

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, pengaruh *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan bentuk kegiatan menata dan mengatur segala kegiatan agar berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu cabang ilmu yang memiliki sifat universal, artinya ilmu manajemen dapat digunakan secara luas dan hampir setiap kegiatan di dunia ini memerlukan manajemen agar memiliki sistem pengelolaan yang baik. Kata manajemen sangat erat kaitannya dengan konsep organisasi, maka dari itu Nickels, McHugh and McHugh dalam Trisnawati Sule dan Saefullah (2005:6) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Appley dan Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, mengkoordinasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

### **2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebuah organisasi atau perusahaan pada hakekatnya merupakan sekelompok manusia yang saling bekerja sama dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian tersebut dikatakan bahwa dalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat sekelompok manusia, yang artinya terdapat sekumpulan orang yang memiliki keragaman antara satu sama lainnya baik keragaman perilaku, budaya, bahasa, latar belakang, jenis kelamin, usia, dan masih banyak lagi keragaman yang lainnya. Namun dari banyaknya keragaman tersebut, mereka dituntut saling bekerja sama dengan visi dan misi yang sama untuk mencapai tujuan yang sama, maka dalam hal ini peran

manajemen sumber daya manusia sangatlah penting untuk mengatur keberagaman manusia tersebut agar dapat bekerja sama melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat sekumpulan manusia, sehingga diperlukan peran manajemen untuk mengatur sumber daya manusia tersebut. Manajemen sumber daya manusia secara umum adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian unit yang secara umum menangani SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut juga bagian HRD atau *Human Resource Department*, namun setiap manajer membawahi tenaga kerjanya sehingga manajemen sumber daya manusia juga diperlukan oleh setiap manajer pada unit organisasi atau perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan jenjang karier, evaluasi kinerja pegawai, kompensasi pegawai dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik (*human relation*).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, serta pengetahuan. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Kemajuan teknologi dan informasi saat ini, serta tersedianya modal tanpa diikuti oleh ketersediaan SDM yang memadai sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis dalam Sutrisno (2010:4), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi atau perusahaan, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya untuk menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Menurut Sinambela (2016:9), manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan menurut A.F. Stoner dalam Sinambela (2016:8) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Marwansyah (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia. Ardana (2012:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sutrisno (2010:7), manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan menurut Handoko (2011:7), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa poin dari manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam pengelolaan atau pendayagunaan manusia di dalam organisasi, yang dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan hubungan ketenagakerjaan, sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Mengapa diperlukan pengelolaan sumber daya manusia, karena dewasa ini peran manusia dalam sebuah perusahaan sangat penting, bahkan para ahli diantaranya Sinambela menyebutkan bahwa manusia merupakan aset utama yang dimiliki perusahaan, dan merupakan sumber risiko yang paling tinggi maka diperlukan pengelolaan secara benar.

#### **2.1.2.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggung jawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus

menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang-orang yang dapat mempengaruhinya. Sehingga jika terjadi kegagalan dalam manajemen sumber daya manusia, maka akan terjadi kegagalan dalam melakukan tugas atau kinerja yang buruk, produktifitas yang rendah, penurunan tingkat laba perusahaan, bahkan mengancam keberlangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Menurut Gushway dalam Sutrisno (2010:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi tinggi dan bekinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Shuler *et al.* dalam Sutrisno (2010:8) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 (tiga) tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja, dan
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

#### **2.1.2.2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi atau perusahaan dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam artian memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam upaya merealisasikan visi dan misi atau untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi atau perusahaan untuk memiliki anggota atau cara perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki karakteristik demikian. Caranya tidak lain dengan menjalankan manajemen sumber daya manusia yang tepat. Untuk organisasi atau perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan.

Fungsi manajemen SDM dikemukakan oleh Juni Priansa (2016:27), fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini lebih lanjut akan dikemukakan fungsi-fungsi manajemen SDM:

## 1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang lebih didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan, dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

### a. Perencanaan.

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir organisasi ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datang dari manajemen kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apa yang akan dilakukan? Bagaimana itu dilakukan? Siapa yang melakukan? Kapan dilakukan? Mengapa dilakukan? dan Dimana dilakukan? Fungsi perencanaan manajemen kepegawaian terutama adalah membantu pemimpin organisasi untuk memberi informasi yang lengkap dan bentuk nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai.

### b. Pengorganisasian.

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit

dengan unit lainnya. Jadi proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan pegawai serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan.

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, misalnya penggerakan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi yang ditentukan dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam organisasi.

d. Pengendalian.

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana, pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

## 2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai.

Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

b. Pengembangan.

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

c. Kompensasi.

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan.

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pensiun.

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah fungsi *separation*. Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar

menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### **2.1.3. *Human Relation***

Dalam suatu organisasi atau perusahaan *human relation* (hubungan antar manusia) merupakan suatu hal yang sangat penting, karena *human relation* sebagai suatu jembatan yang menghubungkan antara atasan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan karyawan dengan karyawan lainnya untuk bekerja sama secara terkoordinasi dengan tujuan menciptakan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas tenaga kerja secara menyeluruh, serta membantu pemimpin dalam melaksanakan komunikasi vertikal maupun komunikasi horizontal.

*Human relation* (hubungan antar manusia) merupakan komunikasi antarpersoanl (*interpersonal communication*), karena pada pelaksanaannya *human relation* secara umum berlangsung antara dua orang secara dialogis. Dikatakan pula bahwa *human relation* merupakan bentuk komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung atau bertatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi atau perusahaan dengan tujuan meningkatkan semangat kerja serta bekerjasama dalam mencapai hasil kerja yang memuaskan. Dari uraian tersebut harus di garis bawahi, bahwa *human relation* bukan hanya hubungan antar manusia dalam menyampaikan suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, namun hubungan antar manusia disini merupakan suatu komunikasi yang

berorientasi pada perilaku (*action oriented*), hal ini mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pandangan atau pendapat, serta perilaku seseorang dalam situasi kerja atau dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.3.1. Pengertian *Human Relation***

*Human relation* merupakan dasar untuk keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Menurut Siagian (2004:110), inti dari keberhasilan manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan inti kepemimpinan adalah *human relation*, baik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan tersebut tergantung baik buruknya *human relation* yang diterapkan di instansi, *human relation* yang dimaksud disini adalah hubungan yang baik yang dilakukan antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan atasan dalam instansi tersebut. Artinya *human relation* bukan hanya sekedar interaksi atau hubungan antar manusia pada umumnya, akan tetapi memiliki tujuan dalam mengubah sikap dan pandangan terhadap sesuatu agar seseorang yang terlibat dalam interaksi tersebut dapat bertindak sesuai dengan yang diharapkan semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi.

*Human relation* pada dasarnya merupakan komunikasi antarpersonal yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada perilaku manusia (*action oriented*), seperti dijelaskan oleh Onong (2009:138) *human relation* adalah hubungan manusia yang termasuk ke dalam komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu

komunikasi karena sifatnya *action oriented*, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang.

Berdasarkan pengertian *human relation* di atas, dapat disimpulkan bahwa *human relation* merupakan bentuk interaksi antarpersonal (*intrepersonal communication*) yang dilakukan secara dialogis. Dilihat dari segi kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap suatu kelompok dalam organisasi atau perusahaan, *human relation* merupakan bentuk interaksi orang-orang dalam situasi kerja atau berada di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang memotivasi saling bekerja sama secara efektif dan efisien, sehingga dicapai kepuasan kerja yang tinggi.

#### **2.1.3.2. Teknik-teknik *Human Relation***

*Human relation* dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia (Onong, 2009:141). Peranan *human relation* dalam dunia kerja dengan intensitas yang tinggi, dilakukan untuk menangani orang yang menderita stres kerja atau frustrasi. Stres kerja atau frustrasi dapat terjadi pada diri seseorang karena masalah yang tidak dapat dipecahkan olehnya. Setiap orang yang menderita stres kerja atau mengalami frustrasi dapat dilihat dari tingkah lakunya, ada yang berdiam atau merenung, murung, putus asa, mengasingkan diri ataupun mencari alasan untuk menutupi kemampuannya. Stres atau frustrasi lazim diderita oleh pegawai dan disinilah peran pemimpin untuk mengatasi persoalan tersebut, salah satunya dengan *human relation*, seperti dijelaskan oleh Onong (2009:141),

bahwa frustrasi itu diderita oleh pegawai, apalagi jika jumlahnya banyak ini akan mengganggu jalannya organisasi, akan menjadi rintangan bagi tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, tidaklah bijaksana seorang pemimpin mengenai pegawai yang frustrasi dengan tindakan kekerasan disinilah pentingnya peran *human relation*, ia harus membawa penderita dari *problem situation* kepada *problem solving behaviour*.

*Human relation* dalam kegiatannya terdapat teknik yang bisa digunakan untuk membantu mereka yang menderita stres atau frustrasi yakni dengan teknik konseling, yang bertindak sebagai konselor bisa pemimpin organisasi, kepala humas organisasi, atau kepala-kepala yang lainnya yang memiliki kemampuan dalam memberikan konseling. Konseling bertujuan untuk membantu konseli, yaitu pegawai yang menderita stres atau frustrasi dalam bekerja untuk memecahkan masalah yang dihadapinya atau membantu menciptakan suasana yang lebih baik sehingga dapat menimbulkan kepercayaan diri dari pegawai untuk memecahkan masalahnya sendiri. Menurut Onong (2009:141), *human relation* dalam kegiatannya terdapat 2 (dua) jenis konseling, bergantung pada pendekatan yang dilakukan. Kedua jenis konseling tersebut adalah *directive counseling*, yaitu konseling yang langsung terarah, dan *non directive counseling* yaitu konseling yang tidak langsung terarah.

Seperti ditegaskan sebelumnya bahwa *human relation* merupakan bentuk komunikasi persuasif, artinya setiap pemimpin organisasi atau pemimpin suatu kelompok melakukan komunikasi dengan pegawainya secara manusiawi untuk meningkatkan kerja sama yang baik, melalui motivasi yang diberikan kepadanya

sehingga hasilnya memuaskan disamping mereka bekerja dengan hati yang gembira tanpa adanya rasa terpaksa atau intimidasi.

#### **2.1.3.3. Hambatan dalam *Human Relation***

*Human relation* dalam kegiatannya tidak selamanya berjalan dengan baik, ada hambatan-hambatan yang dapat mengganggu jalannya komunikasi. Hambatan dalam *human relation* umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif yaitu hambatan yang terjadi secara alami atau tanpa adanya kesengajaan. Hambatan yang sifatnya subjektif yaitu hambatan yang terjadi karena adanya kesengajaan yang dibuat oleh pihak lain karena adanya pertentangan kepentingan dan prasangka terhadap suatu komunikasi. Faktor pertentangan kepentingan dan prasangka merupakan hambatan yang paling berat, mengingat sulitnya seorang komunikator mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang jelas tidak menyenangkan komunikator atau menyajikan pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang mengganggu suatu kepentingan pihak lain. Apabila hal ini terjadi, biasanya akan berujung pada sikap mencemoohkan komunikasi atau bahkan bersikap acuh tak acuh seolah-olah pesan dalam komunikasi tersebut sukar dimengerti.

#### **2.1.3.4. Prinsip *Human Relation***

Dalam dunia kerja, pegawai perusahaan dituntut untuk saling bekerja sama dalam melaksanakan semua pekerjaan agar tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga prinsip *human relation* (hubungan antar manusia) ini sangat

penting dimiliki oleh setiap pegawai perusahaan. Adapun prinsip-prinsip *human relation* (hubungan antar manusia) menurut Siagian (2004:7), adalah sebagai berikut:

1. Suasana kerja yang menyenangkan, yaitu pekerjaan yang menarik, hubungan kerja yang intim, lingkungan kerja yang memberikan motivasi dan perlakuan yang adil.
2. Hubungan kerja yang serasi, yaitu hubungan formalitas dan informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
3. Penempatan tenaga kerja yang tepat, yaitu setiap orang harus ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kecakapan mereka.

#### **2.1.3.5. Indikator *Human Relation***

Keith Davis (dalam Trisari, 2008), menyatakan bahwa *human relation* dapat diukur melalui prinsip-prinsip *human relation* diantaranya adalah:

- 1) *Importance of individual* (pentingnya individu)
  - Setiap karyawan harus diperhatikan sebagai individu
  - Setiap tindakan perusahaan harus memperhitungkan perasaan karyawan, mengakui dan memperhatikan kepentingannya
- 2) *Mutual acceptance* (saling menerima)
  - Semua anggota perusahaan harus saling menerima satu sama lain sebagai individu maupun kelompok
- 3) *Common interest* (kepentingan bersama)
  - Satu sama lain terkait oleh kepentingan bersama

- Harus mementingkan kepentingan perusahaan secara bersama dengan rasa kerja sama

4) *Open communication* (komunikasi terbuka)

- Berterus terang mengenai ide, pendapat, perasaan yang menyangkut kepentingan bersama
- Komunikasi yang bersifat terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat
- Dengan komunikasi terbuka akan terjalin rasa saling membantu dan bekerja sama dalam menjalankan tugas dan pekerjaan

5) *Participation officials* (partisipasi karyawan)

- Karyawan harus memberikan ide atau gagasan yang menyangkut kepentingan perusahaan
- Karyawan harus kreatif dalam berkarya yang berkaitan dengan pekerjaannya

6) *Local identity* (identitas setempat)

- Adanya musyawarah dalam mengambil keputusan secara bersama-sama
- Dengan memberikan pujian yang tepat pada seseorang, maka orang itu akan merasa bagian dari organisasi dimana ia ditugaskan

7) *Local Decisions* (keputusan setempat)

- Memberikan wewenang kepada anggota perusahaan untuk memecahkan masalahnya sendiri

8) *High moral standart* (ukuran moral yang tinggi)

- Kebenaran dan keadilan mengenai suatu tindakan dapat disebut benar dan adil bila berdasarkan pada moralitas dan hak-hak asasi manusia

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

Suatu organisasi perusahaan tidak terlepas dari lingkungan kerja, bahkan organisasi itu sendiri merupakan bagian dari lingkungan dimana organisasi tersebut berdiri. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak secara langsung melaksanakan pekerjaan dari suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga kerja perusahaan yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Lingkungan kerja yang baik dan mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat meningkatkan komitmen organisasi, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan tingkat komitmen organisasi. Maka dari itu perlu diperhatikan dan disadari oleh perusahaan bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman, serta mendukung dalam aktivitas kerja pegawainya akan membangun komitmen pegawai yang tinggi terhadap perusahaan.

##### **2.1.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa, lingkungan kerja sangat penting untuk diperhatikan oleh seorang manajer, meskipun lingkungan kerja tidak secara langsung melaksanakan pekerjaan dari suatu perusahaan, namun perannya sangat mempengaruhi dalam membantu pelaksanaan kerja dari pegawai.

Lingkungan kerja itu sendiri menurut Sutrisno (2010:118), adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Menurut Nitisemito (2008:25), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah semua yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebarkannya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:2), menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menyangkut segala sesuatu baik berupa fisik maupun non fisik yang berada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan dari para pegawai.

#### **2.1.4.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Di dalam lingkup sebuah perusahaan terdapat jenis-jenis lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Ada beberapa jenis lingkungan kerja seperti dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:105), menyatakan bahwa ada beberapa jenis lingkungan kerja, yaitu:

1. Kondisi lingkungan fisik yang meliputi faktor lingkungan tata ruang kerja dan faktor kebersihan dan kerapihan ruang kerja
2. Kondisi lingkungan kerja non fisik yang meliputi lingkungan sosial, status sosial, hubungan kerja, dan sistem informasi
3. Kondisi psikologis lingkungan kerja yang meliputi rasa bosan dan keletihan dalam bekerja

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013:21), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yakni, (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan bentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Misalnya: temperatur ruangan, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk mendapatkan pengaruh lingkungan fisik yang positif bagi pegawai, maka langkah utama yang harus dilakukan perusahaan adalah mempelajari secara baik manusia atau pegawai tersebut, baik mengenai fisik

maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai rujukan dalam menata lingkungan kerja fisik yang tepat.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik terjadi baik secara sadar maupun tidak sadar yang secara langsung dapat mempengaruhi kondisi setiap pegawai perusahaan. Sehingga perusahaan juga dituntut untuk memperhatikan kondisi psikologis setiap pegawai.

#### **2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Dalam membentuk lingkungan kerja yang baik, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Berikut dijelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja fisik dan non fisik:

##### **A. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik**

Setiap tenaga kerja dapat memberikan kontribusinya dengan optimal, apabila disertai dengan dukungan kondisi lingkungan kerja yang memadai. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan memadai atau sesuai, jika setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara optimal, efektif serta efisien, aman, serta memberikan kepuasan kerja bagi pegawai itu sendiri. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat dalam jangka waktu yang relatif lama, serta ketidaksesuaian lingkungan berdampak pada kinerja yang kurang optimal.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan oleh Sedarmayanti (2013:26) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, diantaranya adalah:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi di tempat kerja
5. Suara bising
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau-bauan di tempat kerja
8. Penggunaan warna
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan kerja

Untuk mengetahui lebih lanjut dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja yang baik dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka di bawah ini akan dijelaskan beberapa faktor diantaranya adalah:

1. Penerangan

Cahaya atau penerangan di tempat kerja sangat mempengaruhi pegawai guna menghasilkan kinerja yang optimal serta menjaga keselamatan dan kelancaran kerja, sehingga diperlukan penerangan yang cukup namun tidak terlalu menyilaukan karena justru cahaya yang terlalu silau akan mengganggu proses

kerja pegawai. Pencahayaan tidak terpaut pada penggunaan listrik saja, tetapi juga pencahayaan dari sinar matahari yang cukup.

## 2. Suhu udara

Memperhatikan suhu udara atau temperatur ruangan sangat diperlukan, karena setiap pegawai memiliki adaptasi yang berbeda dengan pegawai satu sama lainnya.

## 3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban ni berhubungan dengan temperatur udara, dan secara bersamaan antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas tubuhnya.

## 4. Sirkulasi di tempat kerja

Udara di sekitar tempat kerja harus segar karena dapat memberikan rasa sejuk dan segar selama bekerja, sebaliknya apabila udara kotor akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan. Mendapatkan udara segar dapat dilakukan dengan mengatur sirkulasi udara terutama pada ruang kerja yang memiliki pegawai dengan jumlah yang banyak.

## 5. Suara bising

Suara bising dapat menggagu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, mengganggu konsentrasi kerja, menghambat komunikasi, maka suara bising hendaknya di hindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi.

#### 6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran yang dimaksud adalah getaran yang berasal dari alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai dirasakan sampai ketubuh dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi kerja, kesalahan dalam bekerja.

#### 7. Bau-bauan di tempat kerja

Tempat yang kotor yang menimbulkan bau tidak sedap, dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kenyamanan pegawai terganggu serta dianggap sebagai salah satu pencemaran yang merupakan sarang penyakit.

#### 8. Penggunaan warna

Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia. Warna yang dimaksud bukan hanya pada satu penggunaan warna saja, tetapi penggunaan komposisi warna. Komposisi warna ini perlu diperhatikan, karena jika salah dalam memilih komposisi warna akan mengganggu pemandangan, dan akan menimbulkan rasa tidak senang serta ketidaknyamanan bagi yang melihatnya.

#### 9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja. Dekorasi perlu diperhatikan pula untuk membuat ruang gerak yang leluasa, sehingga tidak menghambat pegawai beraktivitas.

#### 10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar musik harus disesuaikan dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Musik yang tidak sesuai yang dipedengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11. Keamanan kerja

Jaminan terhadap keamanan akan menimbulkan rasa tenang bagi pegawai, maka hal ini akan mendorong semangat dan gairah dalam bekerja. Keamanan yang dimaksud disini adalah kewanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi pegawai. Keamanan milik pribadi yang dimaksud bukan hanya bersifat harta benda saja tetapi kewanan yang utama adalah keamanan terhadap keselamatan diri bagi pegawai itu sendiri. Ancaman keselamatan atas diri pegawai diantaranya pekerjaan yang memiliki risiko tinggi, kondisi gedung yang mulai lapuk, lantai yang tidak kering, kebakaran, dan lain sebagainya.

### **B. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Non Fisik**

Disamping lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik juga memiliki peranan penting dalam mempengaruhi pelaksanaan kerja setiap pegawai. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Mangkunegara (2011:105) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik di bagi ke dalam 2 jenis, diantaranya sebagai berikut:

## 1. Lingkungan kerja temporal

### a. Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Pegawai dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran.

### b. Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat kerja penuh diberikan kepada karyawan agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan meningkatkan produksi serta efisiensi.

## 2. Lingkungan kerja psikologis

### a. Kebosanan

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi kebosana dalam bekerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi dan rotasi.

### b. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan sama saja, sehingga

menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

c. Keletihan

Keletihan bekerja terdiri dari dua macam, yaitu keletihan psikis dan keletihan psikologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan keletihan psikologis dapat mengakibatkan meningkatnya masalah dalam bekerja, meningkatkan absensi, *turn over*, dan kecelakaan kerja.

#### **2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2011:46), menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat diukur melalui dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik
  - a. Penerangan
  - b. Suhu udara
  - c. Bau-bauan di tempat kerja
  - d. Dekorasi ditempat kerja
  - e. Keamanan kerja

2. Lingkungan kerja non fisik

Hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:105) dapat diukur melalui:

1. Lingkungan kerja temporal

- a. Waktu jumlah jam kerja
  - b. Waktu istirahat kerja
2. Lingkungan kerja psikologis
    - a. Kebosanan
    - b. Pekerjaan yang monoton
    - c. Keletihan

Dalam penelitian ini, penulis hanya memfokuskan penelitian pada lingkungan kerja non fisik sehingga dimensi dan indikator lingkungan kerja non fisik yang akan di ambil dalam membuat instrumen atau kuesioner penelitian.

#### **2.1.5. Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seorang pegawai terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi suatu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen merupakan sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi serta tingkat kepercayaan dan penerimaan pegawai terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi.

##### **2.1.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Ivancevich, Konopasuke dan Matteson (2007:234), menjelaskan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan setia terhadap organisasi. Dari

pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan pegawai untuk bertahan dalam perusahaan. Komitmen pegawai terhadap organisasi juga dapat mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan perusahaan, kemauan untuk melakukan usaha-usaha tertentu dalam mencapai misi dan tujuan tersebut, serta memiliki kemauan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Robbins dalam Majorsy (2007:64), menyatakan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi di atas, dapat penulis simpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap dimana pegawai memihak dan peduli terhadap organisasi tertentu serta memiliki niat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut, serta meyakini bahwa organisasi yang mereka pilih merupakan organisasi yang tepat sehingga memberikan manfaat bagi dirinya.

#### **2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne dan Graham (dalam Juni Priansa, 2016:243) adalah:

1. Personal.

- a. Ciri Kepribadian Tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan

sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan Masa Kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat Pendidikan.

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan.

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja.

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional.

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterkaitan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan yang erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan

terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterkaitan terhadap organisasi.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

3. Posisional

a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang

promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. **Tingkat Pekerjaan**

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

### **2.1.5.3. Macam-macam Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam Umam (2010:259) merumuskan 3 (tiga) macam atau tingkatan komitmen dalam berorganisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

1. ***Affective commitment***, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Anggota organisasi dengan *affective commitment* akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki keinginan untuk itu.
2. ***Continuance commitment***, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi

anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari perasaan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat Meyer dan Allen tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk bertahan di dalam suatu organisasi. Seseorang dengan *affective commitment* yang kuat, akan bertahan di dalam organisasi dengan alasan bahwa dia memang menyukai dan nyaman dengan organisasi tersebut. Seseorang dengan *continuance commitment* yang kuat, akan bertahan di dalam organisasi dengan alasan atau motivasi kebutuhan hidup menjadi tuntutan atau dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan *normative commitment* yang kuat, akan bertahan di dalam organisasi dengan alasan moralitas dirinya terhadap organisasi yang telah memberikan keuntungan terhadap dirinya.

#### **2.1.5.4. Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator pengukuran. Ganesan Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dalam Melina Taurisa dan Ratnawati (2012) mengidentifikasi komitmen organisasional ke dalam 6 (enam) indikator pengukuran, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Perasaan menjadi salah satu bagian organisasi
  - Anggota organisasi selalu terlibat dalam kegiatan yang menyangkut kepentingan organisasi
- b) Kebanggaan terhadap organisasi
  - Anggota merasa bangga berada di dalam organisasi dan menganggap bahwa organisasi saat ini merupakan organisasi yang tepat bagi dirinya
- c) Kepedulian terhadap organisasi
  - Anggota yang memiliki kepedulian terhadap organisasi akan bekerja keras dalam memajukan organisasi tersebut
- d) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
  - Anggota memiliki hasrat yang kuat untuk berprestasi di dalam organisasi
- e) Kepercayaan yang kuat mengenai nilai-nilai organisasi
  - Penerimaan nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki anggota
- f) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Setiap anggota memiliki kemauan

  - Kesiediaan untuk bekerja seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi

#### **2.1.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan untuk membuat hipotesis atau jawaban sementara atas permasalahan dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan penulis antara penelitian terdahulu

dengan penelitian yang sedang dilakukan. Adapun kajian yang digunakan yaitu mengenai *human relation* (hubungan antar manusia), lingkungan kerja non fisik, yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal penelitian, baik berupa jurnal nasional maupun jurnal internasional yang relevan dengan penelitian penulis:

1. Ana Prihatini, Moh. Mukeri Warso dan Andi Tri Haryono (2016)

Melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Human Relation* dan Pemberdayaan Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada CV Karya Manunggal)”, dalam penelitian ini dijelaskan bahwa responden penelitian berjumlah 90 karyawan bagian produksi pada CV. Karya Manunggal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara, serta analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan tingkat signifikansi 0,000. Dalam penelitian ini indikator variabel *human relation* di adaptasi dari Siagian (2004): suasana kerja yang menyenangkan, hubungan kerja yang serasi, dan penempatan tenaga kerja yang tepat. Sedangkan indikator variabel komitmen organisasi di adaptasi dari Ganesan dan Weitz dalam Fuad Mas’ud (2004): perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat

terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

2. Fadhlillah Dali Putra (2014)

Melakukan penelitian tentang “Analisis Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT. Windika Utama Semarang)”, dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan pada level manajerial dan staff PT. Windika Utama Semarang yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara, serta analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan tingkat signifikan 0,000. Dalam penelitian ini indikator lingkungan kerja non fisik diadaptasi dari Mangkunegara (2011): (a). lingkungan temporal, terdiri dari waktu jumlah jam kerja dan waktu istirahat kerja. (b). lingkungan psikologi, terdiri dari kebosanan, pekerjaan yang monoton, kelelahan, dan hubungan kerja. Sedangkan indikator komitmen organisasi diadaptasi dari Meyer dan Allen dalam Umam (2010): *affective commitment, continuance commitment, and normative commitment*.

3. Michael P. Leiter and Cristina Maslach (2006)

Melakukan penelitian tentang “*The Impact of Human Relationship on Burnout and Organizational Commitment*”. Subyek dari penelitian ini adalah 52 dari 74 perawat dan staf pendukung (terdiri dari 49 wanita dan 3 laki-laki) dari rumah sakit swasta di daerah perkotaan California utara. Hasil dari analisis menunjukkan

bahwa variabel *human relationship* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi 0,033. Dalam penelitian ini indikator *human relationship* diadaptasi dari Keith Davis (1962): pentingnya individu, saling menerima, kepentingan bersama, komunikasi terbuka, partisipasi karyawan, identitas setempat, keputusan setempat, dan ukuran moral yang tinggi. Sedangkan indikator komitmen organisasi diadaptasi dari Ganesan dan Weitz (1996): perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

#### 4. Atif B. Al-Quraan (2016)

Melakukan penelitian tentang “*Impact of Human Relations on Organizational Commitment: Case Study at Jordan Ahli Bank*”, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak *human relations* yang diukur dengan indikator diadaptasi dari (Keith Davis, 1962): pentingnya individu, saling menerima, kepentingan bersama, komunikasi terbuka, partisipasi karyawan, identitas setempat, keputusan setempat, dan ukuran moral yang tinggi, terhadap *organizational commitment* yang diukur dengan indikator diadaptasi dari Ganesan dan Weitz (1996): perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Subjek dari penelitian ini adalah karyawan dari cabang Jordan Ahli Bank yang berjumlah

500 orang karyawan, sebanyak 280 kuesioner didistribusikan. Hanya 273 yang dikembalikan dan valid untuk dilakukan analisis statistik dengan rasio 97,5%. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa *human relations* memiliki dampak signifikan terhadap *organizational commitment* di Jordan Ahli Bank.

5. Memoona Ambreen (2011)

Melakukan penelitian tentang "*Impact of Organizational Culture and non-physical work environment on Organizational Commitment*". Dalam penelitian ini variabel yang memiliki kesamaan dengan penulis yaitu variabel *non-physical work environment* (lingkungan kerja non fisik) dan variabel *organizational commitment* (komitmen organisasi). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik dengan komitmen organisasi dengan menggunakan model testing untuk mengukur data dan juga didukung oleh literatur yang relevan, secara parsial masing-masing variabel yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja diukur dengan indikator yang diadaptasi dari DeStefano (2006): prosedur kerja, standar kerja, pertanggungjawaban supervisor, kejelasan tugas, sistem penghargaan, dan hubungan antar karyawan. Serta komitmen organisasi diukur dengan indikator yang diadaptasi dari Meyer and Allen (1996): *affective commitment, continuance commitment, and normative commitment*.

6. Nevine Hassan Abd El-all (2014)

Melakukan penelitian tentang "*Effect of Human Relations Skills on Staff Nurses Organizational Commitment*". Subyek dalam penelitian ini terdiri dari 18 orang

kepala bagian keperawatan dan 69 orang staf bagian keperawatan yang bekerja di Rumah Sakit El-Mahabara dan El-Zahraa di provinsi El-Beheria. Hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa adanya efek atau pengaruh dari *human relations skill* (keterampilan hubungan antar manusia) yang diukur dengan indikator diadaptasi dari Robert and Lussier (2013) yaitu terdiri dari keterampilan intrapersonal, keterampilan interpersonal, dan keterampilan kepemimpinan, terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi) yang diukur dengan indikator diadaptasi dari Meyer and Allen (2002) yaitu terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment*.

7. Krishna, S.M. Murali *et. al* (2015)

Melakukan penelitian tentang “*The Impact of Employee Motivation and non-Physical Work Environment on Organizational Commitment of Academic Staffs’ of Ambo University: A Critical Review and Analysis*”. Dalam penelitian ini ada kesamaan variabel dengan penulis yaitu variabel lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di Universitas Ambo di Ethiopia, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi staf akademik Universitas Ambo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 242 orang dari jumlah populasi 647 orang staf akademik. Hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa secara parsial masing-masing variabel motivasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel lingkungan kerja itu sendiri diukur dengan

menggunakan indikator yang diadaptasi dari DeStefano (2006): prosedur kerja, standar kerja, pertanggungjawaban supervisor, kejelasan tugas, sistem penghargaan, dan hubungan antar karyawan. Sedangkan variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan indikator yang diadaptasi dari Porter and Smith (Steers, 1985): dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Dari penelitian terdahulu di atas, menunjukkan bahwa variabel yang penulis angkat ke dalam topik penelitian ini yaitu *human relation* (X1), dan lingkungan kerja non fisik (X2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi (Y). Artinya setiap peningkatan yang terjadi pada variabel *human relation* akan mempengaruhi terhadap peningkatan pada komitmen organisasi. Begitupun dengan peningkatan yang terjadi pada variabel lingkungan kerja non fisik akan mempengaruhi terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Setelah penulis melakukan penelaahan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis, maka dalam menyusun instrumen penelitian akan ditentukan indikator-indikator untuk mengukur variabel *human relation*, lingkungan kerja non fisik, dan komitmen organisasi. Adapun indikator pengukuran yang akan digunakan penulis diantaranya sebagai berikut:

a. *Human relation*

Untuk mengukur variabel *human relation*, penulis akan menggunakan indikator merujuk pada teori Keith Davis (dalam Trisari, 2008) yang

penelitiannya sudah dilakukan oleh Michael P. Leiter and Cristina Maslach (2006), dan Atif B. Al-Quraan (2016).

b. Lingkungan kerja non fisik

Untuk mengukur variabel lingkungan kerja non fisik, penulis akan menggunakan indikator merujuk pada teori Mangkunegara (2011) yang penelitiannya sudah dilakukan oleh Fadhlillah Dali Putra (2014).

c. Komitmen organisasi

Untuk mengukur variabel lingkungan kerja non fisik, penulis akan menggunakan indikator merujuk pada teori Ganesan and Weitz (dalam Melina Taurisa dan Ratnawati, 2012) yang penelitiannya sudah dilakukan oleh Ana Prihatini, Moh. Mukeri Warso dan Andi Tri Haryono (2016), Michael P. Leiter and Cristina Maslach (2006), dan Atif B. Al-Quraan (2016).

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2010:60). Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan keterkaitan variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

### **2.2.1. Pengaruh *Human Relation* terhadap Komitmen Organisasi**

Setiap orang yang tergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari adanya aktivitas manusia, hal ini karena adanya tujuan yang jelas

dan ditetapkan oleh perusahaan agar menjadi target yang harus dicapai bersama. Hubungan antar manusia (*human relation*) yang baik di dalam perusahaan, akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi pegawai. Pada dasarnya dalam organisasi terdapat kegiatan hubungan antar anggota organisasi dan bersedia untuk melebur keinginan individu demi mencapai tujuan bersama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *human relation* adalah salah satu syarat organisasi dapat berjalan dengan baik.

Penelitian yang mendukung pada hal ini dilakukan oleh Michael P. Leiter and Cristina Maslach (2010) dengan judul *The Impact of Human Relationship on Burnout and Organizational Commitment*. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *human relationship* mempengaruhi tingkat kelelahan dan komitmen organisasi. Ada juga penelitian yang dilakukan Ana Prihatini, Moh. Mukeri Warso dan Andi Tri Haryono (2016) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Human Relation* dan Pemberdayaan Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada CV Karya Manunggal). Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *human relation* memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi. Serta penelitian yang dilakukan Nevine Hassan Abd El-all (2014) dengan judul *Effect of Human Relations Skills on Staff Nurses Organizational Commitment*. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel *human relations skills* terhadap komitmen organisasi.

Teori yang mendukung adanya pengaruh *human relation* terhadap komitmen organisasi yaitu teori yang dikemukakan oleh Onong (2009:138) *human*

*relation* adalah hubungan manusia yang termasuk ke dalam komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya *action oriented*, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang. Oleh sebab itu melalui *human relation* yang baik antara seluruh pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan tertentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi ataupun bersama akan selesai dengan baik, sehinggalah dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja dalam sebuah organisasi. Sehingga terciptanya kepuasan yang dirasakan individu dapat memelihara loyalitas anggota terhadap organisasi.

### **2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Organisasi**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk komitmen organisasi setiap pegawai, terutama lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan lingkungan kerja temporal dan psikologi. Kesesuaian kondisi lingkungan kerja non fisik bagi setiap individu dalam organisasi akan menciptakan rasa kenyamanan berada di dalam organisasi.

Tingkat komitmen organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik, hal ini dinyatakan oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya Dali Putra (2014) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT.

Windika Utama Semarang). Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ada juga penelitian yang dilakukan Memoona Ambreen (2011) dengan judul *Impact of Organizational Culture and non-physical work environment on Organizational Commitment*. Hasil penelitian menyatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian juga dilakukan oleh Krishna, S.M. Murali *et. al* (2015), yang melakukan penelitian tentang “*The Impact of Employee Motivation and non-Physical Work Environment on Organizational Commitment of Academic Staffs’ of Ambo University: A Critical Review and Analysis*”. Hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa secara parsial masing-masing variabel motivasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Teori yang mendukung adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi yaitu teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2013:21), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan yang terjalin di dalam organisasi baik hubungan langsung antar rekan kerja maupun hubungan yang diakibatkan karena situasi dan kondisi di sekitar lingkungan kerja dapat berdampak pada psikologis individu di dalam organisasi.

Berdasarkan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa jika lingkungan kerja non fisik dalam kondisi yang baik maka akan menciptakan kenyamanan, rasa

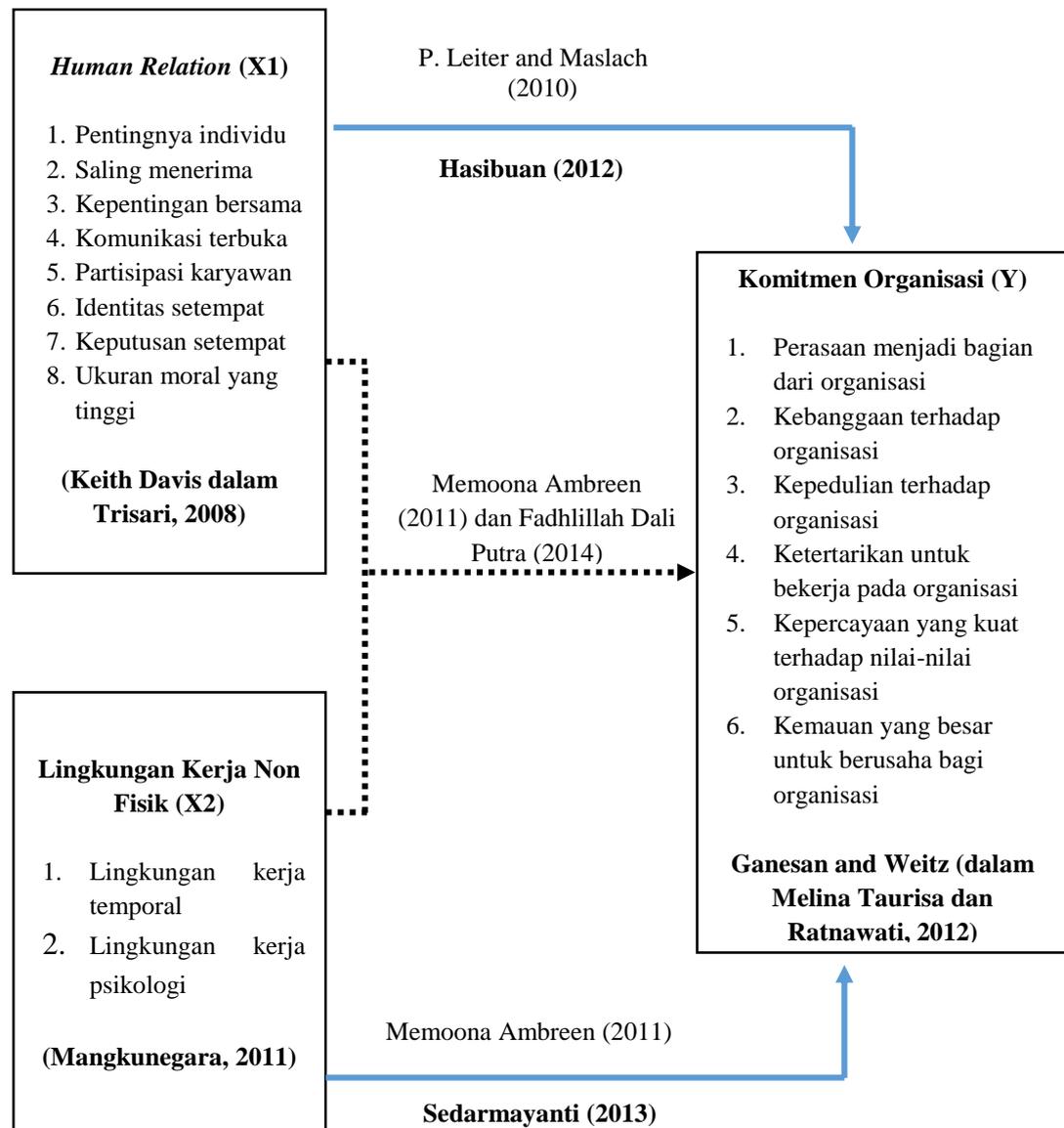
senang, serta mengakibatkan kepuasan kerja yang dirasakan individu sehingga pada akhirnya dapat memelihara loyalitas anggota terhadap organisasi.

### **2.2.3. Pengaruh *Human Relation* dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Organisasi**

Dengan mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor terhadap komitmen organisasi, perusahaan dapat menentukan langkah-langkah untuk meminimalisir rendahnya tingkat komitmen organisasi yang mungkin terjadi pada perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa, *human relation* dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi suatu tenaga kerja. Artinya jika hubungan kerja di dalam suatu perusahaan berjalan dengan baik dan dapat saling berkomunikasi dalam konteks pekerjaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap perusahaan. Sedangkan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, terutama lingkungan kerja yang sifatnya non fisik juga dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pegawai dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang mendukung dalam hal ini dilakukan Memoona Ambreen (2011), dengan judul *Effect of Human Relations Skills on Staff Nurses Organizational Commitment*. Penelitian dari Fadhlillah Dali Putra (2014), dengan judul Analisis Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT. Windika Utama Semarang). Dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *human relation* (hubungan antar manusia) dan *non-physical work environment* (lingkungan kerja non fisik) mempengaruhi *organizational commitment* (komitmen organisasional).

Berdasarkan telaah pustaka atau kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

—————▶ : Hubungan secara parsial

.....▶ : Hubungan secara simultan

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan paradigma penelitian yang disebutkan di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *human relation* dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi
2. Terdapat pengaruh *human relation* terhadap komitmen organisasi
3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen organisasi