



Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Holong Saor Nababan*

Politeknik Gunakarya Indonesia Bekasi, Indonesia
holongnababan@gmail.com

Ramses Simanjuntak

Politeknik Gunakarya Indonesia Bekasi, Indonesia
djuntak65@yahoo.com

Diapari S. Putra Pane

Politeknik Gunakarya Indonesia Bekasi, Indonesia
putra.pane@yahoo.com

Submitted Date :
7 Desember 2021

Accepted Date :
27 April 2022

How to Cite:

Nababan, H. S., Simanjuntak, R., & Pane, D. S. (2022). Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9-17. doi: <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6902>

Abstract:

This research aims to find out the effect of employee engagement, work environment, and organizational learning on the organization's commitment to manufacturing companies in The East Jakarta Industrial Park (EJIP) Bekasi Industrial Estate. This research is with a quantitative approach, and this type of research is explanatory research. The study was conducted on 17 manufacturing companies in the EJIP Bekasi industrial area with a population of 2757 employees with a sample of 350 respondents. Data processing uses SPSS and Structural Equation Modeling (SEM) programs with Lisrel software. The results showed that employee involvement in the company has a positive and significant effect on organizational commitment. The work environment has a positive and significant on employee commitment. Organizational learning has a positive and significant on organizational commitment. This research advice, the company engages employees in various tasks will provide an opportunity to optimize its potential and will add a sense of belonging to the company. Improvements in the physical and non-physical work environment, create a calm and conducive work atmosphere to increase organizational commitment. Likewise, the application of organizational learning for employees needs to improve their knowledge, skills, and expertise. Leaders need to support organizational learning for employees. They have a self-development program and increase the organization's commitment.

Keywords: Organizational commitment, employee engagement, work environment, organizational learning

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Kawasan industri The East Jakarta Industrial Park (EJIP) Bekasi. Penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian ini explanatory research. Penelitian dilakukan pada 17 perusahaan manufaktur di Kawasan industri EJIP Bekasi dengan populasi terdiri dari 2757 karyawan dengan sampel 350 responden. Pengolahan data menggunakan program SPSS dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan karyawan dalam perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Saran penelitian ini, perusahaan melibatkan karyawan pada berbagai tugas akan memberikan kesempatan untuk mengoptimalkan potensinya dan akan menambah rasa memiliki terhadap perusahaan. Perbaikan lingkungan kerja fisik maupun non fisik harus terus dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang tenang dan kondusif akan meningkatkan komitmen organisasi. Demikian juga penerapan pembelajaran organisasi bagi karyawan perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian karyawan. Pimpinan perlu mendukung pembelajaran organisasi bagi karyawan sehingga mereka merasakan ada program pengembangan diri dan hal ini akan meningkatkan komitmen organisasi.

Kata kunci: Komitmen organisasi, Keterlibatan karyawan, Lingkungan kerja, Pembelajaran organisasi

JEL Classification: O15

*Corresponding Author

Latar Belakang

Salah satu faktor produksi dalam perusahaan manufaktur adalah tenaga kerja. Keberadaan tenaga kerja atau karyawan pada setiap bagian menjadi penentu berlangsungnya operasional perusahaan. Karyawan diharapkan betah bekerja dan menunjukkan kinerja yang meningkat seiring dengan semakin lama bekerja di perusahaan. Perpindahan atau pergantian (*turnover*) karyawan ke perusahaan lain sangat mengganggu kestabilan proses produksi dan rencana pengembangan sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan survei pada 17 perusahaan manufaktur yang dilakukan peneliti pada kawasan industri East Jakarta Industrial Park (EJIP) di Bekasi mengalami permasalahan dengan perpindahan karyawan dari perusahaan mereka ke perusahaan lain. Perpindahan ini terjadi pada level operator produksi sampai dengan level manager. Sepanjang periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 perpindahan karyawan berjumlah 315 orang yang terdiri dari level manager berjumlah 16 orang, supervisor produksi 30 orang, operator produksi 204 orang, bagian keuangan 7 orang, bagian *maintenance* 12 orang, bagian umum 7 orang, bagian SDM 9 orang, bagian umum 8 orang dan bagian lainnya sebanyak 22 orang. Perpindahan atau pergantian karyawan banyak faktor yang mempengaruhinya, hal ini perlu pendalaman, kajian untuk mengetahui permasalahan ini. Salah satu yang mendorong perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain yaitu berhubungan dengan komitmen organisasi.

Perpindahan karyawan berkaitan dengan komitmennya terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung betah dan bertahan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi juga mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Suatu organisasi membutuhkan komitmen karyawan sehingga dapat bersinergi dalam bekerja dalam rangka mencapai tujuan. Setiap organisasi untuk dapat bertahan dan terus bertumbuh berkelanjutan, komitmen yang tinggi mutlak dimiliki seluruh karyawan. Karyawan dengan komitmen rendah terhadap organisasi, dipastikan sangat sulit dapat bertahan dalam era kompetisi yang sangat ketat. Hanya karyawan yang memiliki semangat, rasa memiliki terhadap organisasi yang akan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan menginginkan bekerja dalam waktu lama di perusahaan menjadi kekuatan organisasi. Sikap ini mencerminkan komitmen karyawan untuk keberhasilan dan kesuksesan organisasi. Kesediaan anggota untuk tetap berada dalam suatu organisasi, dan individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi sangat percaya pada organisasi dapat terjalin dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Ko Jiyoun et al., 2021)

Penelitian sebelumnya menunjukkan, keamanan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan industri manufaktur Kawasan Jababeka Bekasi, artinya apabila komitmen organisasi menurun maka terjadi peningkatan *turnover intention* karyawan (Handaru et al., 2021). Penelitian ini melihat variabel *job insecurity* yang sangat luas cakupannya yang berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap pemimpin. Penelitian ini belum melihat secara spesifik sejauh mana faktor keterlibatan karyawan, kondisi lingkungan kerja karyawan dan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya melalui pembelajaran organisasi sehingga mereka meninggalkan perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Hasyim dan Jayantika (Hasyim & Jayantika, 2021), intensi *turnover* karyawan di kawasan industri MM2100 Bekasi dipengaruhi pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini tidak melihat lingkungan kerja perusahaan secara luas yang menyebabkan *turnover* karyawan. Demikian juga keterlibatan karyawan dan pembelajaran organisasi sebagai faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan tidak dikaji secara khusus dalam penelitian tersebut. Dua penelitian tersebut di atas, perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja, pembelajaran organisasi yang memengaruhi komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menjadi menarik untuk dilakukan pengkajian dari beberapa faktor-faktor yang memengaruhinya. Di samping variabel yang telah diteliti sebelumnya, perlu dilakukan penelitian faktor atau variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi sehingga dapat melihat lebih luas yang memengaruhi komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak terlepas dari keterlibatan karyawan dalam operasional organisasi. Pelibatan karyawan dalam berbagai tugas pekerjaan membuat setiap orang merasa berkontribusi pada organisasi. Keterlibatan karyawan memberikan kesempatan yang luas dalam mengembangkan potensinya. Kreativitas dan inovasi timbul karena adanya kebebasan berekspresi dalam pekerjaannya. Hal ini dapat berkembang dengan kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik memberikan banyak ruang untuk pembelajaran bagi karyawan di berbagai aspek dalam organisasi. Lingkungan kerja perusahaan sangat mendukung semangat karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan mengoptimalkan potensinya. Peningkatan kemampuan dan keterampilan diperoleh dari berbagai pengalaman sesama karyawan melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi diperoleh dengan adanya dukungan baik pimpinan maupun teman sejawat karyawan.

Karyawan akan merasakan relasi yang baik antara karyawan dengan karyawan dan dengan pimpinan melalui keterbukaan dan berbagi informasi termasuk pengetahuan organisasi perusahaan.

Keterlibatan karyawan adalah proses keikutsertaan mereka pada kegiatan organisasi termasuk pengambilan keputusan dan turut andil dalam memecahkan permasalahan dalam organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat investasi pribadi yang tinggi dalam tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja (DuBrin, 2019). Karyawan dengan pemberian peran melalui tugas pokoknya masing-masing akan menumbuhkan rasa tanggungjawab dan memiliki terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam berbagai kesempatan dan tugas pekerjaan merupakan kesediaan untuk mendedikasikan potensi yang dimiliki dan berdampak secara psikologis terhadap karyawan. Keterlibatan karyawan adalah berhubungan dengan tugas pokok seseorang (Kaliannan et al., 2015). Keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen emosional dan intelektual yang dimiliki seseorang terhadap organisasi serta kemauan karyawan untuk bekerja ekstra untuk membantu perusahaan mencapai tujuan (Rasli et al., 2012). Keterlibatan karyawan mengacu pada individu dalam tugas pekerjaan yang dilakukan pada bagian masing-masing dan kesiapsediaan memberikan kontribusi berupa sumber daya fisik, kognitif, dan emosional untuk tugas pokoknya (Besharov et al., 2017). Howard (1999) keterlibatan karyawan sebagai instrumen penting dalam manajemen, tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan tetapi juga meningkatkan citra organisasi (Kaliannan et al., 2015). Karyawan yang terlibat memiliki hubungan yang jauh lebih mulus dengan atasannya dibandingkan dengan yang tidak terlibat (Van den Broeck et al., 2008) karena mereka mendorong persatuan dan merangkul semangat tim (Hallberg et al., 2007). Keterlibatan karyawan tidak terlepas dari lingkungan kerja yang baik dengan menjalin komunikasi dua arah baik horizontal maupun vertikal akan menciptakan kepercayaan sesama karyawan. Suasana keterbukaan di perusahaan menjadi sarana untuk menyampaikan ide atau gagasan, bahkan permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan. Peningkatan semangat, dedikasi, dan perhatian yang menjadi ciri tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, menggambarkan dimensi kerja yang lebih halus daripada jam kerja, intensitas upaya, atau teknik, tetapi telah terbukti mempengaruhi kinerja tugas secara langsung dan signifikan (Besharov et al., 2017). Semangat dan dedikasi adalah bagian dari lingkungan kerja dalam organisasi.

Lingkungan kerja sangat penting (Colquitt et al., 2017). Lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan non fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas dan tempat bekerja karyawan sedangkan lingkungan nonfisik meliputi hubungan kerja dengan pimpinan dan karyawan lainnya. Pemilihan anggota tim yang positif dapat berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif, dengan suasana hati yang positif menularkan dari anggota tim ke anggota tim yang lain (Robbins & Judge, 2019). Mereka yang memiliki hubungan yang lebih positif dengan atasannya dan rekan kerja dan akan merasa bahwa lingkungan kerja mendukung pengembangan yang jauh lebih positif terhadap proses perubahan. Lingkungan kerja yang memadai dan tenang mampu menciptakan kesempatan kepada setiap karyawan mengembangkan diri. Produktifitas karyawan membutuhkan tempat kerja yang sehat dan aman dengan akses ke informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Porter (Kaliannan et al., 2015) perusahaan harus mengembangkan kemampuan belajarnya agar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, melanjutkan aktivitasnya dalam lingkungan organisasi dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Perbaikan lingkungan kerja dan kondisi kerja adalah sangat penting termasuk gaji dan jam kerja. Dengan kondisi tersebut dapat meningkatkan komitmen pada perusahaan (Luthan & Doh, 2018). Kondisi lingkungan kerja yang kondusif memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pembelajaran organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya pada bidang masing-masing.

Konsep pembelajaran organisasi pertama kali muncul pada tahun 1970-an didefinisikan untuk melihat kesalahan dan memperbaikinya (Argyris, 1999). Daft dan Weick (dalam Serinkan et al., 2014), kegiatan pembelajaran organisasi direalisasikan melalui karyawan kepada karyawan yang lain. Pembelajaran organisasi adalah proses dimana karyawan berpotensi mempengaruhi kemampuan dan perilaku karyawan yang lain dengan menggunakan pengalaman bersama serta menggunakan pemahaman terhadap perkembangan informasi baru (Sange, 2010). Proses ini terdiri dari empat sub-proses yaitu memperoleh informasi, distribusi informasi, berbagi informasi dan interpretasi informasi. Informasi tersebut diinterpretasikan setiap individu dan diubah menjadi pengetahuan umum yang baru dalam perusahaan. Informasi yang dikumpulkan untuk menghasilkan suatu pedoman dan dokumen yang disimpan untuk digunakan pada masa yang akan datang (Baker & Sinkula, 1999). Pembelajaran organisasi kepada karyawan memberikan pemahaman organisasi secara luas, mendalam dan mengetahui tujuan serta membangun kebersamaan. Kebersamaan ini menumbuhkan suatu komitmen dalam mengembangkan organisasi. Pembelajaran organisasi memiliki empat kegiatan utama: memecahkan masalah secara sistematis, bereksperimen dengan berbagai pendekatan baru, belajar dari pengalaman mereka sendiri dan sejarah masa lalu serta dari pengalaman yang lain dan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi (Wheelen et al., 2018). Kemampuan belajar

organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan (Kalmuk & Acar, 2015). Organisasi yang baik dan benar akan unggul pada masa depan adalah organisasi yang menemukan cara memanfaatkan komitmen dan kapasitas setiap orang untuk belajar pada semua tingkatan dalam suatu organisasi (Sange, 2010). Komitmen karyawan pada organisasi sangat penting untuk keberlanjutan keberlangsungan proses produksi dalam perusahaan.

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif di dalamnya (Newstrom, 2007). Komitmen organisasi sebagai suatu keterkaitan secara psikologis antara karyawan dan organisasi yang menyebabkan kemungkinan karyawan tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Ada tiga model komponen komitmen organisasi yang dikembangkan dan diusulkan oleh yaitu komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan dengan mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di organisasi karena mereka menginginkannya. Komitmen berkelanjutan melihat persepsi karyawan tentang biaya yang ditanggung jika keluar dari organisasi. Jika biaya yang keluar lebih tinggi dibandingkan biaya untuk bertahan, karyawan akan cenderung tetap di perusahaan untuk menghindari biaya keluar yang tidak diinginkan. Komitmen normatif menunjukkan niat karyawan untuk tetap bersama organisasi karena dia merasa berkewajiban untuk melakukannya (Meyer & Allen, 1991; Hanaysha, 2016). Luthans & Doh, (2018) berpendapat bahwa pendorong yang kuat pada komitmen karyawan adalah lingkungan kerja yang positif. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota (Robbin & Judge, 2019). Keterikatan emosional pada organisasi dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi adalah standar yang baik untuk komitmen karyawan.

Berdasarkan pembahasan di atas di atas, selanjutnya akan dilakukan penelitian keterkaitan pada variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian ini *explanatory research*. Strategi penelitian kuantitatif yakni survei dan eksperimen. Pendekatan survei berusaha memaparkan secara kuantitatif kecenderungan, sikap atau opini dari suatu populasi tertentu dengan meneliti sampel dari populasi (Creswell, 2014). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner secara *online* menggunakan *google form* kepada karyawan dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan indikator pada setiap variabel. Penelitian dilakukan pada 17 perusahaan manufaktur di Kawasan industri The East Jakarta Industrial Park (EJIP) Bekasi dengan jumlah responden 2.757 karyawan. Pengumpulan data dilakukan bulan 1 Juni 2021 sampai dengan 30 Agustus 2021. Pengambilan sampel dengan menggunakan sampling proporsional pada setiap perusahaan. Sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin model diperoleh 350 orang. Karakteristik sampel sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Sampel

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	274	78,28
Perempuan	76	21,72
Lama kerja		
1 - 5 tahun	117	33,42
6 – 10 tahun	112	32,00
11 - 15 tahun	78	22,28
16 – 20 tahun	31	8,85
Di atas 20 tahun	12	3,42

Sumber: Data Diolah (2021)

Hasil

Analisis statistik untuk melihat normalitas data dengan uji validitas. Instrumen dinyatakan valid jika semua item pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner untuk setiap variabel menghasilkan nilai korelasi lebih besar dari 0,30. Berdasarkan hasil uji validitas, hasil pengujian semua item atau variabel lebih besar dari 0,30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item yang digunakan di dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk dapat mengetahui tingkat kehandalan dari kuesioner yang digunakan. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai variabel keterlibatan karyawan sebesar 0,8797, lingkungan

kerja sebesar 0,8192, pembelajaran organisasi sebesar 0,8811, dan komitmen organisasi sebesar 0,7936 dimana semua nilai lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dinyatakan reliabel.

Hasil analisis data dengan menggunakan teknik *Structural Equation Model* diperoleh rangkuman ukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit*) (Riadi, 2018) dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Ukuran Kesesuaian Model

Indikator	Kriteria	Hasil Estimasi	Kesimpulan
P-value $0,05 \leq p \leq 1,00$; $0,01 < p \leq 0,05$ 0,41 Fit			
GFI	GFI > 0,90	0,96	Fit
RMSEA	RMSA < 0,08	0,06	Fit
NNFI	NNFI > 0,90	0,93	Fit
NFI	NFI > 0,90	0,94	Fit
AGFI	AGFI > 0,90	0,92	Fit
RFI	RFI > 0,90	0,93	Fit
IFI	IFI > 0,90	0,92	Fit
CFI	CFI > 0,90	0,91	Fit

Sumber: Data Diolah (2021)

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis kesesuaian model bahwa seluruh parameter dengan kategori fit artinya dimana matrik kovarian sampel tidak berbeda jauh dengan matrik kovarian estimasi, dengan demikian data sampel dapat diterima atau sesuai (fit). Selanjutnya pengujian parameter β adalah koefisien regresi terstandarisasi (*standardized regression weight*) untuk variabel eksogen maupun endogen seperti yang tertera pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 3. Hasil Pengujian

Model Pengukuran		Koefisien Jalur (Standardized)	Standard Error (SE)	Nilai t_{hitung}	Nilai T Kritis	Hasil Uji ($\alpha = 0,05$)
Variabel Laten Endogen	Variabel Laten Eksogen					
Komitmen organisasi (Y)	Keterlibatan Karyawan (X_1)	0,19	0,075	2,22	1,96	Signifikan
	Lingkungan Kerja (X_2)	0,27	0,095	3,48	1,96	Signifikan
	Pembelajaran organisasi (X_3)	0,26	0,026	3,19	1,96	Signifikan

Sumber: Data Diolah (2021)

Tabel 3 menunjukkan variabel keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Dengan demikian pengujian hipotesis pada penelitian ini pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Diskripsi	Pengujian Hipotesis
H ₁	Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Hipotesis Diterima
H ₂	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Hipotesis Diterima
H ₃	Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Hipotesis Diterima

Sumber: Data Diolah (2021)

Pembahasan

Pengaruh keterlibatan karyawan (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y)

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan ($t_{hitung} 2,22 > 1,96$), maka hipotesis 1 (H_1) dapat diterima. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan di lapangan, secara keseluruhan penilaian responden variabel keterlibatan karyawan adalah baik. Nilai *mean* yang tertinggi indikator adalah kemauan karyawan untuk bekerja keras dan antusias. Dua indikator lainnya adalah merasa kuat dan mampu melakukan pekerjaannya, dan indikator merasa pekerjaan yang mereka lakukan penuh makna dan tujuan. ketiga indikator ini memiliki kontribusi besar dalam

membentuk keterlibatan karyawan. Penilaian responden pada indikator kemauan karyawan untuk bekerja keras dan antusias dengan kategori baik. Sedangkan dua indikator lainnya dengan kategori cukup baik. Keterlibatan karyawan ini memberikan dampak positif yang perlu dijaga secara terus menerus agar mereka tetap memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan keinginan setiap anggota untuk menjadi bagian dari organisasi (Colquitt et al., 2017). Keterlibatan karyawan tidak terpisahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil ini memperkuat penelitian Hanaysha (2016), keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kurangnya keterlibatan karyawan menjadi faktor tunggal terkuat yang mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi (Luthan & Doh, 2018), sedangkan karyawan yang sangat terlibat memiliki semangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja menciptakan komitmen organisasi yang kuat (Robbin & Judge, 2019). Keterlibatan karyawan adalah bagian yang ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam bagian organisasi, hal inilah yang menandakan terbentuknya komitmen organisasi (Slocum & Hellriegel, 2007). Komitmen organisasi membutuhkan perhatian, usaha, waktu dan proses dalam suatu organisasi. Luthan (2011) keterlibatan karyawan dalam organisasi adalah bagian penting dari komitmen organisasi. Dengan keterlibatan karyawan yang dalam akan menciptakan rasa memiliki (*sense of belongings*) pada perusahaan. Para peneliti mengidentifikasi empat praktik sumber daya manusia yang berkorelasi dengan keterlibatan karyawan, yang diukur dengan perasaan bangga dan kepuasan karyawan dalam organisasi. Faktor-faktor ini adalah manajemen kinerja, pengembangan profesional, dukungan manajer, dan komitmen organisasi untuk tujuan sosial yang lebih besar (Luthan & Doh, 2018).

Pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y)

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan (t hitung $3,48 > 1,96$), maka hipotesis 2 (H_2) dapat diterima. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi. Hal ini berarti bahwa semakin memperbaiki lingkungan kerja karyawan, akan meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan di lapangan, dimana penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja sangat baik. Nilai *mean* yang tertinggi di antara indikator adalah hubungan dengan teman sejawat adalah kategori baik dan indikator kepuasan dengan alokasi ruang kerja serta lingkungan kerja yang nyaman dan tenang pada katagori cukup baik. Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan dengan teman sejawat pada kenyataannya di lapangan sudah baik menurut penilaian responden. Dua indikator lainnya yang memiliki kontribusi besar membentuk lingkungan kerja dalam kenyataan cukup baik menurut persepsi responden yaitu kelengkapan fasilitas kerja dan hubungan dengan atasan dengan bawahan. Hal ini menggambarkan bahwa kelengkapan fasilitas kerja dan hubungan atasan dengan bawahan merupakan faktor penting untuk diperhatikan oleh organisasi dalam mewujudkan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan yang memadai dalam bentuk fisik dan nonfisik akan menciptakan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan McGuire and McLaren (dalam Hanaysha, 2016; Nadia & Fathurahman, 2017) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Faktor pendorong yang kuat pada komitmen karyawan adalah lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja tempat seorang karyawan bekerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang kurang memadai seperti fasilitas, hubungan kerja kurang kondusif dan harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang sesuai dengan yang diharapkan, maka secara otomatis komitmen organisasi semakin luntur (Kuntjoro Z.S, 2002). Hal ini juga dikemukakan Luthan (2011) bahwa lingkungan kerja berperan penting untuk meningkatkan komitmen organisasi. Shirey (2006) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan baik jika karyawan dihargai secara adil, maka akan tercipta rasa saling mempercayai antara pimpinan dan karyawan. Komunikasi yang baik di antara teman sejawat maupun antara pimpinan dengan bawahan, karyawan merasakan bahwa mereka adalah aset, mendorong setiap karyawan merasa aman secara fisik dan emosional sehingga memiliki komitmen terhadap perusahaan. Lingkungan kerja yang positif akan produktif, karyawan membutuhkan tempat kerja yang sehat dan aman dengan akses pada informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka (Luthan & Doh, 2018). Dengan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan lebih produktif dalam organisasi. Manager atau pimpinan perlu membenahi lingkungan kerja baik fisik maupun fisik, dengan lingkungan kerja yang memadai akan mendorong semangat setiap karyawan dan memupuk komitmen organisasi.

Pengaruh pembelajaran organisasi (X_3) terhadap komitmen organisasi (Y)

Pada Tabel 4 menunjukkan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan, (t hitung $3,19 > 1,96$), maka hipotesis 3 (H_3) diterima. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap

komitmen organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi. Hal ini berarti jika pembelajaran organisasi ditingkatkan, maka komitmen organisasi semakin meningkat pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP Bekasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil temuan di lapangan berdasarkan penilaian responden terhadap variabel pembelajaran organisasi, secara keseluruhan menunjukkan kategori baik. Nilai *mean* yang tertinggi di antara indikator adalah berbagi pengetahuan dengan teman sejawat. Indikator pimpinan mendukung pembelajaran tingkat individu, tim dan organisasi. Indikator organisasi menciptakan pembelajaran secara terus menerus. Indikator nilai *mean* indikator berbagi pengetahuan dengan teman sejawat pada kategori baik, sedangkan dua indikator lainnya berada pada kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dengan teman sejawat menurut penilaian responden pada kenyataannya sudah baik. Indikator pimpinan mendukung pembelajaran tingkat individu, tim dan organisasi serta indikator organisasi menciptakan pembelajaran terus menerus cukup baik menurut penilaian responden. Situasi ini mendeskripsikan bahwa berbagi pengetahuan, dukungan organisasi dan pembelajaran terus-menerus adalah faktor penting menjadi pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk pembelajaran organisasi. Semakin ada kesempatan pembelajaran organisasi bagi karyawan, mereka akan merasakan kemajuan baik secara individu maupun organisasi. Hal inilah akan menciptakan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Atak & Erturgut (2010); Hanaysha (2016), pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Newstrom (2007), mereka yang berusaha untuk menciptakan individu yang belajar dan organisasi pembelajar yang akan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang tidak diketahui yang terbentang di depan. Karyawan yang memperoleh pengetahuan dan menggunakan informasi untuk beradaptasi dengan baik pada perubahan. Mereka harus terlibat untuk memperoleh pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi menghadapi perubahan. Secara sederhana pembelajaran organisasi menyesuaikan dengan tindakan nyata berdasarkan pengalaman organisasi dan pengalaman orang lain. Penambahan pengetahuan dan keterampilan membuat karyawan mengalami pengembangan diri membuat mereka betah dan memiliki komitmen dalam organisasi (Schermerhorn, 2010). Selanjutnya Colquitt et al., (2017) karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keterampilan dalam organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang sedikit lebih tinggi. Kebijakan pengembangan dan perencanaan harus mempertimbangkan penerapan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). Pembelajaran organisasi khususnya penting bagi organisasi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Pembelajaran organisasi melibatkan semua anggota organisasi dengan keinginan untuk menemukan cara baru untuk meningkatkan efektivitasnya. Selain itu, organisasi pembelajaran memastikan anggota mereka benar-benar memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk belajar secara terus menerus. Mereka juga mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa ide-ide baru ditindaklanjuti dan pengetahuan dibagikan ke seluruh organisasi. Dengan terdistribusinya pengetahuan dan informasi berdampak pada psikologi karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan (George & Jones, 2012).

Kesimpulan

Hasil penelitian pada perusahaan manufaktur kawasan industri EJIP di Bekasi, keterlibatan karyawan dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan melibatkan karyawan akan berdampak positif terhadap perusahaan. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Perbaikan lingkungan kerja akan menciptakan komitmen organisasi. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pembelajaran organisasi pada setiap karyawan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan memberikan kontribusi positif pada kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, maka peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Pimpinan perlu mengakui eksistensi dan kontribusi seluruh karyawan membuat mereka merasa bangga dan bersedia memberikan yang terbaik bagi organisasi sebagai bentuk komitmen pada organisasi. Perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik dalam organisasi akan meningkatkan komitmen pada organisasi. Pimpinan harus terus mempertahankan yang sudah baik bahkan terus meningkatkan kondisi lingkungan organisasi sesuai kebutuhan organisasi, sehingga mereka betah bekerja dan meningkatkan komitmen kerja mereka pada organisasi. Pembelajaran organisasi sangat perlu dilakukan kepada seluruh karyawan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan pada setiap bidang atau bagian masing-masing. Pimpinan harus memberi kesempatan dan dukungan kepada karyawan untuk mengikuti berbagai kegiatan pembelajaran organisasi, sehingga mereka akan merasakan bahwa ada rencana pengembangan diri yang sangat bermanfaat dalam pekerjaan

dan karir. Dengan memberikan kesempatan dan pengembangan diri karyawan melalui pembelajaran organisasi, komitmen dan loyalitasnya pada organisasi semakin terbangun.

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan yang berhubungan dengan interpretasi dari temuan empiris yang telah dipaparkan di atas. Pertama, sampel penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur di kawasan industri di EJIP Bekasi, dapat juga tidak menggambarkan persepsi atau karakteristik dari temuan secara umum pada organisasi lain yang berbeda khususnya perusahaan jasa atau perbedaan budaya perusahaan atau lingkungan yang berbeda di negara lain. Kedua, karena terdapat faktor eksogen yang mempengaruhi komitmen organisasi selain keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi. Misalnya; kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi. Peneliti merekomendasikan penelitian selanjutnya dengan variabel eksogen kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi dan variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi, demikian juga penelitian selanjutnya untuk perusahaan jasa.

Daftar Pustaka

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2nd ed.). Massachusetts: Blackwell Business.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472–3476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.537>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(411), 411–427.
- Besharov, D. J., Baehler, K. J., & Klerman, J. A. (2017). *Improving Public Services*. New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. (2017). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mix* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior* (Sixth Edition). USA: Academic Media Solutions.
- George, J. M., & Jones, J. H. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixth Edition). New York: Pearson.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 48(25), 135–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00584.x>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Handaru, A. W., Rahman, N. F., & Paramita, W. (2021). Pengaruh Job Insecurity Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Industri Manufaktur (Automotive Dan Metal Part). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(12).
- Hasyim, W., & Jalantika, L. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri MM2100. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 4(2).
- Howard, L. W., & Foster, S. T. (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality Management*, 4(1), 5–22.
- Kaliannan, M., Adjovu, & Narh, S. (2015). *Effective employee engagement and organizational success: a case study*. 161–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457–462. <https://doi.org/10.1016/J.KJSS.2018.07.003>
- Ko. Jiyoung, Jang, H., & Kim, S. Y. (2021). The effect of corporate social responsibility recognition on organisational commitment in global freight forwarders. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2), 117–126.
- Kuntjoro Z.S. (2002). *Komitmen Organisasi*.

- Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12, Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthan, F., & Doh, J. P. (2018). *International Management : Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), Pages 61-89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nadia, N., & Fathurahman, H. (2017). Relationships between Physical Working Environment Employee Well-being, and Employee Commitment in Hospital Management. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 24(3). <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/view/9649>
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Rasli, A., Tat, H. H., Chin, T. A., & Khalaf, B. (2012). *Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia*. 209–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.182>
- Riadi, E. (2018). *Statistik SEM Strutural Equation Modelling dengan Lisrel*. Yogyakarta: Andi.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sange, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Serinkan, C., Kiziloglu, M., Akcit, V., & Enli, P. (2014). *Organizational Learning Capacity in Cargo Industry*. 116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.881>
- Shirey, M. R. (2006). *Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments for Nursing Practice*. Volume 15(No. 3), 256–268.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Australia: Thomson South-Western
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *WORK AND STRESS*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*. Boston: Pearson.