



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian *Management*

Menurut Ebert & Griffin (2017) *management* adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam penggunaan semua sumber daya tersebut akan diawasi oleh manajer dari perusahaan masing-masing.

Menurut Robbins & Coulter (2009) *management* didefinisikan sebagai proses koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain merupakan hal yang membedakan antara posisi manajerial dan posisi non manajerial.

Schermerhorn (2010) mengatakan bahwa *management* adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja. Semua manajer, terlepas dari jabatan, level, jenis dan pengaturan organisasi, bertanggung jawab atas 4 fungsi manajemen proses.

Dalam penelitian ini, definisi dari *management* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *management* menurut Ebert & Griffin (2017) yaitu *management* adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan

mengendalikan sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Schermerhorn (2010) *management* proses dibagi menjadi 4 fungsi, antara lain :

1. *Planning*

Dalam fungsi *management* ini, *planning* merupakan sebuah proses menetapkan tujuan dan menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2. *Organizing*

Dalam fungsi *management* ini, *organizing* adalah proses menetapkan tugas, mengalokasikan sumber daya, dan mengoordinasikan kegiatan kerja.

3. *Leading*

Dalam fungsi *management* ini, *leading* merupakan sebuah proses membangkitkan antusiasme dan menginspirasi upaya untuk mencapai tujuan.

4. *Controlling*

Dalam fungsi *management* ini, *controlling* merupakan proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan.

### 2.1.2 Pengertian *Human Resource Management*

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016) *human resource management* merupakan kebijakan, praktik, dan sistem tersebut mempengaruhi karyawan seperti perilaku, sikap, dan kinerja. Perusahaan dengan efektif *human resource management* cenderung membuat karyawan dan pelanggan lebih puas serta perusahaan tersebut lebih inovatif dan memiliki produktivitas lebih besar.

Menurut Dessler (2017) *human resource management* sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Dalam *human resource management* akan memberi konsep dan teknik yang dibutuhkan manajer untuk aspek personal manajemen.

Menurut Mondy & Martocchio (2016) *human resource management* adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Karena itu, manajer di setiap tingkatan harus peduli terhadap *human resource management*.

Dalam penelitian ini, definisi dari *human resource management* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *human resource management* menurut Dessler (2017) yaitu *human resource management* sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Schermerhorn (2010) menggambarkan tiga tanggung jawab utama umum dari *human resource management*, sebagai berikut:

1. *Attracting a quality workforce*

Pada tahap ini, *human resource management* melakukan perencanaan sumber daya manusia, merekrut karyawan, dan seleksi karyawan.

2. *Developing a quality workforce*

Pada tahap ini, *human resource management* melakukan pengembangan karyawan melalui orientasi karyawan, pelatihan & pengembangan, dan manajemen kinerja.

3. *Maintaining a quality workforce*

Pada tahap ini, *human resource management* mempertahankan karyawan terbaiknya dengan cara pengembangan karir, *work-life balance*, kompensasi & manfaat, retensi & *turnover*, dan hubungan pekerja manajemen.

### **2.1.3 Employee Engagement**

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* dianggap sebagai jenis sikap yang terkait dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh tiga dimensi, yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. *Engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif persisten dan meresap yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu.

Menurut Saks (2006) dalam Men (2015) *employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat efektifitas positif karyawan, yang ditandai dengan perhatian, *absorption*, *dedication*, partisipasi *vigor*, antusiasme, kegembiraan, dan kebanggaan dalam menduduki dan melakukan peran organisasi.

Catlette & Hadden (2001) dalam Hanaysha (2016) berpikir tentang *employee engagement* sebagai perilaku positif, afektif yang terkait dengan perilaku psikologis yang menginspirasi karyawan untuk secara antusias mengeskpresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik untuk melakukan tugas pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini, definisi dari *employee engagement* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *employee engagement* menurut Catlette & Hadden (2001) dalam Hanaysha (2016) yaitu *employee engagement* sebagai perilaku positif, afektif yang terkait dengan perilaku psikologis yang menginspirasi karyawan untuk secara antusias mengeskpresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik untuk melakukan tugas pekerjaan mereka.

Dalam J., A. (2014) ada berbagai faktor yang memfasilitasi *employee engagement* yang telah diidentifikasi dan diuji secara empiris sebelumnya, faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. *Work Environment*

Menurut Deci & Ryan (1987) dalam J., A. (2014) menetapkan bahwa manajemen yang menumbuhkan *work environment* yang mendukung biasanya menunjukkan perhatian terhadap karyawan sehingga memberikan *feedback* yang positif terkait pekerjaan mereka.

2. *Leadership*

Penelitian sebelumnya Wallace & Trinkka (2009) dalam J., A. (2014) menunjukkan bahwa *engagement* terjadi secara alami ketika para pemimpin menginspirasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk

mengkomunikasikan bahwa karyawan merupakan peran utama dalam kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

3. *Team & Co-worker*

Kahn (1990) dalam J., A. (2014) menemukan bahwa hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim yang mendukung dapat mempromosikan *employee engagement*.

4. *Training & Career Development*

Ketika karyawan menjalani program pelatihan dan pengembangan pembelajaran, kepercayaan diri mereka meningkat di bidang pelatihan yang memotivasi mereka untuk menjadi lebih *engaged* dalam pekerjaan mereka.

5. *Compensation*

Kompensasi atau remunerasi merupakan atribut yang dibutuhkan untuk *employee engagement* untuk dapat memotivasi karyawan dalam mencapai lebih banyak dan lebih fokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi.

6. *Organizational Policies*

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan *engaged* dalam suatu organisasi. Kebijakan dan prosedur yang ramah sangat penting untuk *employee engagement* dan pencapaian akhir dari tujuan bisnis.

## 7. *Workplace well-being*

Kesejahteraan di tempat kerja adalah ukuran holistik yang meningkatkan *employee engagement*. Berdasarkan data dari Gallup menunjukkan bahwa tidak ada metrik yang mengukur lebih banyak variasi pada perilaku manusia dibandingkan dengan kesejahteraan.

### **2.1.4 *Work Environment***

Menurut Hanaysha (2016) *work environment* adalah faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. *Work environment* mengacu pada suasana organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya.

Menurut Danish, *et al.* (2013) *work environment* terkait dengan iklim organisasi tertentu dalam tempat kerjanya melakukan tugasnya. *Work environment* yang baik didefinisikan dengan lingkungan yang terdiri dari semua faktor mengenai pekerjaan, seperti : fasilitas untuk melakukan pekerjaan, tempat kerja yang nyaman, aman, dan tidak ada kebisingan.

Menurut Moos (1994) dalam Hanaysha (2016) dalam *work environment* harus terdiri dari faktor-faktor seperti: keterlibatan, kohesi tim, dukungan atasan, orientasi tugas, tekanan kerja, otonomi, kejelasan, inovasi, kenyamanan fisik, dan kontrol manajerial.

Dalam penelitian ini, definisi dari *work environment* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *work environment* menurut Danish, *et al.* (2013) yaitu *work environment* terkait dengan iklim organisasi tertentu dalam tempat kerjanya melakukan tugasnya.

Menurut Chandrasekar (2011) berdasarkan penelitian yang telah dilakukannya, faktor-faktor *work environment* adalah sebagai berikut :

1. *Space and Facilities Required doing the Job*

Tata letak fisik kantor yang sebenarnya sangat penting dalam memaksimalkan produktivitas. Faktor ini menunjukkan kepuasan karyawan melalui ruang dan fasilitas dalam melakukan pekerjaan.

2. *Relationship with Superiors at the Workplace*

Atasan bertindak sebagai advokat bagi karyawan, atasan juga mengumpulkan dan mendistribusikan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik serta memberikan dorongan positif untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

3. *Equality of Treatment at the Workplace*

penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011) menunjukkan bahwa memperlakukan karyawan secara setara di tempat kerja dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan niat penuh di lingkungan kerja mereka.

4. *Communication System at the Workplace*

Sistem komunikasi formal di tempat kerja meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan di antara karyawan dan mendorong kerja tim yang lebih baik.

#### 5. *Environmental Factors are Conducive to Work*

Perusahaan harus menyediakan tempat kerja yang ramah dan nyaman untuk bekerja seperti suhu, penerangan, dan ventilasi.

#### 6. *Procedures to Identify and Control Hazards*

Terdapat prosedur yang diikuti untuk mengidentifikasi dan mengendalikan bahaya. Sebagian besar karyawan yang setuju akan hal tersebut beranggapan dengan mengikuti aturan maka akan membantu meningkatkan area kerja.

### **2.1.5 Organizational Learning**

Menurut Bate & Khasawneh (2005) *organizational learning* adalah berupa fenomena yang mendukung perolehan informasi, distribusi dan berbagi pembelajaran, dan yang memperkuat dan mendukung pembelajaran berkelanjutan dan penerapannya pada peningkatan organisasi.

Menurut Salarian, Baharpour, & Habibi (2015) *organizational learning* digambarkan sebagai satu set kegiatan organisasi yang meliputi perolehan pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar pada budaya organisasi yang positif. Secara keseluruhan *organizational learning* didefinisikan dalam hal proses dan perilaku sehingga dianggap sebagai entitas yang mendukung.

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) dalam Hanaysha (2016) *organizational learning* memiliki karakteristik utama yang dapat dilihat pada kemampuan karyawannya dalam mencari atau membuat peluang untuk belajar dari sumber daya yang bermanfaat, dan kemudian menggunakan informasi

tersebut untuk menambah nilai bagi organisasi dengan menukarnya dengan pengetahuan organisasi.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), *organizational learning* merupakan proses secara proaktif dalam menciptakan, memperoleh, dan menstransfer pengetahuan ke seluruh organisasi.

Dalam penelitian ini, definisi dari *organizational learning* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *organizational learning* menurut Bate & Khasawneh (2005) yaitu *organizational learning* adalah berupa fenomena yang mendukung perolehan informasi, distribusi dan berbagi pembelajaran, dan yang memperkuat dan mendukung pembelajaran berkelanjutan dan penerapannya pada peningkatan organisasi.

Banyak kerangka kerja dari *organizational learning* yang bertahan lama terdiri dari urutan tiga proses pengetahuan yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge dissemination*, dan *knowledge use* (DiBella & Nevis, 1998; Huber, 1991) dalam Loon Hoe & McShane, (2010). Berikut penjelasan urutan ketiga proses pengetahuan tersebut :

1. *Knowledge Acquisition*

*Knowledge acquisition* didefinisikan sebagai pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan dan hubungan. Ini juga termasuk bagaimana pengetahuan dikumpulkan. Contoh: percakapan santai dengan pesaing di pameran dagang, riset pasar *internal*.

## 2. *Knowledge Dissemination*

*Knowledge dissemination* adalah proses di mana pengetahuan dibagikan dan disebarikan ke seluruh organisasi. Contoh: staf pemasaran menjadwalkan pertemuan rutin untuk membahas kebutuhan masa depan pelanggan dengan departemen.

## 3. *Knowledge Use*

*Knowledge use* didefinisikan sebagai integrasi pembelajaran sehingga pengetahuan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi untuk situasi yang ada dan yang baru. Ini mengacu pada cara di mana pengetahuan diterapkan oleh anggota organisasi untuk lebih memahami bidang pekerjaan mereka sehingga dapat membuat keputusan manajerial yang terinformasi dan menerapkan perubahan.

### **2.1.6 *Organizational Commitment***

Menurut Allen & Meyer (1991) dalam Yücel (2012) *organizational commitment* telah didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekat pada seorang karyawan di suatu organisasi dengan cara berkurangnya niat untuk berpindah organisasi pada karyawan tersebut.

Menurut Mowday, *et al.*, (1982) dalam Yücel (2012) *organizational commitment* didefinisikan sebagai keyakinan kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi.

Menurut Kwon & Banks (2004) dalam Hanaysha (2016) *organizational commitment* dapat mengarah ke berbagai hasil organisasi seperti tingkat *turnover*

yang lebih rendah, peningkatan motivasi pada karyawan, peningkatan perilaku karyawan, dan dukungan organisasi yang berkelanjutan.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, definisi dari *organizational commitment* yang digunakan oleh peneliti adalah definisi *organizational commitment* menurut Allen & Meyer (1991) dalam Yücel (2012) yaitu, *organizational commitment* didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekat pada seorang karyawan di suatu organisasi dengan cara berkurangnya niat untuk berpindah organisasi pada karyawan tersebut.

Allen & Meyer (1991) dalam Yücel (2012) mengkonseptualisasikan *organizational commitment* dalam tiga pendekatan yang berbeda yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Berikut ini pengertian dari ketiga pendekatan tersebut:

#### **2.1.6.1 Affective Commitment**

*Affective commitment* mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi, keterikatan emosional, dan terlibat dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan tetap berada di organisasi karena mereka menginginkannya.

NUSANTARA

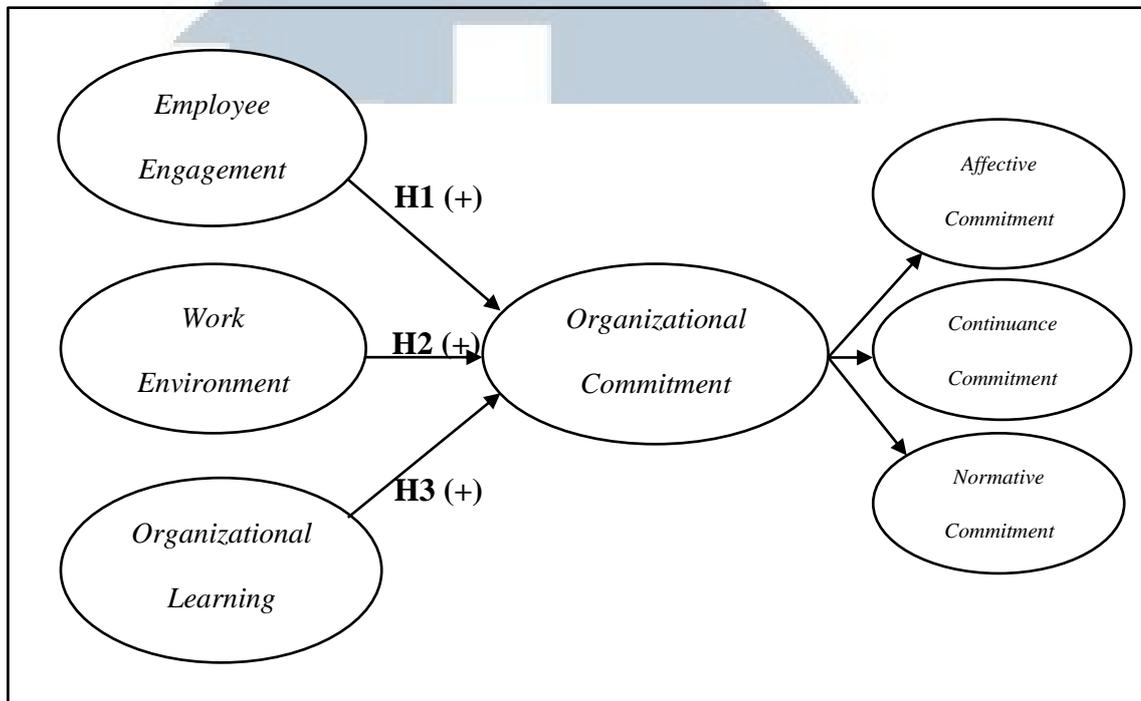
### **2.1.6.2 Continuance Commitment**

*Continuance commitment* mengacu pada kesadaran karyawan akan biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang terikat pada organisasi didasarkan pada *continuance commitment* dikarenakan mereka merasa harus melakukannya.

### **2.1.6.3 Normative Commitment**

*Normative commitment* mencerminkan perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Karyawan dengan *normative continuance* tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi. Hal itu berkembang sebagai hasil dari kewajiban moral untuk membayar organisasi atas tunjangan (mis. pembayaran uang sekolah atau pelatihan keterampilan) yang telah diterima dari pengalaman saat berada di organisasi sehingga karyawan merasa harus tetap loyal kepada organisasi.

## 2.2 Model dan Hipotesis Penelitian



Sumber : Adaptasi dari Jalal Hanaysha. *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*. 2016

**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Harter, *et al.* (2002) dalam Hanaysha, (2016) menunjukkan bahwa organisasi perlu melibatkan karyawan mereka, karena telah ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang terlibat memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, lebih produktif, lebih menguntungkan daripada karyawan yang kurang terlibat.

Menurut Imam & Shafique (2014), *employee engagement* dapat menjadi alat penting untuk membuat karyawan lebih cepat melakukan pekerjaan secara antusias dan senang. Inisiatif organisasi ini dapat membantu membawa kepuasan bagi karyawan terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya membuat karyawan setia pada organisasi.

Organisasi yang berkinerja baik berasal dari kemampuannya untuk memastikan tenaga kerja yang sehat, termotivasi dan berkomitmen melalui *engagement*. *Engagement* melibatkan kesetiaan, kebanggaan dalam organisasi, dan untuk mengadvokasi untuk organisasinya serta rasa tanggung jawab pribadi (Siddhanta, *et al.*, 2010 dalam Hanaysha, 2016)

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah peneliti lakukan kepada delapan karyawan PT. XYZ, perusahaan dapat mendorong tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan dengan pemberian pekerjaan yang terstruktur namun tidak monoton, dan untuk pemberian gaji kepada karyawan dilakukan seadil mungkin sesuai dengan beban pekerjaan yang diterima oleh tiap-tiap karyawan. Dengan diberikannya pekerjaan yang terstruktur, tidak monoton dan pemberian gaji yang adil antar karyawan, besar kemungkinan tingkat *engagement* karyawan PT. XYZ akan meningkat. Hal tersebut dapat dilihat dari semangat karyawan terhadap pekerjaannya dan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Hasil dari penelitian Hanaysha (2016) memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *employee engagement* terhadap *organizational commitment*. penelitian sebelumnya juga melaporkan bahwa *employee*

*engagement* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Albdour & Altarawneh, 2014; Khalid & Khalid, 2015). Berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya dan melihat fenomena di PT. XYZ maka peneliti ingin meneliti kembali hubungan antara variabel *employee engagement* dan *organizational commitment*. Berikut merupakan hipotesis dalam penelitian ini:

H1 : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif pada *organizational commitment*

### **2.3.2 Pengaruh *Work Environment* terhadap *Organizational Commitment***

Menurut Danish, *et al.*, (2013) untuk berhasil, organisasi harus merancang *work environment* mereka sedemikian rupa sehingga mereka dapat meningkatkan tingkat komitmen dan motivasi karyawan yang pada akhirnya akan mengarah pada hasil yang menguntungkan untuk perusahaan.

Pitaloka & Paramita (2014) menemukan bahwa *work environment* yang kondusif memiliki efek positif pada *job satisfaction* dan *organizational commitment*.

*Work environment* adalah salah satu kontributor utama dari *organizational commitment*. Griffords meneliti hubungan antara komitmen pekerja sosial dan sembilan variabel *work environment*, yaitu kolegalitas, peluang promosi, keamanan kerja, organisasi dan keterampilan khusus profesi, otonomi, legitimasi promosi, keadilan distributif dan pengakuan dari atasan (Griffords, 2009).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah peneliti lakukan kepada delapan karyawan PT. XYZ, keterikatan antara *work environment* dengan *organizational commitment* disini yaitu ketika *work environment* perusahaan baik, maka kemungkinan besar *organizational commitment* pada perusahaan tinggi. Dalam hal ini, perusahaan dapat memberikan fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya, memberikan ruang kerja yang nyaman untuk karyawan serta lingkungan yang kondusif agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hasil dari penelitian Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *work environment* terhadap *organizational commitment*. Sejumlah penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment* (Venaki & Vegharseyyedin, 2009; Khuong & Le Vu, 2014). Berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya dan melihat fenomena di PT. XYZ maka peneliti ingin meneliti kembali hubungan antara variabel *work environment* dan *organizational commitment*. Berikut merupakan hipotesis dalam penelitian ini :

H2 : *Work environment* memiliki pengaruh positif pada *organizational commitment*

### **2.2.3 Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment***

*Organizational learning* sangat terkait dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain, kurangnya penekanan pada *organizational learning* menurunkan kinerja organisasi hal ini kemudian dapat menyebabkan organisasi

mungkin kehilangan efisiensi dan efektivitasnya yang akan membuat organisasi sulit untuk pulih (Usefi, Nazari, & Zargar, 2013).

Ahmad & Marinah (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *organizational learning* dan *organizational commitment*. Menjadi *learning organization* dan meningkatkan program pelatihan adalah beberapa faktor penting yang ada diperlukan untuk mengembangkan pembelajaran, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan individu dan organisasi kinerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Wang (2007) dalam Hanaysha (2016) menegaskan bahwa menciptakan dan mendorong budaya *organizational learning* adalah mekanisme mendasar untuk memelihara kepuasan kerja karyawan, *organizational commitment*, dan memastikan tenaga kerja yang sehat dan stabil dalam jangka panjang. Dengan begitu, berarti *organizational learning* dapat meningkatkan tingkat *organizational commitment* di antara karyawan serta dapat menghasilkan hasil kerja yang positif bagi organisasi.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah peneliti lakukan kepada delapan karyawan PT. XYZ, keterkaitan antara *organizational learning* dan *organizational commitment* disini yaitu ketika perusahaan menerapkan *organizational learning* kepada karyawan, maka besar kemungkinannya karyawan akan memiliki tingkat *organizational commitment* yang tinggi terhadap perusahaan. Dalam hal ini perusahaan PT. XYZ dapat mendorong pelaksanaan *organizational learning* dengan cara mengembangkan karyawan lebih lagi melalui pembelajaran-pembelajaran, sehingga karyawan merasa dirinya berkembang jika

berada di perusahaan PT. XYZ dan karyawan tidak beralih kepada perusahaan lain. Dengan begitu akan terciptanya karyawan yang memiliki tingkat *organizational commitment* yang tinggi. Hal tersebut dapat terbukti dengan tingkat loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil dari penelitian Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *organizational learning* terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil studi terdahulu juga menunjukkan bahwa *organizational learning* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Rose, Kumar, & Pak, 2011; Joo & Park, 2010). Berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya dan melihat fenomena di PT. XYZ maka peneliti ingin meneliti kembali hubungan antara variabel *organizational learning* dan *organizational commitment*. Berikut merupakan hipotesis dalam penelitian ini :

H3 : *Organizational learning* memiliki pengaruh positif pada *organizational commitment*.



## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Ali Abbaas Albdour & Ikhlas I. Altarawneh	Research Gate	<i>Employee Engagement and Organizational Commitment : Evidence from Jordan</i> (2014)	Penelitian ini meneliti hubungan antara <i>employee engagement</i> ( <i>job engagement</i> dan <i>organizational engagement</i> ) dan <i>organizational commitment</i> ( <i>affective, continuance, normative</i> ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> yang tinggi akan memiliki pengaruh pada tingkat <i>organizational commitment</i> yang tinggi juga.
2	Ambar Khalid & Saba Khalid	ESci journals Publishing	<i>Relationship between Organizational Commitments, Employee Engagement and Career Satisfaction a Case of University of Gujrat, Pakistan</i> (2015)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>organizational commitment, career satisfaction, dan employee engagement</i> . Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara <i>organizational commitment, career satisfaction dan employee engagement</i> tetapi <i>organizational commitment</i> lebih erat terkait dengan <i>employee engagement</i> .
3	Abeer Imam & Dr. Muhammad Shafique	TextRoad Publication	<i>Impact of Employee Engagement in Retaining Employees Through Mediating Effect of Job</i>	Penelitian ini telah melihat dampak dari <i>employee engagement</i> dalam meningkatkan <i>job satisfaction</i> dan komitmen karyawan dan juga hubungan moderasi <i>job stress</i> antara <i>employee</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
			<i>Satisfaction and Organizational Commitment and Moderating Effect of Job Stress: A Corporate Banking Sector Study of Pakistan (2014)</i>	<i>engagement dan organizational commitment. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement memiliki dampak pada job satisfaction dan organizational commitment pada karyawan sektor perbankan di Pakistan.</i>
4	Zohreh Venaki & Seyyed Abolfazl Vagharseyyedin	Wiley Online Library	<i>Organizational Commitment, Work Environment Conditions, and Life Satisfaction Among Iranian Nurses (2009)</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara <i>organizational commitment, work environment conditions</i> dan <i>life satisfaction</i> pada perawat. Korelasi dari total skor <i>affective organizational commitment</i> dan <i>work environment conditions</i> menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif.
5	Mai Ngoc Khuong & Phan Le Vu	EP Excellent Publishers	<i>Measuring the Effect of Drivers' Organizational Commitment through the Mediation of Job Satisfaction – A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam (2014)</i>	Penelitian ini berusaha mengukur yang mempengaruhi <i>organizational commitment</i> pengemudi di Kota Ho Chi Minh. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat <i>job satisfaction, fringe benefit, working environment, technology innovation</i> , hubungan dengan manajemen, dan hubungan dengan rekan kerja secara positif terkait dengan tingkat <i>organizational commitment</i> yang lebih tinggi.
6	Rizwan Qaiser Danish, Sidra Ramzan & Farid Ahmad	Horizon Research	<i>Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment;</i>	Penelitian ini menyelidiki pengaruh <i>perceived organizational support</i> dan <i>work environment</i> terhadap <i>organizational commitment</i> serta menganalisis peran mediasi <i>self-monitoring</i>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
			<i>Mediating Role of Self-Monitoring</i> (2013)	dalam hubungan ini di sektor jasa Lahore, Pakistan. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>work environment</i> memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan <i>organizational commitment</i> .
7	Elissa D. Giffords	Sage Publications, Journal of Social Work	<i>An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors</i> (2009)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work environment</i> dan faktor organisasi berkontribusi pada <i>organizational commitment</i> dan <i>professional commitment</i> . <i>Work environment</i> merupakan salah satu kontribusi utama untuk <i>organizational commitment</i> .
8	Endang Pitaloka & Irma Paramita Sofia	Research Gate	<i>The Affect of Work Environment, Job Satisfaction, Organizational Commitment on OCB of Internal Auditors</i> (2014)	Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis bagaimana <i>work environment</i> menyebabkan <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> pada auditor internal. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work environment</i> berpengaruh pada <i>organizational commitment</i> .
9	Raduan Che Rose, Naresh Kumar & Ong Gua Pak	Research Gate	<i>The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance</i> (2011)	Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa ada hubungan antara <i>organizational learning</i> , <i>organizational commitment</i> , <i>job satisfaction</i> dan <i>work performance</i> . <i>Organizational learning</i> ditemukan memiliki hubungan positif dengan <i>organizational commitment</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>work performance</i> .
10	Baek-Kyoo (Brian)	Emerald Insight	<i>Career Satisfaction</i> ,	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
	Joo & Sunyoung Park		<i>Organizational Commitment, and Turnover Intention : The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback</i> (2010)	karir diprediksi oleh budaya <i>organizational learning</i> dan orientasi tujuan kerja. Budaya <i>organizational learning</i> , perkembangan <i>feedback</i> , dan orientasi <i>organizational learning</i> merupakan prediktor yang signifikan pada <i>organizational commitment</i> .
11	Somayeh Usefi, Rasool Nazari, Tayebeh Zargar	Absronline.org	<i>The Relationship between Organizational Learning and Organizational Commitment in Sport Organizations</i> (2013)	Tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki hubungan antara <i>organizational learning</i> dan <i>organizational commitment</i> dalam organisasi olahraga di Provinsi Kurdistan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 105 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara <i>organizational learning</i> dengan <i>organizational commitment</i> .
12	Abd Rahman Ahmad & Awang Marinah	International Proceedings of Economics Development and Research	<i>Learning Organization and Organizational Commitment in Primary School</i> (2013)	Penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara <i>organizational learning</i> dan <i>organizational commitment</i> sehingga sangat terjaln adanya pertanyaan baru yang untuk diteliti.