

PENGARUH TRAINING SATISFACTION DAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP AFFECTIVE COMMITMENT KARYAWAN INDUSTRI MANUFAKTUR DI TANGERANG

Oleh:

¹Sigit Nur Cahyo, ²Puji Astuti

^{1,2}Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9, RT.1/RW.2, Duri Kupa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

e-mail : sigitnc22@student.esaunggul.ac.id¹, puji.astuti@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

Affective commitment is an important concern as it can have a positive impact on organizations. Training satisfaction and supervisor support have been proven to enhance affective commitment, where training satisfaction is influenced by training orientation, perceived value of training, and organizational support for training, while supervisor support acts as an independent factor that directly affects affective commitment. This study aims to examine the effects of training satisfaction and supervisor support on affective commitment. The research employs a purposive sampling method involving 311 manufacturing employees in Tangerang, with data analyzed using CB-SEM. The findings reveal that training orientation, perceived value of training, and organizational support for training have a positive effect on training satisfaction, which in turn increases affective commitment. Additionally, supervisor support, as another independent variable, is also found to have a positive effect on affective commitment. To maintain a high level of affective commitment, companies need to build training satisfaction through easy access to training, aligned training objectives, and a supportive learning environment that enables employees to apply new competencies. Furthermore, organizations should also consider other factors such as relevant training methods and the competence of instructors in delivering the material.

Key words: *Training Orientation, Perceived Value of Training, Organizational Support for Training, Training Satisfaction, Affective Commitment, Supervisor Support*

ABSTRAK

Affective commitment menjadi perhatian penting karena dapat berdampak positif bagi perusahaan. Training satisfaction dan supervisor support terbukti meningkatkan affective commitment, di mana training satisfaction dipengaruhi training orientation, perceived value of training, dan organizational support for training, sedangkan supervisor support sebagai faktor independen yang langsung memengaruhi affective commitment. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh training satisfaction dan supervisor support berdampak pada affective commitment. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling melibatkan 311 karyawan manufaktur Tangerang. Analisis data menggunakan CB-SEM. Studi ini menghasilkan temuan bahwa training orientation, perceived value of training, dan organizational support for training memberikan pengaruh positif terhadap training satisfaction, yang selanjutnya meningkatkan affective commitment. Selain itu, supervisor support sebagai variabel independen lain juga terbukti berpengaruh positif

terhadap *affective commitment*. Untuk mempertahankan tingkat *affective commitment*, perusahaan perlu membangun *training satisfaction* melalui akses pelatihan yang mudah, tujuan pelatihan yang selaras, serta menjaga lingkungan belajar bagi karyawan untuk menerapkan kompetensi baru. Selain itu, perlu mempertimbangkan faktor lain seperti metode pelatihan yang relevan dan kualitas instruktur yang kompeten dalam menyampaikan materi.

Kata Kunci: *Training Orientation, Perceived Value of Training, Organizational Support for Training, Training Satisfaction, Affective Commitment, Supervisor Support*

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja saat ini dengan pesatnya perubahan industri mendorong perusahaan untuk menjadi sangat fleksibel, dimana perusahaan harus siap untuk mengubah berbagai hal dengan cepat agar tetap sejalan dengan kebutuhan industri dan perkembangannya (Kocot *et al.*, 2024). Perusahaan benar-benar harus beradaptasi dalam menghadapi tantangan perubahan teknologi dan harapan pelanggan, sehingga perusahaan harus siap melakukan transformasi (Xueyun *et al.*, 2023). Lebih lanjut dinyatakan oleh Xueyun *et al.* (2023) bahwa salah satu aspek penting kesiapan perusahaan melakukan transformasi dalam jangka panjang adalah tingkat *affective commitment* karyawan pada perusahaan. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi cenderung lebih termotivasi, menunjukkan loyalitas, serta bersedia memberikan kontribusi optimal untuk perusahaan (Oraibi *et al.*, 2025). *Affective commitment* membuat karyawan memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan, sehingga membantu perusahaan menjaga stabilitas dan keberlanjutan sumber daya manusia (Ali *et al.*, 2024). *Affective commitment* dapat mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan merasa diperhatikan dan didukung melalui kesempatan belajar dan berkembang yang diberikan perusahaan (Do *et al.*, 2023). Upaya perusahaan dalam membangun *affective commitment* tidak dapat dilepaskan dari pengalaman karyawan dalam mengikuti program pengembangan, khususnya pelatihan (To & Leung, 2024).

Pelatihan membantu kita merasa lebih mampu dan berkinerja baik di tempat kerja, dengan memperbarui cara lama dalam melakukan pekerjaan dengan metode baru yang praktis dan efektif (Efrilia & Syah, 2022). Pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara efektif dengan materi yang relevan, metode pembelajaran yang sesuai, serta dukungan fasilitator yang kompeten, akan meningkatkan *training satisfaction* karyawan (To & Leung, 2024). Ketika karyawan merasa puas dengan pelatihan sebagai kesempatan untuk berkembang, mereka merasakan loyalitas yang lebih kuat dan ikatan personal terhadap perusahaan (Uzunbacak *et al.*, 2025). Faktor yang memengaruhi *training satisfaction* terhadap pelatihan adalah ketika karyawan memaknai *perceived value of training* yang diberikan perusahaan (To & Leung, 2024). *Perceived value of training* merupakan elemen kunci dalam membentuk penilaian positif karyawan terhadap pelatihan yang diikuti (To & Leung, 2024). Saat karyawan merasa manfaat yang diperoleh setara atau bahkan melebihi harapan, *training satisfaction* cenderung meningkat (Rawashdeh, 2024). Dengan kata lain, *perceived value of training* mencerminkan evaluasi menyeluruh peserta terhadap pelatihan, yang sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara nilai manfaat dan pengorbanan yang diberikan (Long & Lijia, 2024).

Efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh desain dan pelaksanaannya, tetapi juga oleh karakteristik dan kesiapan karyawan sebagai peserta pelatihan (He *et al.*, 2022). Menurut To & Leung (2024) tingkat *training satisfaction* yang dirasakan karyawan sangat berkaitan dengan bagaimana *training orientation* mereka terbentuk, khususnya dalam

menyikapi pelatihan sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan diri. *Training orientation* dirancang secara strategis untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan dan kejelasan peran dalam perusahaan yang terbukti signifikan meningkatkan *training satisfaction*, karena karyawan merasa pelatihan tersebut bermanfaat dan mendukung pengembangan karir profesional karyawan (Xu *et al.*, 2023). Selain kesiapan dari diri sendiri, *organizational support for training* yang terstruktur dapat menciptakan pengalaman baik bagi karyawan yang mengikuti pelatihan, sehingga memengaruhi *training satisfaction* mereka pada pelatihan (To & Leung, 2024). *Organizational support for training* yang terlihat dalam bentuk kebijakan, sumber daya, dan dukungan yang didapatkan merupakan indikator dalam menilai *training satisfaction* (Buonomo *et al.*, 2022).

Studi terkait *training orientation*, *organizational support for training*, *perceived value of training*, *training satisfaction*, dan *affective commitment* telah dilakukan dalam berbagai konteks sebelumnya. *Training orientation* meningkatkan makna pelatihan yang akhirnya mendorong *training satisfaction* (He *et al.*, 2022; Li & Tsai, 2020; To & Leung, 2024). *Organizational support for training* menunjukkan perhatian perusahaan membuat *training satisfaction* meningkat (Aydogan & Ali, 2024; Mallah *et al.*, 2024; To & Leung, 2024). Ketika *perceived value of training* sesuai dengan kompetensi pekerjaan, maka tingkat *training satisfaction* akan tinggi (Mampuru *et al.*, 2024; Sesen & Ertan, 2022; To & Leung, 2024). *Training satisfaction* yang tinggi dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan sehingga mendukung peningkatan *affective commitment* (Mallah *et al.*, 2024; Saira *et al.*, 2022; To & Leung, 2024).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Li & Tsai, 2020; Saira *et al.*, 2022; To & Leung, 2024) mengenai *affective commitment* yang dipengaruhi oleh *training satisfaction* dan beberapa variabel lainnya seperti *training orientation*, *perceived value of training* dan *organizational support for training*, namun demikian untuk melanjutkan penelitian sebelumnya dalam penelitian kali ini dilakukan penambahan variabel *supervisor support* dimana tidak hanya *training satisfaction* yang berdampak positif pada tingkat *affective commitment* (To & Huang, 2022), tetapi juga *supervisor support* memiliki pengaruh terhadap *affective commitment* (Mazzei *et al.*, 2023) bahwa peran atasan yang memberikan dukungan, masukan yang membangun, serta bantuan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat meningkatkan kesediaan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *training orientation*, *organizational support for training* dan *perceived value of training* terhadap *training satisfaction*, serta menguji pengaruh *training satisfaction* dan *supervisor support* terhadap *affective commitment* karyawan pada industri manufaktur, sehingga dapat memberikan masukan strategis untuk membuat kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memperkuat *affective commitment*. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam membangun keterikatan, meningkatkan loyalitas, serta mendorong kontribusi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Affective Commitment

Menurut Allen & Meyer (1990) menjelaskan *affective commitment* sebuah keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yang ditunjukkan melalui perasaan memiliki, keinginan untuk benar-benar terlibat, dan merasa ingin tetap bersama perusahaan karena

berasal dari lubuk hati mereka. Lebih lanjut Mihardjo *et al.* (2020) mengembangkan pemahaman *affective commitment* sebagai perasaan yang mendorong untuk membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya. Selanjutnya Albtoosh & Ngah (2022) berpendapat *affective commitment* sebagai bentuk loyalitas emosional yang timbul ketika perusahaan memberikan sebuah perhatian didalam dan diluar pekerjaan yang diharapkan karyawannya. Faktor yang mempengaruhi *affective commitment* karyawan adalah merasa terpuaskan di dalam lingkungan kerjanya seperti mendapatkan upah atau gaji yang diharapkan, adanya kesempatan promosi jabatan, dan fasilitas sebagai karyawan yang memadai (Ardiansyah & Mariyani, 2023). Dalam studi yang dilakukan To & Leung (2024) menyatakan bahwa *affective commitment* sebagai ikatan emosional yang tumbuh ketika karyawan mendapatkan pelatihan yang benar-benar penting, yang benar-benar bermakna, dan yang membantu maju dalam karier mereka.

Training Satisfaction

Menurut Schmidt (2007) dijelaskan *training satisfaction* sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap pengalaman pelatihan yang mereka dapatkan, termasuk isi materi, metode penyampaian, relevansi dengan pekerjaan dan manfaat yang diperoleh. Sejalan dengan itu Staples (2009) *training satisfaction* dipengaruhi oleh metode pelatihan yang relevan dan sistematis, kualitas instruktur yang kompeten dalam menyampaikan materi, serta karakteristik individu peserta seperti motivasi dan kesiapan belajar. Memon *et al.* (2021) memberikan pernyataan bahwa *training satisfaction* sebagai perasaan senang karyawan terhadap kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan mereka. Serupa dengannya *training satisfaction* menurut Albtoosh & Ngah (2022) sebagai perasaan puas yang muncul ketika pelatihan yang diterima sesuai atau melampaui harapan awal karyawan. Dalam konteks yang lebih aplikatif, Buonomo *et al.* (2022) *training satisfaction* secara subjektif karyawan terhadap keefektifan pelatihan dalam mencapai tujuan kerja dan meningkatkan keterampilan. Definisi *training satisfaction* terbaru dikemukakan oleh To & Leung (2024) tentang sejauh mana karyawan menyukai isi, proses, dan hasil pelatihan, terutama ketika melihat pelatihan membantu secara langsung karier mereka.

Perceived Value of Training

Giangreco *et al.* (2009) *Perceived value of training* dipahami sebagai sejauh mana karyawan menilai pelatihan yang mereka ikuti sebagai manfaat bukan hanya dari segi materi yang disampaikan tetapi juga dari penerapannya di tempat kerja, kontribusinya terhadap pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal, serta relevansinya dengan kebutuhan pekerjaan. Sementara itu Skues *et al.* (2019), mengemukakan bahwa *perceived value of training* merujuk pada sejauh mana pelatihan dianggap bernilai oleh karyawan, yang akan meningkat apabila isi dan tujuan pelatihan selaras dengan kebutuhan pekerjaan dan aspirasi individu. Lebih lanjut W. Wu *et al.* (2022) dijelaskan *perceived value of training* sebagai persepsi karyawan terhadap efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja profesional. To & Leung (2024) mendefinisikan *perceived value of training* sebagai keyakinan bahwa pelatihan tersebut membantu karyawan menjadi lebih baik dalam hal teknis, meningkatkan cara mereka bekerja dengan orang lain, dan membuka pintu bagi karier mereka.

Training Orientation

Menurut Bandura (1986) menyatakan bahwa *training orientation* bentuk kesiapan untuk pelatihan, baik dari dalam pemikiran maupun perasaannya seperti kepercayaan diri mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik, tujuan pribadi, dan terbuka terhadap

pelatihan tersebut. *Training orientation* bukan hanya tentang kemauan untuk hadir dalam sesi pelatihan, tetapi juga sebagai sikap dasar yang menentukan sejauh mana seseorang bersedia untuk belajar dan berubah melalui pelatihan serta kemudian menggunakan keterampilan baru tersebut di tempat kerja (Brown & McCracken, 2009). Dalam studinya Vinet & Zhedanov (2011) mendefinisikan *training orientation* sebagai kecenderungan seseorang untuk terbuka terhadap pelatihan sebagai cara untuk berkembang, tidak peduli apapun jenis pelatihan itu atau bagaimana cara melakukannya. Selanjutnya Allaire *et al.* (2012) mendefinisikan *training orientation* sebagai kesiapan individu baik secara mental maupun emosional terhadap pengembangan diri dan pembelajaran sepanjang hayat untuk terlibat dalam aktivitas pelatihan terutama dalam profesi yang menuntut pembaruan pengetahuan secara berkelanjutan. Sementara itu, menurut To & Leung (2024) menyatakan bahwa *training orientation* mencerminkan sejauh mana individu memandang pelatihan secara positif yang dipengaruhi oleh dorongan internal untuk mencapai target tertentu melalui proses pelatihan.

Organizational Support for Training

Organizational support for training merupakan kesediaan perusahaan dalam menyediakan pelatihan yang baik dan bermanfaat serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Eisenberger *et al.*, 1986). Costen & Salazar (2011) menjelaskan bahwa *organization support for training* meliputi penyediaan kesempatan belajar, pemberian umpan balik, dukungan finansial, fleksibilitas waktu, serta akses terhadap pelatihan untuk terlibat dalam proses pengembangan diri melalui pelatihan. Selanjutnya Akdere & Egan (2020) mendefinisikannya sebagai keterlibatan aktif perusahaan dalam menciptakan iklim belajar, membangun kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, serta merancang sistem evaluasi pelatihan yang partisipatif dan transparan. Diperluas oleh Garavan *et al.* (2021) *organizational support for training* didefinisikan sebagai bentuk komitmen perusahaan, baik secara administratif maupun strategis, dalam mendukung kegiatan pelatihan melalui penyediaan infrastruktur, kebijakan dan budaya kerja yang mendorong terciptanya proses belajar berkelanjutan di tempat kerja. Sejalan dengan itu To & Leung (2024) menyatakan bahwa *organizational support for training* adalah upaya perusahaan dalam menyediakan lingkungan yang mendukung proses pelatihan secara efektif, seperti memiliki kebijakan yang baik, tersedianya sumber daya pelatihan, serta komunikasi yang positif antara manajemen dan karyawan terkait pentingnya pelatihan membantu pengembangan karir.

Supervisor Support

House (1981) menjelaskan *supervisor support* merupakan dukungan sosial di tempat kerja, mencakup bantuan emosional, pemberian informasi, dan dukungan praktis untuk membantu karyawan mengatasi tekanan kerja. Selanjutnya, Yoon & Lim (1999) memperjelas bahwa *supervisor support* merupakan bentuk perhatian, bantuan, serta pengakuan yang diberikan oleh atasan langsung yang mendorong munculnya rasa dihargai, keterikatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Pada studi lainnya Özkara *et al.* (2022) mendeskripsikan *supervisor support* sebagai persepsi terhadap tiga bentuk utama dukungan: (1) Mendapat arahan yang jelas tentang pekerjaan, (2) Kepedulian yang dialami karyawan, dan (3) Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks yang berbeda Abualigah *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *supervisor support* merupakan bentuk dukungan nyata yang diberikan atasan kepada karyawan (baik secara emosional, praktis, maupun motivasional) yang membantu mereka merasa diperhatikan, didampingi, dan lebih terlibat dalam tujuan perusahaan sehingga menumbuhkan rasa kedekatan karyawan dengan perusahaan. Lebih baru lagi, Boccoli *et*

al. (2024) *supervisor support* berkembang ke bentuk dukungan digital, termasuk fleksibilitas komunikasi daring, kepedulian terhadap beban kerja jarak jauh, serta perhatian terhadap keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang kesemuanya menjadi bagian dari peran *supervisor* dalam memelihara hubungan kerja yang baik, dinamika sosial tim, dan kelangsungan performa kerja.

METODE PENELITIAN

Dalam studi yang dilakukan penulis, pengukuran variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel *Training Orientation* diukur dengan 7 pernyataan yang diadopsi dari (To & Leung, 2024). Selanjutnya variabel *Organizational Support* diukur dengan 3 pernyataan diadaptasi dari (To & Leung, 2024). Untuk variabel *Perceived Value of Training* menggunakan 8 pernyataan yang diperoleh dari (To & Leung, 2024). Selanjutnya *Training Satisfaction* diukur dengan 4 pernyataan yang diadaptasi dari (To & Leung, 2024). Variabel *supervisor support* menggunakan 4 pernyataan yang diadaptasi dari (Rhoades *et al.*, 2001). Untuk variabel *Affective Commitment* yang merupakan variabel terakhir yang digunakan, peneliti menggunakan 4 pernyataan yang diperoleh dari (To & Leung, 2024). Total pengukuran menggunakan 30 pernyataan yang secara detail dapat dilihat pada operasional variabel pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

Penggunaan metode survey digunakan dalam proses pengumpulan data pada penelitian dengan membagikan kuesioner secara *online* menggunakan aplikasi *google form*. Pengukuran penelitian ini menggunakan skala likert 1 – 4, dimana 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, dan 4 = Sangat Setuju. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan manufaktur di Tangerang. Sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel yaitu karyawan dengan masa kerja minimal 3 tahun dengan asumsi sudah melewati masa penyesuaian terhadap budaya perusahaan dan tuntutan pekerjaan sehingga sikap dan perasaan terhadap perusahaan menjadi lebih stabil dan mencerminkan keterikatan emosional yang nyata. Pernah mengikuti pelatihan minimal 3 kali di perusahaannya, menggambarkan karyawan dapat merasakan peningkatan kompetensi dan kinerja sehingga kepuasan terhadap pelatihan dapat dinilai secara lebih objektif. Karyawan yang memiliki atasan langsung sebagai representasi perusahaan yang paling dekat dengan mereka, sehingga dukungan yang diberikan dapat dirasakan secara nyata. Adapun penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus metode Hair *et al.* (2019) rumus yang digunakan adalah ukuran minimum sampel $10 \times$ jumlah pernyataan yang mana terdapat 30 pernyataan dalam kuesioner ini, sehingga besarnya minimum sampel yang harus didapat berjumlah 300 responden.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Model* (SEM). Pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak SPSS 25 dan Lisrel 88. Berdasarkan olahan data hasil *pre-test*, peneliti melakukan analisis faktor untuk uji validitas dan reliabilitas dengan SPSS 25. Uji validitas dievaluasi dengan mengacu pada nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), di mana nilai yang melebihi 0,5 menunjukkan kelayakan untuk analisis faktor. Uji reliabilitas diukur menggunakan nilai *cronbach's alpha* dengan minimal 0,70 sampai dengan mendekati 1 menunjukkan reliabilitas yang lebih baik (Hair *et al.* 2019).

Dilihat dari *pre-test* yang dibagikan kepada 40 responden, diperoleh hasil variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat uji KMO serta nilai MSA untuk setiap indikator sebesar $> 0,50$ (Hair *et al.*, 2019). Maka ditemukan bahwa variabel *training orientation*

dari 7 pernyataan ada 5 yang dinyatakan valid, variabel *perceived value of training* dari 8 pernyataan ada 5 pernyataan valid, sedangkan variabel *organization support for training* dari 3 pernyataan awal dinyatakan valid semua, selanjutnya variabel *training satisfaction* dari 4 pernyataan ada 3 dikatakan valid, variabel *affective commitment* dari 4 pernyataan ada 3 dinyatakan valid, terakhir variabel *supervisor support* 4 pernyataan dikatakan valid seluruhnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari 30 pernyataan, yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner pada penelitian ini adalah 23 pernyataan. Pengujian dilakukan melalui uji *confirmatory factor analysis* (CFA) melalui Lisrel 8.8 untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk. Selain itu, dilakukan analisis nilai R-square serta uji *goodness of fit* untuk memastikan kesesuaian model penelitian.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data berbentuk kuesioner daring melalui platform *Google Form*, studi ini memperoleh 311 responden yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Responden tersebut didominasi oleh laki-laki dengan 160 responden (51,4%) dari total responden. Sekitar 74,6% responden terbanyak dengan jabatan operator. Mayoritas responden karyawan generasi Z yang berusia 18 – 28 tahun dengan 244 responden (78,5%), status pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat dengan ratio responden 76,2% mendominasi diantara yang lainnya. Dan lama masa kerja responden terbanyak di 6 – 8 tahun dengan jumlah 137 (44,1%).

Uji validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan berdasarkan pada rekomendasi dari (Hair *et al.*, 2019) pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid, karena keseluruhan variabel memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,5. Dalam pengujian reliabilitas, nilai minimum yang digunakan untuk *construct reliability* (CR) adalah 0,70 dan nilai *variance extracted* (VE) yang direkomendasikan adalah 0,5 (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Construct Reliability (CR)	Variance Extracted (VE)
<i>Training Orientation</i> (TR)	0,976	0,891
<i>Perceived Value of Training</i> (PVT)	0,975	0,886
<i>Organizational Support for Training</i> (OST)	0,960	0,889
<i>Training Satisfaction</i> (TS)	0,962	0,750
<i>Supervisor Support</i> (SS)	0,971	0,698
<i>Affective Commitment</i> (AC)	0,973	0,809

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Perhitungan nilai CR dan VE yang diperoleh dalam penelitian ini secara umum telah memenuhi standar kelayakan yang telah diterapkan. Berdasarkan hasil olah data seluruh variabel memiliki konstruk yang telah memenuhi syarat *reliabilitas* dan memadai untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Analisis uji struktural dilakukan untuk dapat mengetahui nilai *R Square* pada tiap persamaan. Nilai *R Square* berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya. Menurut Ringle *et al.* (2020) sebagai acuan nilai *R-Square* sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 mengindikasikan kekuatan model yang kuat, moderat, dan lemah.

Tabel 2. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	R-Square	Kesimpulan
<i>Training Satisfaction</i> (TS)	0,87	Kuat
<i>Affective Commitment</i> (AC)	0,85	Kuat

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

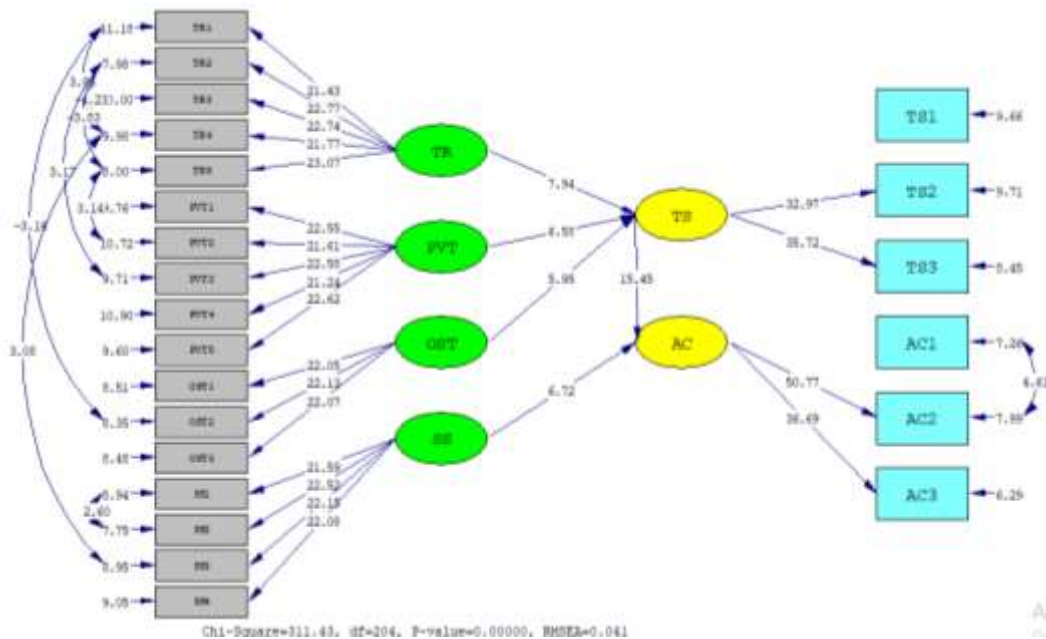
Berdasarkan hasil analisa SEM maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa untuk variabel *training satisfaction*, nilai *R Square* mencapai 0,87. Artinya sekitar 87% variasi *training satisfaction* dapat dijelaskan oleh *training orientation* (43%), *perceived value of training* (32%), dan *organization support for training* (25%). Sedangkan 13% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian, seperti metode pelatihan dan kualitas instruktur. Analisa selanjutnya *affective commitment* yang memiliki nilai *R Square* sebesar 0,85, menunjukkan bahwa 85% perubahan *affective commitment* karyawan dapat dijelaskan oleh *training satisfaction* (69%) dan *supervisor support* (29%), sisanya 15% dipengaruhi oleh faktor lainnya yaitu lingkungan atau budaya tempat mereka bekerja, upah yang didapat, kesempatan promosi jabatan dan fasilitas yang memadai.

Untuk hasil uji kesesuaian model, perolehan hasil analisis *goodness of fit* didapatkan memenuhi kriteria secara keseluruhan. Menurut (Hair *et al.*, 2018; Lu *et al.*, 2007; Finkelstein, 2005) terdapat tiga kategori evaluasi model (1) *Absolute fit measures* adalah ukuran yang menilai sejauh mana model yang dibangun mampu merepresentasikan data empiris secara langsung tanpa membandingkannya dengan model lain; (2) *Incremental fit measures* adalah ukuran yang menilai seberapa besar peningkatan kecocokan model yang diuji dibandingkan dengan model dasar/*independent* yang diasumsikan tidak ada hubungan antar variabel; (3) *Parsimony fit measures* adalah ukuran yang menilai kecocokan model dengan mempertimbangkan tingkat kesederhanaan model.

Pada kategori *absolute fit measures*, nilai *normed chi-square* (X^2 / df) sebesar 1,53 berada pada rentang 1 – 2 yang mengindikasikan model dalam kategori *good fit*. Meskipun nilai probabilitas *chi-square* sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan signifikansi, indikator ini diketahui sensitif terhadap ukuran sampel sehingga evaluasi lebih difokuskan pada indeks lainnya. Nilai GFI sebesar 0,92 menunjukkan model telah memenuhi kriteria *good fit*. AGFI sebesar 0,89 berada pada kategori *marginal fit*. Nilai RMR (0,008) dan SRMR (0,021) berada jauh di bawah 0,05 yang menunjukkan model memiliki residual yang sangat kecil. Nilai RMSEA sebesar 0,041 dengan *p-close* 0,95 ($>0,05$) mengindikasikan model memiliki *close fit* terhadap populasi. Nilai ECVI model (1,47) lebih kecil dibandingkan ECVI *saturated* (1,78) dan jauh lebih kecil dibandingkan ECVI *independent* (139,40), sehingga menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi silang yang baik. Pada kategori *incremental fit measures*, seluruh indikator seperti NFI (0,99), NNFI (1,00), RFI (0,99), IFI (1,00), dan CFI (1,00) memiliki nilai di atas 0,90 yang berarti model memiliki peningkatan kecocokan yang sangat baik dibandingkan model *independent*. Selanjutnya pada kategori *parsimony fit measures*, nilai AIC dan CAIC model berada dekat dengan model *saturated* dan jauh dari model *independent*, yang menunjukkan model lebih efisien dan lebih baik dibandingkan model tanpa hubungan antar variabel. Nilai PGFI (0,68) dan PNFI (0,80) berada pada kategori *marginal*, namun masih dapat diterima karena indeks *parsimony* cenderung lebih konseravtif. Nilai *critical N* sebesar 241,38 (>200) menunjukkan ukuran sampel memadai dan model berada pada kategori *good fit*.

Secara keseluruhan, mayoritas indikator *goodness of fit* menunjukkan kategori *good fit*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kecocokan model dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis. Data lengkap bisa dilihat dilampiran 5e.

Berikut hasil penelitian yang digambarkan dalam diagram *T-Value*:



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Berdasarkan *path diagram T-Value*, maka dapat dilihat tabel hasil uji hipotesis dari model penelitian sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	<i>Training Orientation</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>training satisfaction</i>	7,94	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Perceived value of training</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>training satisfaction</i>	6,58	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Organization support for training</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>training satisfaction</i>	5,95	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Training satisfaction</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>affective commitment</i>	15,45	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Supervisor support</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>affective commitment</i>	6,72	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang terdapat pada tabel di atas, maka keseluruhan hipotesis mempunyai nilai *T-Value* di atas 1,96 sehingga data dalam penelitian ini mendukung keseluruhan hipotesis yang diajukan dan semua hasil positif mengindikasikan hubungan antar variabel searah.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training orientation* berpengaruh positif terhadap *training satisfaction*, ditandai dengan karyawan terdaftar dalam pelatihan yang disediakan oleh perusahaan kemudian aktif mencari informasi pelatihan yang akan mereka ikuti untuk meningkatkan kemampuan kerja menunjukkan adanya orientasi belajar yang kuat. Hal ini membuat karyawan memiliki ekspektasi yang jelas terhadap pelatihan yang diikuti, sehingga ketika pelatihan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, karyawan akan lebih mudah merasa bahwa pelatihan tersebut menunjang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki target mengikuti pelatihan untuk kepentingan pekerjaan saat ini dan masa depan cenderung mengevaluasi pelatihan berdasarkan manfaat nyata. Ketika pelatihan mampu membantu mengembangkan kemampuan yang digunakan dalam pekerjaan, maka kepuasan terhadap pelatihan akan meningkat karena pelatihan dianggap menunjang kariernya. Pandangan bahwa kesempatan mengembangkan hal baru di tempat kerja sangat penting apalagi oleh karyawan generasi Z yang memiliki karakteristik adaptif, berorientasi pada pengembangan diri serta menyukai pembelajaran relevan dan aplikatif, kemudian diperkuat dengan kesenangan menerima tugas baru yang menuntut pengembangan kemampuan, menunjukkan kesiapan mereka untuk menerapkan hasil pelatihan. Hal ini membuat karyawan lebih puas ketika isi pelatihan relevan dan dapat langsung digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Keyakinan bahwa pelatihan merupakan hal penting sepanjang masa kerja membentuk sikap positif terhadap proses belajar di organisasi. Sikap ini memperkuat bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan bernilai dan sesuai kebutuhan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian To & Leung (2024) membuktikan bahwa *training orientation* berpengaruh kuat terhadap *training satisfaction*, karena *training orientation* membentuk cara individu mengevaluasi manfaat dan relevansi pelatihan yang diterima. Hasil serupa terdapat pada penelitian Gntner *et al.* (2025) ketika karyawan dengan *training orientation* yang kuat cenderung menilai pelatihan sebagai investasi karier jangka panjang, bukan sekadar kewajiban perusahaan yang membuat pelatihan lebih bermakna bagi peningkatan kompetensi kerja sehingga menghasilkan tingkat *training satisfaction* yang lebih tinggi.

Perceived value of training terbukti berpengaruh positif terhadap *training satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *perceived value of training* yang dirasakan individu, semakin tinggi pula tingkat *training satisfaction* yang diterima. Ketika pelatihan membantu karyawan memahami produk dan pasar tempat mereka bekerja, pelatihan dipersepsikan memiliki manfaat langsung bagi pekerjaan. Persepsi manfaat ini mendorong karyawan menilai bahwa isi pelatihan relevan dan dapat langsung digunakan dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap pelatihan. Pelatihan yang membuat karyawan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik memperkuat keyakinan bahwa pelatihan benar-benar menunjang kinerja. Hal ini membuat karyawan merasa bahwa pelatihan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan *training satisfaction*. Ketika pelatihan membantu karyawan menggunakan ekspresi atau bahasa tubuh agar lebih mudah dipahami saat bekerja, pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga keterampilan komunikasi. Manfaat ini memperluas persepsi nilai pelatihan, sehingga karyawan merasa kemampuan yang digunakan dalam pekerjaan berkembang, yang berkontribusi pada kepuasan terhadap pelatihan. Pelatihan yang membantu memahami prosedur kerja dan alur proses di perusahaan membuat pekerjaan menjadi lebih jelas dan terarah. Kejelasan ini memperkuat persepsi bahwa pelatihan relevan dan mendukung pelaksanaan pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan. Pelatihan yang membuat karyawan lebih siap menghadapi dan menyelesaikan masalah teknis menegaskan nilai praktis pelatihan. Ketika

manfaat ini dirasakan secara nyata, karyawan akan menilai pelatihan sebagai sarana yang efektif untuk mengembangkan kemampuan kerja. Karyawan mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan hak-nya maka mereka akan memiliki kinerja yang kompeten dalam pekerjaannya (Ruhayat *et al.*, 2022). Hasil eksplorasi penelitian ini diperkuat oleh Mampuru *et al.* (2024) bahwa persepsi manfaat praktis seperti kemampuan menyelesaikan pekerjaan, memahami prosedur, dan menghadapi masalah kerja, membuat pelatihan tidak dipandang sebagai aktivitas formal semata, melainkan sebagai investasi pengembangan diri yang bermakna. Temuan ini menegaskan bahwa *perceived value of training* merupakan faktor kunci dalam membentuk *training satisfaction* yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Temuan lain *organizational support for training* berpengaruh positif terhadap *training satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa semakin besar dukungan yang dirasakan karyawan dari perusahaan dalam pelaksanaan pelatihan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pelatihan yang diterima. Ketika karyawan merasakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan perusahaan memiliki tujuan yang jelas dan bermanfaat bagi pekerjaan, pelatihan tersebut dipersepsikan selaras dengan kebutuhan kerja, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap kesesuaian pelatihan dalam menunjang pekerjaan. Selain itu, kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan mencerminkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Dukungan ini membuat karyawan lebih terlibat dalam proses pelatihan dan mampu merasakan bahwa pelatihan membantu mereka mengembangkan kemampuan yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Lebih lanjut, perasaan bahwa usaha mengikuti pelatihan dihargai oleh perusahaan memperkuat persepsi positif karyawan terhadap pelatihan, karena pelatihan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban, tetapi sebagai bentuk investasi perusahaan terhadap karyawan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk menilai isi pelatihan sebagai relevan, aplikatif, dan dapat langsung digunakan dalam pekerjaan. Dengan demikian, dukungan perusahaan yang tercermin melalui kejelasan tujuan pelatihan, pemberian kesempatan pengembangan, dan penghargaan terhadap partisipasi karyawan dalam pelatihan berperan penting dalam membentuk pengalaman pelatihan yang positif dan memuaskan. Dukungan perusahaan membuat karyawan lebih bersemangat dan puas mengikuti pelatihan, sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi lebih, berbagi ide terbaik, dan peduli terhadap rekan kerja serta atasan demi kemajuan perusahaan (Rahman *et al.*, 2021). Aydogan & Ali (2024) menegaskan bahwa *organizational support for training* yang tercermin melalui kejelasan tujuan pelatihan, penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi, serta pengakuan terhadap usaha karyawan dalam mengikuti pelatihan membentuk persepsi positif karyawan terhadap pelatihan yang mereka terima, yang pada akhirnya tercermin *training satisfaction* yang lebih tinggi.

Selanjutnya studi ini memperoleh temuan bahwa *training satisfaction* mempunyai hubungan yang positif dengan *affective commitment*. Ketika karyawan menilai bahwa isi pelatihan relevan dan dapat langsung digunakan dalam pekerjaan sehari-hari, pelatihan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap kebutuhan kerja karyawan. Persepsi ini menumbuhkan rasa dihargai dan diakui, sehingga karyawan mulai merasa menjadi bagian penting dari perusahaan dan bangga bekerja bersama tim. Perasaan bahwa pelatihan yang diterima sesuai untuk menunjang pekerjaan memperkuat keyakinan karyawan bahwa perusahaan mendukung keberhasilan mereka dalam bekerja. Dukungan ini menciptakan kenyamanan psikologis yang membuat karyawan merasa betah bekerja di perusahaan, tidak sekadar untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga karena adanya keterikatan emosional. Ketika pelatihan membantu mengembangkan kemampuan yang digunakan dalam pekerjaan, karyawan merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi

tuntutan kerja. Rasa mampu dan kepercayaan diri ini mendorong munculnya tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan dan permasalahan yang terjadi di perusahaan, yang merupakan wujud nyata dari *affective commitment*. *Affective commitment* tumbuh dari perasaan *respect* karyawan atas perlakuan baik dari perusahaan terhadap diri mereka (Ramadan & Amalia, 2023). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan kerja dan karier karyawan akan meningkatkan *training satisfaction* sehingga muncul rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan serta keinginan untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal (Mallah *et al.*, 2024).

Studi lain mengonfirmasi bahwa *supervisor support* mempunyai hubungan yang positif dengan *affective commitment*, yang menandakan bahwa semakin besar dukungan atasan yang dirasakan karyawan dalam pengembangan diri, semakin kuat pula keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Atasan yang sering mengingatkan karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, karyawan merasakan adanya perhatian dan arahan yang jelas dalam bekerja. Perhatian ini menumbuhkan rasa dihargai, sehingga karyawan mulai merasa menjadi bagian penting dari perusahaan dan bangga bekerja bersama tim. Kesempatan yang diberikan atasan untuk mencoba atau melakukan hal baru dalam pekerjaan mencerminkan kepercayaan atasan terhadap kemampuan karyawan. Kepercayaan tersebut menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, yang membuat karyawan merasa betah berada di perusahaan, bukan sekadar bekerja untuk mencari penghasilan. Ketika atasan memperhatikan kebutuhan karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik, karyawan merasakan dukungan nyata dari pimpinan langsung. Dukungan ini memperkuat keterikatan emosional dengan perusahaan dan mendorong karyawan merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberlangsungan dan permasalahan pekerjaan di perusahaan. Kesiediaan atasan untuk mendengarkan keinginan dan pendapat karyawan membangun hubungan kerja yang positif dan saling menghargai. Hubungan ini meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat *affective commitment* karyawan. Karyawan merasa bahwa semakin besar dukungan atasan yang dirasakan, maka semakin tinggi juga keterikatan karyawan pada perusahaan (Kurniawan & Anindita, 2021). Berhubungan dengan itu menurut Mazzei *et al.* (2023) dukungan atasan dalam bentuk bimbingan, perhatian, dan umpan balik membantu karyawan merasa dihargai dan diterima, sehingga memperkuat keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Studi ini mengonfirmasi *training orientation*, *perceived value of training*, dan *organizational support for training* terhadap *training satisfaction* para karyawan sehingga terbukti meningkatkan *affective commitment* pada perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhannya yaitu salah satunya diberikan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan mereka dan dukungan perusahaan yang tercermin melalui kejelasan tujuan pelatihan, pemberian kesempatan pengembangan, serta penghargaan terhadap partisipasi karyawan dalam pelatihan berperan penting dalam membentuk pengalaman pelatihan yang positif dan memuaskan. Temuan lain dari studi ini menunjukkan bahwa *supervisor support* ternyata mempunyai hubungan yang kuat dengan *affective commitment*, yang menandakan bahwa semakin besar dukungan atasan yang dirasakan karyawan dalam proses bekerja, semakin kuat pula keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini memberi beberapa implikasi manajerial, manajemen harus memandang *training satisfaction* sebagai strategi utama untuk meningkatkan *affective commitment* terhadap perusahaan. Perusahaan disarankan untuk menumbuhkan *training orientation* karyawan dengan mempertahankan komunikasi pelatihan sebagai sarana pengembangan karier dan peningkatan kompetensi jangka panjang. Manajemen selalu menyediakan akses informasi pelatihan yang mudah, membantu karyawan menetapkan tujuan pelatihan yang selaras dengan tugas dan pengembangan karier, serta menjaga lingkungan belajar bagi karyawan dan menerapkan kompetensi baru. Upaya ini akan meningkatkan *training satisfaction* secara berkelanjutan dan berdampak kuat pada *affective commitment* karyawan terhadap perusahaan. Kemudian, salah satu hal yang perlu ditingkatkan untuk menumbuhkan *affective commitment* adalah dengan meningkatkan *supervisor support* seperti memberikan arahan, kepedulian, ataupun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Bentuk *supervisor support* yang dapat dilakukan perusahaan adalah kesediaan atasan mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat karyawan terkait pekerjaan, memberikan kesempatan karyawan untuk mencoba atau mengembangkan hal baru, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal dan merasa dihargai sebagai bagian penting dari perusahaan.

Studi ini masih memiliki beberapa keterbatasan dan kekurangan. Pertama, penelitian ini dilakukan pada industri manufaktur di Tangerang dimana belum tentu secara keseluruhan menggambarkan kondisi serupa diluar industri maupun daerah tertentu. Sehingga peneliti di masa mendatang dapat berfokus meneliti pada industri dan daerah yang berbeda untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas terkait *affective commitment* karyawan pada perusahaan. Kedua, pengumpulan data pada studi yang dilakukan penulis menggunakan *google form* yang disebar secara *online* yang memungkinkan para responden salah menafsirkan secara makna dalam setiap pernyataan kuesioner sehingga diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan metode wawancara langsung agar lebih menghasilkan data yang konkret. Ketiga, peneliti merekomendasikan untuk menambahkan variabel lain yang memengaruhi *affective commitment* seperti lingkungan atau budaya perusahaan, guna menganalisa kontribusinya dalam memperkuat *affective commitment* karyawan dengan merasa dirinya menjadi bagian dari perusahaan (Ardiansyah & Mariyani, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Abualigah, A., Darwish, T. K., Davies, J., Haq, M., & Ahmad, S. Z. (2024). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: evidence from a middle eastern emerging market. In *Journal of Asia Business Studies* (Vol. 18, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2022-0394>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Albtoosh, Q. A. A., & Ngah, A. H. (2022). Testing the expectation confirmation theory on the training satisfaction context: The mediation role of mind wandering. *International Journal of Public Administration*, 47(1), 26–40. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2081338>

- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of chinese gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Allaire, A.-S., Labrecque, M., Giguere, A., Gagnon, M.-P., & Légaré, F. (2012). What motivates family physicians to participate in training programs in shared decision making? *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32(2), 98–107. <https://doi.org/10.1002/chp.21132>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ardiansyah, & Mariyani. (2023). Pengaruh komitmen afektif dengan kinerja karyawan dimoderasi oleh organization citizenship behavior. *Jurnal Multidisiplin*, 1(3), 582–587.
- Aydogan, E., & Ali, M. (2024). *Effect of perceived organizational support and training on employee job satisfaction: A case of University of Hargeisa* (Issue December).
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Brown, T. C., & McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 492–512. <https://doi.org/10.1108/03090590910974392>
- Buonomo, I., Piccinini, M., Benevene, P., Blasutig, G., & Cervai, S. (2022a). Job training satisfaction and knowledge sharing in IT company: A case study. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 677–690. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0016>
- Buonomo, I., Piccinini, M., Benevene, P., Blasutig, G., & Cervai, S. (2022b). Job training satisfaction and knowledge sharing in IT company: A case study. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 677–690. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0016>
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(3), 273–284. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734>
- Do, D. A., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1–21.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>

- Efrilia, V. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh Empowering Leadership, Training, Dan Work Engagement Terhadap Employee Performance Dimoderasi Oleh Role Of Ambiguity (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat). *Jesyra*, 5(2), 2583–2593. <https://doi.org/10.36778/jesyra.v5i2.853>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Finkelstein, D. M. (2005). A beginner's guide to structural equation modeling. In *Technometrics* (Vol. 47, Issue 4). <https://doi.org/10.1198/tech.2005.s328>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: An analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96–111. <https://doi.org/10.1080/09585190802528417>
- Güntner, A. V., Heimann, A. L., Kleinmann, M., & Ingold, P. V. (2025). The combined effect of a goal-oriented leadership app and leaders' mindset in optimising training transfer. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 175–187. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2412359>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate data analysis. *Technometrics*, 95–120.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS Multivariate Data Analysis*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- He, Z., Yang, S., Liu, Y., Yin, L., Li, Z., & Weng, Q. (2022). The effect of course characteristics and self-efficacy on practical training course satisfaction: Moderating effect of the perceived usefulness of wisdom teaching. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315660>
- Kocot, M., Kwasek, A., Maciaszczyk, M., Golińska-Pieszyńska, M., Protasowicki, I., Kandefek, K., & Soboń, J. (2024). The role of employee competencies in the sustainable development and energy efficiency of agile organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 16(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su16229755>
- Kurniawan, R., & Anindita, R. (2021). Impact of perceived supervisor support and rewards

- and recognition toward performance through work satisfaction and employee engagement in employee marketing banks. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 171–192. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9280>
- Li, D. C., & Tsai, C. Y. (2020). An empirical study on the learning outcomes of e-learning measures in taiwanese small and medium-sized enterprises (SMEs) based on the perspective of goal orientation theory. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su12125054>
- Long, L., & Lijia, L. (2024). What drives repurchase retention in music training institutions? examining the roles of customer satisfaction, perceived value, and service quality. *PLoS ONE*, 19(12), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312087>
- Lu, C. S., Lai, K. hung, & Cheng, T. C. E. (2007). Application of structural equation modeling to evaluate the intention of shippers to use Internet services in liner shipping. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 845–867. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.05.001>
- Mallah, S. H., Halepoto, A. H., & Shaikh, S. (2024). Study of perceived organizational support, perceived organizational training & development, and employee retention: a mediating analysis of workplace behaviors. *Journal of Social Sciences Advancement*, 5(4), 19–31. <https://doi.org/10.52223/jssa24-050403-99>
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mihardjo, L. W. W., Jermisittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Iqbal Hussain, H. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education + Training*, 63(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Oraibi, B. A. M., Bawazir, A. A., & Emam, A. S. M. (2025). Keeping pace with the generations! quantitative job insecurity and retention in gen Z workers: the mediating roles of affective commitment and psychological empowerment. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 17–30. <https://doi.org/10.32479/irmm.17298>

- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydın, B. (2022). The relationships among supervisor support, affective commitment, and altruistic behavior. *Journal of Business Research - Turk*, 14(1), 788–801. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1410>
- Rahman, M. F., Susanti, E., & Rojuaniah, R. (2021). The role of training satisfaction and work engagement on employee's OCB. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(4), 44. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2439>
- Ramadan, S., & Amalia, L. (2023). Pengaruh empowering leadership terhadap affective organizational commitment dan knowledge sharing pada innovative work behavior. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(1), 119–128. <https://doi.org/10.32500/jebe.v5i1.5641>
- Rawashdeh, A. (2024). A deep learning-based SEM-ANN analysis of the impact of AI-based audit services on client trust. *Journal of Applied Accounting Research*, 25(3), 594–622. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2022-0273>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ruhiyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran pelatihan dan keterikatan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada industri telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>
- Saira, S., Mansoor, S., Ishaque, S., Ehtisham, S., & Ali, M. (2022). Increasing affective commitment and job satisfaction: How effective diversity training can help. *Human Resource Management International Digest*, 30(3), 14–16. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2022-0011>
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481–498. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
- Sesen, H., & Ertan, S. S. (2022). The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 953–973. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0014>
- Skues, J., Alexander, S.-L., & Wise, L. (2019). Examining the impact of goal attainment and training goal on overall training satisfaction among vocational education and training completers. *Education + Training*, 61(4), 523–532. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0242>
- Staples, J. G. (2009). The relationships among employee reactions to training, commitment to organizational change, learning, and volunteering behavior. *Afghanisan*

Physiography Map, 166.

- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433–2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- To, W. M., & Leung, V. W. S. (2024). Training orientation, organizational support and training satisfaction – the mediating role of perceived value of training. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2023-0091>
- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Erhan, T., Aydin, E., & Türkmen, S. (2025). Intersecting pathways: exploring the mediating role of calling and affective commitment through self-compassion in job satisfaction enhancement. *Administrative Sciences*, 15(4), 1–24. <https://doi.org/10.3390/admsci15040115>
- Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11221/jima.63.277>
- Wu, W., Hu, R., Tan, R., & Liu, H. (2022). Exploring factors of middle school teachers' satisfaction with online training for sustainable professional development under the impact of COVID-19. *Sustainability*, 14(20), 13244. <https://doi.org/10.3390/su142013244>
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *PLoS ONE*, 18(8 AUGUST), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 1–19. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923–945. <https://doi.org/10.1177/001872679905200704>