

PENGARUH PROGRAM PELATIHAN TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Karyawan PT Garment XYZ Indonesia Factory 3)

Insyira Risma Medya, Intan Ratnawati¹

rismamdy@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Employees with high affective commitment perceive themselves as aligned with company values and are willing to actively participate and contribute to company goals. Human resources in need of consistent quality in winning the competition to face the global market competition.

This research aims to analyze the effect of training programs on affective commitment with employee engagement as an intervening variable at PT Garment XYZ Indonesia 3rd Factory. This study uses primary data through quantitative methods, namely data collection by distributing questionnaires involving 84 permanent employees of PT Garment XYZ Indonesia 3rd Factory as respondents and secondary data through books, journals and other sources obtained from the companies concerned. This research was a questionnaire using a saturation sampling method.

The results of this study indicate that training programs have a positive effect on affective warning, training programs have a positive effect on employee engagement, employee engagement has a positive effect on affective warning, and employee engagement has a positive effect on mediating training programs and affective.

Keywords: Training Program, Employee Engagement, Affective Commitment

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hodgkinson et al., 2018). Karyawan merupakan bagian dari sumber daya manusia pada perusahaan yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan memiliki andil dalam tenaga dan pikiran yang diberikan pada pengaruh mobilitas atau pergerakan bagi perusahaan. Hal tersebut membuat perusahaan pun harus memiliki strategi untuk dapat mempertahankan sumber daya manusia atau karyawan yang berpotensi. Tak hanya dari sudut pandang karyawan dalam mengusahakan kinerja dalam pekerjaan secara optimal, tetapi perlu diiringi langkah perusahaan untuk dapat membentuk strategi bagaimana karyawan dapat bertahan atau memiliki komitmen afektif pada perusahaan.

Pada Oktober 2015 silam, PT Garment XYZ Indonesia Factory 3 diresmikan oleh Presiden Joko Widodo sebagai salah satu dari 16 perusahaan Indonesia menjadi “Program Investasi Padat Karya Penciptaan Lapangan Kerja” di Provinsi Banten. Berkaitan dengan PT Garment XYZ Indonesia Factory 3 sebagai perusahaan padat karya dengan tingkat produksi yang tinggi membuktikan bahwa sumber daya manusia memiliki peran penting

¹ Corresponding author

dalam proses produksi. Sumber daya manusia tersebut tak sekadar padat atau banyak tetapi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas berjangka panjang dalam melakukan proses penting perkembangan skill bagi sumber daya manusia yang aktif bekerja di dalamnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *human resources*, menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan harus tetap mementingkan komitmen afektif atau bentuk keterikatan emosional karyawan untuk memiliki keterlibatan atau loyalitas bagi perusahaan. Hal tersebut, disebabkan dengan skill yang didapatkan dari program yang akan diberikan oleh perusahaan tidak menjamin akan memberikan ikatan emosional afektif pada karyawan untuk memberikan kontribusi dan dedikasi optimal.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial atau lebih dikenal dengan *Social Exchange Theory (SET)* ialah teori yang didasarkan pada norma timbal balik dengan menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memperoleh manfaat dalam perusahaan cenderung akan memberikan dedikasi terbaik bagi perusahaan (Ampofo, 2020).

Teori pertukaran sosial ini didasarkan pada adanya timbal balik antara perusahaan dengan karyawan, seperti halnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan dan menimbulkan adanya harapan karyawan dalam mendapatkan imbalan yang didapatkan bagi perjalanan karir karyawan (Ampofo, 2020). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan memberikan adanya hubungan, yaitu karyawan yang menerima sumber dari perusahaan baik pelatihan, gaji hingga kedudukan karir dan timbulnya keterikatan karyawan pada perusahaan. Sehingga, karyawan merasa berhutang kepada perusahaan dan menunjukkan sikap positif yaitu komitmen afektif (Ampofo, 2020).

Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterlibatan, keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi yang dikembangkan oleh karyawan (Meyer et al. 2002). Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional karyawan dengan dan rasa memiliki terhadap perusahaan (Rokaya dan Al-Ghazzawi, 2018). Komitmen afektif telah didefinisikan sebagai kecenderungan untuk dapat melakukan keberlanjutan stabil dalam jangka panjang dengan memanfaatkan ikatan sosial. Komitmen afektif yang dimiliki dapat menunjukkan bagaimana tujuan individu dan nilai dapat menyatu dengan perusahaan yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk berada dalam perusahaan.

Program Pelatihan

Menurut Ramendram, et al. (2014) pelatihan merupakan upaya untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia terutama pada pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian sumber daya manusia. Mangkunegara, Anwar (2015) juga menambahkan bahwa pelatihan ialah suatu proses pendidikan berjangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisir yang mempelajari pengetahuan serta keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pelatihan dilakukan untuk mengetahui kapabilitas kemampuan karyawan, sarana untuk memajukan basis pengetahuan karyawan, serta meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan (Bimpitsos and Petridou, 2012)

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan dapat dikatakan sebagai keterikatan individu dengan kepuasan dan antusiasme dalam pekerjaan yang dia lakukan (Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge, 2017). Di sisi lain, keterikatan karyawan dianggap sebagai cara karyawan untuk menghadapi tugas mereka dalam perusahaan dan berhubungan dengan rekan kerja, manajer dan perusahaan (Men, 2012; Bhattacharya dan Mukherjee, 2009). Keterikatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terlibat dan tenggelam dalam pekerjaan mereka (Saks, 2006).

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Komitmen Afektif

Pelatihan perusahaan dan manajerialnya dapat menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen afektif perusahaan (Silva and Dias, 2016). Karyawan dengan pendidikan dan keterampilan yang rendah hampir empat kali lebih mungkin melepaskan diri dari perusahaan daripada mereka yang berpendidikan tinggi (Gallup, 2017). Dengan adanya pelatihan, karyawan akan dapat meningkatkan keterampilan mereka. Hal tersebut dapat menjadi peran dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan pada perusahaan (Alamri dan Al-Duhaim, 2017). Fenomena ini menjadi perilaku dan sikap timbal balik dari personel karyawan pada tingkatan yang dibangun di atas pengakuan mereka atas upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengalaman mereka, dan memberi mereka peluang pengembangan di masa depan (Jehanzeb et al., 2013). Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Program Pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Keterikatan Karyawan

Paradise (2018) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dan keterlibatan karyawan. Pelatihan merupakan aspek penting yang memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut karena dalam pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, karyawan mulai mengenal perusahaan dan menjadi lebih fokus terhadap tugas-tugas dan pekerjaan mereka sehingga dapat meningkatkan *engagement* mereka. De Chernatony dan Segal-Horn (2001) menyarankan bahwa cara yang efektif sistem komunikasi dan program pelatihan tidak hanya membantu karyawan untuk memahami peran perusahaan saja tetapi juga meningkatkan keterlibatan emosional mereka (Kaur et al., 2020). Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Program Pelatihan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

Pengaruh Keterikatan karyawan terhadap Komitmen afektif

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan memiliki hubungan dengan komitmen afektif (Whittington, et al., 2017). Komitmen afektif telah dianggap sebagai pengaruh penting dari adanya keterikatan karyawan (Kaur et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Anindita et al (2017) mengatakan bahwa keterikatan karyawan dan komitmen memiliki pengaruh pada ekspresi karyawan dalam kaitannya dengan sikap profesional yang muncul pada perusahaan. Dengan demikian, ketika keterikatan meningkat dalam perusahaan, perasaan kewajiban moral karyawan terhadap perusahaan juga meningkat melalui komitmen afektif.

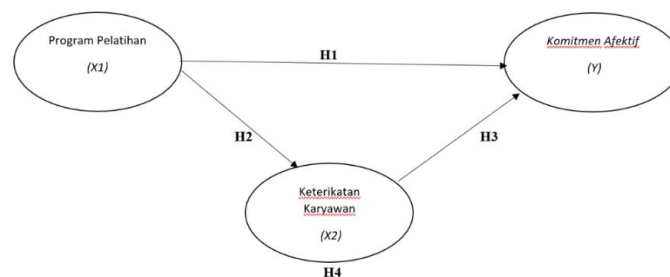
H3: Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Keterikatan Karyawan Memediasi Pengaruh Program Pelatihan terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan penelitian sebelumnya, dijelaskan bahwa keterikatan karyawan cenderung memediasi hubungan pada komitmen afektif dan menekankan bahwa keterikatan karyawan terjadi secara alami antar perusahaan dan karyawan (Gyensare et al., 2017). Alasan mengapa keterikatan karyawan berkaitan dan dapat memediasi komitmen afektif pada karyawan ialah karena pekerja yang antusias, bersemangat, dan emosional akan terikat serta terlibat dengan peran yang mereka jalankan (Gyensare et al., 2017). Hal ini sejalan dengan penegasan bahwa pekerjaan yang menyenangkan ialah pekerjaan yang memiliki keterlibatan pada karyawan dan pekerjaan yang memiliki komitmen antar karyawannya (Gyensare et al., 2017). Sedangkan, program pelatihan memiliki kapasitas untuk meningkatkan keterikatan karyawan, hingga memperngaruhi taraf karir karyawan dan berpengaruh pada komitmen afektif karyawan (Arwab et al., 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sebagai mediasi akan menguatkan korelasi antara pelatihan dan komitmen afektif karyawan.

H4: Keterikatan karyawan memediasi pengaruh program pelatihan terhadap komitmen afektif

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Hodgkinson, Ian. et al., (2018), Silvia et al., (2013), Chambel (2012), Sung, Toh. et al., (2017), Dayyan et al (2019), Kaur et al (2020), Gyensare, Michael. et al (2017), Rameshkumar (2020), Almotawa & Shaari (2020), Arwab et al., (2022)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel dependen pada penelitian ini ialah komitmen afektif, variabel Independen pada penelitian ini adalah program pelatihan dan variabel intervening pada penelitian ini ialah keterikatan karyawan.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, ini merupakan teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. *Sampling* jenuh ialah pengambilan sampel dimana semua populasi dapat menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2017). Teknik penentuan sampel ini dapat digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil atau peneliti memiliki keinginan untuk membuat kesalahan yang sangat kecil. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah keseluruhan dari populasi sebanyak 84 karyawan.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini melakukan pengujian pada hipotesis dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan basis *Partial Least Square* (PLS) versi 3.0 guna mengetahui hubungan antar variabel satu dengan lainnya dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat. SEM ialah teknik analisis *multivariate* yang berupa kombinasi antara analisis regresi dengan analisis faktor dimanaa kombinas tersebut memiliki tujuan untuk menguji hubungan antar variabel pada sebuah model (Santoso, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Angka Indeks

Tabel 1
Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Program Pelatihan

Variabel	Rata-rata nilai indeks	Hasil Penelitian
Program Pelatihan	76,68	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap pelaksanaan program pelatihan guna pengembangan bakat para pekerja
		Saya merasa bahwa program pelatihan penting untuk dilakukan
		Saya merasa bahwa program pelatihan dapat membantu menyelesaikan masalah dalam melakukan pekerjaan
		Saya merasa siap menerima materi yang akan diselenggarakan pada program pelatihan
		Saya sudah mempersiapkan keperluan dalam melaksanakan program pelatihan
		Saya merasa bahwa metode program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya
		Saya merasa bahwa keterampilan dan pengetahuan saya meningkat dengan adanya program pelatihan
		Saya merasa dapat memahami segala informasi yang disampaikan ketika program pelatihan berlangsung
		Saya merasa dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan dari program pelatihan yang saya dapatkan
		Saya merasa bahwa program pelatihan yang saya laksanakan dapat meningkatkan kerjasama dalam lingkungan kerja
		Saya paham dengan segala informasi yang diberikan selama program pelatihan
		Saya dapat menyelesaikan program pelatihan sesuai dengan waktu yang ditentukan
		Saya merasa komunikasi penyelenggara pelatihan dalam program pelatihan berjalan dengan baik
		Saya merasa bahwa sarana dan prasarana saat presentasi sudah memadai
		Saya merasa bahwa pemberi materi sudah menyampaikan materi dengan baik
		Saya merasa bahwa program pelatihan yang saya ikuti menjadi sarana bertukar pikiran antar karyawan
Saya merasa pelaksanaan program pelatihan sudah		

Variabel	Rata-rata nilai indeks	Hasil Penelitian
		memberikan informasi dan materi dengan rinci
		Saya merasa bahwa media yang digunakan dalam program pelatihan sudah sesuai

Tabel 2
Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Keterikatan Karyawan

Variabel	Rata-rata nilai indeks	Hasil Penelitian
z	80,40	Saya memiliki semangat untuk berangkat ke kantor
		Saya merasa kuat dan bersemangat saat bekerja
		Saya merasa giat, ulet dan tekun dalam melakukan pekerjaan
		Saya berusaha untuk menjaga kualitas pekerjaan saya
		Saya bersedia membantu mengerjakan pekerjaan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan saya
		Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan memiliki tujuan yang jelas dan bermakna
		Saya merasa bahwa bekerja dapat meningkatkan kesejahteraan hidup saya
		Saya bangga dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini
		Saya fokus saat melakukan pekerjaan
		Saya mampu bekerja lembur bagi perusahaan

Tabel 3
Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Komitmen Afektif

Variabel	Rata-rata nilai indeks	Hasil Penelitian
Komitmen Afektif	76,54	Saya merasa perlu meningkatkan kinerja saya guna kemajuan perusahaan
		Saya merasa bahwa perusahaan memberikan penawaran yang menguntungkan bagi saya
		saya bersedia bekerja keras demi perusahaan
		Saya merasa menjadi bagian dari kemajuan perusahaan
		Saya merasa sudah menjadi bagian keluarga dari perusahaan
		Saya merasa bangga dalam memperkenalkan diri sebagai karyawan perusahaan

Pengujian Akhir Loading Factory

Tabel 4
Hasil Pengujian Akhir Loading Factory

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kategori < 0,7
Komitmen Afektif	KA1	0,813	Valid
	KA3	0,845	Valid
	KA4	0,813	Valid
	KA5	0,894	Valid
	KA6	0,875	Valid
Keterikatan Karyawan	KK1	0,841	Valid
	KK2	0,819	Valid
	KK3	0,821	Valid
	KK4	0,798	Valid
	KK9	0,747	Valid
Program pelatihan	PP10	0,731	Valid
	PP11	0,76	Valid
	PP12	0,752	Valid
	PP14	0,78	Valid
	PP15	0,771	Valid
	PP17	0,844	Valid
	PP18	0,779	Valid
	PP6	0,734	Valid
	PP7	0,703	Valid
	PP8	0,86	Valid
PP9	0,755	Valid	

Berikut merupakan hasil akhir *loading factor* dengan nilai lebih dari 0,7. Artinya indikator-indikator tersebut sudah lolos uji *loading factor* untuk dapat dilakukan uji berikutnya.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 5
Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keterikatan Karyawan	0,649
Komitmen Afektif	0,72
Program Pelatihan	0,595

Berdasarkan tabel di atas pada uji AVE, seluruh variabel konstruk pada penelitian ini memiliki AVE lebih dari 0,5. Artinya, variabel konstruk pada penelitian ini sudah valid konvergen dengan baik dan dapat digunakan pada uji berikutnya.

*Cross Loading***Tabel 6**
Uji Cross Loading

	Keterikatan Karyawan	Komitmen Afektif	Program Pelatihan
KA1	0,523	0,813	0,469
KA3	0,472	0,845	0,515
KA4	0,503	0,813	0,559
KA5	0,617	0,894	0,484
KA6	0,59	0,875	0,448
KK1	0,841	0,497	0,49
KK2	0,819	0,531	0,504
KK3	0,821	0,483	0,547
KK4	0,798	0,363	0,443
KK9	0,747	0,659	0,414
PP10	0,475	0,483	0,731
PP11	0,404	0,354	0,76
PP12	0,444	0,425	0,752
PP14	0,507	0,339	0,78
PP15	0,5	0,26	0,771
PP17	0,518	0,405	0,844
PP18	0,385	0,5	0,779
PP6	0,363	0,357	0,734
PP7	0,469	0,534	0,703
PP8	0,477	0,542	0,86
PP9	0,486	0,612	0,755

Hasil output pengujian *cross loading* yaitu seluruh indikator terhadap konstruk variabelnya memiliki nilai lebih besar dibandingkan indikator tersebut terhadap konstruk variabel lainnya. Artinya, seluruh indikator telah lolos persyaratan uji *cross loading*. Penelitian ini diskriminannya sudah valid dan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Uji Realibilitas**Tabel 7**
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
Keterikatan Karyawan	0,865	0,902	Reliabel
Komitmen Afektif	0,902	0,928	Reliabel
Program Pelatihan	0,932	0,941	Reliabel

Variabel konstruk lainnya pada penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,7. Artinya seluruh variabel pada penelitian ini selain dinyatakan sebagai instrumen yang reliabel atau dapat dikatakan variabel ini sudah

konsisten atau dapat dipercaya. Seluruh tes pada outer model sudah selesai dilakukan. Berikutnya adalah pengujian struktural atau inner model.

Variance Accounted For (VAF)

Tabel 8
Variance Accounted For (VAF)

Hubungan antar variabel	VAF	Persen
KK -> KA	0,60	60%
PP -> KA	0,46	46%
PP -> KK	0,45	45%

Pengambilan simpulan tentang mediasi yaitu jika nilai VAF > dari 80%, maka menunjukkan variabel mediasi sebagai mediasi penuh. Jika VAF bernilai antara 20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial, peran mediasi parsial memiliki arti bahwa pengaruh langsung dari program pelatihan pada komitmen afektif masih dapat terjadi, bahkan tanpa dimediasi keterikatan karyawan. Akan tetapi, jika VAF < dari 20% maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada efek mediasi (Hair et al., 2010).

Path Coeficient

	KA	KK	PP
KA			
KK	0.454		
PP	0.311	0.597	

Berdasarkan hasil *path coefficient*, semua korelasi variabel memiliki nilai positif dan mengarah ke 1. Ini berarti bahwa semua hubungan korelasi antara variabel eksogen dan endogen memiliki arah hubungan positif, yang berarti jika variabel eksogen meningkat, maka variabel endogen juga akan meningkat.

F Square

	KA	KK	PP
KA			
KK	0.251		
PP	0.118	0.554	

Ukuran efek (F square) digunakan untuk mengetahui kualitas model Interpretasi nilai F square yaitu 0,02 memiliki pengaruh yang kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada tingkat struktural.

R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Program pelatihan		
Keterikatan Karyawan	0,357	0,348
Komitmen Afektif	0,472	0,458

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel program pelatihan memiliki pengaruh terhadap variabel keterikatan karyawan dengan nilai R-square sebesar 0,357. Hal ini berarti konstruk variabel keterikatan karyawan dipengaruhi oleh variabel program pelatihan sebesar 35,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Begitu juga dengan variabel Komitmen Afektif yang memiliki nilai R-Square 0,472 dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen Afektif dipengaruhi oleh variabel keterikatan karyawan sebesar 47,2% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Uji t-Statistik

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Program Pelatihan -> Komitmen Afektif	0,311	0,312	0,116	2,688	0,007
Program Pelatihan -> Keterikatan Karyawan	0,597	0,601	0,087	6,851	0
Keterikatan Karyawan -> Komitmen Afektif	0,454	0,474	0,133	3,408	0,001

Komitmen Afektif menghasilkan nilai P-value sebesar 0,007. Disimpulkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh terhadap f Komitmen Afektif dengan arah hubungan yang positif atau H1 pada penelitian ini diterima. Kedua, hubungan variabel eksogen program pelatihan terhadap variabel endogen keterikatan karyawan menghasilkan nilai P-value sebesar 0,000. Disimpulkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan dengan arah hubungan yang positif atau H2 pada penelitian ini diterima. Ketiga adalah hubungan variabel eksogen keterikatan karyawan terhadap variabel endogen Komitmen Afektif menghasilkan nilai P-value sebesar 0,001. Kedua variabel ini memiliki kesimpulan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif dengan arah hubungan yang positif atau H3 pada penelitian ini diterima.

Uji Mediasi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Program Pelatihan -> Keterikatan Karyawan -> Komitmen Afektif	0,271	0,281	0,081	3,334	0,001

Hasil pengolahan data di atas diketahui bahwa variabel keterikatan karyawan dapat dijadikan sebagai variabel intervening, dikarenakan telah memenuhi syarat $P \text{ values} < 0,05$ dan $T \text{ statistics} > 1,96$.

Hasil Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 1 (H1) memiliki nilai *original sampel (path coefficient)* yang positif. Nilai $T \text{ statistics}$ sebesar 2,688 lebih besar dari 1,96 (syarat, $T \text{ statistics} > 1,96$), selain itu juga nilai $P \text{ values}$ sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 (syarat, $P \text{ values} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 2 (H2) memiliki nilai *original sampel (path coefficient)* yang positif. Nilai $T \text{ statistics}$ sebesar 6,851 lebih besar dari 1,96 (syarat, $T \text{ statistics} > 1,96$), selain itu juga nilai $P \text{ values}$ sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 (syarat, $P \text{ values} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 3 (H3) memiliki nilai *original sampel (path coefficient)* yang positif. Nilai $T \text{ statistics}$ sebesar 3,408 lebih besar dari 1,96 (syarat, $T \text{ statistics} > 1,96$), selain itu juga nilai $P \text{ values}$ sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 (syarat, $P \text{ values} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi antara program pelatihan dan komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 4 (H4) memiliki nilai *original sampel (path coefficient)* yang positif. Nilai $T \text{ statistics}$ sebesar 3,334 lebih besar dari 1,96 (syarat, $T \text{ statistics} > 1,96$), selain itu juga nilai $P \text{ values}$ sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 (syarat, $P \text{ values} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi antara program pelatihan dan komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_1 diterima.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dalam memediasi program pelatihan terhadap komitmen afektif.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian ini dilakukan saat keadaan pandemi Covid-19. Sehingga, penelitian ini masih menerapkan *physical distancing* dan tidak dapat dilaksanakan dengan terjun langsung pada lapangan perusahaan. Akibatnya, terdapat hambatan dalam pengumpulan data yang relatif lebih lama dan peneliti kurang dapat menganalisis kehidupan lapangan secara langsung.
2. Sehubungan dengan kondisi *physical distancing*, metode pengumpulan data hanya dapat dilakukan melalui kuesioner *googleform* yang didistribusikan pada responden PT Garment XYZ Indonesia Factory 3 secara online kepada pihak perusahaan dan dihubungkan ke karyawan. Sehingga, terdapat alur komunikasi yang memerlukan waktu yang relatif lebih lama.

SARAN PENELITIAN MENDATANG

Bagi Perusahaan

1. Berdasarkan analisis variabel program pelatihan, hasil angka indeks analisis perusahaan menjadi indikator terendah. Perusahaan perlu meningkatkan perhatian terhadap program pelatihan yang fokus terhadap peningkatan potensi karyawan baik dalam *soft skill* maupun *hard skill*. Lalu, dengan tingginya indeks analisis sumber daya manusia, perusahaan dapat mempertahankan program pelatihan yang sudah berjalan di perusahaan secara berkala, efektif dan efisien disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dengan adanya analisis sumber daya manusia yang tepat, maka akan berpengaruh pada kualitas dan kinerja karyawan sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan.
2. Pada analisis variabel keterikatan karyawan, rendahnya skor angka indeks pada indikator antusiasme karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan antusiasme karyawan ialah perusahaan dapat membuat *challenge* untuk pemilihan tim atau karyawan terbaik dan memberikan *reward* kepada pemenangnya. Lalu, skor tertinggi pada indeks analisis yaitu kemauan untuk berusaha mengartikan bahwa karyawan memiliki energi dan semangat yang tinggi ketika bekerja. Sehingga, perusahaan perlu memberikan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan ketrampilan dan pengetahuan yang baru untuk meningkatkan skill karyawan.
3. Pada variabel komitmen afektif, saran yang dapat diberikan adalah dengan meningkatkan *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan. Salah satunya ialah dengan merencanakan kegiatan *employee gathering* dengan tujuan menciptakan keakraban, sarana *refreshing*, dan membentuk *teamwork* yang solid. Selain itu Perusahaan juga perlu mempertimbangkan adanya kebijakan terkait kompensasi yang diberikan kepada karyawan sehingga dari sisi ekonomi karyawan merasa tercukupi kebutuhannya dan akan tetap bertahan dalam perusahaan tersebut. (analisis angka indeks tertinggi nya emosional / rasa kepemilikan terhadap perusahaan). Lalu, tingginya indeks emosional / rasa kepemilikan terhadap perusahaan mengartikan bahwa karyawan sudah mulai nyaman dengan lingkungan kerjanya. Perusahaan perlu meningkatkan budaya kerja yang kuat agar membuat lingkungan kerja menjadi sehat dan positif. Budaya kerja yang positif akan

membuat karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan, merasa termotivasi, dan terdorong untuk membagikan ide-ide barunya.

Bagi Penelitian Mendatang

1. Memperluas cakupan objek penelitian yang digunakan pada perusahaan garment lainnya dengan jumlah karyawan yang lebih luas dari PT Garment XYZ Indonesia Factory 3 atau pada perusahaan internasional lainnya.
2. Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan *joint venture* Internasional, untuk penelitian mendatang supaya dapat mengambil objek pada jenis perusahaan lain seperti perusahaan pemerintah, swasta maupun UMKM.
3. Menambahkan variabel penelitian pada penelitian yang akan datang seperti kinerja karyawan atau *organizational citizenship behaviour*. Hal tersebut, meningkat ilmu tentang topik ini masih sangat luas dan dapat lebih dieksplor lebih dalam.

REFERENSI

- Aggarwal, Chetan et al. 2022. *Hygrothermal Performance Assessment of Good Frame Walls Under Historical and Future Climates Using Partial Least Squares Regression*. *Journal of Building and Environment* 223. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109501>
- Alamri, M. and Al-Duhaim, T. (2017), "Employees perception of training and its relationship with organizational commitment among the employees working at Saudi industrial development fund", *International Journal of Business Administration*, Vol. 8 No. 2, pp. 25-39.
- Albdour, Ali A. and Ikhlas I. A. (2014). *Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*. *International Journal Of Business*. 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346.
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). *The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*. *Modern Applied Science*, 12(6), 17. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Andrade, C. (2021). A Student's Guide to the Classification and Operationalization of Variables in the Conceptualization and Design of a Clinical Study: Part 1. *Indian Journal of Psychological Medicine*. <https://doi.org/10.1177/0253717621994334>
- Ashar, M., Ghafoor, M.M., Munir, E. and Hafeez, S. (2013), "The impact of perceptions of training on employee commitment and turnover intention: evidence from Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 74-88.
- Bartlett, K.R. (2001), "The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 335-352, available at: <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Bimpitsos, C., & Petridou, E. (2012). *A transdisciplinary approach to training: preliminary research findings based on a case analysis*. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 911-929
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 565-573

- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang. Undip Press ISBN 979-704-254-5
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gyensare, Michael., Lucky, Enyoman. (2017). *Linking Transformational Leadership to Turnover Intention in The Public Sector ; The Influences of Engagement, Affective Commitment and Psychological Climate*. African Journal of Economic and Management Studies. Vol. 8 No. 3, 2017 pp. 314-337. DOI 10.1108/AJEMS-07-2016-0099
- Hodgkinson, Ian., Hughes, Paul., Radnor, Zoe., Glennon, Russ. (2018). *Affective Commitment Within Public Sector : Antecedents and Performance Putcome Between Ownership Types*. UK. Public Management Review, <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1444193>
- Jena, L., Bhattacharyya, P. and Pradhan, S. (2017), “*Employee engagement and affective organizational commitment: mediating role of employee voice among Indian service sector employees*”, *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 21 No. 4, pp. 1-11
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee Training and Development*. Second Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Ocen, Edward., Francis, Kasekende., Angundaru, Gladies. (2017). *The Role of Training in Building Employee Commitment : The Mediating Effect of Job Satisfaction*. Europeans Journal of Training and Development, Vol. 41 No. 9, 2017 pp. 742-757. DOI 10.1108/EJTD-11-2016-0084
- Rawashdeh, A. (2018), “*The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations*”, *Management Science Letters*, Vol. 8 No. 10, pp. 1049-1058.
- Robbins, P. S., & Judge, A. T., (2017), *Organizational Behavior Global Edition, 17th Edition*, Pearson International Content, England.
- Robbins, P. S., Judge, A. T., & Campbell, T. T., (2017), *Organizational Behaviour*, 2nd Edition, Pearson, England.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Silva, R. and Dias, A. (2016), “*The role of organizational training on organizational commitment. The case of private security employees working remotely*”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 5 No. 8, pp. 14-30.
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta
- Yang, H., Sanders, K. and Bumatay, C. (2012), “*Linking perceptions of training with organizational commitment: the moderating role of self-construal*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21 No. 1, pp. 125-149.
- Z.S. Puranti, W. Yuwono and R. Asmara, “*Monitoring Proyek Akhir Mahasiswa Berbasis Android Pada Sistem Informasi Manajemen PENS*” *Technomedia J.*, no.2 Februari, pp.138-151-2022