



### **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 II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 *Management*

*Management* didefinisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Organisasi, atau orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, serta menghargai manajer karena efek *multiplier*: Manajer yang baik memiliki pengaruh terhadap organisasi yang jauh melampaui hasil yang dapat dicapai oleh satu orang yang bertindak sendiri (Kinicki & Williams, 2016). Dalam praktiknya, terdapat *Management Process* yang dijalankan oleh para manager dalam organisasi. *Management Process* terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Leading*, dan *Controlling*.



**Gambar 2.1 *Management Process***

Sumber: Kinicki & William (2016)

Berikut adalah penjelasan mengenai *Planning*, *Organizing*, *Leading*, dan *Controlling*:

1. *Planning* merupakan proses dalam menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapai tujuan organisasi.
2. *Organizing* merupakan proses dalam mengatur tugas, orang, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. *Leading* merupakan proses dalam memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling* merupakan proses dalam pemantauan kinerja, mentoring, membandingkannya dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Schermerhorn (2010) mengemukakan definisi yang serupa mengenai *management*. *Management* adalah sebuah proses dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan (Schermerhorn, 2010).

*Management* didefinisikan sebagai satu set kegiatan (termasuk *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*) diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan cara yang efektif (Griffin, 2016).

Menurut Batement & Snell (2007), *Management* adalah proses bekerja dengan sumber daya orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. *Management* melibatkan

koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif (CNN Indonesia, 2019).

### **2.1.2 *Human Resource Management***

Dalam suatu perusahaan, seorang *HR Manager* memiliki pengalaman dan keterampilan yang baik dalam melakukan rekrutmen, melatih karyawan, serta memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat meningkatkan *performance* karyawan. *Human Resource Management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, dan masalah keadilan (Dessler, 2017).

*Human Resource Management* terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Perencanaan *Human Resource* yang dibutuhkan terdiri dari pemahaman kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan (Kinicki & Williams, 2016).

Berbeda dengan yang didefinisikan oleh 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, manager di setiap tingkatan harus peduli dengan *Human Resource Management*.

*Human Resource Management* merupakan sistem kebijakan dan praktik, sistem itu mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe et al., 2015). Perusahaan dengan *human resource management* yang efektif cenderung membuat karyawan dan

pelanggan lebih puas serta perusahaan tersebut lebih inovatif dan memiliki produktivitas lebih besar.

### **2.1.3 Employee Engagement**

*Employee engagement* didefinisikan sebagai jenis sikap yang terkait dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh tiga sikap, yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication* (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Hanasya, 2016). *Engagement* menurut beberapa ahli adalah kemauan karyawan untuk bekerja menuju kesuksesan dalam peran yang dijalankan dan mencapai sebuah tujuan organisasi. *Engagement* terkait dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, kinerja dalam peran karyawan di perusahaan, kinerja peran tambahan karyawan, dan perputaran keluar masuk karyawan dalam perusahaan (Albrecht et al., 2018).

Menurut Harter et al., (2002 dalam Hanasya, 2016), *employee engagement* sangat penting dan bermanfaat dalam mencapai hasil bisnis dan hasil kinerja untuk organisasi. Organisasi dengan karyawan yang *engage* memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, lebih produktif, lebih menguntungkan daripada karyawan yang kurang *engage*.

*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).

Menurut Schaufeli et al (2002) dalam Aktar & Pangil (2017), *employee engagement* merupakan suatu hal yang positif, memuaskan, keadaan pikiran yang

berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (yaitu tingkat ketahanan energi dan mental yang tinggi), pengabdian (misalnya antusiasme), dan penyerapan (misalnya konsentrasi penuh selama bekerja).

*Employee engagement* didefinisikan sebagai kehadiran simultan dari tiga perilaku karyawan, yaitu, kinerja mereka dalam pekerjaan, perilaku kewarganegaraan dan keterlibatan (Newman & Harrison, 2008 dalam Bedarkar & Pandita 2014).

Berbeda dengan pendapat Richman (2006) dalam Nazir & Islam (2017), *employee engagement* adalah keterlibatan emosional dan intelektual karyawan untuk suatu organisasi. Sejalan dengan teori tersebut, *employee engagement* adalah pembangun bagi karyawan dalam menggunakan bakat mereka, mengembangkan hubungan yang produktif dan meningkatkan efektivitasnya melalui hubungan-hubungan itu. Karyawan tampil pada level tinggi secara konsisten, serta mendorong inovasi dan memajukan organisasi (Allen, 2013).

*Employee engagement* didefinisikan sebagai perilaku positif, afektif yang terkait dengan perilaku psikologis yang menginspirasi karyawan untuk secara antusias mengeskspresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik untuk melakukan tugas pekerjaan mereka (Catlette & Hadden, 2001 dalam Hanaysha, 2016). Menurut Bersin (2015), lima elemen utama sebagai aspek *employee engagement* yaitu: pekerjaan yang bermakna, *direct management*, lingkungan kerja yang positif, peluang untuk tumbuh, dan kepercayaan dalam kepemimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee engagement* menurut penelitian oleh Towers Watson (2009) dalam Bedarkar & Pandita (2014), adalah sebagai berikut:

1. Rasional - seberapa baik karyawan memahami peran / tanggung jawab.

2. Emosional - seberapa besar semangat yang dapat dibawa karyawan untuk bekerja.
3. Motivasi - seberapa besar kesediaan karyawan untuk menginvestasikan upaya diskresioner untuk melakukan peran mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *employee engagement* yang dikemukakan oleh (Catlette & Hadden, 2001 dalam Hanasya, 2016) yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan perilaku positif, afektif yang terkait dengan perilaku psikologis yang menginspirasi karyawan untuk secara antusias mengeskspresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik untuk melakukan tugas pekerjaan mereka.

#### **2.1.4 Work Environment**

*Work environment* adalah lingkungan yang terkait dengan iklim organisasi tertentu, di mana karyawan melakukan tugasnya. *Work environment* yang fasilitatif dan aman, kebutuhan yang cenderung dipenuhi dapat menarik karyawan sebagai milik organisasi (Danish et al., 2013).

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. Agar berhasil, organisasi harus merancang *work environment* sedemikian rupa agar dapat meningkatkan tingkat *commitment* dan motivasi karyawan yang pada akhirnya akan mengarah pada hasil yang menguntungkan. Misalnya, *work environment* yang baik adalah lingkungan yang terdiri dari semua faktor tentang

pekerjaan seperti: fasilitas untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja yang nyaman, keamanan, dan tidak adanya kebisingan.

Berbeda dengan pendapat Pawirosumarto et al., (2017), *work environment* didefinisikan sebagai tempat di mana karyawan melakukan kegiatannya, *work environment* dapat membawa efek yang positif dan efek negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kinerja mereka. *Work environment* yang kondusif akan memberikan dampak yang baik pada kelangsungan pekerjaan, sementara *work environment* yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi keberlangsungan pekerjaannya.

Khuong & Le Vu (2014), menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan *work environment*, mereka cenderung bekerja lebih efektif dan menikmati proses kerja dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak nyaman. Oleh karena itu, manajer harus meningkatkan aspek-aspek *work environment* untuk memastikan kesejahteraan karyawan mereka.

Selanjutnya, Kundu & Lata (2017), dan Mangi et al., (2011) dalam Bibi (2018), berpendapat bahwa *work environment* yang baik, seperti lingkungan yang menarik dan bersih, mendorong karyawan untuk menyelesaikan kerja mereka secara efektif dan diharapkan memiliki dampak positif pada retensi karyawan dan *commitment*.

*Work environment* didefinisikan sebagai hal yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan senang bekerja dengan *work environment* yang nyaman dan menyenangkan, pada akhirnya mengarah pada produktivitas yang tinggi, kelelahan kerja lebih sedikit, meminimalkan stres dan konflik, serta meningkatkan *commitment* yang tinggi di antara karyawan (Razak et al., 2015).

Berbeda dengan pendapat Barry & Heizer (2001) dalam Pawirosumarto et al., (2017), *work environment* adalah lingkungan fisik di mana hal itu mempengaruhi kinerja, keamanan dan kualitas karyawan. Dalam penelitian Chandrasekar (2011), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *work environment*, antara lain:

1. *Space and Facilities Required doing the Job*

Tata letak fisik kantor yang 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*

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.

Untuk terciptanya *work environment* yang baik, perlu adanya *supportive work environment* yang diberikan oleh pemimpin perusahaan. *Supportive work environment* meningkatkan tingkat minat karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Hal ini berfungsi sebagai *input* berharga untuk perilaku yang diinginkan di antara karyawan dan juga mengembangkan perilaku kerja yang inovatif (Ma Prieto & Pérez-Santana, 2014).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *work environment* yang dikemukakan oleh Danish et al, (2013), di mana *work environment* adalah lingkungan yang terkait dengan iklim organisasi tertentu, di mana karyawan melakukan tugasnya. *Work environment* yang fasilitatif dan aman, kebutuhan yang cenderung dipenuhi dapat menarik karyawan sebagai milik organisasi.

### **2.1.5 *Organizational Learning***

*Organizational learning* didefinisikan sebagai proses dan perilaku, dan dengan demikian, *organizational learning* dianggap sebagai entitas yang mendukung (Hanasya, 2016). Menurut Kreitner & Kinicki (2008), *organizational learning* merupakan proses secara proaktif dalam menciptakan, memperoleh, dan menstransfer pengetahuan ke seluruh organisasi.

*Organizational learning* merupakan satu set kegiatan organisasi yang di dalamnya mencakup pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar untuk budaya organisasi yang positif (Salarian et al, 2015).

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.

Berbeda dengan yang didefinisikan oleh Crossan et al., (1999) dalam Megheirkouni, 2017), *organizational learning* adalah proses yang luas dengan berbagai tingkatan: individu, kelompok, dan organisasi.

Menurut Crossan et al., (1999) dalam Megheirkouni, 2017), *Organizational learning* adalah proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan pada tingkat individu dan kolektif dan bagaimana proses itu dipengaruhi oleh lembaga-lembaga organisasi. *Organizational innovation* masih mengandalkan *organizational learning* untuk mengembangkan strategi dan kinerja yang inovatif (Liao et al, 2008 dalam Megheirkouni, 2017).

*Organizational learning* dikaitkan dengan menemukan keseimbangan antara mengembangkan, mentransfer dan mengakses informasi dalam suatu perusahaan, yang memfasilitasi setiap unit organisasi untuk menerapkan pengetahuan yang sesuai dengan basis pengetahuan yang ada (Pfeffer & Sutton, 2000 dalam Cheng et al, 2014).

Selanjutnya, Prieto & Revilla (2006) dalam Francisco (2016) berpendapat bahwa *organizational learning* dan faktor-faktor pendukungnya telah terbukti memiliki berbagai efek, termasuk efek yang menguntungkan pada kinerja organisasi.

Wilson & Asay (1999) dalam Cheng et al., (2014) mendefinisikan *organizational learning* sebagai upaya perusahaan menuju penciptaan aktif, transfer dan mobilisasi pengetahuan untuk memungkinkannya beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

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.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *organizational learning* yang dikemukakan oleh Salarian et al., (2015), yang menyatakan *organizational learning* adalah satu set kegiatan organisasi yang mencakup memperoleh pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar untuk budaya organisasi yang positif.

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

*Organizational commitment* didefinisikan 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).

Porter et al., (1974) dalam Joung et al., (2015), mendefinisikan *organizational commitment* sebagai identifikasi kekuatan individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Menurut Allen & Meyer (1991) dalam Yücel (2012), *organizational commitment* didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekat pada seorang karyawan di suatu organisasi dengan cara berkurangnya niat untuk berpindah organisasi pada karyawan tersebut.

Kemudian, Meyer dan Allen (1991) dalam Joung et al., (2015), mengulas teori *organizational commitment* dan konsep *organizational commitment* menggunakan tiga komponen berbeda:

1. Ikatan afektif dengan organisasi (*Affective Commitment*)
2. Biaya yang dirasakan terkait dengan meninggalkan organisasi (*Continuance Commitment*); dan
3. Kewajiban untuk tetap bersama organisasi (*Normative Commitment*).

*Affective commitment* adalah *commitment* yang paling kuat dan konsisten dikaitkan dengan kinerja karyawan, sedangkan *continuance commitment* memiliki hubungan negatif dengan kinerja karyawan dan secara positif terkait dengan ketidakhadiran sukarela (Meyer et al., 1993; Francis & Lingard, 2004 dalam Oyewobi et al., 2019).

Sedangkan *normative commitment* terjadi ketika seorang karyawan tetap bersama organisasi karena dia merasa berkewajiban dan bertanggung jawab atas pekerjaannya organisasi karena alasan tertentu. Kemudian, *organizational commitment* dikonseptualisasikan sebagai kecenderungan karyawan untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Moran, 2005 dalam Yoon et al., 2018).

Seorang karyawan yang berkomitmen menunjukkan kesetiaan, psikologis, keterikatan pada pekerjaan dan mengidentifikasi dengan tujuan organisasi (Bulut & Culha, 2010). Oleh karena itu, perusahaan harus lebih memperhatikan apa yang diharapkan karyawan agar karyawan bisa memiliki *commitment* yang kuat terhadap perusahaan.

Porter et al., (1974, dalam Yoon et al., 2018) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai “kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu”. *Organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008).

Elemen dasar *commitment* dalam berbagai penjelasan berkaitan dengan keinginan karyawan tetap berada di organisasi mereka atau keengganan mereka untuk meninggalkan organisasi dengan alasan memanfaatkan untuk kepentingan pribadi. Diyakini bahwa karyawan mengembangkan *organizational commitment* yang lebih kuat ketika mereka mengalami kepuasan kerja yang lebih besar (Randeree & Chaudhry, 2012).

Dalam suatu perusahaan, tentu banyak faktor yang mempengaruhi *organizational commitment*. Menurut Aydogdu & Asikgil (2011), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* dalam suatu perusahaan, antara lain:

1. *Personal Factor*

Dipengaruhi oleh dua jenis variabel, yaitu variabel demografis (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, ras dan sifat kepribadian), dan variabel disposisi (kepribadian, nilai dan minat).

2. *Role Related Factors*

Dipengaruhi oleh ambiguitas peran (ketidakjelasan peran dalam melakukan pekerjaan) sehingga, hal ini berdampak pada tingkat *organizational commitment* (Mathieu & Zajac, 1990).

3. *Work Experiences*

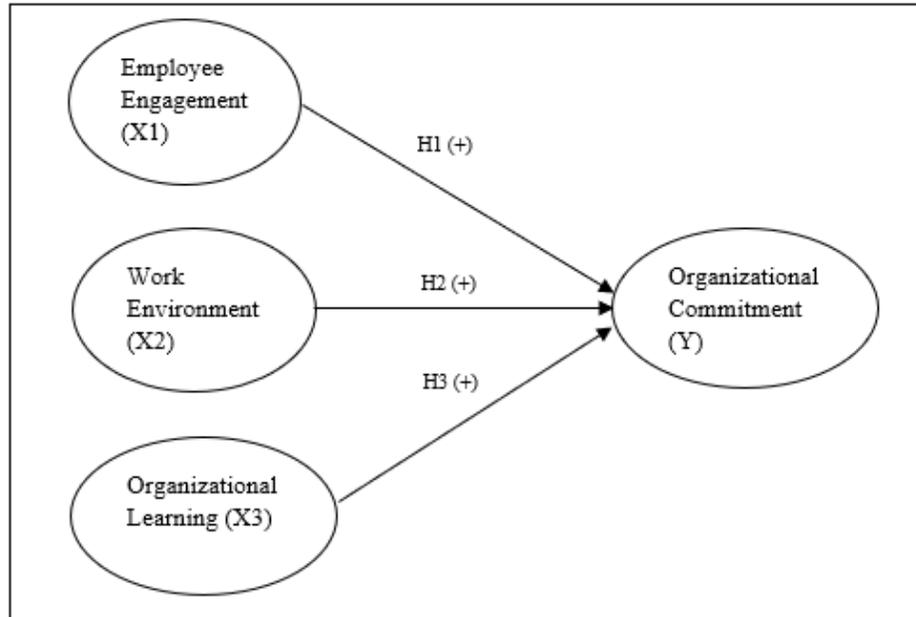
Dari penelitian sebelumnya, mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh korelasi yang kuat dan konsisten terhadap *employee commitment* (Mathieu, 1991).

4. *Cultural Factors*

Dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan. Karakteristik tersebut sangat signifikan dalam menentukan *organizational commitment* (Randall & O'Driscoll, 1997).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *organizational commitment* menurut Abdullah & Ramay (2012), yang menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah hal yang terkait dengan kepuasan kerja, keduanya terkait langsung dengan profitabilitas organisasi dan daya saing yang unggul.

## 2.2 Model dan Hipotesis Penelitian



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

Sumber: Adaptasi dari Hanasya, 2016

H1: *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

H2: *Work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

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

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

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

Menurut Schaufeli et al. (2002) dalam Aktar & Pangil (2018), *Employee Engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait

dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat (yaitu tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi), dedikasi (yaitu antusiasme), dan penyerapan (yaitu konsentrasi penuh selama bekerja). Penelitian sebelumnya melaporkan bahwa *employee engagement* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Agyemang & Ofei, 2013).

Ketika karyawan terlibat, mereka lebih cenderung berkomitmen (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Nazir & Islam, 2017). Selanjutnya, beberapa penelitian telah menemukan hubungan positif antara *job engagement* dan *organizational commitment* (Basit, 2019). Karyawan yang *engage* berusaha keras untuk bekerja keras, kemungkinan besar akan pergi melebihi jumlah yang dibutuhkan dan yang diharapkan dari tugas kerja (Lockwood, 2007 dalam Hanasya, 2016).

Berbeda dengan Ortiz et al., (2013) berpendapat bahwa *employee engagement* sebagai pelepasan mengurangi antusiasme dan *employee commitment* terhadap organisasi mereka. Akibatnya, tingkat keterlibatan yang rendah memiliki efek negatif pada *commitment* dan retensi karyawan

Menurut Jiang et al., (2015) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational commitment* yang efektif. *Employee engagement* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Albdour & Altarawneh, 2014; Khalid & Khalid, 2015). Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

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

Kondisi *Work Environment* yang baik seperti, lingkungan yang menarik dan bersih, mendorong karyawan untuk menyelesaikan kerja mereka secara efektif dan diharapkan memiliki dampak positif pada retensi karyawan dan *commitment* (Mangi et al, 2011 dalam Bibi 2018). Menurut Hanasya (2016), *Work Environment* adalah faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan *commitment* karyawan terhadap suatu organisasi. *Work environment* mengacu pada suasana organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment* (Abdullah & Ramay, 2012). Kemudian, Pitaloka & Paramita (2014), menemukan bahwa *work environment* yang kondusif memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Akibatnya, *job satisfaction* dan *organizational commitment* menjadi sumber positif perilaku karyawan di organisasi dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

*Work environment* yang kondusif akan memberikan dampak yang baik pada kelangsungan pekerjaan, sementara *work environment* yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi keberlangsungan pekerjaannya (Pawirosumarto et al., 2017). Selanjutnya, Haggins (2011) dalam Hanasya (2016), juga menegaskan bahwa *work environment* memiliki peran penting dalam mempengaruhi *organizational commitment*. Sejalan dengan Giffords (2009) dalam Hanasya (2016), *work environment* adalah salah satu kontributor utama bagi *organizational commitment*. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

### **2.3.3 *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment***

Mehrabi et al., (2013), mengungkapkan bahwa *learning* merupakan kompetisi yang paling penting dan menguntungkan untuk semua tipe organisasi apa pun. *Organizational learning* memperkuat kemampuan organisasi untuk mempromosikan dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal (Loon Hoe & McShane, 2010 dalam Hanasya, 2016).

*Organizational learning* sangat terkait dengan kinerja organisasi. Menurut Ahmad dan Marinah (2013), menciptakan *organizational learning* dan meningkatkan program pelatihan adalah beberapa faktor penting yang diperlukan untuk mengembangkan pembelajaran, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan individu dan kinerja organisasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational learning* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Hsu, 2009 dalam Hanasya, 2016). Ahmad dan Marinah (2013), menemukan bahwa *organizational learning* dan *organizational commitment* sangat berkorelasi. Dengan kata lain, kurangnya penekanan pada *organizational learning* dapat menurunkan kinerja organisasi, kemudian organisasi dapat kehilangan efisiensi dan efektivitasnya yang akan membuatnya sulit untuk berkembang (Usefi et al, 2013).

Selanjutnya, Wang (2007) dalam Hanasya (2016), menegaskan bahwa menciptakan dan mendorong budaya *organizational learning* adalah hal yang mendasar untuk memelihara *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan untuk memastikan tenaga kerja yang sehat dan stabil dalam jangka panjang. Ini berarti, *organizational learning* dapat meningkatkan level *organizational commitment* di antara karyawan dan dapat menghasilkan hasil kerja yang positif. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Hanasya (2016)	Science Direct, 2016	<i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temuan menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki efek positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>.</li> <li>• Ditemukan juga bahwa <i>work environment</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>.</li> <li>• Hasil penelitian ini menegaskan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki efek positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan definisi <i>employee engagement, work environment, organizational learning, dan organizational commitment</i> .

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
2	Aktar and Pangil (2018)	Emeral Insight, 2018	<i>Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menemukan bahwa praktik HRM seperti peningkatan karir, karyawan partisipasi, keamanan kerja, umpan balik kinerja, penghargaan &amp; pengakuan, pelatihan &amp; pengembangan adalah prediktor signifikan dari keterlibatan karyawan.</li> <li>• Temuan menunjukkan bahwa mekanisme tahap <i>black-box</i> tidak selalu berhasil tentang hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan hubungan <i>employee engagement</i> dan <i>organizational commitment</i> .
3	Kundu and Lata (2014)	Emeral Insight (2014)	<i>Effects of supportive work environment on employee</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temuan menunjukkan bahwa SWE memainkan peran penting dalam memprediksi retensi karyawan. Keterlibatan organisasi memediasi sebagian hubungan</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				antara SWE dan retensi karyawan.	definisi <i>work environment</i> .
4	Megheirkouni (2017)	Emerald Insight, 2017	<i>Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen dengan pengecualian-aktif dalam kepemimpinan transaksional dan diidealkan kepemimpinan dalam kepemimpinan transformasional tampaknya sama pentingnya untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi.</li> <li>• Hasil juga mengungkapkan perbedaan yang signifikan antara <i>organizational learning</i> dalam gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasi.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan definisi <i>organizational learning</i> .

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
5	Oyewobi et al., (2019)	Emerald Insight, 2019	<i>Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temuan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara WLB dan komitmen organisasi, dan bahwa komitmen organisasi memediasi dampak WLB pada kinerja organisasi.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan definisi <i>organizational commitment</i> .
6	Bedarkar & pandita (2014)	Science Direct, 2014	<i>A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini mencoba untuk melihat studi yang mencakup bisnis dari semua ukuran dalam mengelola dan melibatkan karyawan dengan menunjukkan bagaimana sistem SDM dapat secara efektif dihasilkan dengan proses baru untuk membuat keterlibatan karyawan ke ujung untuk berlatih.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan definisi <i>employee engagement</i> .

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
7	Cheng et al., (2014)	Emerald Insight, 2014	<i>Journal of Knowledge Management Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa diposisikan dalam kluster industri meningkatkan pembelajaran perusahaan dan lebih mengarah pada hasil adaptif yang diinginkan perusahaan.</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam menjelaskan definisi <i>organizational learning</i> .
8	Parwirosumarto et al., (2017)	Emerald Insight, 2017	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak</li> </ul>	Penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
			<p><i>satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i></p>	<p>positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.</li> </ul>	<p>menjelaskan definisi <i>organizational commitment</i>.</p>