

# EFEKTIFITAS PELATIHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA KINERJA KARYAWAN BANK

**Rizky Fauzan**

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak  
Jl. Prof. Dr. Hadari Nawawi Pontianak, 78124

## **Abstract**

*This research aimed to find out and to analyze the influence of training effectiveness to job satisfaction and organizational commitment and employee performance. This research was a survey, which used explanatory research. The population was 606 employees, and 127 of them were the permanent employees at PT.Bank Kalbar Pontianak. The research samples were 62 people. They were the employees in bachelor degree. Data was collected using questionnaires, interviews and document study. Each item was measured by the reliability and validity of the study. Hypothesis testing was done by using path analysis. Based on the results of path analysis, it was found that: the effectiveness of the training significantly influenced the employee satisfaction, the effectiveness of the training significantly influenced organizational commitment, effectiveness of the training did not have any significant effect on the performance of employees, job satisfaction significantly influenced the organizational commitment, job satisfaction significantly affected the performance of employees, organizational commitment significantly influenced the employees performance.*

**Keywords:** *employee performance, job satisfaction, organizational commitment, training*

Dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah, organisasi akan selalu berupaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki strategi yang tepat dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. Strategi bersaing dalam lingkungan yang selalu berubah adalah strategi yang mampu mendekatkan organisasi

mencapai tujuannya atau dapat memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu hal yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi yang bersangkutan. Dengan kinerja yang tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi (karyawan) maupun tujuan organisasi.

---

Korespondensi dengan Penulis:

**Rizky Fauzan:** Telp.+62 561 743 465; Fax.+62 561 766 840

E-mail: [rizkyfauz@yahoo.co.id](mailto:rizkyfauz@yahoo.co.id)

## Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan

Dalam perspektif sumber daya manusia (SDM), pencapaian kinerja individu sangat tergantung pada keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Secara spesifik, karyawan sebagai individu dan kelompok dalam suatu organisasi mempunyai perbedaan unik dari suatu pribadi, sehingga keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia harus ditopang dengan penguasaan *skill* dan *knowledge* yang dimiliki karyawan, yang tidak dapat ditiru oleh organisasi pesaing. Untuk menopang keberhasilan tersebut, organisasi perlu menjalankan strategi yang tepat, yaitu dengan memperhatikan secara internal bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada.

Banyaknya organisasi yang mengalami perubahan dalam lingkungan yang semakin kompetitif, ketidakpuasan karyawan mungkin lebih banyak terjadi, ketika ketidakpuasan terjadi, stabilitas dan keberhasilan organisasi akan terhambat. Kepuasan kerja sangat penting artinya bagi suatu organisasi, karena salah satu gejala dari kurang stabilnya organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Bentuk yang paling ekstrim adalah pemogokan kerja, pelambanan kerja, mangkir dan tingkat keluarnya karyawan yang tinggi. Gejala ini mungkin merupakan bagian dari keluhan karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil dari manajemen perilaku yang efektif.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsep maupun dalam arti analisisnya, karena "kepuasan" mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2000).

Komitmen merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan

kesetiannya pada organisasi dalam pencapaian tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya (Anthony *et al.*, 2003). Griffin & Ebert (1996) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia, karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan. Dampak positifnya, kemungkinan besar karyawan seperti itu akan bekerja keras dan memberikan sumbangan yang berharga bagi organisasi. Di samping itu, mereka cenderung mempunyai lebih sedikit keluhan daripada rekan-rekannya yang kurang puas.

Warsi *et al.* (2009) menegaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional sangatlah penting sekarang ini, karena masyarakat sekarang sering tidak menyukai untuk tetap dengan organisasi yang sama untuk jangka waktu yang lama. Para manajer biasanya berharap bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi akan memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi.

Dalam industri perbankan, *human capital* merupakan salah satu faktor penentu keunggulan sebuah bank. Saat ini sumber daya manusia Bank Kalbar sebagai asset utama bank perlu mendapat perhatian dari manajemen dalam pengembangannya guna meningkatkan wawasan dan pengetahuan dalam menghadapi persaingan di dunia perbankan yang semakin tinggi dan kompetitif. Dengan adanya era globalisasi yang ditandai dengan semakin tingginya tingkat persaingan, maka perubahan-perubahan yang dapat dilakukan adalah agar para karyawan tersebut dapat bekerja lebih profesional dan lebih dapat memikirkan kepentingan bisnis dan perusahaan secara makro. Karyawan harus dapat mengembangkan dirinya, baik dengan melakukan *self development* ataupun melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Di samping itu, globalisasi telah memengaruhi sikap dan perilaku masyarakat. Masyarakat mengajukan tuntutan yang semakin tinggi terhadap pemerintah dan dunia usaha, baik

terhadap pelayanan maupun produk yang diberikan. Perubahan perilaku masyarakat sebagai konsumen memberikan gambaran bahwa tuntutan masyarakat terhadap kinerja organisasi khususnya birokrasi pelayanan diperbankan semakin tinggi.

Bagi bank Kalbar, dengan diadakannya program pendidikan dan pelatihan, maka diharapkan karyawan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan wawasan sehingga dapat bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan prestasi kerjanya. Para ahli mengemukakan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi dalam sumber daya manusianya, sehingga sangatlah perlu dirancang program-program latihan untuk meningkatkan prestasi kerja, serta memperbaiki kepuasan kerja (Jahrie & Hariyoto, 1999).

Sahinidis & Bouris (2008) menegaskan bahwa beberapa perusahaan, untuk perencanaan jangka panjang, berinvestasi dalam pengembangan keterampilan baru oleh karyawan mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk menangani isu-isu yang tidak muncul saat ini, tetapi mungkin muncul dimasa depan. Pelatihan semacam ini dapat menyebabkan tingginya tingkat motivasi dan komitmen karyawan, yang benar-benar melihat peluang yang diberikan kepada mereka. Penghargaan untuk karyawan ini untuk investasi mereka di dalam organisasi, yang akan muncul dalam kerja keras dan kepuasan mereka dalam menjadi anggota organisasi tersebut. Sahinidis & Bouris (2008) menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan yang kuat antara efektifitas pelatihan dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Selain itu juga, ditemukan pula korelasi yang kuat antara kepuasan kerja, motivasi dan komitmen karyawan. Lebih lanjut, Schuler & Jackson (1997) menyatakan bahwa latihan dan pengembangan karyawan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis penga-

ruh efektifitas pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap komitmen organisasional karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut teori modal manusia (Becker, 1964) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan investasi keuangan yang akan dilakukan jika *return* yang diperoleh melebihi biaya pelatihan. Pelatihan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang mempunyai penerapan yang luas dan konotasi yang kaya serta salah satu cara penting meningkatkan investasi pada modal manusia (Ling *et al.*, 2014). Pelatihan organisasi adalah aktivitas sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan perilaku karyawan agar mereka melaksanakan tugas terkait pekerjaannya dengan baik, menyelesaikan tugas-tugas khusus, dan memenuhi persyaratan kualitas sumber daya manusia di waktu yang akan datang (Cagri & Osman, 2010). Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, efisiensi produksi dan mencapai tujuan organisasi dengan memengaruhi atau mengubah sikap, perilaku dan keterampilan karyawan (Ling *et al.*, 2014).

## Efektivitas Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Siebern-Thomas (2005) melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan

## Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan

memiliki korelasi positif yang kuat dengan kepuasan kerja. Gazioglu & Tansel (2006) juga menemukan hubungan positif antara pelatihan dan beberapa aspek kepuasan kerja. Hasil penelitian juga menemukan bahwa pelatihan dapat memfasilitasi pembaharuan keterampilan, meningkatkan profesionalisme, dan meningkatkan komitmen karyawan serta kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi (Bateman & Strasser, 1984; Cotton & Tuttle, 1986; Bushardt & Fretwell, 1994:). Lebih lanjut, Sahinidis & Bouris (2008) menyimpulkan bahwa ada hubungan signifikan yang kuat antara efektifitas pelatihan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian sebelumnya maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: efektifitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### Efektivitas Pelatihan dan Komitmen Organisasional

Menurut *social exchange theory*, komunikasi sosial merupakan proses pertukaran sumber daya yang saling menguntungkan. Interaksi interpersonal seharusnya mengikuti peraturan bahwa apa yang kita berikan dan kita terima harus sama berdasarkan timbal balik, kepercayaan dan keadilan (Blau, 1964). Dalam hal ini, manfaat suatu pertukaran dapat dihasilkan ketika pertukaran tersebut dapat memenuhi kebutuhan kedua belah pihak. Banyak karyawan mempunyai kebutuhan akan pelatihan dan menganggap pelatihan sebagai sebuah hak karyawan dan keuntungan karyawan (Ling *et al.*, 2014). Jika pelatihan karyawan didukung penuh oleh organisasi, karyawan akan merasa bahwa mereka telah diperhatikan oleh organisasi. Hal ini akan meningkatkan antusiasme mereka dan kepercayaan untuk terus bekerja di organisasi serta mendorong organisasi dan karyawan untuk patuh dengan komitmen. Sebaliknya ketika hak karyawan terkait pelatihan tersebut tidak dijamin, kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi akan dilanggar, sehingga komitmen

organisasinya menurun. Oleh karena itu, pelatihan akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Pernyataan ini ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ling *et al.* (2014), Tsui *et al.* (1997), Bartlett (2001), serta Meyer & Smith (2000), yang menyatakan adanya pengaruh positif pelatihan terhadap komitmen organisasi. Peneliti lain seperti Liu & Shi (2005) juga menemukan bahwa pelatihan adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang paling penting yang memengaruhi komitmen organisasional. Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian sebelumnya maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: efektifitas pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

### Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Schuler & Jackson (1997) menyatakan bahwa latihan dan pengembangan karyawan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Akhter *et al.* (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik-praktik sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri semen di Bangladesh. Dengan menggunakan analisis regresi dan menggunakan sebanyak 160 karyawan dari tujuh perusahaan semen di Dhaka Stock Exchange, hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Patterson *et al.* (1997) menyatakan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dalam seleksi dan pelatihan memengaruhi kinerja dengan memberikan keterampilan yang tepat. Cooke (2000) berpendapat bahwa pelatihan merupakan suatu alat untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan sebagai sarana meningkatkan kinerja individu. Marwat *et al.* (2009) meneliti kontribusi dari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia pada sektor

telekomunikasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji berkorelasi positif terhadap kinerja terutama untuk kompensasi dan pelatihan yang mempunyai korelasi tertinggi dengan kinerja. Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian sebelumnya maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: efektifitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Komitmen merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaan pada organisasi dalam pencapaian tujuan sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya (Anthony *et al.*, 2003). Griffin & Ebert (1996) menemukan bahwa karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia, karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan. Namasivayam & Zhao (2007) menyatakan bahwa pembahasan komitmen organisasi hanya dikaitkan dengan kepuasan kerja, dimana dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Karadal *et al.* (2008) menegaskan bahwa kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pernyataan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen juga dinyatakan oleh Williams & Hazer (1986), Mottaz (1988), Williams & Anderson (1991), dan Michaels (1994).

H<sub>4</sub>: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

### **Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Telah disebutkan sebelumnya bahwa karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia, karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan (Griffin & Ebert, 1996). Dampak positifnya, kemungkinan besar karyawan seperti itu akan bekerja keras dan memberikan

sumbangan yang berharga bagi organisasi. Pernyataan ini didukung oleh teori dan empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Herzberg *et al.*, 1959; Robbins, 1996; Spector, 1997; Edwards & Bell, 2008; Shokrkon & Naami, 2009). Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian sebelumnya maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

Mathis & Jackson (2001) menyatakan bahwa jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin lebih produktif. Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa peneliti yang menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi yang rendah akan menghambat kontribusi karyawan terhadap kinerja organisasi (Caldwell & O'Reilly, 1990; Vanderberghe *et al.*, 2004; Fu & Deshpande, 2014). Hal ini berarti komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian sebelumnya maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub>: komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu yang menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*), yakni memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Kalbar, baik di kantor pusat maupun pada kantor-kantor cabang yang tersebar di seluruh kota/kabupaten yang ada di Kalimantan Barat yang memiliki masa kerja minimal 3 tahun dan sudah mengikuti pelatihan (populasi target). Berdasarkan data dari divisi

## Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Efektifitas Pelatihan (X <sub>1</sub> )	Efektifitas Pelatihan dapat didefinisikan sebagai ketepatan dari pelaksanaan suatu pelatihan, atau tingkatan dari proses pelatihan yang menghasilkan output yang tepat pada tempat yang benar, waktu yang tepat dan harga yang pantas.	Indikator menggunakan pendapat Kirkpatrick (1996) dan Schuler & Jackson (1997), antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reaksi peserta (X<sub>1.1</sub>)</li> <li>2. Belajar (X<sub>1.2</sub>)</li> <li>3. Perubahan perilaku (X<sub>1.3</sub>)</li> <li>4. Hasil (X<sub>1.4</sub>)</li> </ol>
Kepuasan Kerja (Z <sub>1</sub> )	Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.	Indikator menggunakan pendapat Luthans (2006) dan pengukuran kepuasan kerja diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Celluci <i>et al.</i> (1978) namun disesuaikan dengan kondisi riil dari PT. Bank Kalbar, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Z<sub>1.1</sub>)</li> <li>2. Kepuasan dengan Gaji (Z<sub>1.2</sub>)</li> <li>3. Kepuasan dengan kesempatan Promosi (Z<sub>1.3</sub>)</li> <li>4. Kepuasan dengan pengawasan (Z<sub>1.4</sub>)</li> <li>5. Kepuasan dengan rekan kerja (Z<sub>1.5</sub>)</li> </ol>
Komitmen Organisasional (Z <sub>2</sub> )	Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.	Indikator menggunakan pendapat Meyer & Allen (1991) dan pengukuran komitmen organisasional diadaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer <i>et al.</i> (1993), antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen afektif (Z<sub>2.1</sub>)</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan (Z<sub>2.2</sub>)</li> <li>3. Komitmen normatif (Z<sub>2.3</sub>)</li> </ol>
Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.	Indikator menggunakan indikator kinerja karyawan PT. Bank Kalbar, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi pencapaian hasil (Y<sub>1.1</sub>)</li> <li>2. Kompetensi teknis (Y<sub>1.2</sub>)</li> <li>3. Kompetensi personality (Y<sub>1.3</sub>)</li> <li>4. Potensi pengembangan (Y<sub>1.4</sub>)</li> </ol>

sumber daya manusia (SDM) PT. Bank Kalbar tersebut, diperoleh populasi karyawan (populasi target) yang berjumlah 606 orang karyawan tetap.

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *two stage sampling* (pengambilan sampel 2 tahap). Tahap pertama dilakukan pemilihan populasi sasaran (*accessible population*) dari populasi target. Pemilihan populasi sasaran dilakukan dengan teknik *convenience sampling*. Dalam hal ini, pemilihan populasi sasaran ditentukan berdasarkan kriteria mudah dijumpai dan untuk didatangi. Untuk kemudahan dalam pelaksanaan penelitian, maka populasi sasaran dipilih kantor dari wilayah kota pontianak, yakni Kantor Cabang Pontianak. Pada tahap kedua, setelah diperoleh populasi sasaran (*accessible population*), barulah kemudian dipilih sampel individu karyawan dengan menggunakan *stratified random sampling*. Dalam penelitian ini, pada tahapan kedua, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*sensus*), hal ini dilakukan untuk terjaminnya homogenitas data pada populasi sasaran. Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 62 orang responden yang berpendidikan sarjana (sekitar 50% dari populasi sasaran). Adapun definisi operasional masing-masing variabel penelitian ditunjukkan pada Tabel 1.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS versi 16.0. Berdasarkan hasil

uji validitas dan uji reliabilitas, semua indikator dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan reliabel.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, dimana variabel laten dalam penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator yang bersifat refleksif maupun formatif (campuran), sehingga teknik analisis yang tepat digunakan dalam penelitian ini dapat diselesaikan dengan model struktural (*structural model*) dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program komputer SPSS versi 16.0. (Solimun, 2011).

## HASIL

Berdasarkan model-model pengaruh tersebut dapat disusun model lintasan pengaruh sebagai berikut. Model ini disebut dengan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan Tabel 2, analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut:

$$Z_{\text{Kepuasan Kerja}} = 0,603 Z_{\text{Efektivitas Pelatihan}}$$

$$Z_{\text{Komitmen Organisasional}} = 0,283 Z_{\text{Efektivitas Pelatihan}} + 0,417 Z_{\text{Kepuasan Kerja}}$$

$$Z_{\text{Kinerja Karyawan}} = 0,120 Z_{\text{Efektivitas Pelatihan}} + 0,279 Z_{\text{Kepuasan Kerja}} + 0,341 Z_{\text{Komitmen Organisasional}}$$

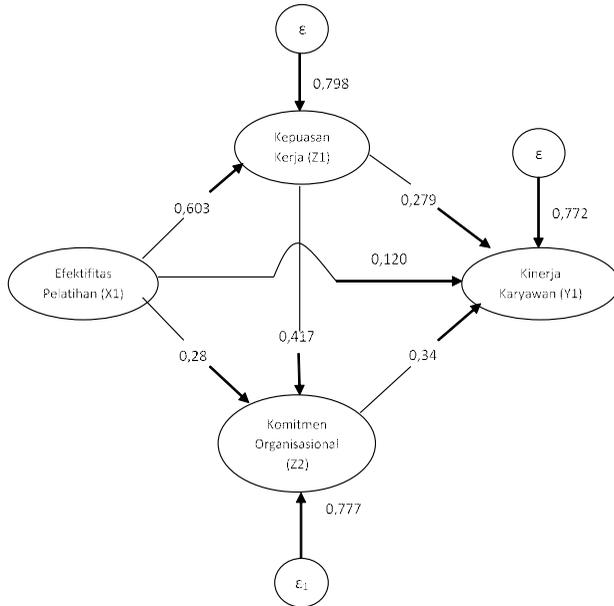
Dalam penelitian ini, dalam memeriksa validitas model digunakan dua indikator yaitu koefisien determinasi total dan theory trimming.

**Tabel 2.** Koefisien Jalur dan Nilai *P-Value*

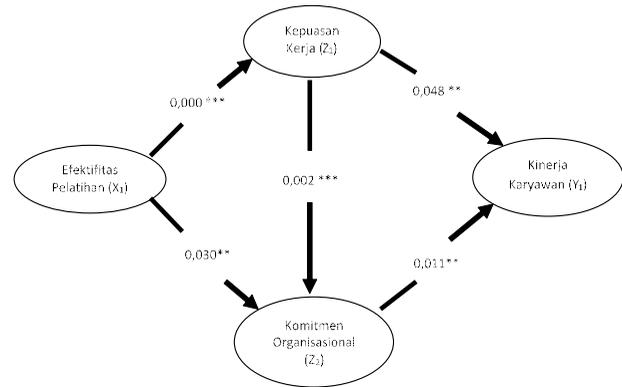
Variabel	Koefisien Jalur	p-value
Efektivitas pelatihan terhadap kepuasan kerja	0,603	0,000
Efektivitas pelatihan terhadap komitmen organisasional	0,283	0,030
Efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan	0,120	0,370
Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	0,417	0,002
Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	0,279	0,048
komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	0,341	0,011

# Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan



Gambar 1. Model Lintasan Pengaruh antar Variabel Penelitian



Gambar 2. Model Akhir Diagram Jalur hasil Penelitian

**Keterangan:**

- \*\*\* = highly significant (signifikan pada  $\alpha = 1\%$ )
- \*\* = significant (signifikan pada  $\alpha = 5\%$ )
- \* = weekly significant (signifikan pada  $\alpha = 10\%$ )

Dengan memperhatikan hasil validitas model untuk data ilustrasi, diperoleh informasi sebagai berikut.

Berdasarkan koefisien determinasi total, diperoleh hasil bahwa model dapat menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data sebesar 77,09%. Angka ini cukup besar, sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Besarnya kontribusi relatif pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain, dihitung dengan cara mengkuadratkan koefisien jalur, sebagai berikut: (1) Kontribusi relatif pengaruh Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja =  $(0,603)^2 = 0,3636 = 36,36\%$ . (2) Kontribusi relatif pengaruh Efektifitas Pelatihan terhadap Komitmen Organisasional =  $(0,283)^2 = 0,0800 = 8,00\%$ . (3) Kontribusi relatif pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional =  $(0,417)^2 = 0,1739 = 17,39\%$ . (4) Kontribusi relatif pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan =  $(0,279)^2 = 0,0778 = 7,78\%$ . (5) Kontribusi relatif pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan =  $(0,341)^2 = 0,1163 = 11,63\%$ . Lintasan pengaruh yang paling signifikan adalah dari efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) ke kinerja karyawan ( $Y_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z_1$ ).

**Koefisien Determinasi Total:**

$$Rm^2 = 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2 - \dots - Pe_p^2$$

$$Rm^2 = 1 - (0,798)^2 - (0,772)^2 = 0,7709$$

Dari hasil perhitungan, keragaman data yang dapat dijelaskan dalam model tersebut adalah sebesar 77,09% atau dengan kata lain, informasi yang terkandung dalam data 77,09% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya sebesar 22,91% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan error.

**Theory Trimming:**

Uji validasi koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan theory trimming, maka jalur-jalur yang non-signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris yang ditunjukkan pada Gambar 1.

Berdasarkan *theory trimming* ternyata lintasan yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasional ( $Z_2$ ) dan disusul oleh kepuasan kerja ( $Z_1$ ). Di sisi lain, efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) lebih mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Z_1$ ) jika dibandingkan dengan efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z_2$ ). Dengan demikian, berdasarkan model lintasan pengaruh tersebut, ternyata efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y_1$ ). Pengaruh tersebut bersifat tidak langsung, yaitu melalui kepuasan kerja ( $Z_1$ ). Koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z_1$ ) didapat dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh langsung variabel efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) ke kepuasan kerja ( $Z_1$ ) dengan koefisien pengaruh langsung variabel kepuasan kerja ( $Z_1$ ) ke kinerja karyawan ( $Y_1$ ) =  $0,603 \times 0,279 = 0,1682$

Secara teoritis hal ini dapat diterima. Bahwa efektifitas pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y_1$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z_1$ ).

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima kecuali hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa efektifitas pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, efektifitas pelatihan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan yang puas akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektifitas pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Bateman & Strasser,

1984; Cotton & Tuttle, 1986; Bushardt & Fretwell, 1994; Siebern-Thomas, 2005; Gazioglu & Tansel, 2006; Sahinidis & Bouris, 2008). Dalam menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, organisasi harus memberikan pelatih yang berpengalaman, berpengatahuan serta suportif, program pelatihan tersebut didesain dan dapat dicapai dengan baik, dan memberikan pengalaman pembelajaran yang dapat diterapkan secara positif untuk memastikan apakah karyawannya merasa puas dengan program tersebut (Choo & Bowley, 2007). Dengan kata lain efektifitas pelatihan dibutuhkan untuk memastikan karyawan tersebut puas atau tidak dengan program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan program pelatihan yang diberikan organisasi cenderung mengalami kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini akan diterjemahkan kedalam kecenderungan karyawan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi atau meningkatnya kinerja mereka (Herzberg *et al.*, 1959; Robbins, 1996; Spector, 1997; Edwards & Bell, 2008; Shokrkon & Naami, 2009).

Hipotesis yang menyatakan bahwa efektifitas pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan juga diterima ( $H_2$  diterima). Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial dan mendukung beberapa hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya (Tsui *et al.*, 1997; Meyer & Smith, 2000; Bartlett, 2001; Liu & Shi, 2005; Ling *et al.*, 2014). Ketika hak karyawan terkait dengan pelatihan terpenuhi maka meningkatkan antusiasme karyawan dan kepercayaan mereka terkait melanjutkan pekerjaan di organisasi tersebut karena mereka merasa diperhatikan. Hal ini akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan karena mereka merasa bahwa tidak ada pelanggaran kontrak psikologis antara dirinya dan organisasi.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan meningkatkan komitmen organisasional diterima ( $H_4$ ). Hasil penelitian ini mendukung hasil

## Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Williams & Hazer (1986), Mottaz (1988), Williams & Anderson (1991), Michaels (1994), serta Karadal *et al.* (2008) dimana karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia, karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan dan menyukai pekerjaan serta lingkungan kerjanya.

Hipotesis kelima ( $H_5$ ) dan keenam ( $H_6$ ) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan juga diterima. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi lebih cenderung untuk berkontribusi penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerjanya karena mereka menyukai pekerjaan serta atribut-atribut pekerjaannya (Herzberg *et al.*, 1959; Robbins, 1996; Spector, 1997; Edwards & Bell, 2008; Shokrkon & Naami, 2009). Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerjanya juga mendukung hasil penelitian sebelumnya (Caldwell & O'Reilly, 1990; Vanderberghe *et al.*, 2004; Fu & Deshpande, 2014). Hasil ini dikarenakan tingkat komitmen organisasi yang rendah akan menghambat kontribusi karyawan terhadap kinerja organisasi.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap komitmen organisasional karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, untuk

menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan efektifitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, efektifitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, efektifitas pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Saran

Sebaiknya pimpinan bank lebih menekankan pada faktor-faktor yang memengaruhi efektifitas pelatihan bagi setiap karyawannya agar tercipta kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan yang tinggi, maka perhatian terhadap efektifitas dari suatu program pelatihan sangat penting, dengan tidak mengesampingkan perhatian variabel lain, misalnya variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel penelitian yang sama, tetapi dengan penambahan obyek, misalnya obyeknya adalah pada Bank BUMN atau Bank Swasta di wilayah tertentu. Atau dapat juga dengan menggunakan alat uji yang lain misalkan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan PLS (*Partial Least Square*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akhter, M., Siddique, N.-E.-A., & Alam, A. 2013. HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 125-132.
- Bartlett, K. 2001. The Relationship between Training and Organizational Commitment: a Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4): 335-352.

- Anthony, W.P., Gales, L. M., & Hodge, B. J. 2003. *Organization Theory: A Strategic Approach*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. 1984. A Longitudinal Analysis of Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Becker G.1964. *Human Capital*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Columbia University Press.
- Blau, P. 1964. Power and Exchange in Social Life. NY: John Wiley & Sons.
- Bushardt, S.C. & Fretwell, C. 1994. Continuous Improvement through Employee Training: A Case Example from the Financial Services Industry. *The Learning Organization: An International Journal*, 1(1): 11-16.
- Cagri, B., & Osman, C. 2010. The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 1360-3736.
- Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A., 1990. Measuring Person-Job Fit with A Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 648-657.
- Celluci, A. J. & David L.D. 1978. *Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ Technical Report II*, (Centre for Creative Leadership).
- Choo, S., & Bowley, C. 2007. Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2): 339-353.
- Cooke, F.L. 2000. Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Reoute for British Firms. *Working Paper No.9 EWERC*. Manchester School of Management.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. 1986. Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Edwards, B.D. & Bell, S.T. 2008. Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3): 441-465.
- Fu, W. & Deshpande, S.P. 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124 (2): 339-349.
- Gazioglu, S. & Tansel, A. 2006. Job satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38(10): 1163-1171.
- Griffin, R. & Ebert, R.1996. *Business*. International Editions. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. Published by Wiley.
- Jahrie, A.F. & Hariyoto, S. 1999. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Pertama. Published by Asosiasi Institut Manajemen Indonesia.
- Karadal, H., Ay, U., Cuhadar, M.T. 2008. The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in The Public and Private Sectors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 13(2).
- Kirkpatrick, D.L.1996. Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. *Training & Development*, January, 54-57.
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. 2014. Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The Effect of Employability and Expectation Value. *Nankai Business Review International*, 59(2):162-186.
- Liu, J.Y. & Shi, K. 2005. The Influence of Human Resource Practices on Organizational Commitment. *Chinese Journal of Ergonomics*, 11(4): 21-26.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI.
- Marwat, Z.A., Arif, M., Jan, K. 2009. Impact of Selection, Training, Performance Appraisal and Compensation on Employee Performance (A case of Pakistani Telecom Sector). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(7).
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Published by Salemba Empat.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

## Efektifitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank

Rizky Fauzan

- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. & Smith, C. 2000. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-331.
- Michaels, P. 1994. An Expanded Conceptual Framework on Organizational Commitment and Job Satisfaction for Salesforce Management. *Journal of Business and Society*, 7(1): 42-67.
- Mottaz, C. 1988. Determinants of Organizational Commitments. *Human Relations*, 41(6): 467-82.
- Namasivayam, K. & Zhao, X. 2007. An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work-family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India. *Journal Tourism Management*, 28(5): 1212-1223.
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., & Nickell, S. 1997. *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London, IPD.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2. Edisi Indonesia. Prenhallindo.
- Sahinidis, A.G. & Bouris, J. 2008. Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1): 63-76.
- Schuler, R. & Jackson, S.E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Terjemahan. Edisi Keenam. Penerbit Erlangga.
- Shokrkon, H. & Naami, A. 2009. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(2): 39-52.
- Siagian, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Penerbit Bumi Aksara.
- Siebern-Thomas, F. 2005. *Job Quality in European Labour Markets*. In Bazen, S., Lucifora, C. and Salverda, W. (Eds). *Job Quality and Employer Behaviour*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Solimun. 2011. *Penguatan Confirmatory Research (Aplikasi Analisis Multivariate: SEM dan PLS)*. FMIPA dan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Published by Sage.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L. and Porter, L.W. 1997. Alternative Approaches to Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay-off? *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. 2004. Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47-71.
- Warsi, S., Fatima, N., Sahibzada, S.A. 2009. Study on Relationship between Organizational Commitment and Its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5 (3.): 399-410.
- William, L. & Anderson, S. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational Citizenship and In-role Behavior. *Journal of Management*, 17:601-617.
- Williams, L. & Hazer, J. 1986. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in turnover Models: A Re-analysis using Latent Variable Structural Equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-31.