

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung penelitian. Terdapat teori para ahli mengenai peran pelatihan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif beserta kerangka pikir.

2.1 Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Lucas, 2006 dalam Gilang Adhi, 2015).

Komitmen karyawan menjadi sangat penting bagi organisasi saat ini karena organisasi dapat melihat sejauh mana karyawan berpihak terhadap organisasi dan sejauh mana karyawan memiliki niat menjaga keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Allan and Meyer (1993) komitmen adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas dan keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi.

2.1.1 Dimensi Komitmen Karyawan

Pendekatan menurut Meyer et al.,1993 dalam Bailey et al. (2016) mengusulkan bahwa komitmen terdiri menjadi tiga komponen : komponen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dengan organisasi. Karyawan ingin tetap menjadi anggota organisasi karena keinginan dan kemauan karyawan itu sendiri.

b. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan dialami ketika karyawan merasa mereka tidak dapat meninggalkan pekerjaan mereka karena mereka karena kerugian yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi. Karyawan tetap bertahan dalam organisasi karena karyawan membutuhkan organisasi tersebut.

c. Komitmen normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan ingin tetap berada dalam organisasi karena adanya perasaan memberikan balasan atas apa

yang diberikan oleh organisasi. Setiap komponen dipengaruhi oleh pengalaman yang berbeda dan memiliki implikasi yang berbeda untuk bagaimana karyawan berhubungan dengan organisasi.

Dalam penelitian ini yang akan dibahas adalah komitmen afektif karena dinilai sebagai penentu yang sangat penting dalam kepuasan kerja karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasional, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi, Rhoades et al (2001, dalam Sia et al, 2011). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi menunjukkan kesetiaan yang besar terhadap organisasi (Harrison, 2001 dalam Sharma, J., & Dhar, R.L, 2016)

2.1.2 Faktor yang Dipengaruhi Komitmen Afektif Karyawan

Allan & Meyer mengungkapkan bahwa komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh empat kategori, yaitu :

1. Karakteristik Pribadi

Usia, gender, tingkat pendidikan, status pernikahan, masa jabatan dalam organisasi, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi karyawan mengenai kompetensinya.

2. Karakteristik Pekerjaan

Dalam hal ini karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas serta kesulitan tujuan.

3. Pengalaman kerja

Allan dan Meyer, 1990 mengemukakan bahwa penyebab yang paling dominan dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman karyawan dalam memenuhi kebutuhan psikologisnya untuk merasa nyaman dalam organisasi serta dapat bekerja kompeten sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Faktor ini juga meliputi *reward* yang diterima oleh karyawan, partisipasi karyawan dan *feedback* organisasi.

4. Karakteristik struktural

Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Faktor lain karakteristik struktural meliputi keaslian prosedural, dukungan penyelia, penerimaan manajer, keadilan, dan ketergantungan organisasi.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif Karyawan

Allen dan Meyer (1990) memaparkan bahwa ada tiga aspek yang menggambarkan faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, yaitu :

1. Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat karyawan terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Karyawan akan merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi tersebut, rasa memiliki terhadap perusahaan akan tinggi. Akibat adanya rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi maka rasa ingin keluar dari organisasi akan menurun dan akan memiliki keinginan untuk tetap menjadi keluarga dari organisasi tersebut.

2. Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu : adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki karyawan dengan organisasi, adanya perasaan karyawan bahwa

organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi.

3. Partisipasi

Merupakan keinginan karyawan untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan karyawan untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Karyawan akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, karyawan akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila dibutuhkan oleh organisasi.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan adalah salah satu investasi paling penting karena meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan: sumber daya manusia (SDM), Bulut dan Culha (2010). Pelatihan atau *training* menurut Pramudyo, (2007) sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Organisasi

mengharapkan dengan adanya pelatihan kemampuan karyawan dan kinerjanya akan semakin meningkat dan lebih baik lagi. Cagri dan Osman, (2010 dalam Ling Ling et al.,2014) mengungkapkan bahwa pelatihan organisasi mengacu pada kegiatan sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan untuk memungkinkan mereka melakukan tugas terkait pekerjaan, menyelesaikan tugas secara spesifik, dan memenuhi persyaratan kualitas sumber daya manusia untuk masa depan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, efisiensi produksi dan mencapai tujuan organisasi dengan memengaruhi atau mengubah sikap, perilaku dan keterampilan karyawan.

Menurut Tanova & Nadiri, (2005 dalam Bulut dan Culha, 2010) mengukapkan Perencanaan SDM yang sukses untuk masa depan hanya dimungkinkan melalui pelatihan berkelanjutan, yang berarti bahwa pelatihan organisasi adalah salah satu aspek terpenting dari strategi organisasi. Kondisi kompetitif saat ini memaksa organisasi untuk berinovasi untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka tetapi orang-orang yang berperan dalam memungkinkan organisasi mereka untuk mencapai tujuan mereka masih diabaikan (Kanter, 2006 dalam Bulut dan Culha, 2010). Pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan, Rothwell (2003).

Menurut Adesola (2013) pelatihan memiliki dampak positif bagi kepuasan kinerja. Liu dan shi, (2005 dalam Ling Ling et al., 2014) menemukan bahwa pelatihan

adalah praktik sumber daya manusia yang paling penting yang mempengaruhi komitmen organisasi. Pelatihan merupakan kegiatan yang direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menanamkan keterampilan (Forgacs, 2009 dalam Ocen et al., 2017).

Suatu perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang sudah berpengalaman, karena karyawan yang sudah berpengalaman dan menduduki jabatan tertentu diperusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tertentu (Nawawi, 2005). Dengan diselenggarakannya pelatihan bagi karyawan, akan diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan dan diharapkan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga kinerja karyawan juga dapat meningkat dengan baik.

2.2.2 Dimensi Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu cara penting untuk meningkatkan investasi sumber daya manusia dalam menghadapi kompetisi di era globalisasi saat ini. Pelatihan membawa keuntungan tersendiri bagi organisasi karena pelatihan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, pelatihan organisasi menjadi elemen inti dari fungsi manajemen SDM, bersama dengan kegiatan-kegiatan HR lainnya, seperti rekrutmen, seleksi dan penghargaan.

Perencanaan SDM yang sukses untuk masa depan hanya dimungkinkan melalui pelatihan berkelanjutan, yang berarti bahwa pelatihan organisasi adalah salah satu aspek terpenting dari strategi organisasi, Tanova & Nadiri, (2005). Pelatihan organisasi mengacu pada kegiatan sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan untuk memungkinkan mereka melakukan tugas terkait pekerjaan, menyelesaikan tugas spesifik, dan memenuhi persyaratan kualitas SDM untuk masa depan. Selain meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan juga menciptakan karyawan yang berkomitmen. Pelatihan organisasi memiliki beberapa dimensi antara lain:

1. Motivasi untuk Pelatihan

Motivasi untuk pelatihan adalah tingkat di mana karyawan bersedia melakukan upaya untuk meningkatkan diri mereka sendiri dan tugas dan prestasi kerja mereka dengan pelatihan (Robinson, 1985 dalam Bulut dan Culha, 2010).

Dalam hal ini motivasi adalah kekuatan yang memengaruhi antusiasme terhadap program pelatihan, Noe & Wilk, (1993 dalam Bulut dan Culha, 2010). Karyawan yang lebih termotivasi dengan adanya pelatihan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Orpen, 1999 dalam Bulut dan Culha, 2010).

2. Akses ke Pelatihan

Akses ke pelatihan mengacu pada persepsi karyawan tentang kemungkinan kehadiran mereka di pelatihan organisasi, terlepas dari apakah partisipasi karyawan didasarkan pada kriteria selektif objektif dan adil, terlepas dari apakah prosedur aplikasi secara formal diformalkan atau tidak dan apakah pelamar didukung oleh manajer mereka atau tidak. Rencana pelatihan organisasi tahunan SDM sering ditentukan dengan filosofi sederhana. Pembuat keputusan di departemen SDM menentukan topik, jumlah acara dan tempat pelatihan, dan mengedarkan informasi ini ke manajer departemen lainnya. Manajer departemen kemudian menugaskan program pelatihan ini untuk karyawan yang kinerjanya relatif baik. Proses seleksi untuk pelatihan ini menarik karena lebih murah dalam uang dan waktu, tetapi tidak melayani tujuan pelatihan organisasi. Alih-alih, ini berfungsi sebagai sistem penghargaan bagi karyawan yang berkinerja lebih baik.

Meningkatkan akses karyawan ke program pelatihan akan menjadi pendekatan yang lebih produktif daripada sekadar membutuhkan partisipasi dalam sejumlah acara pelatihan yang telah ditentukan setiap tahun (Bartlett & Kang, 2004 dalam Bulut dan Culha, 2010). Probabilitas akses ke peluang atau kegiatan pelatihan organisasi merupakan faktor penting dalam budaya perusahaan yang kuat dan ditemukan berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Perusahaan dengan tingkat yang lebih tinggi dari akses yang adil terhadap

program pelatihan organisasi akan lebih mungkin untuk meningkatkan jumlah karyawan yang berkomitmen dalam organisasi mereka (Bartlett & Kang, 2004).

Karyawan dapat melihat pengalaman pelatihan yang efektif sebagai indikasi bahwa organisasi bersedia berinvestasi di dalamnya dan peduli terhadap mereka; dengan demikian, pelatihan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Chiang & Jang, 2008).

3. Manfaat dari Pelatihan

Dari sudut pandang manajemen, program pelatihan diharapkan memberikan banyak manfaat bagi organisasi termasuk pengembangan karyawan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kinerja karyawan. Dari pandangan karyawan, hasil pelatihan mungkin bermanfaat bagi pekerjaan, karier, dan tujuan pengembangan pribadi mereka. Harapan karyawan dari pelatihan organisasi dapat terkait dengan pekerjaan, terkait karier atau pribadi. Tunjangan terkait pekerjaan mencerminkan ekspektasi karyawan bahwa upaya mereka sehubungan dengan pelatihan akan memungkinkan promosi dan peningkatan pada posisi mereka saat ini.

Manfaat yang berhubungan dengan karir kemungkinan akan membantu dalam pengembangan keterampilan untuk pekerjaan di masa depan. Manfaat pribadi mencerminkan hasil psikologis, politik dan sosial yang mungkin atau mungkin tidak berhubungan langsung dengan pengaturan kerja tetapi meningkatkan

motivasi intrinsik mereka. Oleh karena itu, perasaan positif karyawan sehubungan dengan partisipasi dalam pelatihan harus bermanfaat bagi pekerjaan mereka, karier mereka, diri mereka sendiri atau kombinasi dari semua ini.

4. Dukungan untuk Pelatihan

Perusahaan tempat karyawan menerima dukungan tingkat tinggi untuk mengembangkan keterampilan mereka, mempraktikkan cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan melalui pendekatan baru mendorong karyawan untuk melakukan kewajiban psikologis untuk mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaan mereka, Butcher et al., (2009 ; Eisenberger et al., 1986 dalam Bulut dan Culha, 2010). Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk organisasi mereka. Saat karyawan tidak merasakan adanya dukungan, mereka merasa dikhianati dan cenderung mengurangi komitmen mereka (Robinson & Morrison, 1995 dalam Bulut dan Culha, 2010).

Arah dukungan dapat vertikal atau horizontal; dukungan vertikal adalah dukungan yang dirasakan dari atasan atau rekan kerja tetap; dukungan horizontal adalah tingkat di mana teman sebaya bersedia membantu kolega mereka dengan itikad baik dengan, misalnya, memecahkan masalah atau menerapkan cara kerja yang lebih baik. Tingkat persepsi karyawan tentang dukungan vertikal atau horizontal untuk pelatihan organisasi tidak hanya meningkatkan sikap karyawan

terhadap kolega mereka tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang efektif (Bartlett, 2001 dalam Bulut dan Culha, 2010).

2.2.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Usmara (2006) tujuan organisasi melaksanakan program pelatihan adalah :

1. Membantu organisasi agar dapat bersaing secara lebih efektif sekarang dan dimasa mendatang sehingga pelatihan tidak dapat dilaksanakan terpisah dari:
 - a. Perencanaan bisnis
 - b. Produk yang dihasilkan
 - c. Lingkungan perusahaan
 - d. Situasi pasar
 - e. Budaya organisasi
2. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan dan kompetensi-kompetensi yang akan memungkinkan organisasi dapat bersaing dengan lebih efektif, sekarang dan dimasa depan.

3. Memperkuat komitmen karyawan

Komitmen organisasi terhadap karyawannya dengan memberikan peluang pengembangan untuk memperbaiki diri karyawan biasanya akan ditanggapi secara positif oleh karyawan. Ini merupakan banyak perusahaan dengan komitmen yang tinggi menyediakan waktu lebih kurang dua minggu pelatihan pertahunnya bagi semua karyawan.

Jun et al, (2006 dalam Ocen et al., 2017) berpendapat bahwa pelatihan menyediakan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk pengembangan yang efektif, oleh karena itu dengan mendapatkan program pelatihan, karyawan dapat memperoleh kepercayaan diri dan memiliki pemikiran positif untuk perusahaan mereka.

2.2.4 Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda-beda dan dapat di klasifikasikan kedalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan pelatihan yang umum menurut Mathis dan Jackson (2006) yang meliputi :

a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin

Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

b. Pelatihan pekerjaan/teknis

Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan).

c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial/kepengawasan, pemecahan konflik)

d. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional)

2.2.5 Metode-Metode Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2006), metode-metode pelatihan terdiri dari :

a. Pelatihan Kooperatif

Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif intersip (magang kerja) biasanya mengombinasikan pelatihan pekerjaan dengan instruksi di ruang kelas

sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Magang menawarkan keuntungan untuk pemberi kerja dan peserta magang. Para pemberi kerja yang mempekerjakan peserta internsip mendapatkan sumber daya yang efektif dalam biaya yang meliputi sebuah kesempatan untuk melihat seorang peserta internsip bekerja sebelum membuat keputusan perekrutan final.

Bentuk lainnya dari pelatihan kooperatif adalah pelatihan magang (*apprentice training*). Program pelatihan magang menyediakan seorang karyawan dengan pengalaman pada pekerjaan di bawah bimbingan seorang pekerja yang terampil dan bersertifikat. Pelatihan magang biasanya memakan waktu dua sampai lima tahun, tergantung pada pekerjaannya. Selama waktu ini, peserta pelatihan magang biasanya menerima imbalan kerja lebih rendah dibandingkan individu-individu yang bersertifikat.

b. Pelatihan Instruktur

Pelatihan dengan bimbingan instruktur masih merupakan metode pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah, dan pertemuan pendek yang diadakan oleh perusahaan biasanya terdiri atas pelatihan dalam kelas di mana banyak kursus pengembangan karyawan ditawarkan oleh organisasi-organisasi profesional, asosiasi-asosiasi perdagangan, dan institusi-institusi pendidikan adalah contoh-contoh dari pelatihan konferensi.

c. Pelatihan Jarak Jauh

Banyak perusahaan besar menggunakan televisi dua-arah interaktif untuk menyampaikan pelajaran dalam ruang pertemuan. Dengan sebuah sistem yang diatur sepenuhnya, para karyawan dapat mengikuti pelatihan dari tempat manapun.

d. Pelatihan dan Teknologi

Saat ini pelatihan-pelatihan berbasis komputer melibatkan teknologi media dalam cakupan luas-termasuk suara, gerakan (video dan animasi), grafik, dan hiperteks untuk melibatkan indera karyawan. Adanya video *streaming* memungkinkan klip video dari materi pelatihan untuk disimpan dalam *server* jaringan perusahaan. Para karyawan kemudian dapat mengakses materi tersebut dengan menggunakan intranet perusahaan.

Di samping itu, teknologi-teknologi baru yang digunakan dalam penyampaian pelatihan juga mempengaruhi rancangan, administrasi, dan dukungan dari pelatihan. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan berinvestasi dalam registrasi elektronik dan sistem penyimpanan data yang memungkinkan para pelatih untuk meregistrasi peserta, mencatat hasil ujian, dan memantau kemajuan peserta *training*.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakter-karakter pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2012). Menurut Saif et al., (2013) kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan untuk menentukan apakah karyawan bertindak secara positif dan negatif dalam pekerjaannya. Skaalvik dan Skaalvik, (2001 dalam Ocen et al., 2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dipegang seorang karyawan terhadap pekerjaan tersebut, dengan alasan bahwa ketika harapan dari pekerjaan itu sesuai dengan hasil nyata, kepuasan kerja akan terjadi.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) dalam Tannady (2017) pengaruh kepuasan kerja antara lain;

1. Keluar

Meninggalkan organisasi, dan mencari organisasi lain yang dapat memberikan posisi baru yang lebih baik dengan mengundurkan diri.

2. Aspirasi

Usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas organisasi.

3. Kesetiaan

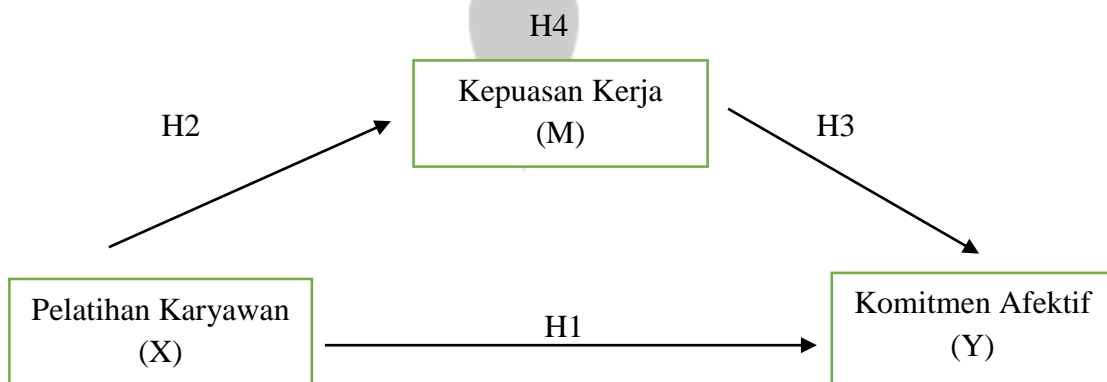
Secara pasif tetapi optimistis dengan menunggu kondisi membaik, membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Pengabaian

Secara pasif yang memungkinkan kondisi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

2.4 Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga variabel yaitu variabel dependen, variabel Independen dan variabel mediasi. Variabel indepen (X) adalah pelatihan karyawan, variabel dependen (Y) adalah Komitmen afektif, dan variabel mediasi (M) adalah kepuasan kerja.



Gambar 1.1 Kerangka penelitian

Pelatihan sangat memiliki hubungan penting antara pelatihan dengan komitmen afektif (Tannenbaum et al.,1991; Bartlett, 2001; Owens, 2006; Al-Emadi dan Marquardt, 2007 dalam Ocen et al., 2017). Berdasarkan teori timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005 dalam Ocen et al., 2017), pelatihan mengarah ke karyawan yang lebih berkomitmen. Berkaitan dengan berbagai jenis komitmen, pelatihan memengaruhi komitmen afektif secara positif karena karyawan menginginkannya menciptakan pengalaman kerja dan kompetensi.

2.4.1 Pengembangan Hipotesis

2.4.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Komitmen afektif merupakan suatu *attitude* atau orientasi terhadap organisasi dimana berhubungan dengan identitas karyawan terhadap organisasi. Meyer et al., (1997) mendefinisikan komitmen afektif merupakan kekuatan relatif pada karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terlibat dalam organisasi tersebut. Meyer juga menyebutkan bahwa komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, identifikasi karyawan dengan organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, dimana karyawan menetap dan terlibat dalam organisasi karena mereka menginginkannya.

Menurut penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan normatif, komitmen afektif berkorelasi lebih signifikan dengan hasil kerja seperti kinerja, absensi, perilaku dan *turnover* dalam organisasi

(Meyer dan Herscovitch, 2001 dalam Sharma,J.,&Dhar,R.L, 2016). Sejumlah studi juga telah mengungkapkan bahwa karyawan yang berkomitmen afektif secara *intrinsic* termotivasi dan mencapai tujuan organisasi dengan penuh semangat. Bulut dan Culha (2010) mempelajari dampak pelatihan pada komitmen afektif karyawan dan menemukan bahwa semua dimensi pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Dalam perusahaan Martha Tilaar Komitmen afektif dapat digambarkan sebagai ikatan emosional karyawan dengan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Hal ini berarti karyawan yang menjunjung komitmen afektif tinggi akan merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan memiliki tanggung jawab yang tinggi akan pekerjaannya demi keberhasilan organisasi tempat karyawan bekerja. Oleh karena itu peneliti ingin melihat apakah pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pada karyawan Martha Tilaar. Maka dari itu, hipotesis dapat disusun sebagai berikut:

H1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

2.4.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Demiral Ö, (2017) pelatihan merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pelatihan akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan dapat meningkatkan produktivitas bisnis secara keseluruhan. Owens, (2006 dalam Ocen et al., 2017) menemukan bahwa ada momen

positif antara pelatihan dan kepuasan kerja khususnya karyawan yang mendapatkan pelatihan akan lebih memuaskan daripada mereka yang tidak berpartisipasi dalam pelatihan.

Menurut Chen et al., (2004) berpendapat bahwa pelatihan yang ditawarkan kepada karyawan dapat mengurangi kecemasan atau frustrasi mereka dibawa oleh tuntutan kerja yang mereka tidak kenal. Studi Sierbern (2005) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi sangat terkait dengan pelatihan ditempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dalam organisasi tidak diragukan lagi memengaruhi sikap karyawan, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang berakibat pada efektivitas organisasi yang lebih baik, oleh karena itu peneliti ingin melihat seberapa besar peran pelatihan mempengaruhi kepuasan karyawan agar organisasi dapat berjalan secara efektif pada perusahaan Martha Tilaar. Dengan demikian hipotesis dapat disusun sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.1.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Perusahaan harus tahu cara yang menarik mempertahankan karyawannya. Ini dapat dicapai dengan memberikan pelatihan karyawan yang memadai agar karyawan dalam organisasi tersebut merasa puas dengan organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu jika pelatihan tidak dirancang dengan baik, akan dapat menimbulkan

ancaman bagi komitmen afektif karyawan dan mengarah pada dampak negatif terhadap keberhasilan organisasi.

Sebagai hasil dari pelatihan, karyawan yang puas menjadi berkomitmen untuk organisasi, menghadiri pekerjaan, tetap dengan organisasi, tiba ditempat kerja tepat waktu, berkinerja baik dan terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi organisasi (Aamodt et al., 2007 dalam Ocen et al., 2017). Menurut Gunlu et al., (2010) tingkat kepuasan kerja karyawan memprediksi komitmen mereka. Eleswed dan Mohammed (2013) menemukan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka menjadi lebih berkomitmen pada organisasi.

Komitmen afektif ini sering mendorong karyawan untuk tetap bersama organisasi. Preez dan Bendixen (2015) menemukan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Karena itu, sangat penting bagi perusahaan Martha Tilaar untuk memberikan karyawannya pelatihan yang memadai dan melacak tingkat kepuasan kerja mereka agar memberikan manfaat yang baik terhadap perusahaan maupun karyawannya. Dengan adanya manfaat positif antara kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan oleh karena itu peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan Martha Tilaar terhadap komitmen afektif karyawan. Oleh karena itu hipotesis dapat disusun sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

2.4.1.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Peran Pelatihan Terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Menurut Rowden dan Conine, (2005 dalam Ocen et al., 2017) mengungkapkan dalam mencapai kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan sikap karyawan terhadap kolega mereka tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang efektif (Bartlett, 2001). Jika kepuasan karyawan Martha Tilaar meningkat maka akan memberi dampak positif terhadap perusahaan efek dari pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan, dan karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaan yang mereka lakukan, oleh karena itu peneliti ingin melihat bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan. Dengan demikian hipotesis dapat disusun sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan secara positif terhadap komitmen afektif karyawan.