

## **PERSEPSI SISTEM PENGUPAHAN DALAM KAITANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**

**Oleh:**

**Rosita Endang Kusmaryani**  
Staf Pengajar FIP UNY

### **Abstract**

*This study aimed to find the positive correlation of perception of pay system with organizational commitment. Especially it aimed to know: 1) the positive correlation of each perception of pay system aspects with organizational commitment; 2) the positive correlation of perception of pay system with three organizational commitment aspects (affective, continuance, normative).*

*This study involved 95 employees of P.T. Kusuma Sandang Mekarjaya Yogyakarta as respondents. Data were collected by using two scales to employees; those were perception of pay system scale and organizational commitment scale.*

*Based on regression analysis found: 1) there was a very significantly positive correlation of perception of pay system with organizational commitment; 2) there were very significantly positive correlations of each perception of pay system aspects with organizational commitment, and 3) there were very significantly positive correlation of perception of pay system with three organizational commitment aspects (affective commitment, continuance commitment and normative commitment).*

*Keywords: perception of pay system, organizational commitment (affective, continuance, normative)*

### **PENDAHULUAN**

Proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi tidak terlepas dari adanya dukungan seluruh sumberdaya manusia di dalamnya. Dukungan ini ditunjukkan dengan adanya komitmen organisasi yaitu suatu keyakinan karyawan terhadap tujuan dan perlakuan organisasi serta keinginan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Dalam situasi persaingan seperti dewasa ini, komitmen karyawan menjadi aset yang kompetitif bagi organisasi, akan tetapi komitmen ini justru seringkali menjadi permasalahan yang tidak terelakkan. Kasus yang berupa tingginya kemangkiran karyawan, penurunan produktivitas, keluar masuk karyawan, mogok kerja merupakan beberapa contoh terjadinya penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pangkal dari permasalahan tersebut umumnya adalah adanya ketidakpuasan terhadap perlakuan organisasi. Perlakuan organisasi yang secara umum menimbulkan permasalahan adalah perlakuan dalam pengupahan oleh pihak organisasi. Hal ini membuktikan bahwa masalah pengupahan di Indonesia tampaknya masih menjadi fokus utama dalam manajemen sumberdaya manusia. Kurangnya perhatian terhadap pengelolaan sistem pengupahan akan berdampak pada komitmen organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu membangun komitmen organisasi dengan melalui pemberian dukungan organisasi supaya perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Dukungan organisasi yang berupa pengupahan sebagai suatu bentuk pertukaran moneter antara karyawan dengan perusahaan diasumsikan dapat membangun komitmen organisasi.

Berkaitan dengan pentingnya pengupahan dalam membangun komitmen organisasi, sistem pengupahan seringkali memerlukan perubahan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perubahan ini tentu saja memerlukan dukungan dan keterlibatan seluruh sumberdaya manusia. Meskipun demikian, hal yang sering terjadi di lapangan adalah upaya-upaya inisiatif perubahan mengalami kegagalan yang disebabkan anggota organisasi menolak perubahan. Kegagalan inisiatif perubahan yang terjadi seringkali bukan merupakan akibat kelemahan fundamental dalam ide dasarnya, akan tetapi sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap aspek "human" atau *issue* anggota organisasi secara memuaskan.

Hal yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah dengan adanya perubahan sistem dukungan organisasi yang berupa pengupahan tersebut apakah berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pendekatan teori dukungan organisasi berasumsi bahwa agar dapat memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap usaha-usaha karyawan, karyawan melakukan penilaian mengenai kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk., 1986: 501). Oleh karena itu apabila kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang berupa pengupahan mengalami perubahan persepsi, maka memungkinkan berdampak pada perubahan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Sistem pengupahan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah **Sistem Peringkat Upah** yaitu menentukan peringkat upah berdasarkan pengelompokan beberapa pekerjaan menjadi peringkat upah tertentu. Menurut Hollenbeck dkk. (1994: 556) peringkat upah adalah mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan menjadi sejumlah kelas upah. Peringkat upah tersebut dibuat dalam rangka penyusunan struktur upah. Penentuan upah karyawan, selain berdasarkan tingkat upah pada pekerjaan-pekerjaan yang dapat dibandingkan di perusahaan lain (keadilan eksternal), juga mempertimbangkan kontribusi pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam perusahaan (keadilan internal). Standartnya adalah memberikan upah yang setara pada pekerjaan yang setara atau hampir setara. Evaluasi pekerjaan biasanya dilakukan dengan menganalisis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Gluek, 1982: 469).

Dalam konsepnya, suatu sistem pengupahan dibangun berdasarkan aspek-aspek tertentu. Aspek-aspek tersebut adalah aspek kesetaraan internal, kompetisi eksternal, kontribusi karyawan, dan administrasi. **Kesetaraan internal** menunjuk pada perbandingan kontribusi masing-masing pekerjaan di dalam organisasi. **Persaingan eksternal** menunjuk pada perbandingan

kompensasi dengan beberapa pesaing di luar organisasi. **Kontribusi karyawan** menunjuk pada pentingnya prestasi karyawan dalam pengupahan. **Administrasi** menunjuk pada pengelolaan kebijakan pengupahan sehingga dapat betul-betul mencapai tujuan yang diharapkan. Keempat aspek tersebut secara konsep membangun kebijakan sistem pengupahan. Oleh karena itu, sejalan dengan adanya keterkaitan antara sistem pengupahan dengan komitmen organisasi, maka masing-masing aspek sistem pengupahan perlu diketahui keterkaitannya dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi yang juga merupakan konsep multidimensional terdiri dari tiga aspek. Aspek-aspek tersebut adalah komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen moral. Komitmen afektif (*Affective Commitment*), didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat bagi karyawan untuk melanjutkan bekerja pada organisasi karena menyetujui tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen keberlanjutan (*Continuance Commitment*), didefinisikan sebagai keinginan yang kuat bagi karyawan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena adanya hal-hal yang menguntungkan, misalnya seperti jaminan hari tua atau pensiun dan hubungan dengan karyawan. Komitmen normatif (*Normative Commitment*), didefinisikan sebagai kewajiban karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya norma-norma di dalam organisasi. Seseorang dapat mencapai suatu pemahaman hubungan karyawan dengan organisasi apabila ketiga bentuk komitmen tersebut digunakan secara bersama-sama (Meyer dkk., 1993: 539). Ketiga aspek komitmen tersebut juga membentuk profil komitmen. Untuk itu, keterkaitan persepsi sistem pengupahan tidak hanya dengan komitmen organisasi, akan tetapi juga dengan masing-masing aspek komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) ada hubungan positif antara aspek persepsi sistem pengupahan dengan komitmen organisasi; 2) ada hubungan

positif antara masing-masing aspek persepsi sistem pengupahan (kesetaraan internal, kompetisi eksternal, kontribusi karyawan dan administrasi) dengan komitmen organisasi; 3) ada hubungan antara persepsi sistem pengupahan dengan semua aspek komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif).

### Cara Penelitian

Variabel-variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah persepsi sistem pengupahan sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel tergantung. Data variabel persepsi sistem pengupahan dikumpulkan dengan menggunakan skala persepsi sistem pengupahan yang terdiri dari aspek kesetaraan internal, kompetisi eksternal, kontribusi karyawan, dan administrasi. Data variabel komitmen organisasi dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang terdiri dari aspek komitmen afektif, keberlanjutan, dan normatif.

Validitas butir dan reliabilitas skala pengukuran diuji dengan komputerisasi menggunakan program SPS. Skala persepsi sistem pengupahan memiliki koefisien korelasi kesahihan butir yang bergerak dari  $r_{xy} = 0,228$  sampai dengan  $r_{xy} = 0,830$  dengan koefisien reliabilitas  $r_k = 0,930$ , sementara skala komitmen organisasi memiliki koefisien korelasi kesahihan butir bergerak dari  $r_{xy} = 0,225$  sampai dengan  $r_{xy} = 0,705$  dengan koefisien reliabilitas  $r_k = 0,848$ .

Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kusuma Sandang Mekar Jaya, sebuah perusahaan tekstil di Yogyakarta dengan ciri-ciri usia 21 tahun ke atas, telah bekerja minimal 1 tahun dan berpendidikan minimal SLTA. Sampel yang diambil sebanyak 95 orang karyawan.

Berdasarkan tujuan penelitian ini, analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah teknik analisis regresi. Analisis regresi bertugas untuk mencari korelasi dari suatu variabel

bebas (prediktor) yaitu persepsi sistem pengupahan dengan variabel terikat (kriterium) yaitu komitmen organisasi.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi sistem pengupahan dengan komitmen organisasi. Adapun nilai korelasi  $r = 0,540$  dengan  $p = 0,000$ , artinya semakin tinggi persepsi sistem pengupahan, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Hasil ini mendukung penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi (Setton dkk., 1996: 224; Eisenberger dkk., 2002: 699).

Data deskriptif menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem pengupahan dan komitmen organisasi tergolong tinggi. Hal itu berarti bahwa perubahan sistem pengupahan yang dilakukan pihak perusahaan dipersepsikan positif oleh karyawan. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja seperti upah, promosi, pengayaan tugas, dan pengaruh kebijakan organisasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan persepsi dukungan organisasi untuk memberikan penilaian yang positif (Eisenberger, 1986: 501). Penilaian yang positif terhadap dukungan organisasi memberikan dampak yang positif dalam membangun komitmen organisasi.

Persepsi karyawan terhadap sistem pengupahan yang tinggi tersebut dapat mengindikasikan adanya kepuasan upah. Kondisi tersebut didukung dengan adanya karakteristik perusahaan P.T. Kusuma Sandang Mekarjaya yang mayoritas perempuan. Menurut Greenberg (1996: 115), perempuan memiliki harapan karir yang lebih rendah dibanding laki-laki. Umumnya perempuan mengharapkan upah lebih rendah dibandingkan laki-laki. Hal ini karena adanya beberapa faktor, seperti kecenderungan menempatkan perempuan di area pengupahan yang lebih rendah dan suatu kenyataan di lapangan pada umumnya perempuan diberikan upah yang lebih rendah daripada laki-laki, sehingga harapan terhadap besarnya upah rendah (Greenberg, 1996: 115).

Selain itu, perempuan lebih puas terhadap upah dibandingkan laki-laki (Gluck, 1982: 460). Untuk itu tuntutan karyawan perempuan terhadap sistem pengupahan juga tidak terlalu tinggi. Tuntutan yang tidak terlalu tinggi menyebabkan persepsi terhadap organisasi menjadi lebih positif, sehingga selain persepsi mereka terhadap pengupahan baik, juga lebih mudah terikat dengan perusahaan.

Selain itu, karakteristik karyawan P.T. Kusuma Sandang Mekarjaya yang mayoritas berpendidikan SLTA memberikan efek yang positif bagi perusahaan. Kondisi ini memungkinkan karyawan tidak terlalu menuntut pihak perusahaan karena menyadari kemampuan dan ketrampilan yang disumbangkan kepada pihak perusahaan masih minim..

Sementara itu, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa profil komitmen yang tinggi disebabkan karena diketahui bahwa pengalaman kerja karyawan rata-rata enam tahun dengan usia rata-rata 29 tahun. Pengalaman kerja yang sudah di atas lima tahun memiliki kontribusi pada terbentuknya komitmen karyawan yang tinggi. Menurut teori Miner (1988: 234) mengenai proses pembentukan komitmen, dengan pengalaman kerja enam tahun tersebut komitmen karyawan sudah sampai pada tahap ketiga yaitu komitmen pada kelanjutan karir. Waktu yang telah dihabiskan bekerja di perusahaan memberikan konsekuensi investasi yang telah dikeluarkan, keterlibatan sosial dengan karyawan-karyawan lain, mobilitas kerja dan pengorbanan waktu, tenaga maupun biaya. Kondisi ini ditambah dengan kondisi usia mereka saat ini yang tidak memungkinkan pindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini mengingat adanya batasan usia bagi para calon karyawan baru.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa masing-masing aspek sistem pengupahan yaitu kesetaraan internal, kompetensi eksternal, kontribusi karyawan, dan administrasi diketahui memiliki hubungan dengan variabel komitmen organisasi. Masing-masing dengan nilai korelasi  $r = 0,664$ ,  $p = 0,000$ ;  $r = 0,651$ ,  $p = 0,000$ ;  $r = 0,716$ ,  $p = 0,000$  dan  $r = 0,644$ ,  $p = 0,000$ . Masing-masing aspek memiliki sumbangan yang berbeda-beda. Pada

hubungannya dengan komitmen organisasi, aspek kesetaraan internal memiliki sumbangan sebesar 12,961%, aspek kompetisi eksternal sebesar 60,947%, kontribusi karyawan sebesar 18,659% dan aspek administrasi memiliki sumbangan yang terkecil sebesar 7,433%.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sejalan dengan prinsip keadilan dalam penyusunan sistem pengupahan maka masing-masing aspek telah memenuhi prinsip keadilan yang diharapkan. Teori keadilan menyatakan bahwa orang termotivasi untuk mengatasi kesenjangan antara usaha-usaha yang telah mereka lakukan dengan penghargaan yang mereka terima (Werther, 1996: 403). Teori ini menyatakan bahwa suatu keadilan dirasakan dengan adanya perbandingan terhadap orang lain yang bekerja di dalam atau di luar organisasi pada pekerjaan yang sama. Hal ini sesuai dengan konsep dari aspek kesetaraan internal dan kompetisi eksternal. Berdasarkan konsep ini, apabila dirasakan ada keadilan upah ketika membandingkan orang lain yang memiliki pekerjaan yang sama di dalam dan di luar organisasi, maka akan muncul persepsi yang positif terhadap sistem pengupahan.

Selanjutnya, ketika karyawan membandingkan masukan pekerjaan mereka (prestasi, usaha, ketrampilan atau pendidikan) dengan orang lain, karyawan hendaknya merasakan masukan sebanding dengan hasilnya (Werther, 1996: 403). Masukan ini sebagai aspek kontribusi karyawan. Penilaian yang positif akan muncul apabila ada kesesuaian antara masukan dengan hasil dan penghargaan yang diperoleh.

Aspek administrasi dapat dijelaskan dengan konsep keadilan prosedural. Indikator keadilan prosedural di antaranya adalah konsisten, tidak bias atau memihak, etis, akurat, informatif, dapat dikoreksi dan representatif (Faturrohman, 2002: 2). Apabila sistem pengupahan dipersepsikan sesuai dengan prosedur-prosedur yang berlaku, sehingga sesuai dengan indikator-indikator tersebut, maka muncul penilaian yang positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat aspek sistem pengupahan dapat memberikan kontribusi terbentuknya persepsi sistem pengupahan di P.T. Kusuma Sandang Mekarjaya. Prinsip keadilan yang mendasari penyusunan sistem pengupahan pada masing-masing aspek telah terpenuhi, sehingga muncul persepsi positif terhadap sistem pengupahan. Hal tersebut juga relevan ketika dihubungkan dengan variabel komitmen organisasi. Persepsi sistem pengupahan memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Ketika masing-masing aspek persepsi sistem pengupahan dihubungkan dengan komitmen organisasi juga menunjukkan kondisi hubungan yang sama.

Selain itu, dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi sistem pengupahan memiliki hubungan dengan ketiga aspek komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif. Masing-masing dengan nilai korelasi  $r = 0.559$  dengan  $p = 0.000$ ;  $r = 0.547$  dengan  $p = 0.000$  dan  $r = 0.539$  dengan  $p = 0.000$ .

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang berupa persepsi sistem pengupahan disimpulkan dapat menjadi indikator pada terbentuknya komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Menurut Rhoades dkk. (2001: 825) berdasarkan norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan suatu perasaan kewajiban untuk mempedulikan keselamatan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap peningkatan usaha-usaha kerja dan dalam memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan keyakinan global mengenai penilaian organisasi terhadap kontribusi karyawan dan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk., 1986: 501). Menurut teori dukungan organisasi, penilaian yang positif terhadap penghargaan memberikan kontribusi untuk menciptakan persepsi dukungan organisasi, yang selanjutnya

meningkatkan komitmen afektif (Rhoades dkk., 2001: 825). Karyawan merasa terikat terhadap perusahaan secara emosional, menyetujui tujuan perusahaan bahkan merasa bangga menjadi karyawan P.T. Kusuma Sandang Mekarjaya.

Penghargaan dan kepedulian organisasi yang dinilai positif juga menumbuhkan perasaan kewajiban moral sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi. Organisasi atau perusahaan dianggap memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga secara moral karyawan terdorong untuk berkewajiban untuk komitmen terhadap perusahaan sebagai bentuk hubungan timbal balik. Dalam hal ini terbentuk komitmen normatif.

Investasi yang telah dikorbankan selama bekerja di dalam perusahaan dipersepsikan merupakan pengorbanan yang seimbang dengan bentuk pemberian upah yang adil dari perusahaan. Persepsi ini selanjutnya berkembang menjadi komitmen keberlanjutan. Selain itu, terbentuknya komitmen ini juga tidak terlepas dari karakteristik subjek penelitian. Berdasarkan data deskriptif, diketahui bahwa rata-rata masa kerja karyawan 6 tahun, berusia 29 tahun dan pendidikan SLTA. Waktu 6 tahun tampaknya bukan waktu yang singkat untuk memberikan pengorbanan waktu, biaya, dan tenaga terhadap perusahaan. Masa kerja dapat menjadi indikasi adanya investasi yang tidak tergantikan seperti hubungan kerja yang erat dengan kelompok kerja, investasi masa pensiun, investasi karir, dan keunikan ketrampilan (Dunham dkk., 1994: 371). Usia berkorelasi negatif dengan jumlah kesempatan kerja yang tersedia. Faktor usia 29 tahun untuk tingkat pendidikan SLTA menjadi pertimbangan bagi mereka untuk mendapatkan pekerjaan lain. Akibatnya, mereka memilih untuk tetap tinggal dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat memberikan kontribusi kepada pihak perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap perubahan sistem pengupahan yang telah diterapkan. Selain itu, dapat memberikan pemahaman bahwa perubahan sistem pengupahan berdampak pada perilaku organisasi berupa komitmen organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, maka penelitian ini menemukan adanya keterkaitan secara positif antara persepsi sistem pengupahan dengan komitmen organisasi. Semakin baik persepsi sistem pengupahan, maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya persepsi yang baik terhadap sistem pengupahan akan dapat membangun komitmen karyawan.

Masing-masing aspek persepsi sistem pengupahan juga berkaitan dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa aspek kesetaraan internal, persaingan eksternal, kontribusi karyawan, dan administrasi secara meyakinkan dapat membangun persepsi sistem pengupahan dalam kaitannya dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi sistem pengupahan memiliki kaitan dengan komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan. Hasil penelitian ini mengimplementasikan bahwa persepsi sistem pengupahan menjadi indikator terbentuknya ketiga komitmen tersebut. Semakin baik persepsi karyawan terhadap sistem pengupahan memberikan konsekuensi adanya penilaian yang positif terhadap perusahaan, sehingga membangun komitmen afektif. Penilaian yang positif tersebut juga menumbuhkan kewajiban yang dirasakan karyawan sebagai bentuk timbal balik, yang selanjutnya menjadi dasar terbentuknya komitmen normatif. Selain itu, investasi kerja seperti masa kerja, tenaga, dan biaya yang telah dikorbankan selama bekerja di organisasi tersebut membentuk komitmen keberlanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No 3, 370-380.

- Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No 3, 500-507.
- Eisenberger, R., et.al. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No 5, 812-820.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No 4, 698-714.
- Faturochman. (2002). Keterkaitan Antara Anteseden, Penilaian Keadilan Prosedural, Penilaian Keadilan Distributif dan Dampaknya. *Ringkasan Desertasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Greenberg, J. (1996). *Managing Behavior in Organization*. USA : Prentice-Hall, Inc.
- Gluek, W.F. (1982). *Personnel : A Diagnostik Approach*. Texas : Bussiness Publications, Inc.
- Hollenbeck, J.R.; Noe, R.A.; Gerhart, B.; & Wright, P.M. (1994). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Sydney: Richard D. Irwin, Inc.
- Miner, John B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York : Random House, Inc.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J.; & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No 4, 538-551.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R.; & Armeli, S. (2001). Affective Commitment ti The Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No 5, 825-836.

- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Setton, R.P. Bennet; Nathan; & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No 1, 219-227.
- S.R. Haditono; Monks, F.J.; & Knoers, A.M.P. (1988). *Psikologi Perkembangan: Pengantar dalam Beberapa Bagiannya*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno Hadi. (1991). *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Metodologi Research*. Jilid II. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Metodologi Research*. Jilid III. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Manual SPS Paket MIDI*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Werther, W.B. (1996). *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill, Inc.