

**PENGARUH PELATIHAN PADA KINERJA : PERAN MEDIASI
KOMITMEN ORGANISASIONAL**

AFIANI DWI HANDAYANI
RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta

SALAMAH WAHYUNI
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret, Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of training on performance with the role of mediating organizational commitment on RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta employee . Analysis of data in this study using path analysis (path analysis). The population in this study were all employees of RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta, which is in service in the amount of 453 people. The total sample of this study was 212 employees of RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta, which is considered sufficient to represent the population studied. The sampling technique is done through random sampling. The results of the study indicate that the effect of training consists of motivation for training, access to training, benefits from training and support for training had an effect on organizational commitment and organizational commitment had a significant effect on employee performance. The results of this study also indicate that training consisting of motivation for training, benefits from training and support for training with mediators organizational commitment has a significant effect on employee performance, while access to training with mediators organizational commitment does not affect employee performance.

Keywords: *training, commitment, performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh pelatihan pada kinerja dengan peran mediasi komitmen organisasional pada karyawan RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Ortopedi Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta yang berjumlah 453 orang. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 212 karyawan Rumah Sakit Ortopedi Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta yang dirasa cukup mewakili populasi yang diteliti. Adapun teknik pengambilan

sampel dilakukan melalui random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan yang terdiri dari motivation for training, access to training, benefit from training dan support for training berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan yang terdiri dari motivation for training, benefit from training dan support for training dengan mediator komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan access to training dengan mediator komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *pelatihan, komitmen, kinerja*

Pelatihan diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, namun permasalahan yang adalah mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukan lagi menjadi permasalahan yang besar, karena banyak hal yang bisa dilakukan seperti memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan. Tapi untuk mempertahankan karyawan tersebut tidaklah mudah. Komitmen yang rendah dari karyawan akan sangat mengganggu jalannya organisasi. Perilaku karyawan ini akan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Indrayanto et al. (2012) mengemukakan bahwa untuk menumbuhkan komitmen organisasi maka yang diperlukan adalah adanya kepercayaan dari karyawan terhadap organisasinya, pemimpinnya, serta kepercayaan terhadap rekan dan pekerjaannya itu sendiri. Kepercayaan terhadap organisasinya dimaknai sebagai suatu cerminan nilai yang dirasakan diri individu bahwa dirinya memiliki kemampuan dan keyakinan dalam melakukan suatu pekerjaan didalam organisasi yang hanya bisa diperoleh melalui pelatihan.

Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta sebagai salah satu badan layanan umum dan merupakan rumah sakit pusat rujukan nasional yang berperan aktif dalam pelaksanaan pemberian jasa layanan kepada masyarakat. Sebagai pemberi jasa layanan masyarakat harus mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) untuk dapat memberikan pelayanan secara prima dan mampu menggerakkan sumber daya lainnya. Organisasi menginginkan mempunyai daya saing tinggi di masa dengan melakukan berbagai upaya strategis melalui proses belajar, penelitian dan pelatihan untuk meningkatkan, kemampuan, sikap, perilaku dan loyalitas sehingga dapat meningkatkan mutu pelayanan seperti yang dikehendaki. Melalui pelatihan SDM dapat termotivasi dan membantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karier SDM dan membantu mengembangkan komitmen organisasi karyawan.

Komitmen organisasi sangat penting bagi organisasi rumah sakit, karena merupakan prediktor yang baik untuk tujuan organisasi, absensi, turnover, dan kinerja karyawan (Bushra et al., 2011). Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan sentimen penting yang mendorong karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi dan untuk mengenali tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Persepsi Karyawan pada Pelatihan dengan Variabel Mediator Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta".

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Motivasi untuk mengikuti pelatihan adalah tingkat di mana karyawan bersedia melakukan upaya untuk meningkatkan diri mereka sendiri dan tugas dan prestasi kerja mereka dengan pelatihan. Motivasi adalah kekuatan yang mempengaruhi antusiasme terhadap program pelatihan dan stimulus yang mengarahkan karyawan untuk belajar dan berusaha menguasai konten program. Ini juga merupakan motivasi individu yang mempengaruhi penggunaan dan praktik pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh bahkan di hadapan kritik dan kurangnya penguatan. Semua aspek motivasi ini diajukan di sini sebagai peningkatan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang lebih termotivasi untuk melakukan pelatihan pada awalnya akan diprediksi lebih berkomitmen pada organisasi (Bulut dan Culha, 2010). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Motivasi dalam mengikuti pelatihan (*motivation for training*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Probabilitas akses dalam menuju 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. 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 karyawan pada organisasi (Bulut dan Culha, 2010). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : Akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

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 karier kemungkinan akan membantu dalam pengembangan keterampilan untuk pekerjaan di masa depan. Manfaat pribadi mencerminkan hasil psikologis, politik dan sosial yang mungkin atau mungkin tidak secara langsung berkaitan dengan pengaturan kerja tetapi meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, perasaan positif karyawan sehubungan dengan partisipasi dalam pelatihan harus bermanfaat bagi pekerjaan, karier, diri sendiri atau kombinasi dari semuanya ini (Bulut dan Culha, 2010). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : Manfaat dari pelatihan (*benefits from training*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Perusahaan tempat karyawan menerima dukungan tinggi untuk mengembangkan keterampilan, mempraktikkan cara baru dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan melalui pendekatan baru mendorong karyawan untuk melakukan kewajiban psikologis untuk mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaan (Butcher et al., 2009). Ketika karyawan merasakan 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 (Bulut dan Culha, 2010). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄ : Dukungan pada pelatihan (*support for training*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya seorang individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar, Kiesler dan Sakumura (dalam Salancik, 2013) mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Secara singkat, dikatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun dan dijaga atas dasar kerelaan untuk saling memberi dan menerima keunggulan kompetensi dari kedua pihak. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Mathieu dan Zajac (2010) mengatakan komitmen akan mulai terbentuk bila seseorang mulai merasa termotivasi. Program pelatihan ditawarkan untuk memenuhi harapan kebutuhan karyawan karena sebagian besar program pelatihan praktis dan berhubungan dengan masalah yang sebenarnya muncul di tempat kerja. Karyawan dapat mencoba teknik yang mereka pelajari dari program pelatihan dalam tugas pekerjaan mereka. Selain itu, persepsi karyawan tercermin dari komitmen mereka terhadap komitmen pelatihan yang diberikan oleh badan pengatur. Karyawan dapat memperoleh masukan dengan belajar dan berbagi dari pengalaman peserta lain di sebagian besar program pelatihan. Pelatihan pada intinya bertujuan untuk menghargai bawahan mereka untuk pekerjaan yang baik bagi banyak manajer atau memberikan manajer masalah kepada pelatih selama masa pelatihan; dan beberapa mengirim karyawan mereka untuk mengikuti pelatihan, namun pelatihan telah menjadi statistik dan tidak memiliki banyak nilai tambah, sehingga sangat dibutuhkan komitmen dalam pelatihan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₆ : Motivasi dalam mengikuti pelatihan (*motivation for training*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasional

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 karyawan pada organisasi (Bulut dan Culha, 2010). Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

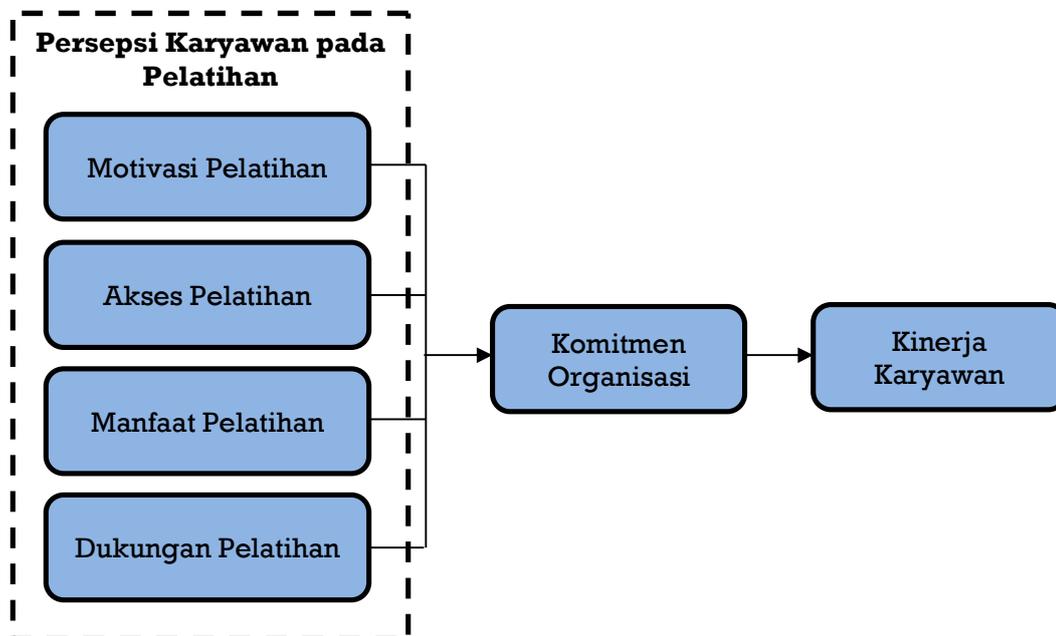
H₇ : Akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasional

Komitmen lebih dari sekedar keanggotaan formal dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Komitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Riaz et al. (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara tiga jenis manfaat pelatihan dan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₈ : Manfaat dari pelatihan (*benefit from training*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan mediator variabel komitmen organisasional

Salah satu manfaat yang diperoleh karyawan dalam mengikuti pelatihan adalah mendapatkan dukungan sosial. Dukungan sosial telah terbukti meningkatkan efektivitas komitmen karyawan pada organisasi karena berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dan secara negatif berkaitan dengan pergantian dan ketidakhadiran (Bashir dan Long, 2015). Secara umum komitmen kuat terhadap organisasi terbukti, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₉ : Dukungan pada pelatihan (*support for training*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasional



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang sudah dilakukan Bulut dan Culha (2010) dan Almutairi (2016). Penelitian ini menganalisis dampak pelatihan organisasi terhadap komitmen karyawan yang berfokus pada respon emosional dan afektif karyawan terhadap organisasi. Pelatihan organisasi dikonseptualisasikan dalam kerangka kerja multidimensi yang terdiri dari motivasi untuk pelatihan, akses ke pelatihan, manfaat dari pelatihan dan dukungan untuk pelatihan. Peneliti memodifikasi obyek penelitian agar diterapkan pada institusi rumah sakit yang mempunyai karakteristik pengelolaan sumber daya manusia yang jauh berbeda dengan perusahaan untuk melakukan penelitian tentang pengaruh persepsi karyawan pada pelatihan kerja dengan variabel mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSO Prof. DR. R. Soeharso Surakarta.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Ortopedi Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta yang bertugas dipelayanan yang berjumlah 453 orang. Berdasarkan populasi penelitian maka dilakukan perhitungan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{453}{1 + (453(0,05)^2)}$$

$$n = \frac{453}{1 + 1,1325}$$

$$n = \frac{453}{2,1325}$$

$$n = 212,42 \text{ dibulatkan menjadi } 212$$

Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 212 karyawan Rumah Sakit Ortopedi Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta yang dirasa cukup mewakili populasi yang diteliti. Adapun teknik pengambilan sampel dilakukan melalui *random sampling*.

Definisi Operasional Variabel

1. Motivasi dalam mengikuti Pelatihan (*motivation for training*)

Motivasi dalam mengikuti pelatihan merupakan keinginan spesifik seorang karyawan untuk mempelajari isi dari program pelatihan. Karyawan yang tidak memiliki motivasi untuk mengikuti pelatihan mempunyai kemungkinan gagal untuk berlatih atau menguasai konten program pelatihan, sebaliknya karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam mengikuti pelatihan lebih cenderung menerapkan keterampilan yang mereka pelajari selama pelatihan mereka pada pekerjaan (Bashir dan Long, 2015).

2. Akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*)

Akses dalam mengikuti pelatihan mengacu pada persepsi karyawan tentang kemungkinan kehadiran mereka di pelatihan, terlepas dari apakah partisipasi didasarkan pada kriteria selektif objektif dan adil, terlepas dari apakah prosedur aplikasi diformalkan secara eksplisit dan apakah karyawan didukung atau tidak oleh manajer mereka atau tidak. Meningkatkan akses karyawan yang dirasakan ke program pelatihan akan menjadi pendekatan yang lebih produktif daripada sekadar membutuhkan partisipasi dalam sejumlah acara pelatihan yang telah ditentukan setiap tahun (Bulut dan Culha, 2010).

3. Manfaat pelatihan yang dirasakan (*benefits from training*)

Manfaat pelatihan sangat banyak bagi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, pelatihan dapat mengarah pada kepuasan kerja dan kinerja kerja yang lebih tinggi. Manfaat ini dapat memiliki efek positif pada organisasi seperti retensi karyawan dan peningkatan kinerja organisasi (Bulut dan Culha, 2010).

4. Dukungan pada pelatihan (*support for training*)

Dukungan rekan kerja yang dirasakan untuk pelatihan telah dilaporkan memiliki dampak positif pada komitmen organisasi. Ketika ada ikatan emosional yang kuat antara rekan kerja, karyawan menjadi termotivasi untuk bekerja sama dengan rekan kerja

mereka dan cenderung untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Perusahaan tempat karyawan menerima dukungan tinggi untuk mengembangkan keterampilan, mempraktikkan cara baru dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan melalui pendekatan baru mendorong karyawan untuk melakukan kewajiban psikologis untuk mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaan (Butcher et al., 2009).

5. Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009). Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

6. Komitmen Organisasi

Menurut Griffin (2014), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) karena peneliti ingin memastikan apakah ada pengaruh persepsi karyawan pada pelatihan kerja dengan variabel mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSO Prof. DR. R. Soeharso Surakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data tentang pengaruh persepsi karyawan pada pelatihan kerja dengan variabel mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSO Prof. DR. R. Soeharso Surakarta diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. *Path Analysis* Tahap I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			

1 (Constant)	.923	1.495		.618	.537
Motif	.111	.051	.145	2.157	.032
Access	.448	.114	.271	3.930	.000
Benefit	.131	.033	.252	4.006	.000
Support	.143	.050	.190	2.834	.005

a. Dependent Variable: Komitmen

Pada *path analysis* tahap I penelitian ini melihat pengaruh persepsi karyawan pada pelatihan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya pada *path analysis* tahap II akan dianalisis pengaruh persepsi karyawan pada pelatihan dengan mediasi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

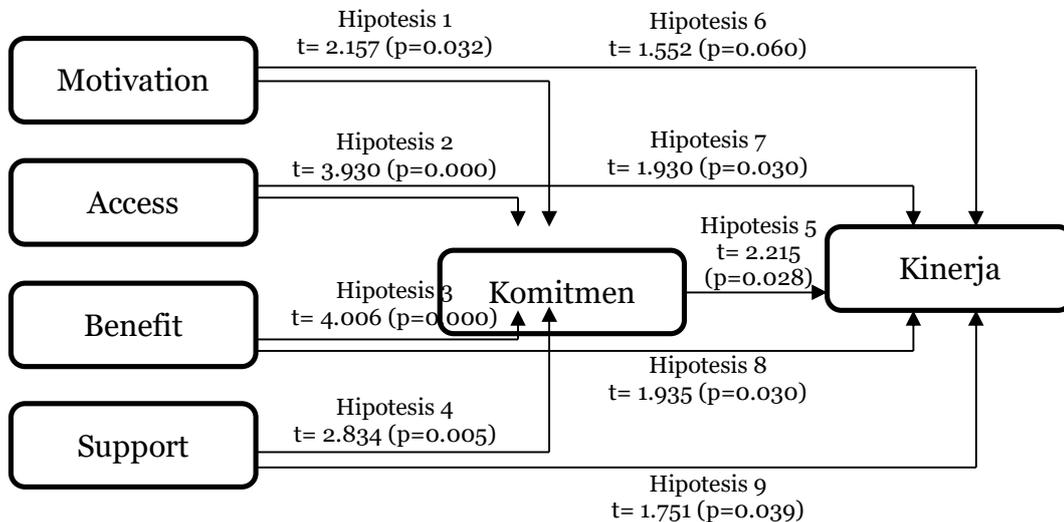
Tabel 2. *Path Analysis* Tahap II
 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.631	2.386		-1.522	.130
Motif	.291	.083	.236	3.518	.001
Access	.145	.189	.054	.769	.443
Benefit	.255	.054	.303	4.731	.000
Support	.169	.082	.139	2.068	.040
Komitmen	.246	.111	.151	2.215	.028

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil perhitungan *path analysis* pada tahap II, selanjutnya dilakukan uji sobel (*sobel test*) dengan menggunakan aplikasi sehingga diketahui efek mediasi yang diberikan oleh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, adapun hasil *path analysis* dan *sobel test*

secara keseluruhan adalah sebagaimana dalam bagan analisis jalur (*path analysis*) sebagai berikut:



Gambar 2. Bagan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 3. Pengaruh Persepsi Karyawan pada Pelatihan Kerja dengan variabel Mediator Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Hubungan Variabel	t_{hitung}	p	Keterangan
1.	<i>Motivation for training</i> → Komitmen Organisasi	2.157	0.032	H ₁ diterima
2.	<i>Access to training</i> → Komitmen Organisasi	3.930	0.000	H ₂ diterima
3.	<i>Benefits from training</i> → Komitmen Organisasi	4.006	0.000	H ₃ diterima
4.	<i>Support for training</i> → Komitmen Organisasi	2.834	0.005	H ₄ diterima
5.	Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	2.215	0.028	H ₅ diterima
Sobel Test				
6.	<i>Motivation for training</i> → Komitmen → Kinerja	1.552	0.060	H ₆ ditolak
7.	<i>Access to training</i> → Komitmen → Kinerja	1.930	0.026	H ₇ diterima
8.	<i>Benefits from training</i> → Komitmen → Kinerja	1.935	0.026	H ₈ diterima
9.	<i>Support for training</i> → Komitmen → Kinerja	1.751	0.039	H ₉ diterima

1. *Motivation for training* terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Pelatihan yang diukur berdasarkan *motivation for training* terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil $t_{hitung} = 2.157$ dengan $p = 0.032$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $p < 0.05$, sehingga H₁ diterima, artinya motivasi dalam mengikuti pelatihan (*motivation for training*) berpengaruh positif yang artinya ketika motivasinya baik maka signifikan akan meningkatkan komitmen organisasionalnya.

Motivasi adalah kekuatan yang mempengaruhi antusiasme terhadap program pelatihan dan stimulus yang mengarahkan karyawan untuk belajar dan berusaha

menguasai konten program. Ini juga merupakan motivasi individu yang mempengaruhi penggunaan dan praktik pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh bahkan di hadapan kritik dan kurangnya penguatan. Semua aspek motivasi ini diajukan di sini sebagai peningkatan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang lebih termotivasi untuk melakukan pelatihan pada awalnya akan diprediksi lebih berkomitmen pada organisasi (Bulut dan Culha, 2010).

2. Access to training terhadap komitmen organisasi

Pengaruh pelatihan yang diukur berdasarkan *access to training* terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil $t_{hitung} = 3.930$ dengan $p = 0.000$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $p < 0.05$, sehingga H_2 diterima, artinya akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*) berpengaruh positif yang artinya ketika *access to training* baik maka akan meningkatkan komitmen organisasionalnya.

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. 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 karyawan pada organisasi (Bulut dan Culha, 2010).

3. Benefit from training terhadap komitmen organisasi

Pengaruh pelatihan yang diukur berdasarkan *benefit from training* terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil $t_{hitung} = 4.006$ dengan $p = 0.000$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $p < 0.05$, sehingga H_3 diterima, artinya manfaat dari pelatihan (*benefit from training*) berpengaruh positif, yaitu ketika *benefit from training* baik maka akan meningkatkan komitmen organisasionalnya.

Manfaat yang berhubungan dengan karier kemungkinan akan membantu dalam pengembangan keterampilan untuk pekerjaan di masa depan. Manfaat pribadi mencerminkan hasil psikologis, politik dan sosial yang mungkin atau mungkin tidak secara langsung berkaitan dengan pengaturan kerja tetapi meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, perasaan positif karyawan sehubungan dengan partisipasi dalam pelatihan harus bermanfaat bagi pekerjaan, karier, diri sendiri atau kombinasi dari semuanya ini (Bulut dan Culha, 2010).

4. Support for training terhadap komitmen organisasi

Pengaruh pelatihan yang diukur berdasarkan *support for training* terhadap komitmen organisasional diperoleh hasil $t_{hitung} = 2.834$ dengan $p = 0.005$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $p < 0.05$, sehingga H_4 diterima, artinya dukungan pada pelatihan (*support for training*) berpengaruh positif yaitu ketika dukungan pada pelatihan baik maka akan meningkatkan komitmen organisasional.

Perusahaan tempat karyawan menerima dukungan tinggi untuk mengembangkan keterampilan, mempraktikkan cara baru dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan melalui pendekatan baru mendorong karyawan untuk melakukan kewajiban psikologis untuk mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaan (Butcher et al., 2009). Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, karyawan merasa berkewajiban untuk organisasi, namun apabila karyawan merasa tidak ada dukungan, maka merasa dikhianati dan cenderung mengurangi komitmen pada organisasi.

5. **Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh besarnya hasil nilai $t_{hitung} = 2.215$ dengan $p = 0.028$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $p < 0.05$, sehingga H_5 diterima, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya seorang individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar, Kiesler dan Sakumura (dalam Salancik, 2013) mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Secara singkat, dikatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun dan dijaga atas dasar kerelaan untuk saling memberi dan menerima keunggulan kompetensi dari kedua pihak

6. **Motivation for training dengan mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Motivasi dalam mengikuti pelatihan (*motivation for training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil *Sobel Test* diperoleh nilai $t_{hitung} = 1.552$ dengan $p = 0.060$. Berdasarkan hasil dapat diketahui bahwa nilai $p > 0.05$, sehingga H_6 ditolak, artinya motivasi dalam mengikuti pelatihan (*motivation for training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Program pelatihan ditawarkan untuk memenuhi harapan kebutuhan karyawan karena sebagian besar program pelatihan praktis dan berhubungan dengan masalah yang sebenarnya muncul di tempat kerja. Karyawan dapat mencoba teknik yang mereka pelajari dari program pelatihan dalam tugas pekerjaan mereka. Selain itu, persepsi karyawan tercermin dari komitmen mereka terhadap komitmen pelatihan yang diberikan oleh badan pengatur. Karyawan dapat memperoleh masukan dengan belajar dan berbagi dari pengalaman peserta lain di sebagian besar program pelatihan. Pelatihan pada intinya bertujuan untuk menghargai bawahan mereka untuk pekerjaan yang baik bagi banyak manajer atau memberikan manajer masalah kepada pelatih selama masa pelatihan; dan beberapa mengirim karyawan mereka untuk mengikuti pelatihan, namun pelatihan telah menjadi statistik dan tidak memiliki banyak nilai tambah, sehingga sangat dibutuhkan komitmen dalam pelatihan (Allen & Meyer, 2010).

7. **Access to training dengan mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil *Sobel Test* diperoleh nilai $t_{hitung} = 1.930$ dengan $p = 0.026$. Berdasarkan hasil dapat diketahui bahwa nilai $p < 0.05$, sehingga H_7 diterima, artinya akses dalam mengikuti pelatihan (*access to training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

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. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya

tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan (Bulut dan Culha, 2010).

8. Benefit from training dengan mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Manfaat dari pelatihan (*benefit from training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil *Sobel Test* diperoleh nilai $t_{hitung} = 1.935$ dengan $p = 0.026$. Berdasarkan hasil dapat diketahui bahwa nilai $p < 0.05$, sehingga H_8 diterima, artinya manfaat dari pelatihan (*benefit from training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan bermanfaat bagi pekerjaan, karier, dan tujuan pengembangan pribadi karyawan. Harapan karyawan dari pelatihan organisasi dapat terkait dengan pekerjaan, terkait karier atau pribadi. Penelitian Riaz et al. (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara tiga jenis manfaat pelatihan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

9. Support for training dengan mediator komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Dukungan pada pelatihan (*support for training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil *Sobel Test* diperoleh nilai $t_{hitung} = 1.751$ dengan nilai $p = 0.039$. Berdasarkan hasil dapat diketahui bahwa nilai $p < 0.05$, sehingga H_9 diterima, artinya dukungan pada pelatihan (*support for training*) dengan mediator variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dukungan sosial di antara karyawan di tempat kerja memainkan peran penting dalam keseluruhan kinerja organisasi. Hal ini memungkinkan kesejahteraan psikologis, fisik, dan keseluruhan individu. Dukungan sosial dapat dari keluarga dan teman, rekan kerja dan rekan kerja senior atau pengawas langsung. Dukungan sosial telah terbukti meningkatkan efektivitas komitmen karyawan pada organisasi karena berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dan secara negatif berkaitan dengan pergantian dan ketidakhadiran (Bashir dan Long, 2015). Secara umum komitmen kuat terhadap organisasi terbukti, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Program pelatihan mempunyai tujuan utama, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal, meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relations. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan pada pelatihan yang terdiri dari *motivation for training*, *access to training*, *benefit from training* dan *support for training* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi karyawan pada pelatihan yang terdiri dari *motivation for training*, *benefit from training* dan

support for training dengan mediator komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *access to training* dengan mediator komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA. 2010. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4.
- Bashir, Nouruddeen dan Long, Choi Sang. The Relationship between Training and Organizational Commitment among Academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*. 23(10), 1227-1245.
- Bushra, F, Usman, A., & Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Bulut, Cagri dan Culha, Osman. 2010. The Effect of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*. 14(4), 309-322.
- Butcher C. Omar M. Tarin E. Pearson S. & Heidar., 2009. Training Evaluation a case study of training Iranian health manager. *Human Resources for Health*. 7(20).
- Griffin, R. W. 2014. *Komitmen Organisasi. Terjemahan*, Jakarta: Erlangga
- Indrayanto, A., Troena, Eka A., Surrachman, Noermijati, 2012. Efek pemediasian kepercayaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen pegawai SatpolPP di Eks Karesidenan Banyumas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No 2, pp252-261.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: *Competency. Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathieu dan Zajac. 2010. A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Buletin*. No 2 (171-194).
- Riaz M et al., 2010, The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.
- Salancik, G. R., 2013. *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. Pp. 1-54 in *New Directions in Organizational Behavior*, edited by B. M. Staw and G. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press.

