

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN ORGANISATIONAL BASED SELF-ESTEEM SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

Oleh :

**Adi Indrayanto<sup>1)</sup>, Sigit W. D. Nugroho<sup>2)</sup>**

**<sup>1),2)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman**

**ABSTRACT**

*The research aims to investigate and examine effect of training on employees' organisational based self-esteem, in the context of organisational commitment at privat organization. It is expected that the result of the research will provide an account to human resources management literature with regards to training, organisational based self-esteem, and organizational commitment issue. The research is a survey which attempts to examine and describe the variables using cross-sectional data analysis. Quantitative approach was employed in this research. The research population consists of employees of product retailer organisations. Total number of the respondents are 81 (response rate is 45%). Multiple regression analysis was employed for data analysis purpose. The result shows that organisational based self-esteem has mediating effect on the relationship between training and organisational commitment.*

**Keywords:** *Training, organisational based self-esteem, organizational commitment, privat organization, product retailer*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah**

Dunia bisnis saat ini begitu semarak, termasuk didalamnya adalah perusahaan jasa ritel yang berada di kota-kota besar yang memiliki masyarakat dengan tingkat konsumsi yang relatif tinggi. Persaingan yang terjadi sangatlah ketat dan apabila perusahaan tidak mampu membuat kebijakan-kebijakan yang tepat maka akan mengalami kekalahan dalam persaingan tersebut. Persaingan yang ketat tersebut menuntut perusahaan untuk senantiasa memberikan pelayanan yang paling baik, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas pegawai dalam memberikan

pelayanannya. Oleh karena itu, peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Berkembangnya suatu perusahaan sangat bergantung pada adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan pengelolannya tanpa mengesampingkan faktor-faktor penentu yang lainnya. Sumber daya manusia senantiasa melekat pada perusahaan apapun sebagai faktor penentu keefektifan perusahaan tersebut (Rivai, 2001).

Namun demikian, permasalahan yang muncul kemudian adalah bukan lagi masalah mencari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, tetapi

bagaimana mempertahankan SDM yang berkualitas. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukan lagi menjadi permasalahan yang besar, karena banyak hal yang bisa dilakukan seperti memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan. Tapi untuk mempertahankan karyawan tersebut tidaklah mudah. Komitmen yang rendah dari karyawan akan sangat mengganggu jalannya organisasi. Perilaku karyawan ini akan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Toly, 2001).

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi adanya komitmen. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (Meyer & Smith, 2000; Tansky & Cohen, 2001). Hal ini telah dibuktikan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan dan terbukti secara empiris bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh adanya pengembangan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan. Sementara itu Indrayanto *et al.* (2012) mengemukakan bahwa untuk menumbuhkan komitmen organisasi maka yang diperlukan adalah adanya kepercayaan dari karyawan terhadap organisasinya, pemimpinnya, serta kepercayaan terhadap rekan dan pekerjaannya itu sendiri. Kepercayaan terhadap organisasinya dimaknai sebagai suatu cerminan nilai yang dirasakan diri individu bahwa dirinya memiliki kemampuan dan keyakinan dalam melakukan suatu pekerjaan didalam organisasi

(Pierce, Gardner, Cummings, dan Dunham; 1989). Konsep yang dikemukakan oleh Pierce *et al.* (1989) ini kemudian dikenal dengan istilah *organisational based self-esteem (OBSE)*.

Selain hal tersebut Berdasarkan uraian mengenai latar belakang maka dapat diketahui bahwa masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah meliputi pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional, pengaruh pelatihan terhadap *OBSE*, dan pengaruh *OBSE* terhadap komitmen organisasi, serta peran mediasi *OBSE* pada pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional.

### **Pelatihan dan Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai identifikasi yang kuat terhadap keterlibatan seorang karyawan dalam organisasi (Knights & Kennedy, 2005). Pada awalnya komitmen organisasional merupakan konsep yang terdiri dari hanya satu dimensi (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Kemudian, Meyer dan Allen (1991) memperkenalkan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu: "Komitmen afektif mengacu pada kondisi psikologis untuk organisasi, komitmen kontinuan mengacu pada biaya yang terkait jika karyawan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif mengacu pada kewajiban untuk tetap berada pada organisasi". Konstruk multi dimensi komitmen organisasi saat ini lebih diterima dan banyak digunakan oleh para peneliti (Meyer & Allen, 1997). Serangkaian penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan

komitmen normatif yang berbeda satu sama lain (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1991; Meyer & Allen, 1997; Somers, 1993). Berdasarkan perbedaan tersebut, komponen multi model komitmen organisasi akan digunakan artikel ini untuk mengetahui secara spesifik hubungan komitmen dengan variabel lain (Somers, 1995). Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang penting untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Davis, Davis, & Van Wert, 1998; Patrick, 2000; Swanson & Holton, 2001). Organisasi mengakui pentingnya pelatihan dalam hal kontribusinya terhadap produktivitas dan kinerja organisasi (Scott & Meyer, 1991). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi komitmen organisasional (Bartlett, 2001; Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon - Bowers, 1991), yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Karyawan memandang pelatihan sebagai imbalan kerja (Ashenfelter & LaLonde, 1998), sebagai bukti keanggotaannya dalam perusahaannya (Scott & Meyer, 1991).

*H1: Semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka komitmen organisasional dapat ditingkatkan*

### **Pelatihan Dan Organisational Based Self-Esteem**

Pierce *et al.* (1989) mengemukakan bahwa isu pengembangan diri telah banyak diteliti dari perspektif organisasi, namun demikian harga diri,

nampaknya tidak dibahas dalam kerangka organisasi yang dibahas. Penelitian saat ini hanya menjelaskan isu pengembangan diri dari sebatas organisasi diri. OBSE saat ini dianggap sebagai cara yang lebih baik untuk mendiskusikan harga diri dalam konteks organisasi. Dalam penelitian ini, basis organisasi diri diuji karena memiliki hubungan yang konsisten dengan variabel yang akan diteliti yaitu pelatihan dan komitmen (Pierce *et al.* 1993). Korman (1970) mengemukakan bahwa organisasi berbasis harga diri dipengaruhi oleh faktor organisasi : kompetensi diri yang dirasakan dan evaluasi diri dapat diasumsikan merupakan fungsi dari pengalaman belajar sosial dan nilai seseorang yang telah menempatkan pada dirinya sendiri sebagai fungsi interaksi dengan orang lain. Sebuah penelitian terbaru (McAllister & Bigley, 2002) telah menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi, yang merupakan seperangkat kebijakan organisasi yang bertujuan memuaskan kebutuhan, kepentingan, dan menilai kontribusi karyawan (Tronto, 1998), berpengaruh terhadap organisasi yang berbasis harga diri.

*H2: Semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka perasaan harga diri yang berbasis organisasi akan semakin tinggi*

### **Organisational Based Self-Esteem dan Komitmen**

Self esteem adalah keyakinan terhadap keberhargaan diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Sedangkan organizational based self-esteem

merupakan penilaian tentang diri sendiri dalam konteks organisasi. Para peneliti yang terdahulu telah membuktikan secara empiris bahwa organizational based self-esteem berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat organizational based self-esteem maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasinya. Menurut Fan (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat organizational based self-esteem yang tinggi akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional secara positif. Karyawan yang menilai diri mereka sebagai orang yang penting, efektif, berharga dan berarti, akan menyatukan organisasi dalam kehidupannya dan menjadikan tujuan dan sistem nilai organisasi sebagai bagian dari kehidupannya. Hal ini menimbulkan keinginan dari karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

*H3: Semakin baik pelatihan yang diiringi dengan tingginya perasaan harga diri yang berbasis organisasi, maka komitmen organisasional akan semakin tinggi*

## **METODE RISET**

### **Sampel**

Populasi penelitian ini adalah para karyawan perusahaan retail di wilayah kabupaten Eks Karesidenan Banyumas. Kuesioner didistribusikan langsung pada 180 pegawai pada berbagai perusahaan retail, sebanyak 81 kuesioner kembali dengan lengkap sehingga diketahui response rate sebesar 45%.

### **Pengukuran**

Instrumen penelitian terdiri dari pernyataan yang diajukan kemudian dinilai oleh responden. Pernyataan tentang persepsi pelatihan (2 pernyataan), *OBSE* (10 pernyataan), dan komitmen (18 pernyataan). Pelatihan diukur dengan parameter yang dikembangkan oleh Tharenou dan Conroy (1994), *OBSE* diukur dengan skala yang dikembangkan dari Rosenberg (1965), Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan pertanyaan yang dikembangkan Meyer dan Allen (1991). Pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil yang baik. Korelasi antar item pertanyaan yang digunakan untuk menilai validitas internal menunjukkan nilai korelasi yang tinggi ( $p < 0,05$ ) untuk setiap item. *Alpha Cronbach* yang digunakan untuk menilai keandalan menunjukkan bahwa instrumen memiliki nilai  $\alpha$  yang baik ( $\alpha > 0,6$ ). Menurut Hair *et al.* (2006) nilai  $\alpha$  Cronbach lebih dari 0,6 adalah bermakna baik.

### **Metode Analisis Data**

Setelah tabulasi data selesai, dan telah dilakukan pengecekan data dari *missing value*, maka data kemudian dianalisis untuk mengetahui statistik deskriptif, korelasi, dan koefisien  $\alpha$  Cronbach dengan menggunakan MedCalc versi 12.5. Untuk menguji hipotesis maka dilakukan analisis regresi berganda. Untuk memberikan pemaknaan terhadap kemungkinan terjadinya efek mediasi maka dilakukan

pengujian sesuai dengan metode Baron dan Kenny (1986).

**HASIL PENELITIAN**

**Hasil Analisis Data**

Sebanyak 81 responden yang terlibat dalam penelitian ini, 42 persen adalah laki-laki dengan kisaran usia antara 20-24 tahun sebanyak 32 persen, dan sebanyak 40 persen adalah mereka yang memiliki pengalaman kerja selama maksimal 5tahun. Tabel I menyajikan rata-rata, deviasi standar, korelasi

Pearson antara semua variabel, dan koefisien  $\alpha$  Cronbach untuk menguji internal konsistensi. Korelasi antara semua variabel menunjukkan tingkat signifikan dan positif ( $p < 0,01$ ). Hubungan antara komitmen organisasional dan *OBSE* adalah yang tertinggi ( $r = 0,68$ ), di sisi lain pelatihan dan *OBSE* menunjukkan hubungan terendah ( $r = 0,23$ ). Konsistensi internal untuk semua variabel yang divalidasi oleh koefisien Cronbach diterima ( $\alpha = 0,76-0,82$ ).

Tabel I. Rata-rata, deviasi standar, dan korelasi antar variabel

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1	Komitmen organisasional	3,61	0,87	(0,76)			
2	<i>OBSE</i>	2.89	0,68	0,68	(0,79)		
3	Pelatihan	3,01	0,47	0,44	0,23	(0,82)	

**Keterangan:** Koefisien Cronbach's  $\alpha$  ditunjukkan pada nilai dalam kurung. N=81.  $p < 0.05$  untuk semua koefisien korelasi Pearson (two-tailed test)

Hasil regresi berganda dan pengujian hipotesis secara menyeluruh tersaji pada Tabel II sebagai berikut:

Tabel II. Hasil Regresi Berganda dan kesimpulan pengujian hipotesis

Variabel terikat	Variabel bebas	Beta	<i>t</i>	Kesimpulan
1 Komitmen organisasional	Pelatihan	0,44	4,40**	H1 terdukung
2 <i>OBSE</i>	Pelatihan	0,23	2,05**	H2 terdukung
3 Komitmen organisasional	<i>OBSE</i>	0,51	4.08**	H3 terdukung

**Keterangan:** \*\* $p < 0,05$

Pengujian terhadap hipotesis 1 menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan koefisien *beta* sebesar 0,44 dan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut

menunjukkan bahwa proses pelatihan yang rencanakan dan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan komitmen organisasional, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa

“Semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka komitmen organisasional dapat ditingkatkan” terdukung pada penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis ke-2 menunjukkan bahwa jalur pengaruh pelatihan dengan *OBSE* memiliki koefisien *beta* sebesar 0,23 dengan tingkat signifikansi  $(p) < 0,05$  atau tingkat kesalahan lebih kecil dari *alpha* sebesar 5 persen (0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka perasaan harga diri yang berbasis organisasi akan semakin tinggi, hal tersebut mendukung hipotesis yang kedua. Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa jalur pelatihan terhadap komitmen organisasional memiliki koefisien *beta* sebesar 0,31 dengan tingkat signifikansi  $(p) < 0,05$  sementara itu pengaruh *OBSE* pada komitmen organisasional yang dilakukan secara bersama dengan pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *beta* sebesar 0,51  $(p < 0,05)$  sehingga hipotesis yang ketiga dapat diterima. Hal ini menunjukkan semakin baik pelatihan yang diiringi dengan tingginya perasaan harga diri yang berbasis organisasi, maka komitmen organisasional akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengujian dengan mengikuti kaidah Baron dan Kenny (1986) menunjukkan bahwa pengaruh pemediasian dari variabel *OBSE* terhadap pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional merupakan pemediasian sebagian (*partially mediated*).

## PEMBAHASAN

Pelatihan adalah salah satu kunci sukses sebuah organisasi dalam membangun komitmen organisasional karyawannya. Hal ini dibuktikan dalam penelitian ini, hasil ini sejalan dengan penelitian Scott & Meyer (1991). Dalam pelaksanaan pelatihan karyawan dapat diberikan pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan dan apa saja yang akan didapat oleh karyawan tersebut jika memberikan kontribusinya yang paling baik perusahaannya. Pelatihan yang mampu membuka wawasan mengenai pentingnya peran karyawan dalam perusahaan maka akan dapat meningkatkan ikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaannya. Allen dan Meyer (1990) memberikan gambaran bahwa ikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaan merupakan suatu pertanda yang kuat adanya komitmen organisasional. Pada organisasi privat terutama perusahaan retail yang perlu memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen, diperlukan suatu pemahaman mengenai pentingnya pelayanan yang baik bagi konsumen dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang berorientasi pada pengembangan karyawan.

Perasaan harga diri pada seorang karyawan akan sangat tergantung dari organisasinya dalam mengelola perasan karyawannya tersebut. Harga diri seorang karyawan akan meningkat jika organisasinya memberikan penghargaan yang dianggap cukup oleh karyawan. Harga diri karyawan yang timbul dari perhatian organisasi disebut sebagai perasaan harga diri yang berbasis organisasi atau *Organisational Based Self-Esteem* dapat meningkat seiring dengan

usaha perusahaan memberikan pemahaman mengenai peran karyawan dalam suatu perusahaan. Salah satu langkah memberikan pemahaman mengenai peran karyawan adalah dengan memberikan pelatihan dan pengembangan mengenai peran dan posisi karyawan. Semakin tinggi pemahaman karyawan yang memahami perannya melalui proses pelatihan dan pengembangan, maka semakin tinggi pula *OBSE* seorang karyawan. Pada penelitian ini diketahui bahwa *OBSE* dipengaruhi pelatihan yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya, temuan ini sejalan dengan penelitian Pierce *et al.* (1989) dan McAllister & Bigley (2002).

Pengaruh pelatihan terhadap komitmen pada penelitian ini diketahui dimediasi oleh adanya *OBSE*. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan menekankan hasil peningkatan perasaan harga diri yang tinggi karena menjadi bagian dari perusahaan ternyata akan menghasilkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi pula. Fan (2008) menemukan bahwa *OBSE* berpengaruh terhadap komitmen organisasional, hal ini sejalan dengan hasil penelitian. Lebih lanjut Fan (2008) juga menemukan bukti mengenai efek mediasi dari *OBSE* terhadap pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional. Pada penelitian diketahui hasil yang menarik yaitu mengenai peran *OBSE* yang memediasi secara parsial. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa pada saat bersamaan perusahaan dapat melakukan pelatihan untuk meningkatkan komitmen

organisasional tanpa perlu memperhatikan apakah akan berpengaruh terhadap *OBSE* atau tidak.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

*OBSE* adalah variabel yang dapat dijadikan sarana bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawannya. Dalam prakteknya *OBSE* dapat ditingkatkan dengan memperhatikan pelaksanaan pelatihan yang bertujuan mengembangkan sikap dan perasaan berharga dari karyawan karena menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja. Pelatihan dapat dilakukan dengan fokus topik-topik pengembangan diri agar karyawan memahami mengenai peran dan tanggung jawabnya sebagai elemen kunci sukses perusahaan. Pada studi di perusahaan retail yang berorientasi pelayanan, karyawan adalah ujung tombak pelayanan, sehingga menjadi bangga dan berharga sebagai bagian dari perusahaan adalah tujuan yang harus selalu dikembangkan.

#### Saran

Perusahaan yang ingin mengembangkan atau meningkatkan komitmen organisasional perlu memahami bahwa sebelum seseorang berkomitmen, maka orang tersebut hendaknya merasa bangga dan berharga terlebih dahulu baru kemudian akan tumbuh komitmen. Menyikapi hal tersebut, perusahaan perlu memperhatikan sebaran topik dan tema pelatihan yang akan dilaksanakan dalam perusahaannya agar didalamnya terdapat materi-materi yang dapat menumbuhkan sikap dan perasaan bangga dan

berharga bagi perusahaannya. Beberapa bagian penelitian ini memiliki keterbatasan, diantaranya adalah pengambilan data secara *cross section* yang dapat juga menyebabkan proses visualisasi permasalahan menjadi lebih sederhana dibanding fenomena yang sesungguhnya terjadi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ashenfelter, O., & LaLonde, R. (1998). Economics of training. In D. Lewin, D. J. Mitchell, & M. A. Zaidi (Eds.), *The human resource handbook: Vol. 1*. Greenwich, CT: JIA Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Baron, R.M & David. A. Kenny. 1986. *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Davis, A. B., Davis, J. R., & Van Wert, F. (1998). *Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fan, Tang Lai, 2008, The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Training-Commitment Relationship, Thesis, Hong Kong Baptist University Hong Kong
- Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1991). Further assessments of a three component model of organizational commitment. *Proceedings of the Academy of Management*, 212-216.
- Indrayanto, A., Troena, Eka A., Surrachman, Noermijati, 2012. Efek pemediasian kepercayaan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen pegawai Satpol-PP di Eks Karesidenan Banyumas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No 2, pp252-261
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational

- commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Korman, A. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organizational-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1991. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employee : A Longitudinal Study of Pre- and Post Entry Influences. *Journal of Management*, Vol.17, pp. 717-733.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J., & Smith, C. 2000. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L., 1979, The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14, pp. 224-247.
- Patrick, J. (2000). Training. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology*, 100-125. Oxford, UK: Blackwell.
- Pierce, J.L., Gardner, D. G., Dunham, R.B., & Cummings, L. L. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Rivai, H.A. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensitas Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum et al, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3 (1): 335-352.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The rise of training programs in firms and agencies: An institutional perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13, 297-326.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal*

- of *Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Tansky, J., & Cohen, D. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Tharenou, P., & Conroy, D. K. (1994). Men and women managers' advancement. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 5-31.
- Toly, A. A., 2001, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intentions Pada Staf Kantor Akuntan Publik, *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 3, No. 2, November 2001: 102 – 125.
- Tronto, J. C. (1998). *An ethic of care*. *Generations*, 22(3), 15-20.