

**PENGARUH PERCEIVED EMPLOYEE DEVELOPMENT PADA KOMITMEN
MULTIDIMENSIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN INTENT TO LEAVE
(Studi Empiris pada Staf Pengajar di Lingkungan
Universitas Kristen Maranatha)**

Rully Arlan Tjahyadi dan Rusli Ginting Munthe
Universitas Kristen Maranatha Bandung

Abstract

Motivating the workforce is one of the most critical challenges facing organizations today. The choice of appropriate human resource practices is essential as various arguments have been made that the organization's success. Employee development is one of the most significant functions of human resource practice that affect organizational outcomes by shaping employee behaviours and attitudes. This research examine the effects of perceive employee development (PED) on multidimensional commitment, job satisfaction, and intent to leave, and also examine the effects of multidimensional commitment and job satisfaction on intent to leave. The analytical method which used for this research is Structural Equation Modelling (SEM). Individual-level analyses from a sample of 126 lectures in Maranatha Christian University indicate that PED is positively and significantly associated with multidimensional commitment and job satisfaction. Research findings indicate that training and developing program is the way that organization can do to increase employees' satisfaction and commitment.

Keywords: *Perceived employee development, affective commitment, job satisfaction, Continuance commitment.*

Pendahuluan

Globalisasi ditandai dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis, sehingga di-perlukan strategi yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif agar perusahaan tetap dapat bertahan. Globalisasi telah mengubah cara pandang organisasi ke masa depan. Kesuksesan di masa akan datang tidak hanya didasarkan pada kemampuan or-ganisasi mengaplikasikan teknologi yang selalu update dan kemampuan dalam mem-baca perubahan lingkungan, me-lainkan didasarkan pada bagaimana organisasi dapat menciptakan, mengelola, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Situasi ini telah menempatkan SDM sebagai isu penting organisasi (baik perusahaan manufaktur, jasa, maupun institusi pendidikan). Organisasi, saat ini, harus menjadi tempat berkembangnya SDM. Di sisi lain, SDM yang handal akan memberikan kon-tribusi besar terhadap kesuksesan organisasi. Meskipun suatu organisasi didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, faktor-faktor ter-sebut tidak akan menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat produkti-vitas tinggi jika tidak didukung dengan kualitas SDM yang memadai. Hal ini menun-jukkan bahwa SDM merupakan subjek utama yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Tuntutan or-ganisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mem-pertahankan SDM yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika ling-kungan.

Setiap organisasi bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada dasarnya, keunggulan kompetitif masih dilihat dalam konteks perencanaan strategik yang menekankan pada analisis industri dan pesaing, kebutuhan pelanggan, serta kualitas barang dan jasa yang dihasilkan (Usmara, 2002). Pada kenyataannya, organisasi tidak dapat menutup diri akan peran penting SDM sebagai sumber utama kesuksesan. Tantangan yang dihadapi organisasi membawa pengaruh tersendiri terhadap bentuk kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM. Bentuk kompetensi baru tersebut akan menentukan keberhasilan organisasi, karena pengelolaan terhadap sumber-sumber keunggulan kompetitif, seperti sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, serta struktur dan sistem proses organisasi, memerlukan penanganan SDM. Penanganan SDM ini terkait dengan upaya organisasi untuk melakukan perbaikan secara kontinyu (*continuous improvement*) kualitas SDM. Alasan utama perbaikan ini ditujukan karena peran strategik SDM sebagai pelaksana fungsi-fungsi organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan, serta sebagai pelaksana operasional.

Pencapaian keunggulan kompetitif melalui kompetensi SDM merupakan persyaratan yang sudah tidak dapat ditawar lagi. Demikian juga sebaliknya, SDM mengharapkan organisasi sebagai tempat yang "nyaman" dalam berkarya. Karenanya organisasi sudah seharusnya memandang SDM sebagai investasi jangka panjang. Artinya seluruh perencanaan strategik organisasi harus difokuskan pada peningkatan kompetensi SDM. Satu tantangan paling penting yang dihadapi organisasi saat ini adalah memotivasi tenaga kerja (SDM) agar produktif.

Pilihan praktik SDM yang tepat sangat penting. Berbagai argumen telah muncul dan menyatakan bahwa SDM sangat penting bagi kesuksesan organisasi (Ferris et al., 1999, dalam Lee & Bruvold, 2003). Pengembangan tenaga kerja (*employee development*) merupakan satu dari berbagai fungsi praktik SDM yang paling signifikan dalam mencapai kesuksesan (Lee & Bruvold, 2003). Pengembangan SDM yang berhasil juga sangat bergantung pada tingginya komitmen manajemen dalam mengimplementasikan program. Komitmen tinggi pada pengembangan SDM terbukti secara empiris memengaruhi hasil (*outcome*) organisasi melalui pembentukan perilaku dan sikap karyawan (Huselid, 1995; Whitener, 2001). Perilaku dan sikap tersebut ditunjukkan dengan kepuasan, komitmen, dan loyalitas tinggi (*kebalikan intent to leave*) karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Pengembangan SDM merupakan esensi dalam mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas baik tenaga kerja individual maupun organisasi secara keseluruhan. Premis sentral dalam investasi yang dipersepsikan dalam pengembangan karyawan (*perceived investment in employee development/PIED*) adalah bahwa PIED dapat menciptakan kondisi yang mana karyawan meyakini bahwa organisasi menilai kontribusi dan memperhatikan kemampuan bekerja mereka (Lee & Bruvold, 2003). PIED memfasilitasi obligasi (kewajiban) karyawan yang sangat besar terhadap organisasi, yang kemudian

memengaruhi intensi karyawan untuk bekerja keras guna mencapai efektivitas organisasi (Arthur, 1994).

Program pengembangan SDM didasarkan pada pengakuan bahwa organisasi akan menjadi semakin bergantung pada SDM (Schein, 1977, dalam Lee & Bruvold, 2003). Sifat program tersebut adalah memperlengkapi SDM dengan pengetahuan dan keahlian baru, dan mungkin dipergunakan untuk memungkinkan individu memenuhi dan merespon tuntutan pekerjaan baru (Rothwell & Kazana, 1989). Investasi dalam program pengembangan SDM menawarkan keunggulan kompetitif bagi organisasi melalui proses pembelajaran secara kontinyu (*continuous learning*) bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian saat ini dan memperoleh keahlian baru. Dengan pro-gram tersebut, karyawan diharapkan mampu beradaptasi dan, kemudian, melakukan pekerjaan secara lebih efektif (London, 1989, dalam Lee & Bruvold, 2003).

Universitas Kristen Maranatha (UKM) sebagai salah satu institusi pendidikan di Indonesia juga bertanggungjawab dalam melaksanakan program pengembangan SDM, secara khusus bagi para dosen. Tujuan program tersebut adalah mempersiapkan dosen dengan bentuk kompetensi baru. Konsekuensi program tersebut selain hanya dapat meningkatkan kompetensi dosen tapi juga diharapkan dapat menghasilkan output (*lulusan-lulusan*) yang handal. Ini semua tidak hanya bergantung pada content program tersebut tapi juga para partisipan (dosen) dalam mengimplementasikan hasil program tersebut. Paling penting adalah bagaimana pihak-pihak penyelenggara program pengembangan dosen dapat memotivasi partisipan (para dosen) untuk mengaplikasikan materi program.

Output yang signifikan dalam dunia pendidikan umumnya diukur dengan kualitas lulusan yang handal. Satu tantangan utama yang dihadapi oleh setiap institusi pendidikan, termasuk UKM, adalah peningkatan kualitas dosen dalam menghasilkan output tersebut. Jika program pengembangan dosen berhasil menciptakan kepuasan, komitmen, dan loyalitas tinggi dosen terhadap institusi, maka dosen tersebut akan memiliki rasa tanggungjawab yang besar dalam menghasilkan lulusan yang handal, yang kemudian hasil tersebut akan memengaruhi citra positif institusi di mata masyarakat maupun lingkungan bisnis. Untuk mewujudkan hal tersebut, UKM telah berupaya untuk mengimplementasikan program pengembangan dosen, seperti adanya program *Lecturer Development* yang diselenggarakan oleh TLC (*Teaching and Learning Center*).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti tertarik untuk menguji model *interrelationship* antara *perceived investment in employee development*, komitmen, kepuasan kerja, dan loyalitas (*atau intent to leave*). Tujuan paling signifikan penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman global investasi yang dipersepsikan dalam pengembangan SDM dan konsekuensinya. Penelitian ini mengambil objek di UKM dengan para dosen (setiap fakultas di UKM) sebagai subjek penelitian. Hasil penelitian ini

diharapkan dapat memberikan insight yang bernilai terutama dalam menilai keberhasilan program pengembangan dosen di UKM. Yang menjadi pertanyaan riset saat ini adalah "apakah program pengembangan dosen di UKM benar-benar memengaruhi tingkat kepuasan, komitmen, dan loyalitas dosen?"

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dari program pengembangan, program tersebut harus menjadi kebutuhan yang utama, baik bagi organisasi maupun individu. Program harus terarah pada tujuan jangka panjang organisasi dan menciptakan pro-ses pembelajaran secara kontinyu. Program diharapkan dapat memberikan perubahan positif pada sikap dan perilaku individu dalam berkarya. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk melakukan pembaharuan dan pengembangan tingkat kompetensi SDM. Seiring dengan lingkungan yang semakin kompetitif, persoalan dalam SDM juga akan menjadi semakin kompleks dan menjadikan persoalan dalam bisnis organisasi (Tjahyadi, 2006). SDM dituntut untuk lebih berperan dalam menangani dan terlibat langsung dalam setiap aktivitas bisnis yang berhubungan dengan manusia (people-related business). Menurut Schuller dan Walker (1990), permasalahan bisnis yang terkait dengan permasalahan SDM adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi SDM. Perkembangan dalam bidang informasi dan teknologi membutuhkan bentuk kompetensi yang dimiliki SDM agar organisasi mampu untuk merespon setiap perkembangan yang terjadi. Bentuk kompetensi SDM meliputi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk menguasai perkembangan tersebut.
2. Pengelolaan keragaman tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing. Pada dasarnya, organisasi terdiri dari beragam individu yang memiliki latar belakang berbeda. Menurut Foster (1998), fenomena demikian perlu mendapat perhatian utama dalam proses perencanaan strategik. Keragaman tenaga kerja dapat menyebabkan terjadinya konflik antar pekerja. Tugas utama dari departemen SDM adalah mengelola keragaman tersebut untuk menghindari terjadinya konflik serta memotivasi individu untuk berperan aktif dalam setiap proses organisasi.
3. Pengelolaan SDM untuk meraih keunggulan bersaing. Untuk meningkatkan tingkat kompetitif, organisasi harus berusaha untuk meningkatkan performa SDM dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki untuk mempersiapkan SDM dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi.
4. Pengelolaan SDM untuk menghadapi globalisasi.

Globalisasi diperlihatkan dengan semakin ketatnya intensitas persaingan dalam lingkungan bisnis. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan perlu menyusun strategi bisnis

yang tepat sehingga perusahaan dapat tetap survive. Pene-tapan strategi tersebut tidak terlepas dari peran kualitas SDM yang dimiliki.

Employee Development dan Perceived Investment in Employee Development

Globalisasi memberikan dampak bagi organisasi untuk menjadikan SDM sebagai isu bisnis yang paling penting. Isu-isu mengenai people-related business ini merupakan langkah awal terciptanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi SDM. Or-ganisasi harus memandang SDM sebagai asset yang paling bernilai dan menempat-kan SDM sebagai sumber kompetitif organisasi. Untuk mencapai keunggulan kom-petitif, organisasi harus mengembangkan suatu program yang dapat meningkatkan dan mengembangkan kompetensi SDM. Program pengembangan SDM ini didasar-kan pada satu pengakuan bahwa organisasi akan menjadi semakin bergantung pada SDM-nya (Schein, 1977, dalam Lee & Bruvold, 2003).

Investasi dalam pengembangan SDM merepresentasikan suatu strategi komit-men tinggi (high-commitment strategy) yang memengaruhi komitmen dan motivasi karyawan (Snell & Dean, 1992; Youndt et al., 1996). Temuan hubungan antara high-commitment strategy dengan komitmen dan motivasi karyawan terbukti secara empi-ris dalam setting perusahaan manufaktur. Hasil tersebut juga ditemukan pada lintas industri, termasuk organisasi non-profit (misal Institusi Pendidikan), yang menunjuk-kan bahwa strategi high-commitment memengaruhi produktivitas dan performa keua-ngan (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Youndt, et al., 1996). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa program pengembangan SDM sa-ngat penting dalam memengaruhi efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Sifat investasi dalam program pengembangan SDM memperlengkapi karyawan (dosen) dengan keahlian dan pengetahuan baru. Di sisi lain, investasi tersebut juga menawarkan organisasi keunggulan kompetitif. Keunggulan tersebut diperoleh me-lalui proses pembelajaran SDM secara kontinyu (continuous learning) dalam rangka untuk mengembangkan keahlian SDM saat ini dan memperoleh keahlian baru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan tuntutan dinamika lingkungan dan dapat mela-kukan pekerjaan secara lebih efektif.

Investasi yang dipersepsikan dalam program pengembangan SDM (PIED) di-kembangkan melalui penilaian karyawan terhadap komitmen organisasi dalam mem-perhatikan kebutuhan karyawan. Artinya para karyawan akan menilai peran organi-sasi dalam membantu mereka mengidentifikasi dan memperoleh keahlian baru yang diperlukan baik secara individual maupun organisasional. Sehingga komitmen orga-nisasi terhadap peningkatan kompetensi karyawan diharapkan dapat memengaruhi personal karyawan untuk bekerja keras dan menyediakan banyak usaha untuk kema-juan organisasi (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Lainnya menemukan bahwa usaha pengembangan organisasional

meningkatkan retensi karyawan, keahlian dan moral karyawan, empowerment karyawan, dan juga memengaruhi peningkatan keunggulan strategik (Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993, dalam Lee & Bruvold, 2003).

Kepuasan Kerja

Job satisfaction (kepuasan kerja) dapat didefinisikan sebagai respon afektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan spesifik (Cotton & Tuttle, 1986, dalam Lee & Bruvold, 2003). Sejumlah konseptualisasi kepuasan kerja telah dikembangkan sebe-lumnya yang mana kepuasan kerja tersebut didasarkan pada kesesuaian antara kebu-tuhan, tujuan, dan nilai individu dengan reward yang disediakan di lingkungan kerja (Scarpello & Campbell, 1983). Tingkat kesesuaian yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang diekspresikan oleh individu (karyawan).

Kepuasan kerja merepresentasikan manfaat yang terkait dengan PIED (Lee & Bruvold, 2003). Menurut mereka, ada beberapa alasan PIED dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pertama, individu mungkin mempersepsikan penawaran organisasi me-lalui program pengembangan SDM sebagai wujud perhatian organisasi bagi pertum-buhan jangka panjang individu tersebut. Kedua, PIED memberikan karyawan sense of control yang sangat besar selama karir mereka karena kesempatan untuk meng-up-date keahlian lama dan memperoleh keahlian baru. Ketiga, PIED juga dapat mening-katkan persepsi karyawan dan perasaan positif karyawan terhadap pimpinan, yang kemudian akan memengaruhi kepuasan kerja.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan pe-rilaku. Komitmen organisasional juga dipahami sebagai konstruk yang sangat pen-ting dalam menunjang keberhasilan organisasi, karena konstruk tersebut diakui mem-berikan konsekuensi positif bagi organisasi, seperti mengurangi tingkat turnover, me-ningkatkan loyalitas pekerja, dan dapat memengaruhi perilaku citizenship karyawan (organizational citizenship behaviour/OCB). Variabel-variabel tersebut secara lang-sung dapat memengaruhi peningkatan performa organisasi.

Komitmen organisasional menyangkut tiga dimensi sikap, yaitu rasa mengiden-tifikasi tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kese-tiaan pada organisasi. Tiga dimensi sikap tersebut menggambarkan sifat keterikatan individu pada organisasi, karena kekuatan-kekuatan psikologis yang mengikat individu tersebut terhadap organisasi atau diistilahkan sebagai komitmen affective. Allen dan Meyer (1990) mengkonseptualisasikan komitmen sebagai konstruk yang kompleks dan multidimensional. Komitmen multidimensional akan memberikan pe-mahaman yang lebih jelas perbedaan setiap dimensi dan konsekuensinya. Komitmen karyawan terhadap organisasi mungkin

disebabkan karena psychological attachment, dependency, atau obligation. Sifat-sifat tersebut menjadi basis bagi tiga komponen komitmen, yaitu affective, continuance, dan normative (Allen & Meyer, 1990).

Dalam memperluas pemahaman tentang komitmen multidimensional, penelitian ini menggunakan dua komponen komitmen, yaitu affective dan continuance. Komitmen normative tidak diikutsertakan dalam penelitian ini karena komitmen tersebut memiliki arahan yang sama dengan komitmen affective. Pada penelitian ini, komitmen dikonseptualisasikan sebagai suatu kekuatan yang mengikat individu (dosen) untuk tidak beralih ke institusi pendidikan (universitas) lain. Basis kekuatan tersebut adalah affective (keterikatan dosen pada institusi karena adanya keinginan) dan continuance (keterikatan dosen pada institusi karena kebutuhan).

Komitmen Multidimensional

Komitmen Affective

Komitmen affective didasarkan pada emotional attachment individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen affective kuat akan mengidentifikasi, di-libatkan, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen affective merupakan proses attitudinal individu untuk memikirkan hubungannya dengan organisasi berkenaan dengan kesesuaian nilai dan tujuan. Tingkat kesesuaian nilai dan tujuan individu dengan organisasi dihipotesiskan memengaruhi secara langsung intensi individu untuk tidak beralih. Kekuatan yang menjadi basis bagi komitmen affective disebabkan karena keinginan (want).

Komitmen Continuance

Komitmen continuance menggambarkan suatu perspektif yang berbeda dalam kekuatan-kekuatan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi. Individu mungkin akan menunjukkan komitmen pada suatu organisasi jika individu tersebut terikat pada suatu organisasi karena adanya extraneous interest (misal pensiun, peluang promosi, tunjangan). Meyer dan Allen (1991) menjelaskan komitmen continuance sebagai hasil dari sesuatu yang meningkatkan cost of leaving organisasi. Becker (1960), dalam Meyer dan Allen (1991), menggambarkan komitmen continuance sebagai disposisi untuk terlibat dalam garis aktivitas yang konsisten (consistent lines of activity) yang berasal dari akumulasi side bets yang mana akan hilang jika aktivitas tersebut tidak dilanjutkan. Analogi pemahaman teori side bets adalah individu yang keluar dari organisasi, dan beralih ke organisasi lain mungkin akan kehilangan kesempatan memperoleh kenaikan gaji di organisasinya yang baru. Kenaikan gaji tersebut didasarkan pada masa kerja individu.

Pengembangan Hipotesis

Perceived Employee Development sebagai Variabel Anteseden

Turnover menciptakan sejumlah kos bagi organisasi. Kos yang diakibatkan oleh turnover mencakup cost opportunity, kos yang diperlukan bagi proses seleksi kembali dan pelatihan kembali, dan menurunkan level moral pekerja yang loyal (Lee & Bruvold, 2003). Kos tersebut mungkin akan menjadi lebih serius jika organisasi kehilangan SDM yang bernilai yang tidak dapat tergantikan. Sehingga diperlukan pemahaman turnover yang dihubungkan dengan PIED dan sikap kerja (work attitude) yang akan bermanfaat bagi organisasi.

Intent to leave diakui sebagai variabel kognitif akhir yang memiliki pengaruh kausal pada turnover (Bedeian, Kemery, & Pizzollato, 1991, dalam Lee & Bruvold, 2003). Turnover meningkat ketika intent to leave meningkat. Hasil tersebut memberikan dukungan pentingnya menginvestigasi perilaku turnover individu.

Program pengembangan dan pelatihan yang efektif ditemukan dapat mengurangi tingkat turnover (McConnell, 1999, dalam Lee & Bruvold, 2003). Ada beberapa alasan PIED dapat mengurangi intent to leave. Pertama, pekerja sering terlibat dalam proses social comparison yang mungkin membandingkan situasi mereka dengan situasi yang dialami oleh rekannya dalam organisasi lain yang kurang melakukan program pengembangan. Situasi tersebut akan memengaruhi keterikatan karyawan pada organisasi (Lee & Bruvold, 2003). Kedua, pekerja akan membalas pimpinan mereka yang mempunyai obligasi (kewajiban) dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pekerja. Temuan Kalleberg dan Rognes (2000) menunjukkan bahwa investasi dalam program pengembangan karyawan berpengaruh secara negatif pada turnover. Berdasarkan uraian dan temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H1 : PIED akan berpengaruh negatif pada intent to leave.

PIED merefleksikan keyakinan karyawan tentang komitmen organisasi dalam memperbaharui dan meningkatkan kompetensi mereka. Berdasarkan pada teori pertukaran sosial (social exchange) dan norma reciprocity, karyawan yang meyakini organisasi tempat mereka bekerja berkomitmen dalam melaksanakan program pengembangan dan pelatihan yang karyawan perlukan dalam bekerja mungkin akan membalasnya dengan menunjukkan sikap komitmen terhadap organisasi (Lee & Bruvold, 2003).

Beberapa studi sebelumnya telah menginvestigasi pengaruh program pengembangan pada komitmen, baik affective maupun continuance. Gaertner dan Nollen (1989) menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap praktik-praktik SDM terkait dengan karir (career-related practices) memengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Keberadaan program atau praktik tersebut mungkin membuat organisasi nampak suportif dan dapat diandalkan, yang kemudian menimbulkan respon "balas budi" (reciprocal) individu terhadap organisasi. Lee dan Bruvold (2003) menemukan bahwa PIED berpengaruh positif secara signifikan pada komitmen affective karyawan.

Konsekuensi penting lainnya dari PIED adalah kepuasan kerja. Ada beberapa alasan PIED dapat menghasilkan kepuasan kerja. Pertama, individu mungkin mempersepsikan organisasi yang menawarkan program pengembangan karyawan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap perkembangan mereka dalam jangka panjang. Kedua, PIEDS memberikan sense of control yang besar selama karir mereka, karena peluang untuk meningkatkan keahlian lama dan memperoleh keahlian baru. Ketiga, PIED dapat meningkatkan persepsi mereka terhadap organisasi dan meningkatkan seluruh perasaan positif terhadap organisasi, yang kemudian akan memengaruhi kepuasan kerja (Lee & Bruvold, 2003). Lee dan Bruvold (2003) menemukan bahwa PIED berpengaruh positif secara signifikan pada kepuasan kerja. Lainnya memberikan dukungan yang konsisten dengan penelitian sebelumnya (Scarpello & Campbell, 1983; Kalleberg & Rogness, 2000).

Berkaitan dengan komitmen continuance, Wallace (1997) menemukan bahwa investasi dalam program pengembangan memengaruhi secara positif komitmen continuance. Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa karyawan yang menginvestasikan banyak waktu dan energi dalam menguasai keahlian kerja mungkin tidak mudah ditransfer pada organisasi lain. Berdasarkan uraian dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, hipotesis-hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

- H2 : PIED akan berpengaruh positif pada affective commitment.
- H3 : PIED akan berpengaruh positif pada job satisfaction.
- H4 : PIED akan berpengaruh positif pada continuance commitment.

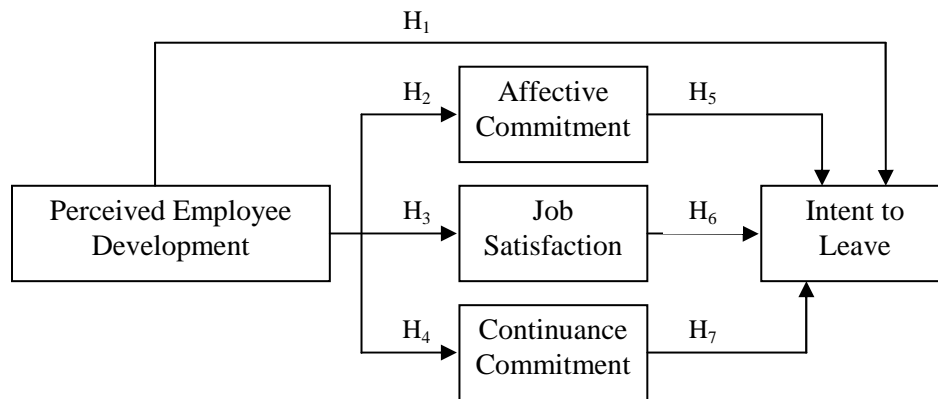
Pengaruh Affective Commitment, Job Satisfaction, dan Continuance Commitment pada Intent to Leave

Individu yang difasilitasi dengan program pengembangan akan mengalami kesuksesan, kepuasan, dan komitmen, yang selanjutnya berpengaruh pada kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi (Lee & Bruvold, 2003). Sejumlah studi telah menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen (affective dan continuance) berpengaruh negatif pada intent to leave (Bluedorn, 1982, Clugston, 2000; Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan uraian dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, hipotesis-hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

- H5: Affective commitment akan berpengaruh negatif pada intent to leave.
- H6: Job satisfaction akan berpengaruh negatif pada intent to leave.
- H7: Continuance commitment akan berpengaruh negatif pada intent to leave.

Metode Penelitian

Model yang ditawarkan pada penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini



Rerangka Model Dasar dan Path yang Dihipotesiskan

Disain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda survey yang merupakan sistim untuk mengum-pulkan informasi secara luas dari sekumpulan subjek yang berkepentingan dalam berbagai bidang yang beraneka-ragam. Penelitian ini dirancang untuk menguji pe-ngaruh PIED pada komitmen multidimensional, kepuasan kerja, dan intent to leave, serta menguji pengaruh komitmen multidimensional dan kepuasan kerja pada intent to leave.

Sampel Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah responden yang berprofesi sebagai staf pengajar di lingkungan Universitas Kristen Maranatha.

Metoda Pengambilan Sampel

Sampel ditentukan dengan purposive sampling, yaitu memilih sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel didasarkan pada judge-ment (pertimbangan), yaitu responden yang pernah mengikuti program pengemba-ngan dosen baik yang dilakukan secara internal (UKM) maupun eksternal (luar UKM). Metoda purposive sampling digunakan karena elemen-elemen yang dipilih menjadi unit sampel dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pe-neliti (Sekaran, 2000).

Berdasarkan pertimbangan Maximum Likelihood Esti-mation (MLE), jumlah sampel sebanyak 50 sudah dapat memberikan hasil valid, tetapi jumlah tersebut tidak direkomendasikan dalam suatu penelitian (Hair et al., 1998). Penentuan jumlah sam-pel dalam penelitian ini didasarkan pada rule of thumb yang menyatakan bahwa be-sarnya jumlah sampel berkisar antara 30-500 sampel (Sekaran, 2000). Berdasarkan rule of thumb tersebut, jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 150 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik survey digunakan sebagai langkah pencarian data primer. Kuesioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berkaitan dengan data responden. Pada bagian ini, peneliti menanyakan identitas responden berupa nama, jenis kelamin, usia, dan asal fakultas/jurusan. Bagian kedua berkaitan dengan item-item pernyataan mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari buku, artikel-artikel, dan teori-teori yang terkait dengan topik penelitian.

Definisi Operasional

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

(1) Perceived Employee Development (PIED).

Penilaian staf pengajar (dosen) terhadap komitmen universitas untuk membantu mereka dalam mengidentifikasi dan memperoleh keahlian dan kompetensi baru. PIED terdiri dari 4 item pernyataan yang diadaptasi dari Lee dan Bruvold (2003). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan Likert scales dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

(2) Affective Commitment.

Affective commitment berkenaan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan staf pengajar pada universitas. Affective commitment terdiri dari 5 item pernyataan yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan Likert scales dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

(3) Job Satisfaction

Job satisfaction didefinisikan sebagai respon afektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan yang spesifik. Job satisfaction terdiri dari 3 item pernyataan yang diadaptasi dari Lee dan Bruvold (2003). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan Likert scales dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

(4) Continuance Commitment

Continuance commitment berkenaan dengan keterikatan individu pada universitas karena extraneous interest (misal: pensiun, tunjangan keluarga, karir, dsb). Continuance commitment terdiri dari 6 item pernyataan yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan Likert scales dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

(5) Intent to Leave

Intent to leave dapat didefinisikan sebagai keinginan atau intensi individu untuk beralih ke universitas lain. Intent to leave terdiri dari 3 item pernyataan yang diadaptasi dari Lee dan Bruvold (2003). Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan Likert scales dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terlebih dahulu untuk mengetahui apa-kah instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mencerminkan tingkat keandalan dan validitas tinggi. Untuk menguji tingkat validitas, peneliti melakukan construct validity. Pengujian validitas dilakukan melalui faktor analisis dengan menggunakan factor loading. Pengukuran faktor analisis selanjutnya dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS 11.5 for Windows. Indikator masing-masing konstruk yang memiliki factor loading yang signifikan membuktikan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya diprediksi (Hair et al., 1998). Kriteria terhadap signifikansi factor loading adalah factor loading > 0.3 adalah signifikan, factor loading > 0.4 lebih signifikan, dan factor loading yang > 0.5 adalah sangat signifikan.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep dan membantu untuk mengetahui kebaikan alat ukur (Sekaran, 2000). Konsistensi internal item-item pernyataan dalam kuesioner akan diuji dengan menggunakan Cronbach Alpha. Nilai rule of thumb yang akan digunakan dalam Cronbach Alpha adalah harus lebih besar dari 0.7, meskipun nilai 0.6 juga masih dapat diterima (Hair et al., 1998). Item to total correlation digunakan untuk memperbaiki pengukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil Cronbach Alpha (Purwanto, 2002). Secara umum, nilai item to total correlation ≥ 5 dapat diterima (Hair, et al., 1998). Nilai item to total correlation < 5 tetap dapat diterima, jika eliminasi butir-butir yang memiliki item to total correlation < 5 akan menghasilkan koefisien Cronbach Alpha yang lebih kecil (Purwanto, 2002).

Pengujian Outliers

Uji outliers dilakukan untuk menghilangkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasi. Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim yang memiliki karakteristik unik yang sangat berbeda dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair et al., 1998). Pada umumnya, perlakuan terhadap outliers adalah dengan mengeluarkannya dari data dan tidak diikutsertakan dalam perhitungan berikutnya. Dalam analisis multivariate, outliers dapat dievaluasi berdasar nilai mahalanobis distance dengan nilai degree of freedom sejumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian pada tingkat $p < 0.001$.

Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS 5.0. Analisis statistik ini digunakan untuk menguji beberapa persamaan regresi yang terpisah, tapi berhubungan secara simultan. Dalam

analisis ini terdapat beberapa variabel dependen yang dapat berfungsi sebagai variabel independen bagi variabel dependen lainnya. Aplikasi AMOS 5.0 mensyaratkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi (Byrne, 2001):

1. χ^2 (chi square) diharapkan kecil.
2. Model yang dianalisis harus mempunyai degree of freedom (df) positif.
3. Nilai yang direkomendasikan untuk normed chi-square (χ^2/df) adalah dari 1.0 sampai 5.0.
4. Incremental fit, yaitu GFI (Goodness of Fit Index) dan AGFI (Adjusted GFI), nilainya harus ≥ 0.90 .
5. TLI (Tucker Lewis Index), nilainya harus ≥ 0.95 .
6. NFI (Normed Fit Index), nilainya harus ≥ 0.90
7. RMR (Root Mean Square Residual), nilainya harus ≥ 0.03 atau ≤ 0.08
8. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) adalah ≤ 0.08 .

Pembahasan dan Kesimpulan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar konstruk dalam model dengan melihat nilai Critical Ratio > 2 pada tingkat signifikansi 5 % dan melihat standardized structural (path) coefficients dari setiap hipotesis, terutama pada kesesuaian arah hubungan path dengan arah hubungan yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Jika arah hubungan sesuai dengan yang dihipotesiskan dan nilai CR-nya juga memenuhi syarat yang direkomendasikan ($CR > 2$), maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji mendapat dukungan kuat.

Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas perceived employee development dengan intent to leave. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara perceived employee development dengan intent to leave adalah sebesar -0.706. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 tidak mendapat dukungan.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil temuan penelitian sebelumnya, yang mana hasilnya menunjukkan bahwa perceived employee development tidak memengaruhi intent to leave secara signifikan (Lee & Bruvold, 2003).

Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas perceived employee development dengan affective commitment. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara perceived employee development dengan affective commitment adalah sebesar 5.899. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil temuan penelitian sebelumnya, yang mana hasilnya menunjukkan bahwa *perceived employee development* memengaruhi *affective commitment* secara signifikan (Lee & Bruvold, 2003). Saks (1995) menambahkan bahwa peningkatan komitmen *affective* dipengaruhi oleh pelatihan. Hasil tersebut mendapat dukungan kuat dari Nauman (1993). Pelatihan secara positif berpengaruh pada komitmen *affective* karyawan terhadap organisasi.

Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *perceived employee development* dengan *job satisfaction*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *perceived employee development* dengan *job satisfaction* adalah sebesar 5.686. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil temuan penelitian sebelumnya, yang mana hasilnya menunjukkan bahwa *perceived employee development* memengaruhi *job satisfaction* secara signifikan (Lee & Bruvold, 2003, Nauman, 1993). Sesuai dengan temuan Kalleberg dan Rognes (2000), investasi dalam bentuk pelatihan kepada karyawan berpengaruh secara positif pada peningkatan kepuasan kerja.

Hipotesis 4

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *perceived employee development* dengan *continuance commitment*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *perceived employee development* dengan *continuance commitment* adalah sebesar 3.773. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil temuan penelitian sebelumnya, yang mana hasilnya menunjukkan bahwa *perceived employee development* memengaruhi *continuance commitment* secara signifikan (Bhuiyan & Shahidulislam, 1996, dalam Lee & Bruvold, 2003; Wallace, 1997). Menurut Allen dan Meyer (1991), karyawan yang banyak menginvestasikan waktu dan energi untuk menguasai keahlian pekerjaan melalui pelatihan akan berkomitmen secara *continuance* pada organisasi.

Hipotesis 5

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *affective commitment* dengan *intent to leave*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *affective commitment* dengan *intent to leave* adalah sebesar -1.519. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 5 tidak mendapat dukungan.

Hipotesis 6

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas job satisfaction dengan intent to leave. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara job satisfaction dengan intent to leave adalah sebesar -0.897. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 6 tidak mendapat dukungan.

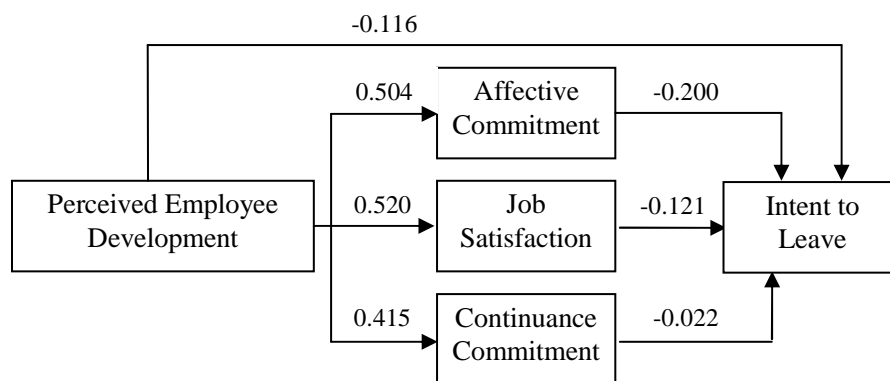
Hipotesis 7

Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas continuance commitment dengan intent to leave. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR lebih besar dari 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara continuance commitment dengan intent to leave adalah sebesar -0.233. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 7 tidak mendapat dukungan.

Model Hasil Penelitian

Hipotesis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi intent to leave adalah perceived employee development, affective commitment, job satisfaction, dan continuance commitment, serta faktor yang memengaruhi affective commitment, job satisfaction, dan continuance commitment adalah perceived employee development. Model hasil penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Hasil Evaluasi Hubungan Kausalitas



Berdasarkan pada gambar diatas, faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi affective commitment, job satisfaction, dan continuance commitment adalah perceived employee development.

Berdasarkan hasil pengujian analisis dan model dengan menggunakan metoda Structural Equation Modelling dengan bantuan program AMOS 5.0, model dalam penelitian ini dapat diterima sebagai model penelitian. Indikator-indikator yang menguji fit model ditunjukkan dengan nilai RMR 0.076, serta nilai degree of freedom yang positif. Model penelitian ini

merupakan replika model dari penelitian Lee dan Bruvold (2003) dan hasilnya secara umum mengkonfirmasi penemuan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi affective commitment, job satisfaction, dan continuance commitment adalah perceived employee development. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan prediktor terbaik komitmen multidimensional dan kepuasan kerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini fokus pada dosen sebagai subjek penelitian. Diharapkan penelitian akan datang fokus pada seluruh sumberdaya manusia yang ada di lingkungan Universitas Kristen Maranatha. Keterbatasan lain penelitian ini adalah tidak dilakukannya pengujian terhadap komitmen normative. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan pengujian tiga model komitmen organisasional, yaitu komitmen affective, continuance, dan normative, yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer untuk penelitian akan datang.

Referensi

- 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: 1-18.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bluedorn, A. 1982. A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35: 135-153.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Clugston, M. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 477-486.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39: 946-969.
- Foster, R. P. 1998. Workforce Diversity and Business. *Training and Development Journal*, April: 39.
- Gaertner, K. & Nollen, S. 1989. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42: 975-982.
- Hair, J. R., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Kalleberg, A. & Rognes, J. (2000). Employment Relations in Norway: Some Dimensions and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 315-335.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. 2003. Creating Value for Employee: Investment in Employee Development. *Journal of Human Resource Management*, 14 (6): 981-1000.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-Component of Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Nauman, E. 1993. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group and Organization Management*, 18: 153-187.
- Purwanto, B. M. 2002. The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 17 (2): 150-169.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. 1989. *Strategic Human Resource Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Saks, A. M. 1995. Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80: 211-225.
- Scarpello, V. & Campbell, J. 1983. Job Satisfaction and the Fit between Individual Needs and Organizational Rewards. *Journal of Occupational Psychology*, 56: 315-328.
- Schuller, R. S & Walker, J. W. 1990. Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dynamics*.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business*. 2nd ed. New York: John Willey & Sons.
- Snell, S. & Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- Tjahyadi, R. A. 2006. Mengembangkan Program Pelatihan yang Efektif untuk Memenangkan Persaingan. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, & Manajemen*, 7 (1): 1-26.
- Usmara, A. 2002. *Paradigma Baru: Manajemen Sumber daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta.
- Wayne, S., Shore, M., & Liden, R. 1997. Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Whitener, E. M. 2001. High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management*, 27: 515-535.
- Wallace, J. 1997. Becker's Side-Bets Theory of Commitment Revisited: It is Time for a Moratorium or a Resurrection? *Human Relations*, 50: 727-749.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.