telah di paparkan diatas oleh penulis maka penulis memilih memakai definisi dari Dessler (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan serta keselamatan, dan mengatur tentang masalah keadilan.

1.1.2.1. Fungsi Sumber Daya Manusia



Sumber : Decenzo, Robbins & Verhuls (2016)

Gambar 2.3 Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari penjelasan sumber daya manusia yang telah diuraikan diatas tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia disebuah perusahaan, maka sumber daya manusia juga mempunyai empat fungsi dasar yaitu sebagai berikut:

- a. *Staffing Function* merupakan kegiatan di human resource management yang berkaitan dengan mencari dan mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan bertalenta tepat dengan posisinya.
- b. *Training and Development Function* merupakan kegiatan human resource management yang terkait dengan bagaimana cara membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan sehingga lebih terampil dan ahli dibidangnya.
- c. *Motivation Function* merupakan kegiatan di human resource management yang berkaitan dengan memotivasi karyawan untuk tetap bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.
- d. *Maintenance Function* merupakan kegiatan di human resource management yang berkaitan dengan menjaga komitmen dan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

1.1.2.2. Proses Sumber Daya Manusia

Hal yang terpenting dalam seluruh proses adalah proses sumber daya manusia, tanggung jawab dari proses sumber daya manusia itu sendiri adalah melibatkan, menarik, mengembangkan dan memelihara sumberdaya manusia yang berkualitas. Menurut Schermerhorn *et al* (2017), Proses sumber daya manusia terdapat beberapa bagian yaitu:

1. *Human Resource planning* merupakan salah satu proses dimana manajer memastikan dan menganalisis kebutuhan karyawan dan merencanakan

bagaimana dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan cara yang paling tepat sesuai dengan misi, sasaran serta strategi organisasi.

2. *Recruitment* adalah serangkaian aktivitas yang di rancang untuk menarik calon karyawan yang memenuhi syarat perusahaan, perekrutan yang efektif harus mampu melihat peluang dengan memperhatikan kemampuan calon karyawan dan keterampilan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan.
3. *Seceltion* adalah proses yang melibatkan pemilihan dari beberapa calon karyawan atau calon karyawan yang menawarkan potensi kinerja terbesar.
4. *Orientation* adalah aktivitas yang dirancang guna membiasakan karyawan baru dengan pekerjaan, rekan kerja, dan berbagai aspek kunci organisasi secara keseluruhan, ini termasuk menjelaskan misi, budaya, tujuan perusahaan, ekspektasi pekerjaan, mengkomunikasikan kebijakan serta prosedur perusahaan.
5. *Training* adalah serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, training ini berlakuk baik untuk pelatihan awal dan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga dapat memenuhi persyaratan pekerjaan yang berubah.
6. *Performance management* merupakan proses berkelanjutan unruk mengidentifikasi, menguku dan mengembangkan kinerja individu dan tim, melalui feedback yang tulus, pelatihan dan memastikasn pekerjaan dalam perusahaan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan .

7. *Remuneration and benefits* adalah proses dimana perusahaan memberikan penghargaan berupa bonus atau mempromosikan karyawan ke posisi lain hal ini di tujukan kepada karyawan yang mempunyai kinerja terbaik.
8. *Career development* adalah proses pengembangan karir bagi karyawan yang mempunyai hasil kinerja terbaik dalam bentuk peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

1.1.3. Employee Empowerment

Employee empowerment diartikan sebagai bentuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan dari segala aspek pengembangan produk atau layanan kepada pelanggan (Raymond A. Noe *et al*, 2016). Sedangkan dalam jurnal yang berjudul *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment* menyatakan bahwa *Employee empowerment* dianggap sebagai motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kesempatan partisipasi dan keterlibatan pengambilan keputusan, hal ini berkaitan erat dengan membangun kepercayaan, memotivasi, berpartisipasi dalam mengambil keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak (Mayerson & Dewettinck, 2012 dalam Jalal Hanaysha 2016).

Employee empowerment menurut Bateman & Snell (2013) adalah proses membagi kekuasaan dengan karyawan dengan demikian dapat meningkatkan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dan keyakinan bahwa mereka termasuk kontributor yang berpengaruh untuk perusahaan. Pemberdayaan dapat mengubah keyakinan karyawan dari perasaan merasa tidak

berdaya sampai ke sangat percaya pada ke efektifan pribadi mereka sendiri, *empowerment* mendorong kepercayaan karyawan sebagai berikut :

1. Karyawan memahami makna dalam pekerjaan mereka.
2. Karyawan akan merasa kompeten dalam melakukan pekerjaanya.
3. Karyawan memiliki rasa dalam menentukan nasib sendiri, memiliki beberapa pilihan sehubungan dengan tugas, metode, dan kecepatan dalam pekerjaan.
4. Karyawan akan memiliki pengaruh atas keputusan atau hasil strategis, administratif atau operasi yang penting pada pekerjaan.

Menurut Wadhwa & Verghese (2015) bahwa *employee empowerment program* bertujuan untuk memberikan kekuasaan dan wewenang kepada karyawan melalui manajer untuk berbagi tanggung jawab dengan karyawan, hal ini akan membantu dalam meningkatkan pengakuan dan status karyawan yang bekerja dalam perusahaan. *Employee empowerment* cenderung membuat karyawan melakukan hal yang terbaik saat bekerja di perusahaan.

1.1.4. Teamwork

Tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan rencana membutuhkan kerja sama antar karyawan sehingga dapat menciptakan hasil akhir yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. *Teamwork* adalah proses orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan saling bertanggung jawab atas hasil kinerja (schermerhorn, et al., 2017). Menurut Raymond A. Noe., *at al* (2016) menjelaskan bahwa *teamwork* di artikan sebagai penugasan yang di berikan kepada sekelompok karyawan dengan berbagai keterampilan yang saling berinteraksi

untuk membuat suatu produk secara bersama – sama, startegi yang sangat penting untuk memperlancar jalanya operasi perusahaan adalah karena anggota tim mempunyai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja sama dan saling mempengaruhi hal tersebut akan meningkatkan kinerja serta efektivitas perusaha (Froebel & Marchington, 2005 dalam Jalal Hanaysha, 2016).

Disebuah perusahaan terdapat dua atau lebih orang yang menjadi satu team yang masing – masing individu nya mempunyai peran dan fungsi tertentu yang saling bekerja sama dengan berbagi tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan misi bersama di perusahaan (Raymond A. Noe, 2017). Dan sebuah tim di bentuk dari orang – orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, saling mempercayai satu sama lain dan berkomitmen pada tujuan yang sama dan kinerja yang sama (Bateman & Snell, 2013).

Dari uraian diatas peneliti menggunakan teori dari Raymond A. Noe (2017), yaitu *teamwork* sebagai kumpulan dua atau lebih orang yang menjadi satu team yang masing – masing individunya mempunyai peran dan fungsi tertentu yang saling bekerja sama dengan berbagi tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan mis bersama di perusahaan.

1.1.5. Employee Training

Training merupakan aktivitas *human resource* yang penting karena ketika tuntutan pekerjaan berubah maka keterampilan karyawan harus berubah juga. *Training* merupakan kegiatan yang dirancang untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan (Mondey & Martocchio, 2016). Menurut Decenzo, Robbins, & Verhulst (2016) *Employee training* merupakan hal yang dirancang untuk membantu karyawan untuk mempunyai keterampilan yang lebih baik untuk pekerjaan mereka saat ini. *Training* adalah proses memberi karyawan baru dan saat ini keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2017). Keterampilan karyawan dapat di tingkatkan menjadi lebih baik dari sebelumnya sehingga dapat mempermudah pekerjaannya dan menguntungkan untuk perusahaan, *Training* adalah serangkaian kegiatan yang memberikan kesempatan karyawan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (Schermerhorn. *et al.*, 2017).

Berdasarkan uraian *training* diatas maka penulis memilih uraian Schermerhorn (2017), yang menyatakan bahwa *training* adalah serangkaian kegiatan yang memberikan kesempatan karyawan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. Keterampilan harus dikembangkan untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik dari sebelumnya serta untuk menjadi salah satu investasi perusahaan di masa depan.

1.1.5.1. Training Process

Menurut Dessler (2017) Terdapat lima langkah proses dalam melakukan *training* atau biasa di sebuta dengan ADDIE yaitu penjelasanya sebagai berikut:

1. *Analyze Training Needs* yaitu kegiatan mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengembangkan pengetahuan secara spesifik sesuai dengan tujuan dari pelatihan.
 - a. *Task Analysis* merupakan rincian tentang suatu pekerjaan untuk dapat mengidentifikasi keterampilan khusus apa yang dibutuhkan.
 - b. *Competency Model* meruapakan model grafis atau diagram yang menggambarkan gabungan dari kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan dan prilaku seseorang perlu melakukan suatu pekerjaan.
 - c. *Performance Analysis* merupakan menganalisis bahwa ada kinerja yang kurang dan menentukan apakah kekurangan itu harus di perbaiki melalui pelatihan atau melalui cara lain seperti mentrasfer karyawan.
2. *Design the Overall Training Program*
3. *Develop the Course* merupakan mengembangkan konten secara spesifik yang akan disajikan, memilih metode insturktusional (ceramah, kasus, berbasis web, dan lain – lain) yang akan digunakan dan melakukan perbaikan jika ada kekurangan dengan *training* yang telah di rancang.
4. *Implement Training* adalah program pelatihan yang sudah dianggap siap untuk disajikan kepada peserta pelatihan yang membutuhkan.

5. *Evaluate the Course Effectiveness* adalah proses melakukan penilaian dari hasil kegiatan pelatihan yang telah dijalankan baik oleh pihak manajemen ataupun oleh peserta pelatihan.

1.1.5.2. Training Method

Dalam buku Desler (2017) yang berjudul *human resource management* menyebutkan bahwa metode yang sering digunakan saat pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. *On The Job Training* adalah training yang dilakukan untuk seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan yang sedang dilakukan.
- b. *Apprenticeship Training* merupakan sebuah *training* yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dengan cara mengkombinasikan apa yang telah di pelajari di kelas dan mempraktikanya di tempat kerja.
- c. *Informal Learning* merupakan pembelajaran yang langsung di dapatkan dari atasnya atau dari rekan kerja.
- d. *Job Instruction Learning* merupakan proses pembelajaran dengan cara membuat daftar tugas dasar setiap pekerjaan dengan mencantumkan point – point penting supaya dapat memberikan pelatihan secara bertahap kepada karyawan.
- e. *Lecture* merupakan proses pelatihan dengan cara cepat dan sederhana untuk memberitahukan pengetahuan kepada kelompok besar peserta training.
- f. *Programmed Learning* merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan serta fakta

sehingga membuat peserta training dan memberikan feedback atas kinerja mereka.

- g. *Audiovisual Training* merupakan teknik pelatihan berbasis audiovisual seperti DVD, Film, Powerpoint, dan Kaset. Pelatihan ini untuk mensimulasikan masalah yang sedang dihadapi serta reaksi yang akan ditimbulkan
- h. *Vestibule Training* adalah pelatihan untuk mensimulasikan peralatan supaya peserya training dapat belajar menggunakan peralatan tersebut, training ini dilakukan diluar ruang pekerjaan untuk meminimalisr terjadinya kecelakaan.
- i. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)* merupakan kumpulan alat yang telah memiliki tampilan terkomputerisasi yang dapat menyediakan pelatihan secara otomatis dokumentasi, dan dukungan telepon; mengintegrasikan aplikasi secara otomatis dapat memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah dan lebih efektif darai pada metode pelatihan tradisional.
- j. *Videoconfering* pelatihan yang melibatkan dan penggunaan pengiriman program melalui jalur boardband, internet atau satelit, Training Ini dilakukan karena perbedaan geografis.
- k. *Computer Based Training (CBT)* yaitu metode training yang dilakukan dengan menggunakan sistem berbasis komputer interaktif untuk meningkatkan pengetahuan ataupun keterampilan. Sistem pelatihan ini

memungkinkan peserta untuk memutar ulang pelajaran dan menjawab pertanyaan.

1. *Simulated Learning & Gaming* merupakan proses pembelajaran yang dilakukan peserta seperti keadaan yang sebenarnya terjadi.

1.1.5.3. Training Evaluation

Segala jenis bentuk pelatihan memerlukan upaya evaluasi supaya perusahaan dapat mengetahui dan mengukur seberapa besar efek yang di timbulkan setelah mengikuti pelatihan, *training* di berikan bukan hanya untuk menambah keterampilan individu tetapi untuk perusahaan bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan rencana. Manajer perusahaan dapat mengukur hasil dan efek pelatihan yang di bagi menjadi empat kategori (Dessler, 2017). Yaitu sebagai berikut :

1. *Reaction* yaitu mengevaluasi reaksi peserta yang mengikuti pelatihan terhadap program pelatihan yang mereka telah lakukan. Apakah mereka menyukai program pelatihan tersebut?, apakah mereka menganggapnya bermanfaat?
2. *Learning* yaitu evaluasi *training* yang dilakukan dengan cara menguji peserta untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari pada saat *training*.
3. *Behavior* yaitu evaluasi terhadap karyawan dengan cara melihat apakah perilaku peserta di tempat kerja berubah setelah mengikuti program *training*.

4. *Results* yaitu hal yang paling penting untuk dapat diketahui manajer apakah karyawan menunjukkan peningkatan kinerja setelah *training* dilakukan.

1.1.6. *Organizational Commitment*

Seorang karyawan harus dapat menjalin hubungan baik dengan perusahaan maka dari itu karyawan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah direncanakan. *Organizational Commitment* menurut Kinicki & Williams (2020) menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya dan dapat berkomitmen pada tujuannya.

Organizational commitment adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan tertentu dan tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2012). Menurut Rae (2013) menganggap bahwa *organizational commitment* sebagai keinginan mempertahankan afiliasi dengan organisasi dan tercermin melalui kesediaannya untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. *Organizational commitment* merupakan orientasi karyawan terhadap organisasi dalam hal kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013). Dan *Organizational commitment* menurut Mayer & Allen (1991) dalam İlhami Yücel (2012) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap psikologis yang kemudian dicirikan sebagai hubungan karyawan dengan organisasi dengan memutuskan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasinya, dan

organizational commitment mempunyai tiga pendekatan yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment* dengan penjelasan sebagai berikut :

1.1.6.1. Affective Commitment

Affective Commitment mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi, keterlibatan emosional dan terlibat dalam organisasi, karyawan mempunyai *affective commitment* yang kuat memutuskan tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya.

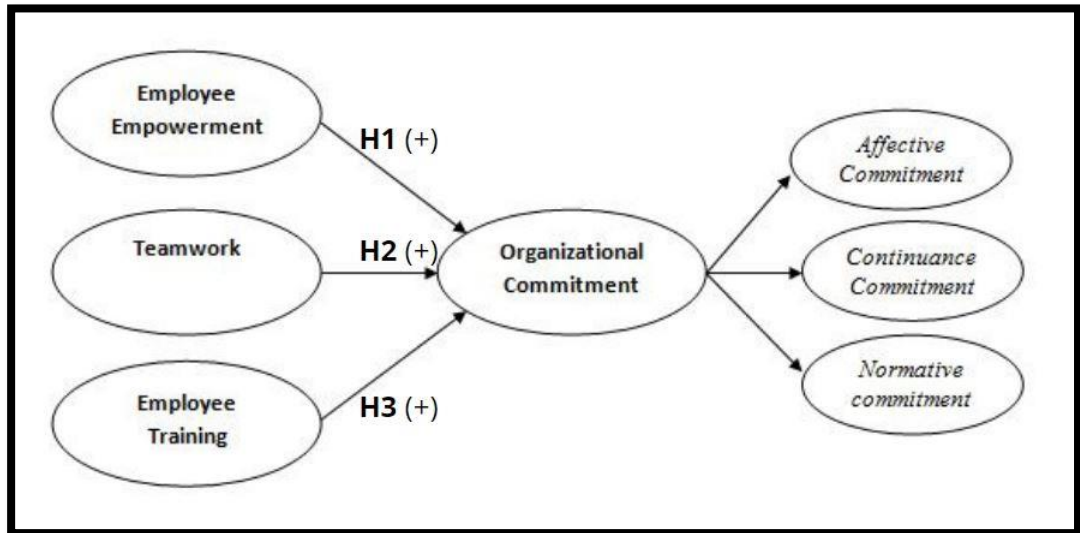
1.1.6.2. Continuance Commitment

Continuance commitment yaitu komitmen berkelanjutan yang mengacu pada biaya kesadaran karyawan jika meninggalkan organisasi, karyawan yang terikat dengan organisasinya berdasarkan *Continuance commitment* dikarenakan mereka harus melakukannya.

1.1.6.3. Normative Commitment

Normative commitment mencerminkan perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam satu organisasi, karyawan yang mempunyai tingkat *Normative commitment* yang tinggi akan merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi. Hal ini berkembang sebagai hasil dari kewajiban moral organisasi untuk membayar tunjangan misalkan pembayaran uang sekolah atau pelatihan keterampilan yang telah diterima dari pengalaman saata berada di organisasi sehingga karyawan merasa akan tetap royal kepada organisasi.

1.2. Model dan Hipotesis Penelitian



Sumber : Adaptasi Dari Jalal Hanaysha, 2016

Gambar 2.4. Model Penelitian

1.3. Pengembangan Hipotesis

1.3.1. Pengaruh *Employee Empowerment* dengan *Organizational Commitment*

Employee empowerment dianggap sebagai salah satu motivasi untuk karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivas saat bekerja serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengambil kebutuhan sehingga membuat karyawan lebih percaya diri dan bangga atas pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan pengembangan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan menghilangkan batasan apapun antar karyawan dengan manajemen puncak (Meyerson & Dewettinck., 2012 dalam Jalal Hanaysha, 2016).

Employee empowerment sering di salah artikan oleh manajer yang menganggap bahwa proses pemberian otoritas kepada karyawan dalam mengambil keputusan dapat mengurangi otoritas manajer, banyak manajer yang tidak menyadari bahwa *employee empowerment* mempunyai efek terhadap *organizational commitment*. Menurut Meyer & Allen (1997) dalam Zaraket, Garios & Malek (2018), menyatakan bahwa seorang karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan setia dengan pekerjaannya, lebih produktif dan efektif selama bekerja serta memilih untuk tetap bersama organisasinya, peduli dengan keadaan tujuan organisasinya dan nilai organisasi.

Arifan & Dihan (2018), menjelaskan bahwa seharusnya organisasi lebih membebaskan karyawannya atau dengan kata lain lebih memberdayakan karyawan seperti melibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, mengembangkan hal inisiatif yang dimiliki karyawan supaya karyawan merasa kontribusi mereka dalam bekerja di organisasi lebih bermakna dalam memajukan organisasi. Serta pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh secara psikologis dengan memainkan peran penting dalam mengelola karyawan dengan organisasinya (Saputra & Wibawa, 2019). Menurut Fitriah & I Gede Adnyana Sudibya (2015), pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi diartikan sebagai rasa bangga, setia dan kemauan karyawan pada organisasi dimana karyawan merasa satu misi dan tujuan dengan perusahaan hal ini mempunyai makna bahwa semakin baik tingkat pemberdayaan karyawan yang di lakukan organisasi maka akan memberikan dampak peningkatan komitmen organisasional. Sedangkan menurut Widayanti & Ni Ketut (2016), menyatakan bahwa melalui

kebijakan pemberdayaan karyawan yang tepat akan memberikan informasi yang berguna bagi pimpinan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Menurut Magdalena (2014), mengungkapkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap tiga dimensi komitmen organisasi hal ini ditunjukkan dengan semakin meningkatkan rasa tanggung jawab dan kewajiban karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik – baiknya guna mencapai tujuan.

Dari pernyataan diatas maka dari itu disajikan hipotesis :

H1 : *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

1.3.2. Pengaruh *Teamwork* dengan *Organizational Commitment*

Menurut Jalal Hanaysha (2016), mengungkapkan bahwa *teamwork* dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mengarah pada tingkat *organizational commitment* yang lebih besar. Dengan adanya *teamwork* karyawan akan memiliki kesempatan untuk berbagi dengan karyawan yang lainya tentang bagaimana cara melakukan tugas tertentu dengan yang lebih ahli , selain itu tim di unit kerja memberikan kesempatan pada karyawan lain untuk saling belajar antara satu sama lain hal tersebut akan menghasilkan produktivitas dan kinerja tim secara keseluruhan akan meningkat. Sebuah penelitian membuktikan bahwa *teamwork* dan *organizational commitment* berpengaruh secara positif serta keluar masuknya karyawan yang lebih rendah (Brunetto *et al.*, 2013). Dalam studi menunjukan bahwa karyawan yang lebih tua akan menunjukkan *teamwork* dan *organizational*

commitment yang lebih tinggi di bandingkan dengan karyawan yang lebih muda, dalam hal ini dapat diartikan bahwa karyawan yang berpengalaman akan sangat mementingkan *teamwork* sehingga komitmen mereka pada organisasi dapat di tingkatkan tergantung pada pengalaman kerja karyawan serta rasa memiliki pekerjaan akan meningkatkan komitmen serta semangat tim dalam menyelesaikan pekerjaan (Zincirkiran, Emhan, & Yasar, 2015). Menurut Munir, Ujianto, & Riyadi (2016), menyebutkan bahwa *teamwork* sangat berpengaruh pada komitmen yang tinggi yang dapat di artikan bahwa *teamwork* akan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi sehingga *teamwork* secara efektif akan menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan hasil yang lebih besar dari sebelumnya.

Teamwork merupakan kelompok kerja yang mempunyai segala sesuatunya untuk menjadi tim yang nyata dan anggota nya berkomitmen penuh untuk kesuksesan satu sama lain, hal tersebut menunjukan bahwa didalam organisasi tim kerja miliki komitmen terhadap organisasi mereka (M. Ghorbanhosseini, 2013). *Teamwork* berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasi, hal tersebut disarankan untuk penerapan kegiatan, pembelajaran, kemampuan dan keterampilan semua karyawan melalui latihan tim sangat penting dalam asosiasi serta *teamwork* akan meningkatkan serta menghasilkan komitmen karyawan yang lebih besar terhadap perusahaan (Muhammad Azeem, 2019). *Teamwork* ditempat kerja menawarkan kepada organisasi dan *staff* terkait kemampuan untuk menjadi lebih akrab satu sama lain, belajar bagaimana bekerja sama, dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Palmiano, 2019). *Teamwork* yang sukses tergantung pada

pengaruh yang ada di antara semua anggota tim yang menciptakan lingkungan dimana semua karyawan dapat berkontribusi dan berpartisipasi untuk mempromosikan dan memelihara lingkungan tim yang positif dan efektif hal tersebut dapat menimbulkan sikap loyal terhadap organisasi. Berdasarkan pernyataan diatas, maka dari disajika hipotesis :

H2 : *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

1.3.3. Pengaruh *Employee Training* dengan *Organizational Commitment*

Employee training merupakan pelatihan yang telah direncanakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien. *Training* sebagai pengembangan profesional berkelanjutan yang memainkan peran penting dalam membangun *organizational commitment* (Tarasco & Damato, 2006 dalam Jalal Hanaysha, 2016). Sudah terkonfirmasi bahwa pelatihan dapat mengarah pada *organizational commitment* dan kepuasan kerja yang menguntungkan (Gazioglu & Tansel, 2002., dalam Jalal Hanaysha, 2016). Pelatihan selalu dikaitkan dengan keterampilan yang dibutuhkan organisasi yang di butuhkan karyawan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed, & Mazen F. Rasheed, 2013)

Penelitian dari Nouruddeen Bashir & Choi Sang Long (2015), telah menyelidiki hubungan antara lima variabel pelatihan dan tiga komponen komitmen organisasi hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan komitmen organisasi. Jika pelatihan karyawan

didukung penuh oleh perusahaan maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan telah memperhatikan kebutuhan apa yang di butuhkan karyawan, oleh karena itu hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan antusiasme karyawan untuk terus bekerja di perusahaan serta mendorong karyawan untuk berkomitment terhadap organisasi (Rizky Fauzan, 2015). Hasil dari penelitian Purnawati, Gede, & Suyatna (2017) memberi makna bahwa semakin baik pelatihan - pelatihan yang diukur berdasarkan indikator pelatihan program baru, pelatihan alat/fasilitas baru, pelatihan untuk para pegawai dengan job baru, pelatihan prosedur kerja baru dan pelatihan untuk pegawai baru dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dari disajika hipotesis :

H3 : *Employee training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

1.4. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Publisher	Tahun	Temuan Peneliti
1	Jalal Hanaysha	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>	Science Direct	2016	Hasil temuan menunjukkan bahwa <i>Employee empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> , lalu temuan ini juga mempunyai pengaruh <i>teamwork</i> positif signifikan secara statistik terhadap <i>organizational commitment</i> dan temuan ini juga menegaskan bahwa <i>employee training</i> memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .
2	Wael Zaraket, Robert Garios	<i>The Impact of Employee Empowerment on the</i>	International Journal of Human	2018	Hasil penelitian mencerminkan hubungan positif antara komponen <i>employee empowerment</i> dan <i>organizational commitment</i> . Oleh karena itu bank

	& Layla Abdel Malek	<i>Organizational Commitment</i>	Resource Studies		perlu mempertimbangkan <i>employee empowerment</i> sebagai salah satu faktor dalam mendorong <i>organizational commitment</i> .
3	Nur Arifin, Fereshti Nurdiana Dhian	Pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja di dinas sosial daerah Istimewa Yogyakarta	Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi	2018	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional komitmen organisasi, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap organisasi komitmen, kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan positif signifikan

					<p>pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, serta terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pekerjaan</p> <p>kepuasan atas komitmen organisasi.</p>
4	<p>I Made Angga Saputra & I Made Artha Wibawa</p>	<p>pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan</p>	<p>Global Journal of Management and Business Research : A Administration and Management</p>	2019	<p>Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>

5	Fitriah &I Gede Adnyana Sudibya	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar	E-Jurnal Manajemen Unud	2015	Hasil temuan menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan Terdapat pengaruh positif, Terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional dan Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasional
6	Intan Magdalena Hutagaol	<i>Employee empowerment organizational commitment in bank Indonesia representative in nort Sulawesi</i>		2014	Hasil Dalam temuan terdapat pengaruh signifikan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, khususnya pada dimensi normatif. Peralnya, strategi pemberdayaan yang diterapkan seperti pelatihan, pendidikan, sistem motivasi dan reward di Bank Indonesia menuntut pegawai untuk meningkatkan rasa determinasi diri dan self-efficacy

					<p>untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hasil penelitian ini menyarankan kepada Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Utara untuk tetap menjaga strategi pemberdayaan dan meningkatkan komitmen afektif pegawai pada instansi.</p>
7	<p>Kadek Sri Widayanti & Ni Ketut Sariyathi</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi CV. Akar Daya Mandiri</p>	<p>E-Jurnal Manajemen Unud</p>	2016	<p>hasil analisis ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pihak perusahaan sebaiknya selalu memperhatikan kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan, dan stres kerja karyawan</p>

					sehingga karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.
8	Brunetto, et al	The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA	JOURNAL OF ADVANCED NURSING	2013	Temuan menunjukkan bahwa model ini lebih efektif dalam memprediksi korelasi antara variabel perawat di Australia dibandingkan dengan Amerika Serikat. Sebagian besar jalur yang diprediksi telah dikonfirmasi untuk Australia, kecuali untuk dampak kerja tim pada komitmen dan pergantian organisasi, ditambah dampak keterlibatan pada pergantian. Sebaliknya, tidak ada jalur yang terkait dengan hubungan supervisor-bawahan yang signifikan untuk Amerika Serikat; juga tidak ada jalur dari kerja tim ke komitmen atau pergantian organisasi.

9	Mustafa Zincirkiran, , Abdurrahim Emhan, and Mehmet Fatih Yasar	<i>Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey</i>	Asian Journal of Business and Management	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan linier positif antara variabel <i>teamwork</i> , <i>organizational commitmen</i> & <i>orgnizational performance</i> . Temuan penelitian menjukan bahwa karyawan rumah sakit swasta memiliki <i>teamwork</i> , <i>orgnizational commitment</i> & skor kinerja yang lebih tinggi daripada karyaean sumah sakit umum.
10	Miftahul Munir , Ujjianto, & Slamet Riyadi	Pengaruh karakteristik individu, self efficacy dan teamwork terhadap komitmen dan produktivitas kader kesehatan di Kabupaten	Jurnal Doktor Ekonomi,	2016	Hasil diskusi dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu dan team work berpengaruh signifikan terhadap komitmen petugas kesehatan masyarakat. Efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen petugas kesehatan komunitas. Kerja tim dan komitmen petugas kesehatan masyarakat

		Tuban, Provinsi Jawa Timur			berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kesehatan masyarakat.
11	Muhammad Azeem	Mediating Effect of Human Capital on Organizational Culture, Teamwork, Organizational Development and Organizational Commitment	Journal of Social Sciences and Humanity Studies	2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber daya manusia, budaya organisasi, kerja tim, pengembangan organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan secara statistik.

12	Masoud Ghorbanhosse ini	<i>The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital</i>		2013	Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi, kerja tim, dan pengembangan organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap sumber daya manusia. Selain itu, human capital berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi, kerjasama tim dan pengembangan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
13	Dariel A. Palmiano	<i>Teamwork Atmosphere and Employees' Organizational Commitment</i>	CEBU International Conference on Studies in	2017	Hasil menunjukkan bahwa suasana kerja tim yang paling jelas untuk mendorong divergensi dan inovasi, tetapi paling tidak memuji dan mengakui. Karyawan lebih efektif daripada komitmen terus-

			Arts, Social Sciences and Humanities		menerus. Suasana kerja tim berpengaruh secara positif komitmen organisasi.
14	Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed & Mazen F. Rasheed	<i>Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia</i>	International Journal of Business and Management	2013	Hasil tersebut memberikan dukungan yang kuat untuk hipotesis yaitu hubungan negatif antara komitmen organisasi dan intensi turnover. Pelatihan karyawan berpengaruh secara signifikan dengan komitmen organisasi, niat berpindah dan hubungan komitmen-perputaran
15	Nouruddeen Bashir & Choi Sang Long	<i>The relationship between training and organizational</i>	Jurnal Of Management Development	2015	Temuan dari penelitian ini mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara variabel terkait pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan rekan kerja untuk pelatihan,

		<i>commitment among academicians in Malaysia</i>			dukungan supervisor untuk pelatihan dan manfaat pelatihan) dengan komponen komitmen afektif dan normatif dari komitmen organisasi; sementara hubungan yang tidak signifikan dengan komitmen berkelanjutan.
16	Alvaro Dias & Rui Silva	<i>Organizational training and organizational commitment : A literature review adn conceptual development</i>	International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology	2016	Pelatihan diberikan untuk menarik pengetahuan kedalam organisasi. Perusahaan dapat memotivasi dan mempertahankan kan karyawan terbaik, tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat tinjauan tentang <i>training</i> dan <i>organizational commitment</i> .
17	Rizky Fauzan	Efektifitas Pelatihan Terhadap kepuasan kerja dan komitmen	Jurnal Keuangan dan Perbankan	2015	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa fektivitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, efektifitas pelatihan

		organisasional serta kinerja karyawan bank			berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, efektivitas pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Eny Purnawati, Gede Supatra & Suyatna Yasa	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Pada	JAGADITHA (Jurnal Ekonomi & Bisnis)	2017	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan antara lain: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi,

		Dinas Perhubungan Kota Denpasar			kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi komitmen, komitmen organisasi merupakan mediasi parsial terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi adalah Mediasi parsial untuk mempengaruhi antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
19	Alexander Newman, Ra	The impact of employee perceptions of training on	International Journal of	2011	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang lemah antara persepsi

	<p>ni Thanacoody & Wendy Hui</p>	<p>organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector</p>	<p>Human Resource Management</p>	<p>karyawan tentang pelatihan dan komitmen berkelanjutan menunjukkan bahwa di Cina penyediaan pelatihan tidak boleh digunakan untuk meningkatkan komitmen berkelanjutan, terdapat hubungan yang kuat antara ketersediaan pelatihan dan komitmen organisasi, menunjukkan terdapat dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja penting untuk pengembangan dan pemeliharaan komitmen afektif, penelitian menunjukkan manfaat terbatas yang diperoleh dari upaya meningkatkan motivasi untuk belajar karyawan atau mempromosikan kesadaran tentang manfaat yang diperoleh dari</p>
--	--	---	--	---

					<p>partisipasi pelatihan, dan temuan ini mengungkapkan bahwa kedua jenis komitmen berhubungan negatif dengan niat berpindah, dan komitmen afektif memiliki dampak yang lebih kuat daripada keberlanjutan.</p> <p>komitmen.</p>
--	--	--	--	--	--