



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

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini, perkembangan bisnis dalam berbagai sektor industri semakin meningkat. Sektor industri khususnya pada bidang ritel masih tetap bertahan hingga saat ini. Pada tahun 2019, bisnis ritel mengalami masa emas (Barantum, 2019). Industri ritel termasuk ke dalam sektor perdagangan, jasa, dan investasi. Ritel adalah serangkaian kegiatan bisnis yang mencakup penjualan barang dan jasa kepada konsumen untuk keperluan pribadi, keluarga, dan rumah tangga mereka. Selain itu, ritel merupakan tahap terakhir dari proses distribusi, semua bisnis dan orang yang terlibat dalam pergerakan fisik dan transfer kepemilikan barang dan jasa dari produsen dan konsumen (Berman & Evans, 2013).

Bentuk ritel yang umum dijumpai biasanya *convenience store* seperti *minimarket, department store & supermarket* yang terdapat di suatu *mall*. (Berman & Evans, 2013). Saat ini, industri ritel mengalami transformasi yang besar terutama pada cara *retailer* menjual barang atau jasa yang ditawarkannya. Menurut Berman and Evans (2013), pada masa sekarang ritel terbagi dalam 2 jenis *channel*, yaitu *single-channel retailing* adalah saat *retailer* menjual barangnya hanya pada satu format ritel, antara dalam format toko fisik, atau dalam format toko non-fisik (*catalog retailing, direct selling, atau web retailing*). Sedangkan *multi-channel retailing* adalah saat *retailer* menjual barang atau jasa yang ditawarkannya melalui bermacam format ritel.

Menurut atKearney (2017), Asia menjadi pendorong di belakang ritel global serta perluasan makanan dan minuman bermerek, produk perawatan pribadi, *apparel*, *fashion*, dan kemewahan. Asia pasifik merupakan wilayah paling dinamis dalam index. Pada tahun 2016, India memimpin dengan ekonomi yang berkembang pesat dan mengalami peningkatan konsumsi. Cina, yang merupakan pemimpin index turun ke posisi ke-2, tetapi Cina masih memimpin di bidang lain, terutama *e-commerce*. Vietnam bergerak maju dan muncul sebagai pasar yang penting untuk ekspansi ritel. Di tempat lain ada pertumbuhan kuat dalam ritel modern, meskipun ada hambatan ekonomi seperti mata uang Malaysia yang terdepresiasi dan inflasi Indonesia yang meningkat (atKearney, 2017).

Rank	Country	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1,329	6,658	1,071
2	China	100.0	64.5	24.4	92.5	70.4	1,378	15,424	3,128
3	Malaysia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	27,234	92
4	Turkey	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	21,147	241
5	United Arab Emirates	92.3	100.0	0.9	44.4	59.4	9	67,696	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100.0	56.1	93	6,422	90
7	Morocco	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	8,360	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	11,699	350
9	Peru	45.5	62.2	50.8	57.6	54.0	32	13,019	61
10	Colombia	49.7	71.1	48.7	44.9	53.6	49	14,162	90

**Gambar 1.1 Global Retail Development Index**

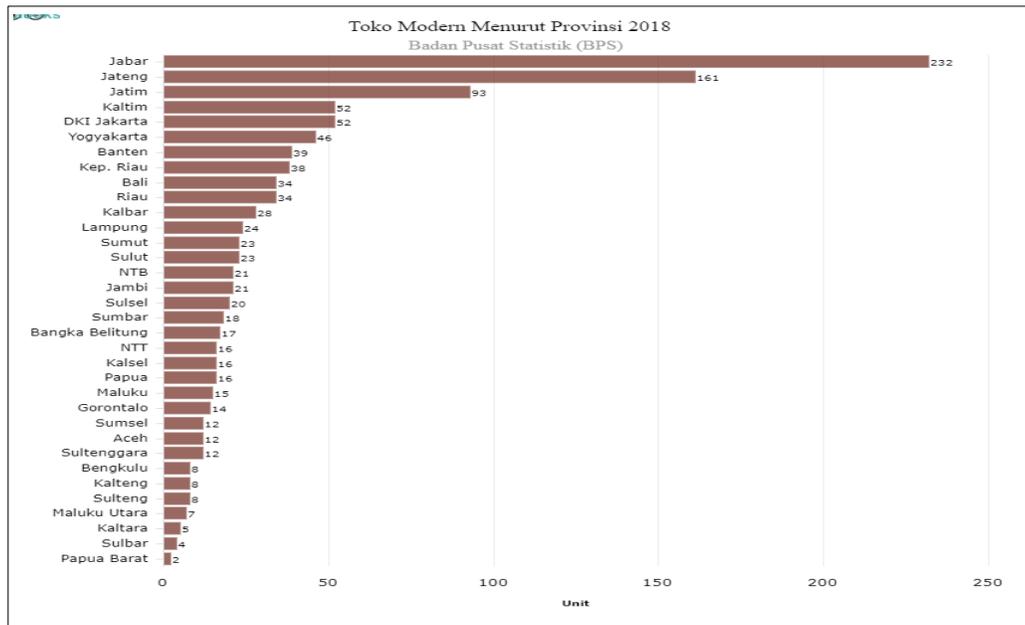
Sumber: atKearney, 2017

Dalam data *Global Retail Development Index* tahun 2016, Indonesia berada pada posisi ke-8 dari 30 besar negara berkembang lainnya. Negara dengan penduduk terpadat di Asia Tenggara telah lama menjadi target bagi peritel asing untuk masuk ke Indonesia, adanya investasi infrastruktur menarik lebih banyak minat peritel asing ke Indonesia (atKearney, 2017).

Adanya permintaan pembeli yang semakin banyak menekan peritel untuk memberikan pengalaman layanan tanpa batas yang diinginkan konsumen dengan menciptakan inovasi baru. Menurut Richard Wright, *Managing Director-Southeast Asia*, Manhattan Associates Inc., dengan peningkatan ekspektasi dari konsumen memunculkan inovasi baru. Fase-fase perubahan dalam bisnis ritel di tahun 2019 akan terus berkembang dengan cepat, sehingga kondisi tersebut menciptakan hubungan pengusaha ritel dengan para pelanggannya. Manhattan Associates, Inc. telah mengidentifikasi lima poin utama yang diyakini akan menjadi agenda poin-poin utama ritel pada tahun 2019. Lima tren ritel dunia pada tahun 2019 yaitu, manajemen pengalaman pelanggan holistik, perluasan strategi pemenuhan *omnichannel*, membuat pengiriman dari toko menguntungkan, *Internet of Thing* (IoT) memasuki toko dengan menggunakan RFID, dan *smart returns* management (Swa, 2019).

Secara global, kebanyakan perusahaan ritel besar tetap mempertahankan konsep *omnichannel*. Konsep *omnichannel* adalah konsep penjualan ketika pelanggan bisa menggunakan lebih dari satu cara penjualan, seperti toko ritel, *e-commerce*, *mobile-commerce*, dan *social-commerce*. Saat ini penjualan ritel yang berbasis *supermarket* atau *offline* memang masih mendominasi dan cukup tinggi. Namun, pada tahun 2024, kebanyakan perusahaan ritel besar akan fokus pada penjualan *online* atau *e-commerce*.

Untuk ke depannya *online* bukan hanya sebagai pilihan, tetapi menjadi penggerak bagi pertumbuhan industri ritel dunia. Hal tersebut diungkapkan oleh firma riset ritel Endge by Ascential berbasis di Boston, Amerika Serikat (AS) yang mengungkapkan bahwa 13% dari proyek USD2,8 triliun penjualan ritel global pada 2024 dikuasai *online*. Berdasarkan data Edge by Ascential per Juli 2019 tentang bisnis ritel, Walmart masih menjadi juara untuk penjualan, baik *offline* dan *online* di seluruh dunia. Data yang diolah *Edge by Ascential* itu berdasarkan informasi dari *Retail Market Monitor* yang menganalisis lebih dari 2.500 ritel global (Sindonews, 2019).



**Gambar 1.2 Toko Modern Menurut Provinsi di Indonesia Tahun 2018**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018, dalam Databoks, 2019)

Industri ritel merupakan salah satu sektor ekonomi di Indonesia, pertumbuhan gerai ritel modern yang ada di setiap wilayah semakin bertambah. Pada Gambar 1.2,

terdapat grafik pertumbuhan ritel modern menurut Badan Pusat Statistik, pada tahun 2018 toko ritel modern di Indonesia berjumlah 1.131 unit dengan jumlah toko ritel modern terbanyak dari Jawa Barat sebanyak 232 unit, Jawa Tengah sebanyak 161 unit, dan DKI Jakarta sebanyak 52 unit. Dengan demikian, toko ritel modern di Indonesia mendominasi sebanyak 7,06% tempat perdagangan publik setelah pasar tradisional atau sebanyak 88,52% (Databoks, 2019).

Menurut atKearney (2017), sebelumnya Indonesia menduduki peringkat ke-12 dalam daftar index, naik 4 peringkat dari data yang dirilis pada tahun 2015. Data ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki pasar yang menjanjikan bagi investor untuk mengembangkan bisnis ritelnya. Selain itu, *retailer* asing pun telah menunjukkan minat untuk memasuki atau memperluas jejak ritel mereka di Indonesia, termasuk LC Waikiki (Turki), Central Group (Thailand), Grup Lotte (Korea Selatan), dan Aeon (Jepang).

PT AEON Indonesia merupakan anak perusahaan regional Jepang yaitu AEON Co.LTD. Di Indonesia, AEON resmi beroperasi pada tahun 2015 dengan nama PT AEON Indonesia. PT AEON Indonesia sendiri menaungi AEON *Store* yang bergerak di bidang ritel dengan menjual barang-barang kebutuhan rumah tangga masyarakat sama seperti perusahaan ritel lainnya yang ada di Indonesia. Saat ini PT AEON Indonesia sudah memiliki 2 AEON *Store* yang hadir di AEON MALL BSD City dan AEON MALL Jakarta Garden City. Jika dibandingkan dengan perusahaan ritel lainnya, PT AEON Indonesia memiliki keunggulan yang signifikan, yaitu adanya *section Food line Delica*. *Food line Delica* merupakan bagian dimana AEON *Store*

menjual berbagai makanan olahan yang segar dan siap dimakan khususnya sushi dan ramen yang merupakan makanan khas Jepang (AEON Store, 2019).

Saat ini, PT AEON Indonesia yang beroperasi di bawah naungan AEON Group memegang pangsa pasar tertingginya sebagai perusahaan ritel terbesar di Jepang. Selain itu, AEON akan terus berinovasi untuk menjadi peritel nomor 1 di Asia (AEON Store, 2019). Dengan demikian, para pengusaha ritel harus mengadopsi inovasi-inovasi baru dengan memberikan fasilitas yang menarik dan memenuhi segala kebutuhan masyarakat seperti yang dilakukan oleh PT AEON Indonesia, tujuannya agar masyarakat bisa belanja keperluan rumah tangganya sambil berekreasi dengan keluarga. Sehingga, dengan adanya inovasi tersebut dapat mempertahankan pasar dan meningkatkan penjualan (AEON Store, 2019).

AEON *Store* Indonesia menawarkan konsep yang berbeda dibandingkan dengan peritel lainnya di Indonesia dengan menawarkan konsep *one-stop-shopping*. Kata (AEON) memiliki asal-usulnya dalam akar bahasa Latin yang berarti "keabadian." Keyakinan dan keinginan pelanggan merupakan inti utama dari filosofinya. Misi abadi AEON sebagai grup perusahaan adalah untuk memberi manfaat bagi pelanggan, dan dengan demikian operasi AEON berfokus pada pelanggan ke tingkat tertinggi (AEON Store, 2019).

Di setiap era, AEON secara konsisten menempatkan "*Customer-First*", mengantisipasi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, dan dalam jangka panjang menetapkan strategi yang berkelanjutan untuk pertumbuhan perusahaan (AEON Store, 2019). Oleh karena itu, aspek sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan. Kesuksesan perusahaan dalam menempatkan "*Customer-First*"

ditentukan oleh rasa keterikatan dan keterlibatan karyawan di perusahaan tersebut sehingga bisa fokus terhadap pekerjaannya dan mencapai tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Mengelola perusahaan tentu tidak lepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik, *commitment* para karyawan merupakan hal penting demi tercapainya tujuan perusahaan. *Organizational commitment* dianggap sebagai hal penting terutama untuk manajemen organisasi. *Organizational commitment* terkait dengan kepuasan kerja, keduanya terkait langsung dengan profitabilitas organisasi dan daya saing yang unggul (Abdullah & Ramay, 2012). Namun hal tersebut tidak dapat tercipta dengan baik jika tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia oleh seorang manajer atau pemimpin perusahaan. Oleh karena itu, *organizational commitment* perlu ditingkatkan dalam suatu perusahaan sehingga dapat mencapai setiap tujuan perusahaan.

Dalam *website* Portalhr tahun 2016, aspek untuk mengukur kesuksesan sebuah perusahaan salah satunya dapat dilihat dari tingkat *turnover*. Tingkat *turnover* diukur berdasarkan dari presentase pekerja yang keluar dalam satu periode waktu. Selanjutnya angka *turnover* tersebut dapat menjadi sebuah pertimbangan bagi perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya serta menunjukkan seberapa *engaged* pekerja dalam suatu perusahaan itu (Portalhr, 2016).

*Organizational commitment* juga memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku dan kinerja karyawan. Jika seorang karyawan merasa berkomitmen pada suatu organisasi, kemungkinan ketidakhadiran dan *turnover* akan lebih rendah (Igbaria & Greenhaus (1992) dalam Hanasya (2016). Oleh karena itu, kemungkinan

ketidakhadiran karyawan harus ditangani secara baik oleh perusahaan dan memperbaiki kualitas kinerja karyawan agar tidak terjadi *turnover*.



**Gambar 1.3 Percentage Employee Turnover**

Sumber: Zojceska, 2018

Pada tahun 2015, Gallup melakukan survei mengenai tingkat *turnover* karyawan di U.S. Berdasarkan Gambar 1.3 menyatakan sebanyak 51% atau sebanyak 13.008 karyawan di U.S sedang mempertimbangkan pekerjaan baru. Pada saat itu pasar kerja telah berubah, hal ini menyebabkan para pekerja berada dalam posisi untuk memilih di mana mereka ingin bekerja. Perusahaan harus memberikan nilai lebih pada karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik serta menghindari mereka untuk mempertimbangkan pekerjaan baru (Zojceska, 2018).

Menurut informasi yang disampaikan oleh *Assistant Manager Human Resource Recruitment & Training* PT AEON Indonesia kepada peneliti, tingkat *turnover* di perusahaan tersebut memang cukup tinggi dalam setahun terakhir. Jumlah karyawan tetap sebanyak 277 orang pada Maret 2019, sebanyak 275 orang pada April 2019, sebanyak 283 orang pada Mei 2019, sebanyak 286 orang pada Juni 2019, sebanyak 279 orang pada Juli 2019, dan sebanyak 273 orang pada Agustus 2019. Di mana terjadi penurunan jumlah karyawan tetap dalam jangka waktu enam bulan. Hal ini menunjukkan kurangnya *commitment* karyawan terhadap perusahaan, sehingga membuat karyawan dengan cepat meninggalkan perusahaan.

Peneliti telah melakukan *in depth interview* kepada karyawan *Head Office* PT AEON Indonesia, di mana karyawan tersebut bekerja dengan status kerja tetap yang berada di *level staff* pada *Department Merchandising, Marketing, Technology and Information (IT), Perishable, dan Internal Audit*. Dari hasil *in-depth interview* mengungkapkan bahwa adanya masalah mengenai *organizational commitment*. Kurangnya *commitment* karyawan terhadap perusahaan akan berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan kepada 9 karyawan, 6 diantaranya mengaku adanya masalah mengenai *organizational commitment*. Faktor-faktor yang menentukan *organizational commitment* bukan hanya selalu diukur dengan pemberian gaji dan *benefit* yang diberikan oleh perusahaan, tetapi juga bagaimana seorang karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan pada dirinya dalam bekerja di suatu perusahaan. *Organizational commitment* dapat mengarah pada berbagai hasil organisasi seperti tingkat *turnover* yang lebih rendah, peningkatan

motivasi, peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan dukungan organisasi yang berkelanjutan (Kwon & Banks, 2004 dalam Hanasya, 2016).

Mengenai *organizational commitment* yang dilihat berdasarkan keinginan karyawan untuk bekerja di perusahaan tersebut, peneliti menemukan bahwa sebagian karyawan tidak memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja di perusahaan tersebut sampai memasuki usia pensiun. Mereka menganggap bahwa perusahaan tempat bekerjanya sekarang bukan menjadi tempat akhir dalam mengembangkan kariernya dan bukan juga menjadi penentu kesuksesan masa depan. Mereka memiliki keinginan untuk mencoba mendapatkan hal baru, pengetahuan baru, dan tantangan baru dalam bekerja dengan bergabung di perusahaan lain ke depannya. Seorang karyawan yang berkomitmen menunjukkan kesetiaan, keterikatan psikologis pada pekerjaan dan mengidentifikasi dengan tujuan organisasi (Bulut & Culha, 2010).

Perusahaan tersebut juga memiliki arti positif bagi karyawan karena dapat menunjang kariernya dalam bekerja. Namun, mereka merasa bahwa perusahaan tersebut bukan menjadi tempat terbaik untuk bekerja dan melanjutkan kariernya dalam jangka waktu yang Panjang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan *organizational commitment* yang kuat adalah aset berharga dari suatu organisasi; sebagai tenaga kerja yang berkomitmen, mereka dapat memastikan peningkatan kinerja dan peningkatan produktivitas organisasi dan daya saing (Chhabra, 2015).

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational commitment* dalam suatu organisasi, salah satunya adalah *employee engagement*. Men (2015), mendefinisikan *employee engagement* sebagai tingkat keterlibatan, interaksi,

keterikatan, dan pengaruh yang dimiliki seseorang dengan suatu perusahaan dari waktu ke waktu.

Dalam Portalhr (2015), *employee engagement* merupakan seberapa besar seorang karyawan terlibat secara emosional maupun rasional, termotivasi serta berkomitmen pada tujuan perusahaan. *Engagement* pada karyawan ini dapat membangun *involvement, commitment, trust, dan integrity*, dari keempat hal tersebut kemudian menghasilkan *performance* dan *endurance* yaitu konsistensi dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan penelitian dari Gallup, salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *leader*.

*Lagging Behind Other Southeast Asian Nations*

Among Southeast Asian nations, employee engagement is highest in the Philippines, where 29% of employees are engaged and 8% are actively disengaged. In contrast, only 8% of Indonesian employees are engaged at work, while 15% are actively disengaged.

	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

GALLUP

**Gambar 1.4 Percentage of Employees Engaged**

Sumber: Gallup, 2016

*Employee engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational commitment*. Pada Gambar 1.4, hasil survei yang dilakukan oleh Gallup

pada tahun 2016, mengenai tingkat *employee engagement* di Asia Tenggara. Di mana tingkat *employee engagement* Indonesia tersebut yang paling rendah jika dibandingkan dengan Singapore, Malaysia, Thailand dan Philippines. Persentase dalam data tersebut adalah 77% *not engaged*, 15% *actively disengaged* dan hanya 8% pekerja yang *engaged* (Gallup, 2016).

Dari hasil *in-depth interview* mengungkapkan bahwa adanya masalah mengenai keterlibatan karyawan tetap, selain itu belum adanya *employee engagement survey* yang dilakukan tiap tahunnya oleh PT AEON Indonesia. Pada karyawan yang rata-rata generasi milenial (18-35 tahun), tingkat *employee engagement* terhadap perusahaan pun sudah mulai menurun. Berdasarkan observasi peneliti yang melakukan praktik kerja magang di PT AEON Indonesia, melihat bahwa hanya beberapa *Department* saja dimana para karyawannya terlibat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dengan semangat yang tinggi dilihat dari seringnya karyawan pada *Department* tersebut bekerja lembur hampir setiap hari dibandingkan dengan *Department* lainnya. *Engagement* didefinisikan sebagai “seberapa positif karyawan berpikir tentang organisasi, merasakan tentang organisasi dan proaktif dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi untuk pelanggan, kolega dan pemangku kepentingan” Cook (2012) dalam Bedarkar & Pandita (2014).

Karena kurangnya keterlibatan dari karyawan, hal itu mengakibatkan pada kurangnya *organizational commitment* di perusahaan tersebut. Padahal, adanya *employee engagement* yang tinggi dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Harter et al. (2002) dalam Hanasya (2016), *Employee Engagement* sangat penting dan bermanfaat untuk

mencapai hasil bisnis dan hasil kinerja untuk organisasi. Setelah melakukan kerja magang selama 60 hari kerja, peneliti mengamati bahwa tingkat *engagement* para karyawan untuk menumbuhkan dan memiliki *commitment* terhadap perusahaan masih kurang, hal itu dilihat dari kurang antusiasnya karyawan dalam memberikan solusi atau bantuan kepada karyawan magang untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam *department* tersebut.

Selain *employee engagement*, terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi *organizational commitment* dalam suatu organisasi, salah satunya adalah *work environment*. Menurut Hanasya (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.

Lingkungan kerja yang ideal memungkinkan karyawan di dalamnya dapat berinovasi dengan bebas. Melalui inovasi, perusahaan dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Menurut Debby Alishinta, *Managing Director Women in Accenture Sponsor*, budaya kesetaraan menjadi pendorong utama pola pikir inovatif yang memiliki dampak signifikan bagi kemajuan suatu perusahaan (Swa, 2019).

Dilihat berdasarkan kondisi kantor PT AEON Indonesia yang sangat *open space*, di mana seluruh *Department* berada dalam satu ruangan yang luas bersama dengan meja *President Director*. Kondisi tempat kerja di perusahaan tersebut memang cukup bersih, tapi peneliti menemukan adanya masalah di mana para karyawan merasa kurang puas dengan alokasi ruang kerja yang diberikan oleh perusahaan. Ruangan kerja di perusahaan tersebut cukup memadai untuk para karyawan, namun *work environment*

di mana semua karyawan berkumpul dalam satu ruangan terkadang membuat suasana menjadi ramai dan berisik, *work environment* yang ada menjadi tidak tenang sehingga membuat karyawan lainnya merasa kurang nyaman dan membuat konsentrasi karyawan menurun.

Tempat kerja yang sangat terbuka dengan *President Director* memang memudahkan para manajer dan karyawan untuk saling berkomunikasi dalam melakukan konsultasi masalah pekerjaan, namun hal tersebut terkadang membuat karyawan merasa segan untuk berjalan ke meja rekan kerjanya yang lain. Secara keseluruhan, *work environment* di perusahaan tersebut sama dengan kantor-kantor pada umumnya. Tapi, kurangnya inovasi untuk menciptakan ruang kerja yang bagus dan nyaman sehingga menimbulkan kurangnya *commitment* untuk bertahan di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama. Khuong dan Le Vu (2014), menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan *work environment*, mereka cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman. Oleh karena itu, manajer harus meningkatkan aspek-aspek *work environment* untuk memastikan kesejahteraan karyawan mereka. Pitaloka & Paramita (2014) menemukan bahwa *work environment* yang kondusif memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan *organizational commitment*.

Faktor lain yang memengaruhi *organizational commitment* dalam suatu organisasi adalah *organizational learning*. *Organizational Learning* merupakan satu set kegiatan organisasi yang mencakup memperoleh pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar untuk budaya organisasi yang positif. Secara keseluruhan, *organizational learning* didefinisikan

sebagai proses dan perilaku, dengan demikian, *organizational learning* dianggap sebagai entitas yang mendukung (Salarian et al, 2015).

Dari hasil *in-depth interview*, peneliti mengamati bahwa sebenarnya para karyawan sudah mendapatkan *training* pengenalan organisasi saat mereka mulai bergabung bekerja dengan perusahaan PT AEON Indonesia, namun pengetahuan yang didapatkan oleh karyawan mengenai visi dan misi perusahaan, budaya organisasi, dan perkembangan perusahaan kurang diimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan observasi peneliti yang melakukan praktik kerja magang di PT AEON Indonesia, melihat bahwa sebagian karyawan kurang memberikan dorongan dalam hal berbagi pengetahuan dengan karyawan lainnya khususnya terhadap karyawan magang yang baru bergabung di perusahaan tersebut. Program *training* untuk para atasan memang dilakukan secara berkelanjutan, tujuannya agar para pemimpin memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik lagi dalam melakukan tugas-tugasnya dan membimbing karyawannya.

Selain itu, karyawan merasa pemimpin kurang mendukung pembelajaran di tingkat individu, tim, dan organisasi. Di mana karyawan merasa membutuhkan pembelajaran yang lebih agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Organizational commitment* dalam suatu organisasi adalah *organizational learning*. Menciptakan dan mendorong budaya *organizational learning* adalah hal yang mendasar untuk memelihara kepuasan kerja karyawan, *organizational commitment*, dan untuk memastikan tenaga kerja yang sehat dan stabil dalam jangka panjang. Ini berarti bahwa *organizational learning* dapat meningkatkan level *organizational*

*commitment* di antara karyawan dan dapat menghasilkan hasil kerja yang positif (Wang, 2007 dalam Hanasya, 2016).

Dalam Hanasya (2016), *Employee Engagement*, *Work Environment*, dan *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*. Oleh karena itu, PT AEON Indonesia juga bisa melakukan upaya-upaya agar dapat meningkatkan *Employee Engagement*, *Work Environment*, dan *Organizational Learning*, agar terciptanya *Organizational Commitment* antara perusahaan dan karyawan. Sehingga, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan

Berdasarkan fenomena dan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh *Employee Engagement*, *Work Environment*, dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment*: Telaah pada Karyawan PT AEON Indonesia**”.

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, peneliti merumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia?
2. Apakah *Work Environment* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia?
3. Apakah *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, peneliti merumuskan tujuan penelitian dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif *Work Environment* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT AEON Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ilmu pengetahuan dan informasi kepada para pembaca mengenai pengaruh *Employee Engagement*, *Work Environment*, dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment* telaah pada karyawan PT AEON Indonesia.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini menjadi penting karena dalam menghadapi era MEA 2020, PT AEON Indonesia perlu melakukan sinergi dalam memperbaiki manajemen sumber daya manusia di masing-masing department agar perusahaan tidak kalah sukses dibandingkan dengan perusahaan ritel lain. Dengan tujuan secara konsisten menempatkan "*Customer-First*", mengantisipasi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, dan dalam jangka panjang menetapkan strategi yang berkelanjutan untuk

pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, aspek sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan. Kesuksesan perusahaan dalam menempatkan "*Customer-First*" ditentukan oleh rasa keterikatan dan keterlibatan karyawan di perusahaan tersebut sehingga bisa fokus terhadap pekerjaannya dan mencapai tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Penelitian ini dapat memberikan informasi bagi PT AEON Indonesia apakah *Employee Engagement*, *Work Environment* dan *Organizational Learning* merupakan alat ukur yang akurat untuk menilai *Organizational Commitment* pada para karyawan PT AEON Indonesia. Penelitian ini bermanfaat agar perusahaan dapat meningkatkan *Organizational Commitment* sehingga tingkat produktivitas karyawan PT AEON Indonesia tinggi dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen AEON. Penelitian ini juga akan memberikan informasi dan saran bagaimana PT AEON Indonesia harus meningkatkan engagement karyawan agar terciptanya "*Customer First*" serta pendekatan-pendekatan seperti apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *work environment*, *organizational learning*, dan *commitment* para karyawannya.

## **1.5 Batasan Penelitian**

1. Penulis melakukan penelitian kepada karyawan *Head Office* PT AEON Indonesia.
2. Responden penelitian merupakan karyawan tetap (*full-time employees*) *Head Office* PT AEON Indonesia.

3. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT AEON Indonesia yang berjumlah 120 orang.
4. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 25 untuk *pre-test* dan aplikasi AMOS versi 25 untuk *main-test*.

## **1.6 Sistematika Penulisan Skripsi**

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab dan setiap bab memiliki fungsinya masing-masing. Kelima bab memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya yang dimaksudkan agar skripsi ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan dan alasan pemilihan judul, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi ini. Penjelasan umum mengenai Industri Ritel, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Employee Engagement*, *Work Environment*, *Organizational Learning*, dan *Organizational Commitment* dibahas di sini untuk memberikan gambaran umum tentang fenomena yang terjadi pada PT AEON Indonesia.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang teori-teori yang mampu mendukung penyusunan penelitian ini dengan tujuan menjadi pedoman dalam melaksanakan penelitian secara terperinci. Teori-teori yang disertakan dalam bab ini adalah teori

Manajemen, *Human Resource Management*, *Employee Engagement*, *Work Environment*, *Organizational Learning*, dan *Organizational Commitment*, serta teori lanjutan yang mendukung teori-teori yang diuraikan tersebut.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini, penulis memaparkan gambaran secara umum objek penelitian. Gambaran umum Telkom Indonesia dan perkembangannya. Dalam bab ini juga diuraikan mengenai variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, serta teknik analisis data yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memaparkan hasil-hasil dari penelitian berdasarkan hasil kuesioner yang dilakukan serta deskripsi dari analisis output kuesioner. Dalam hal ini penulis menguraikan tentang pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Commitment*, *Work Environment* terhadap *Employee Commitment*, dan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment*, kemudian dihubungkan dengan teori-teori yang terkait serta hasil penelitian sebelumnya.

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat berdasarkan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, serta pada bab ini penulis juga memberikan saran-saran terkait dengan penelitian ini baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.