BAB II

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan dalam sebuah organisasi mengidentifikasi diri dengan organisasi yang berkaitan dengan keterikatan, kepercayaan pada segala penilaian dalam organisasi, dan keinginan yang ditunjukkan dan keinginan untuk menetap dalam organisasi bahkan di bawah kondisi yang terus berubah (Waseem *et al.*, 2015).

Yap et al. (2010) memandang komitmen organisasi sebagai ukuran subyektif yang menggambarkan persepsi yang dimiliki karyawan sehubungan dengan bagaimana mereka mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi pemberi kerja mereka saat ini, keinginan mereka yang terwujud untuk tetap bersama organisasi ini, dan kesediaan mereka untuk melakukan upaya tingkat usaha dari yang mungkin diharapkan perusahaan. Lamba dan Choudhary (2013) sependapat bahwa karyawan yang berkomitmen akan menunjukkan kecenderungan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, pada akhirnya dengan peningkatan utama pada kinerja keseluruhan organisasi. Tingkat komitmen yang diinginkan sebagian besar berasal dari interaksi yang bermanfaat dan positif antara karyawan dan organisasi (Brum, 2007). Karyawan yang berdedikasi dan berkomitmen kepada perusahaan memiliki kecenderungan untuk tidak hanya menerima, tetapi juga mengakui tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Selain itu, karyawan tersebut menunjukkan sejumlah besar upaya untuk mendukung dan tetap aktif dalam organisasi (Warsame, 2015). Karyawan dengan komitmen yang tinggi menunjukkan hubungan positif melalui aspek-aspek seperti

catatan kehadiran kerja yang baik, efektif dan kemauan untuk mematuhi kebijakan perusahaan serta rendahnya *turnover* (Lamba & Choudhary, 2013). Sebaliknya, dampak yang akan timbul jika komitmen organisasi rendah yaitu tingginya *turnover* karyawan yang akan terjadi pada perusahaan (Wahaibi, 2016). Tidak hanya *turnover* yang tinggi, dampak buruk lainnya yang akan terjadi yaitu seperti mengirim catatan buruk, merusak kredibilitas, mengambil pekerjaan orang lain, tidak adil serta tidak perduli terhadap pekerjaannya (Morrison, 2015).

2.2 Model Penelitian Terdahulu

Penelitian komitmen organisasi sudah banyak dilakukan peneliti sebelumnya. Jehanzeb *et al.* (2013) meneliti mengenai komitmen organisasi dan intensi *turnover*: pengaruh pelatihan karyawan di bagian swasta Arab Saudi yang berupaya memfokuskan hubungan antara komitmen organisasi dan niat untuk pindah dari organisasi. Tinjauan literatur tentang komitmen organisasi dan pergantian karyawan memberikan dasar untuk model penelitian dan hipotesis. Sebuah kuesioner yang telah dikelola digunakan dan melibatkan 251 responden yang bekerja di organisasi swasta terbaik di Arab Saudi untuk mengumpulkan data dan menguji teori yang ada. Variabel independen yang digunakan yaitu ketersediaan pelatihan, motivasi, dukungan penyilia, turnover.

Bartlett dan Kang (2004) meneliti mengenai pelatihan dan komitmen organisasi di antara perawat awak pesawat setelah perubahan industri dan organisasi di Selandia Baru dan Amerika Serikat. Sampel yang digunakan yaitu perawat di rumah sakit umum Selandia Baru dan Amerika Serikat dengan membagikan kuesioner tertulis yang dikelola sendiri sebanyak 158 kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data tingkat individu tentang hubungan antara

variable terkait pelatihan dan komitmen organisasi. Variabel independen yang digunakan adalah akses ke pelatihan, frekuensi pelatihan, motivasi, keuntungan pelatihan, dan dukungan penyelia.

Alamri dan Al-Duhaim (2017) melakukan penelitian mengenai dampak presepsi karyawan tentang pelatihan dan hubungannya pada komitmen organisasi yang bekerja di dana pengembangan industri Saudi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji presepsi karyawan tentang pelatihan yang diberikan oleh Saudi Industrial Development Fund (SIDF) dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Sampel yang digunakan yaitu dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara acak sederhana yang terdiri dari 200 karyawan Dana Pengembangan Industri Saudi dan kuesioner yang kembali adalah sebanyak 175 kuesioner yang telah diisi dengan lengkap dengan tingkat respon 87%. Variabel independen yang digunakan adalah ketersediaan pelatihan, dukungan rekan kerja, dukungan penyilia, keuntungan pelatihan dan motivasi.

Woo dan Chelladurai (2012) melakukan penelitian mengenai dinamika dukungan presepsi dan sikap kerja: Kasus karyawan klub kebugaran. Sampel acak dari 2.000 intruktur kebugaran bersertifikat NETA (*National Exercise Trainers Association*) yang memiliki posisi penuh waktu dan atau paruh waktu di klub kebugaran di Amerika Serikat dipilih untuk penelitian ini. Di antara 2.000 kuesioner yang dibagikan kepada anggota NETA melalui email, 5% di antaranya bangkit kembali karena alamat email yang tidak valid. Oleh karena itu, total ukuran sampel adalah 1.900. Dua ratus enam puluh enam orang menanggapi kuesioner yang mewakili tingkat respons 14%. Namun, 64 tanggapan tidak dapat digunakan. Oleh karena itu, sisa 202 tanggapan digunakan dalam analisis.

Variabel independen yang digunakan yaitu dukungan rekan kerja dan penyilia, konsekuensi dari komitmen organisasi dan motivasi.

Alsamman *et al.* (2016) meneliti seputar efektivitas pelatihan dan komitmen terhadap perubahan organisasi: Arab Saudi ARAMCO. Penelitian deskriptif ini menggunakan pendekatan metodologi survei yang dirancang untuk mengidentifikasi hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi karyawan untuk berubah diukur oleh tiga komponen komitmen organisasi. Populasi target penelitian ini terdiri dari karyawan ARAMCO dengan 321 peserta. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan, akses menuju pelatihan, keuntungan pelatihan dan dukungan rekan kerja.

Ahmad dan Bakar (2003) meneliti mengenai hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi pada karyawan whitecollar di Malaysia. Populasi target untuk penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Bakar ini adalah pekerja kerah putih, yang dipekerjakan di kantor sektor swasta dan publik di Malaysia yang telah berpartisipasi dalam program pelatihan formal dan informal dengan organisasi mereka. Sebanyak 37 perusahaan berpartisipasi dalam penelitian tersebut yang dilakukan selama tahun 2002. Sebanyak 300 kuesioner dibagikan dan 204 yanf diterima dan digunakan untuk analisis akhir. Ini mewakili tingkat respon keseluruhan sebanyak 68%. Variabel independen yang digunakan yaitu ketersediaan pelatihan, motivasi, prilaku saat pelatihan, keuntungan pelatihan.

Zaraket *et al.* (2018) meneliti mengenai dampak pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pemberdayaan karyawan dengan tujuan dalam menganalisis dampak komponen inti dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi di bidang perbankan Lebanon. Penelitian ini mengadopsi

prinsip-prinsip *positivisme* karena penelitian ini sudah didasarkan pada kerangka teori yang ada dengan tujuan mengiji hipotesis. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 123 karyawan di sekotor perbankan Lebanon dengan menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Variabel independennya adalah otonomi kerja, pelatihan, motivasi, dan kompensasi.

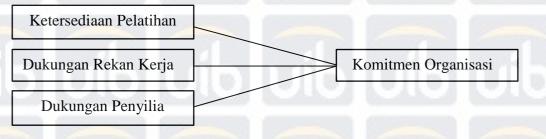
Bulut dan Culha (2010) yang meneliti mengenai Efek pelatihan organisasi pada komitmen organisasi. Sampel yang digunakan adalah 439 pramugari kabin Thailand dari dua maskapai penerbangan utama (satu berbasis Thailand dan lainnya berbasis Amerika Serikat) dengan menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Variabel independen yang dipakai adalah motivasi, akses ke pelatihan, keuntungan pelatihan, dukungan untuk pelatihan.

Umamaheswari dan Krishnan (2016) meneliti mengenai peran lingkungan kerja, komitmen organisasi, dukungan penyilia dan pelatihan dan perkembangan industri keramik sanitasi di India. Sampel yang digunakan yaitu Variabel I karyawan yang bekerja di lima pabrik saniter keramik yang berlokasi di berbagai tempt di India dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari *item* yang diadopsi dari penelitian sebelumnya digunakan untuk mengumpulkan data. Pemilihan responden didasarkan pada *simple random sampling*. Variabel independen pada penelitian ini merupakan lingkungan kerja, dukungan penyilia, pelatihan dan perkembangan.

Anvari dan Amin (2011) meneliti mengenai praktek strategi pelatihan dan *turnover:* Peran mediasi komitmen organisasi. Metode ini menggunakan data kualititatif dengan sampel yang digunakan yaitu empat universitas kedokteran terbaik di Iran, yaitu universitas Isfahan, universitas Teheran, universitas Iran,

dan universitas ilmu kedokteran Mashhad yang terdiri dari anggota terpilih untuk mewakili pandangan populasi dari suatu topik tertentu dengan menggunakan 400 kuesioner. Variabel independen pada penelitian ini adalah pelatihan dan *turnover*.

Bakar *et al.* (2016) meneliti tentang hubungan pelatihan organisasi pada komitmen organisasi melalui pengembangan etis. Penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan menyebar kuesioner yang dikelola sendiri, dirancang dan digunakan. Populasi untuk penelitian ini terdiri dari karyawan organisasi sektor jasa Punjab, Pakistan. Sebanyak 210 kuesioner yang dibagikan kepada pekerja di sektor jasa Punjab dan 200 kuesioner yang diterima kembali. Studi ini terbatas di provinsi Punjab karena keterbatasan waktu dan biaya. Sektor jasa semakin dipersempit dan hanya dua sektor yaitu industri perbankan dan telekomunikasi yang dipilih. Variabel independen yang digunakan yaitu pelatihan pada organisasi melalui pengembangan etis.



Gambar 2.1 Model penelitian Pengaruh Pelatihan dan Dukungan Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan, Sumber: Data diolah 2019

Rhoades *et al.* (2001) melakukan penelitian mengenai komitmen afektif terhadap organisasi: kontribusi dukungan organisasi yang dirasakan. Sampel yang digunakan yaitu menggunakan beragam sampel dari 367 karyawan yang diambil dari beragam organisasi seperti karaywan ritel. Variabel independen yang digunakan adalah penghargaan, keadilan, dan dukungan penyilia.

Lee dan Peccei (2007) meneliti mengenai dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen afektif: peran mediasi harga diri berbasis organisasi dalam konteks ketidakamanan kerja. Sampel yang digunakan adalah 6-25 karyawan di 58 cabang bank A dan bank B, serta di kantor pusat regional dan di departemen terpilih di kantor pusat. Variabel yang digunakan adalah harga diri organisasi, dukungan organisasi.

Ashar *et al.* (2013) meneliti mengenai Dampak Persepsi Pelatihan terhadap Komitmen Karyawan dan Intensi Pergantian: Bukti dari Pakistan. Survei yang dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 150 karyawan di sektor komunikasi dan perbankan. Variabel yang digunakan yaitu ketersediaan pelatihan, dukungan penyilia dan *turnover*.



Gambar 2.2 Model penelitian Pengaruh Dukungan Dalam Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan, Sumber: Data diolah 2019

Newman *et al.* (2011) meneliti mengenai penilaian karyawan tentang pelatihan pada komitmen organisasi dan *turnover*: studi tentang perusahaan multinasional di sektor jasa Cina. Survei yang dilakukan kepada 437 karyawan di Cina dari lime perusahaan multinasional yang beroprasi di sektor jasa Cina. Variabel yang digunakan adalah ketersediaan pelatihan, memotivasi, dukungan penyilia, dukungan rekan kerja, keuntungan pelatihan dan *turnover*.

uib uib uib uib

Universitas Internasional Batam

2.3 Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

2.3.1 Pengaruh Ketersediaan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Pelatihan adalah proses belajar terprogram yang menjelaskan kesadaran akan pengaturan dan prosedur untuk membimbing perilaku anggota karyawan agar karyawan bisa mencoba untuk dapat meningkatkan kinerjanya pada pekerjaan mereka saat ini, dan bisa mempersiapkan pekerjaan yang diinginkannya (Kumar, 2013). Pelatihan merupakan faktor terpenting yang dapat meningkatkan keterampilan seperti sikap, perilaku, dan kinerja karyawan hingga tingkat tertentu yang dapat menghasilkan karyawan yang loyal (Bakar, 2011).

Menurut Owoyemi *et al.* (2011) pelatihan berhubungan secara signifikan positif terhadap komitmen organisasi karena semakin banyak pelatihan yang diberikan kepada karyawan, semakin besar mereka berkomitmen untuk organisasi dengan program pelatihan yang efektif dapat mengarah pada komitmen karyawan yang lebih besar dan lebih stabil. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Alamri dan Al-Duhaim (2017) bahwa pelatihan memainkan perannya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan pergantian karyawan (*turnover*). Hal ini dikarenakan pelatihan merupakan alat dalam memberi perbaikan kinerja seluruh personil untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi karena karyawan akan lebih efisien dan produktif jika dilatih dengan baik dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang komprehensif (Elnaga & Imran, 2013).

Penelitian Owoyemi *et al.* (2011) didukung oleh penelitian Ahmad dan Bakar (2003), Osa dan Amos (2014), Sabuncuoglu (2007), Owens (2006), Bartlett (2001), Peteraf (2003), Niazi, (2011), Musabah, Irefin dan Mechanic (2014), Zefeiti dan Mohamad (2017), Silva dan Dias (2016), Bulut dan Culha (2010),

Butali dan Njoroge (2017), Dost dan Shafi (2011), Aka dan Amodu (2016), Lam dan Zhang (2003), Boon dan Arumugam (2006), menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Emadi dan Marquardt (2007), Hanaysha (2016), Rasheed dan Rasheed (2013) menyatakan bahwa ketersediaan pelatihan dalam organisasi tidak memiliki dampak yang signifikan pada komitmen organaisasi.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi adalah kekuatan yang menjadi pendorong dalam membuat seseorang ingin belajar dan apakah seseorang berusaha keras untuk belajar atau tidak tergantung pada seberapa tinggi motivasi yang dimilikinya (Tentama & Pranungsari, 2014). Menurut Sinani (2016) motivasi di tempat kerja menentukan perilaku di dalam organisasi, bentuk, orientasi, intensitas, dan lamanya. Ini sering digunakan sebagai alat untuk memprediksi perilaku individu di tempat kerja dan sangat bervariasi di antara individu.

Dalam penelitian Suarjana *et al.* (2016) menyatakan bahwa motivasi berhubungan secara signifikan postif terhadap komitmen organisasi karena jika jika motivasi karyawan meningkat, maka komitmen organisasi pun akan juga ikut meningkat, karena itu perlu dilakukan evaluasi terhadap motivasi yang dapat dilakukan secara bertahap dan rutin untuk menjaga komitmen organisasi selanjutnya dan mampu mendorong kinerja karyawan yang bekualitas bertumbuh. Menurut Sohail *et* al. (2014) apabila banyak karyawan yang memiliki motivasi, maka karyawan tersebut akan senang dan puas terhadap pekerjaan masing-masing serta hal tersebut memunculkan komitmen terhadap organisasi yang mampu

mengarah pada kinerja individual yang lebih tinggi lagi.

Suarjana *et al.* (2016) didukung oleh penelitian Bonenberger *et al.* (2014), Scheers dan Botha (2014), Warsi *et al.* (2009), Mohsen *et al.* (2004), Lord (2002), Tella, Ayeni dan Popoola (2007), Geomani (2012), Machin dan Treloar (2004), Cheng dan Ho (2001), Di (2005), Bartlett (2001), Tsai dan Tai (2003) menyatakan bahwa motivasi berhubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berbeda dalam penelitian Sriekaningsih dan Setyadi (2015), George dan Sabapathy (2011) menyatakan bahwa adanya motivasi dalam organisasi tidak terdapat dampak yang signifikan pada komitmen organaisasi.

2.3.3 Pengaruh Dukungan Rekan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Dukungan rekan kerja didefinisikan sebagai "sejauh mana rekan kerja seseorang dapat membantu, dapat diandalkan pada saat dibutuhkan, dan dapat menerima masalah yang terkait dengan pekerjaan" (Menguc & Boichuk, 2012). Rekan kerja dapat menunjukkan kepedulian pada karyawan lain seperti bersikap pengertian, simpatik dan menghibur karyawan lain jika ada masalah, hal inilah yang akan membuat karyawan tersebut merasa bahwa rekan kerja mereka perduli padanya (Xu et al, 2017).

Woo dan Chelladurai (2012) mengemukakan bahwa dukungan yang diberikan oleh rekan kerja memberikan pengaruh secara signifikan positif terhadap komitmen organisasi karena dengan memberikan dukungan sesama rekan kerja, tingkat komitmen organisasi dapat ditingkatkan dan komitmen organisasi yang dihasilkan dapat berkontribusi untuk mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Sependapat dengan penelitian Woo dan Chelladurai (2012) didukung oleh Sinani (2016), Newman *et al.* (2011), Rousseau dan Aube (2010), Wang (2008), Joiner dan Bakalis (2006), Bartlett (2001), McNeese-Smith dan Nazarey (2001), Bowling *et al.* (2004), Ariani (2015), Ahmad *et al.* (2016), Zhou dan George (2001), Bateman (2009), Joiner (2007), terdapat hubungan secara signifikan positif antara dukungan rekan kerja dan komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian Gaire *et al.* (2016), Tran *et al.* (2018) menyatakan bahwa adanya pelatihan dalam organisasi tidak memiliki dampak secara signifikan pada komitmen organaisasi.

2.3.4 Pengaruh Dukungan Penyilia Terhadap Komitmen Organisasi.

Dukungan penyelia menciptakan adanya hubungan dengan bawahannya yang dapat mempermudah pekerjaan mereka. Selain itu dukungan yang diberikan dianggap untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan karyawan dalam berorganisasi (Baloyi *et al.*, 2014). Tak hanya itu menurut Ferreira (2015) dukungan yang diberikan penyilia meliputi pemberian perhatian kepada bawahannya, menilai kontribusi bawahannya dan membantu bawahannya dalam masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Cheng Lin dan Jen Lin (2011) menjelaskan bahwa dukungan yang diberikan penyilia terhadap bawahannya berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi karena dalam membangun komitmen organisasi karyawan yang lebih tinggi, maka hal yang harus dilakukan dalam berorganisasi yaitu meningkatkan hubungan penyilia dan bawahannya. Hal ini sependapat dengan penelitian terdahulu yaitu Ferreira (2015) Bahwa karyawan yang menerima dukungan dari penyilia menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Sinani (2016), Bartlett dan Kang (2010), Newman, Thanacoody dan Hui (2011), Yang dan Sanders (2012), Rhoades *et al.* (2001), Ahmad *et al.* (2016), Mohamed dan Ali (2016), Rhoades *et al.* (2001), Tuzun dan Kalemci (2012) menjelaskan dukungan penyilia memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian Newman, Thanacoody dan Hui (2011) menyatakan bahwa dukungan yang diberikan oleh penyilia dalam organisasi tidak memiliki dampak pada komitmen organaisasi.

2.3.5 Pengaruh Manfaat Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Pelatihan merupakan faktor penting dalam mengembalikan kinerja semua personil untuk pertumbuhan dan kesuksesan organsasi. Dalam penelitian Jehanzeb dan Bashir (2013) berpendapat bahwa pelatihan sangatlah penting untuk tiap individu maupun organisasi agar karyawan yang ada dalam organisasi bisa mengerti dan memahami manfaat terhadap program pelatihan dan juga perkembangan. Program pelatihan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam perkembangan karyawan, apabila adanya program pelatihan dan perkembangan yang rutin dan sistematis yang diberikan kepada karyawan, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan bagi organisasi dan apabila organisasi bisa memberikan dukungan terhadap seluruh karyawan untuk memenuhi persyaratan mereka, maka baik karyawan maupun organisasi akan mendapatkan manfaat jangka panjang.

Klein dan Weaver (2000) menyatakan terdapat hubungan secara signifikan positif antara manfaat pelatihan dengan komitmen organisasi disebabkan karena karyawan yang mengikuti program pelatihan berkomitmen tinggi dalam organisasi dibandingkan yang tidak hadir. Hal ini dikarenakan karyawan akan

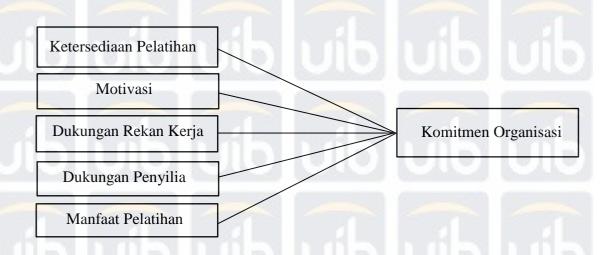
merasakan manfaat yang diperoleh dari pelatihan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Riaz, Idrees dan Imran (2013), Tharenou, Saks dan Moore (2007), Sudhakar dan Rao (2011), Chughtai dan Zafar (2006), Chung (2013), Ahmad, Majid dan Zin (2016) menjelaskan bahwa manfaat pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas.

Sedangkan peneltian Sudhakar dan Rao (2011) menyatakan bahwa manfaat pelatihan dalam organisasi tidak memiliki dampak secara signifikan pada komitmen organaisasi

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu



Gambar 2.3 Model penelitian Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi di Bidang Akademis, Sumber: Data diolah 2019.



Universitas Internasional Batam

H1: Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. H2: Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. H3: Dukungan Rekan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. H4: Dukungan Penyilia berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. H5: Manfaat Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi.

Universitas Internasional Batam