

Keterkaitan antara Penghargaan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Berpindah Karyawan (Studi pada Karyawan PT Sari Warna Asli Unit II di Boyolali)

The Relationship between Organizational Rewards, Organizational Commitment, and Turnover Intentions (Study at Employee of PT Sari Warna Asli Unit II Boyolali)

Windyah Alif Nur Rohmah dan Mugi Harsono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
Whindy07@gmail.com

ABSTRACT

This research aimed to test (1) the influence of satisfaction of benefit toward affective and normative commitment, (2) the influence of the supervisor support toward affective and normative commitment, (3) the influence of coworker support toward affective and normative commitment, (4) the influence of autonomy toward affective and normative commitment, (5) the influence of training toward affective and normative commitment, (6) the influence of participation in decision making toward affective and normative commitment, (7) the influence of affective and normative commitment toward turnover intention. The subject of this research are managerial and non managerial employee of PT Sari Warna Asli Unit II that consist of 121 employees. Sampling using convenience sampling method. Hypothesis of this research are tested by using Multiple Regression with SPSS 16.0 program for windows. The result of this research shows that benefit gives a positive influence toward affective and normative commitment, autonomy gives a possitive influence towards affective and normative commitment, the partisipation in decision making gives positive influence toward affective and normative commitment, affective and normative commitment give negative influence toward the turnover intention.

Keyword: *organizational commitment, turnover intentions, organizational rewards*

PENDAHULUAN

Setelah menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mempekerjakan dan melatih karyawan, perusahaan atau manajer harus memastikan bahwa orang tersebut tetap tinggal (Dessler, 2015). Kehilangan karyawan yang baik dapat berdampak buruk pada keunggulan kompetitif perusahaan karena hal tersebut akan memicu penurunan produktifitas dan kualitas (Juhdi et al., 2013). Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi menjadi salah satu tantangan terbesar bagi banyak perusahaan, dikarenakan hal tersebut berdampak pada hilangnya kualitas baik dari kepemimpinan serta talenta besar mereka dalam kompetisi global maupun lokal (Nazir et al., 2016). Tingkat perpindahan tinggi karyawan juga menghasilkan biaya yang tinggi terkait *recruitment*, proses seleksi dan pelatihan. Selain itu karyawan baru akan dapat meraih tingkat hasil seperti karyawan yang digantikan setelah beberapa saat (Nazir et al., 2016).

Anggota terbaru dalam dunia kerja nantinya adalah generasi Y, atau biasa disebut generasi milenial (George, 2017). Generasi milenial merupakan mereka yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 (Kong et al., 2016). Indonesia diperkirakan akan mendapati bonus demografi di mana usia angkatan kerja (17- 64 tahun) akan meningkat sebesar 70 persen (BKKBN, 2016). Hal tersebut mengartikan bahwa generasi milenial akan mendominasi angkatan kerja di tahun-tahun yang akan datang. Tantangan bagi

perusahaan bukan hanya pada tingkat angkatan kerja yang akan meningkat drastis, namun juga bagaimana manajemen pekerja yang termasuk ke dalam katagori milenial ini serta bagaimana mengurangi tingkat pergantian kerja mereka (Sujansky et al., 2009). Hal tersebut disebabkan generasi milenial ini akan memiliki karakter berbeda dengan generasi-generasi yang lain, selain keterikatan yang erat pada dunia digital dan *gadget* (PwC, 2011), mereka cenderung bergerak cepat dan ingin tantangan. Jika mereka bosan pada pekerjaan yang tidak dapat memberikan penawaran terbaik kepadanya untuk waktu yang lama, ia akan pergi (Sujansky et al., 2009). Karena keinginan akan tantangan dan pergerakan mereka yang cepat, generasi milenial akan lebih tertarik pada setiap kesempatan yang memenuhi espektasi atau keinginan mereka (PwC, 2011). Pekerjaan terpusat dan kesetiaan pada pekerjaan dianggap kurang penting bagi para milenial daripada generasi sebelumnya (George, 2017).

Sujansky dalam bukunya *Keeping the Millenials; why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it* mengungkapkan bahwa generasi milenial tidak loyal kepada pemberi kerja seperti generasi *baby boomers*, orang tua mereka. Generasi milenial loyal terhadap manusia, sehingga hubungan manajer dan rekan kerja menjadi penting. Manajer pun harus mulai fokus mencari hal yang akan membuat karyawan menjadi loyal. Teknik untuk mempertahankan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam strategi, salah satu teknik dan strateginya adalah dengan membangun komitmen karyawan. Komponen-komponen dari komitmen menjadi hal yang secara terus terang mengimplikasikan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Allen, 1996). Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi pada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Juhdi et al., 2013).

Fakta-fakta yang muncul membuktikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan komitmen karyawan mereka dengan memberikan penawaran penghargaan organisasional (Nazir et al., 2016). Di beberapa perusahaan, penghargaan memainkan peran penting dalam membangun dan mendukung komitmen karyawan untuk memastikan tingkat kinerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Nazir et al., 2016). Kombinasi yang ideal antara sistem penghargaan moneter dan non-moneter akan membantu memaksimalkan komitmen karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja yang mana hasil dari hal tersebut mendorong kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan (Ghufran et al., 2016). Penghargaan juga perlu disesuaikan agar dapat efektif diterapkan, sebab generasi milenial ini memiliki keinginan dan tertarik pada perusahaan yang dapat memberikan lebih dari gaji yang baik (PwC, 2011). Sistem penghargaan selain memengaruhi tingkat komitmen karyawan juga membantu perusahaan menjaga dan mempertahankan karyawan yang efisien dan kompeten mereka (Ghufran et al., 2016).

Penelitian mereplikasi penelitian oleh Nazir et al. pada tahun 2016 dengan judul *Influence of Organisational Rewards on Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan jasa publik dan swasta di provinsi Jiangsu, China. Oleh karena itu, penelitian diberi judul "Keterkaitan antara Penghargaan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Berpindah Karyawan" Namun terdapat perbedaan pada objek yang akan diteliti, di mana penelitian ini nantinya dilakukan pada industri manufaktur yaitu PT Sari Warna Asli Unit II Boyolali sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya.

LANDASAN TEORI

Penghargaan Organisasional

Penghargaan merupakan konsep luas yang dinyatakan untuk merepresentasikan semua hal yang mungkin karyawan hargai dari pemberi kerja di mana dengan sukarela memberikan penukaran atas kontribusi yang karyawan berikan (Liyana et al., 2014). Di dalam pelaksanaannya pada manajemen terdapat sistem yang dinamakan sistem penghargaan (*reward system*) di mana hal tersebut memiliki arti sebagai sistem yang terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan, dan prosedur serta pengambilan keputusan yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada karyawan sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2010). Sedangkan penghargaan organisasional merupakan hal yang berkaitan dengan semua tunjangan, finansial dan non-finansial yang karyawan peroleh melalui hubungan pekerjaannya dengan organisasi (Newman et al., 2012). Ivancevich et al. (2011) menjabarkan bahwa organisasi dalam mengembangkan dan mendistribusikan penghargaan harus mempertimbangkan beberapa faktor diantaranya: (1) Penghargaan yang tersedia harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia, (2) Berorientasi pada individu, hal ini dikarenakan kecenderungan seseorang untuk membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan orang lain, dan (3) Adil, penghargaan harus didistribusikan dengan proses yang adil.

Sujansky et al. (2009) pun mengungkapkan bahwa untuk generasi milenial yang akan menjadi angkatan kerja di tahun-tahun ke depan menginginkan lebih dari sekedar uang, mereka juga akan mementingkan *work-life balance* di mana hal tersebut berbeda karakteristik dengan generasi sebelumnya. Dari berbagai literatur yang ada, terdapat penelitian yang cukup mewakili kombinasi-kombinasi dan model penghargaan yang ada dengan membedakan antara tiga macam penghargaan yang bisa karyawan dapatkan dari perusahaan/organisasi. Tiga kategori penghargaan tersebut adalah: penghargaan eksternal, sosial, dan internal (Nazir et al., 2016).

Penghargaan eksternal mengacu pada tunjangan yang nyata yang ditawarkan perusahaan selama kontrak pekerjaan, seperti gaji/kompensasi, tunjangan, bonus, dan tambahan (Malhotra et al., 2007). Namun menurut Williamson (2009), penghargaan eksternal merucut pada gaji saja. Penghargaan sosial merujuk pada pendapatan yang diperoleh dari berkomunikasi dengan orang lain di tempat kerja, dan mungkin menggabungkan hubungan antar perseorangan yang positif dan hubungan dengan rekan kerja serta supervisor yang mendukung (Williamson et al., 2009). Penghargaan internal yang merupakan penghargaan yang tidak berwujud nyata atau fisik yang dimulai dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan memberikan kesan kemajuan psikologis karyawan (Williamson et al., 2009). Nazir et al. (2016) menyebutkan bahwa penghargaan internal di antaranya otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pelatihan.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu perasaan individual dari karyawan mengenai keseluruhan organisasi serta keinginan untuk berlanjut dengan organisasi (Kang et al., 2014). Komitmen organisasional yang atau disebut loyalitas karyawan juga diartikan sebagai tingkat di mana karyawan memihak organisasi dan ingin untuk melanjutkan partisipasi dengan aktif di dalamnya (Newstrom, 2011). Sedangkan Ivancevich et al. (2011) mengartikan komitmen organisasional sebagai perasaan berupa pengenalan, keterlibatan, dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Pada prinsipnya hal tersebut mengartikan sikap yang positif atau negatif karyawan kepada seluruh

organisasi dan tidak terbatas terhadap tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan (Ghufran et al., 2016).

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen menjadi tiga macam yakni, komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Meyer (2002) melakukan penelitian di mana ia menganalisis teori dengan lebih dalam serta menguji dengan lebih luas mengenai komitmen afektif dan normatif. Meyer (2002) pun juga mengungkapkan bahwa kedua dimensi komitmen tersebut dapat dibedakan dan saling berkorelasi, namun untuk komitmen kontinyu, sulit untuk diukur. Sehingga dalam penelitian ini variabel komitmen yang diukur adalah komitmen afektif dan normatif saja, merefleksi dari penelitian Sajjad Nazir beserta rekan pada tahun 2016.

Komitmen afektif merujuk pada pengenalan pada keterikatan dengan perasaan emosional berupa cinta dengan organisasi (Allen dan Meyer, 1996). Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tinggal dengan organisasi karena ia juga ingin melakukan hal itu (Allen dan Meyer, 1996). Dengan komitmen afektif, karyawan ingin tetap dan rela menggunakan kemampuan atau usahanya untuk kepentingan perusahaan karena pengalaman kerja yang positif serta keuntungan maupun kompensasi yang diperoleh dari hubungan antara karyawan dengan organisasi (Malhotra et al., 2007).

Komitmen normatif merujuk pada komitmen dengan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya (Allen dan Meyer, 1996). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan tinggal dengan organisasi dikarenakan perasaan bahwa hal tersebut sudah seharusnya dilakukan (Allen dan Meyer, 1996). Komitmen normatif berkembang karena internalisasi dari tekanan-tekanan normatif yang dilakukan sebelumnya atau sesudah memasuki organisasi. Selain itu berkembang juga sebagai perasaan ingin membalas pembayaran yang diberikan di muka, atau biaya terkait kepegawaian dalam organisasi (Malhotra et al., 2007).

Keinginan Berpindah Karyawan

Pergantian (*turnover*) karyawan merupakan ukuran jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode waktu tertentu (Newstrom, 2011). Geroge et al. (2017) mendeskripsikan bahwa pergantian karyawan merupakan tindakan karyawan secara fisik memisahkan diri dari pemberi kerja dan melepaskan tanggung jawab pekerjaannya. Sebelum karyawan benar-benar memutuskan hubungan pekerjaan, karyawan memiliki gagasan berupa keinginan berpindah (*turnover intention*) yang biasanya dideskripsikan sebagai keputusan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari peluang alternatif. Sehingga keinginan berpindah karyawan merupakan pertimbangan yang dilakukan sebelum benar-benar keluar dari organisasi (George et al., 2017). Keinginan berpindah juga diartikan sebagai kesadaran dan kesengajaan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan yang sering diukur dengan referensi waktu tertentu (biasanya untuk enam bulan kedepan). Serta merupakan suatu rangkaian di mana individu berpikir untuk keluar dan termasuk berkeinginan mencari alternatif pekerjaan yang lain (Tett dan JP Meyer, 1993).

Keinginan berpindah karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Juhdi et al. (2013) mengungkapkan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya telah menguji faktor-faktor yang mengidentifikasi keinginan berpindah yang utama di antaranya demografis, kepuasan, komitmen organisasional, keterikatan organisasional, dan praktik sumber daya manusia seperti pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan kompensasi. Keinginan karyawan berpindah atau keinginan untuk keluar

dari pekerjaan disebabkan oleh ketidakpuasan yang dirasakan karyawan atas pekerjaan dan tugas yang diberikan (Kim et al., 2017). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan memiliki level keinginan berpindah yang lebih rendah (George et al., 2017). Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi juga dipengaruhi oleh kurangnya komitmen (Juhdi et al., 2013). Juhdi et al. (2013) membagikan pandangan bahwa komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi keinginan berpindah karyawan.

Pengaruh Kepuasan Tunjangan pada Komitmen Afektif dan Normatif Karyawan

Penghargaan eksternal merujuk pada suatu paket penghargaan finansial yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan, mencakup gaji pokok, upah lembur, bonus, tunjangan seperti asuransi kesehatan, jaminan sosial, dan sebagainya (Nazir et al., 2016). Abbas et al. (2017) mengartikan bahwa gaji merupakan bentuk apresiasi yang menunjukkan pentingnya seorang karyawan pada perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, laporan yang dihimpun dalam *Society for Human Resource Management (SHRM)* dalam artikel Torea-Ruiz (2017) menunjukkan bahwa pada tahun 2015 para pekerja Amerika mempertimbangkan bahwa tunjangan atau kompensasi berada di antara tiga faktor teratas yang menentukan kepuasan kerja dan alasan penting kedua untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan mereka saat itu.

Penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa tunjangan berpengaruh pada komitmen karyawan (Nazir et al., 2016). Torre-Ruiz et al. (2017) juga mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan pada tunjangan atau gaji berpengaruh pada komitmen afektif karyawan. Dan beberapa hal tersebut menarik peneliti untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya pada pekerja Indonesia dengan hipotesis:

H1a: Kepuasan terhadap tunjangan berpengaruh positif pada komitmen afektif

H1b: Kepuasan terhadap tunjangan berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Dukungan Atasan pada Komitmen Afektif dan Normatif Karyawan

Supervisor atau atasan bukan hanya sebagai sumber informasi bagi karyawannya, namun juga sebagai pengaruh atas persepsi karyawan terhadap iklim kerja organisasi. Tidak mendukungnya atasan dapat menyebabkan ketidaksuksesan komunikasi yang harusnya baik pada bawahannya, yang mana akan menurunkan komitmen karyawan pada organisasi (Kang et al., 2014).

Newman dan Sheikh (2011) mengungkapkan bahwa karyawan menunjukkan komitmen organisasional yang lebih baik ketika mereka puas dengan sikap atasan yang diarahkan kepada mereka. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dukungan atasan dengan komitmen karyawan (Nazir et al., 2016). Dari hal tersebut hipotesis kedua dinyatakan:

H2a: Dukungan atasan berpengaruh positif pada komitmen afektif

H2b: Dukungan atasan berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Dukungan Rekan Kerja pada Komitmen Afektif dan

Normatif Karyawan

Dukungan rekan kerja memainkan peran penting dalam menyosialisasikan karyawan baru kepada budaya organisasi serta menyebarkan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan (Newman dan Sheikh, 2011). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa dukungan rekan kerja tidak memengaruhi komitmen organisasional (Newman dan Sheikh, 2011). Namun hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazir et al. (2016) di mana dukungan rekan kerja berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan di China, namun dari kedua penelitian tersebut, karakter dan demografis cukup memiliki pengaruh pada hubungan dukungan rekan kerja dengan komitmen, sehingga peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

H3a: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif

H3b: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Otonomi Pekerjaan pada Komitmen Afektif dan Normatif Karyawan

Otonomi dikategorikan sebagai suatu penghargaan internal (Williamson et al., 2009). Otonomi adalah kemampuan karyawan untuk mengatur sistem di mana mereka melakukan pekerjaan mereka (Malhotra et al., 2007). Otonomi mungkin akan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif semua karyawan, sebab hal tersebut memberi kepuasan kebutuhan psikologis internal mereka (Williamson et al., 2009). Dalam penelitian sebelumnya yang juga sejalan dengan Williamson et al. (2009) dinyatakan bahwa otonomi berpengaruh pada komitmen karyawan (Nazir et al., 2016), sehingga ditentukan hipotesis sebagai berikut:

H4a: Otonomi berpengaruh positif pada komitmen afektif

H4b: Otonomi berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Kepuasan dengan Pelatihan pada Komitmen Afektif dan Normatif Karyawan

Beberapa peneliti mengungkapkan bahwa penghargaan internal juga mencakup keuntungan psikologis dan motivasi di mana salah satunya adalah pelatihan. Nazir et al. (2016) mengemukakan bahwa karyawan yang memahami keuntungan dari pelatihan akan menjadi lebih berkomitmen pada perusahaan. Pelatihan berkelanjutan dan pembelajaran setiap waktu membantu dalam mempertahankan kemampuan bekerja individu pekerja serta keunggulan kompetitif perusahaan. Para karyawan mengharapkan para pemberi kerja untuk menginvestasikan pada kemampuan umum yang mana dapat memungkinkan mereka menemukan keuntungan dalam pekerjaan mereka ke depannya. Ketika para pemberi kerja menyediakan investasi seperti pelatihan, karyawan akan merespon dengan meningkatkan komitmen afektif mereka (Schneider dan Johana, 2017).

Di sisi lain, pelatihan biasanya meningkatkan kesempatan karyawan di luar, sehingga perusahaan memiliki risiko kehilangan investasi mereka di pelatihan (Schneider dan Johana, 2017). Namun penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016) menyatakan bahwa pelatihan menjadi faktor yang memengaruhi komitmen. Sehingga hipotesis selanjutnya dinyatakan sebagai berikut:

H5a: Kepuasan terhadap pelatihan berpengaruh positif pada komitmen afektif

H5b: Kepuasan terhadap pelatihan berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Kepuasan dengan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan pada Komitmen Afektif dan Normatif Karyawan

Partisipasi dipertimbangkan sebagai cara tidak langsung komunikasi yang diharapkan dari sikap kerja manajerial yang juga dinyatakan memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan (Nazir et al., 2016). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak memiliki pengaruh pada komitmen normatif karyawan (Malhotra et al., 2007). Dan hal tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu akan memberikan hasil yang berbeda mengenai pengaruh partisipasi pada komitmen. Dengan demografis yang berbeda yakni di masyarakat China, Nazir et al. (2016) mengungkapkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh pada komitmen karyawan. Hal tersebut mendukung peneliti untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6a: Kepuasan terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif pada komitmen afektif

H6b: Kepuasan terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif pada komitmen normatif

Pengaruh Komitmen Afektif dan Normatif pada Keinginan Berpindah Karyawan

Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku mereka. Meskipun keinginan tersebut memiliki pengaruh yang negatif pada perusahaan, memperkirakan untuk berusaha meminimalisasikan efek yang tidak diinginkan pada efektivitas dan efisiensi perusahaan merupakan hal yang penting (Nazir et al., 2016). Untuk menurunkan atau mengurangi tingkat perputaran karyawan, perusahaan harus memperhatikan dan mempertimbangkan penghargaan organisasi sebagai faktor motivasi kepada karyawan (Nazir et al., 2016). Penelitian sebelumnya juga telah mengungkapkan bahwa komitmen karyawan akan memengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk berpindah (Nazir et al., 2016), sehingga peneliti menyatakan hipotesis sebagai berikut:

H7a: Terdapat hubungan negatif antara komitmen afektif dengan keinginan berpindah

H7b: Terdapat hubungan negatif antara komitmen normatif dengan keinginan berpindah

METODE PENELITIAN

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang ditentukan adalah seluruh karyawan manajerial dan non-manajerial di PT Sari Warna Asli Unit II Boyolali. Sekaran (2013) juga mengungkapkan bahwa sampel merupakan sub set atau sub-kelompok dari populasi yang dapat merepresentasikan atau mewakili keseluruhan populasi untuk diteliti. Jumlah sampel yang didapatkan sebesar 134 karyawan manajerial dan non manajerial di PT Sari

Warna Asli Unit II. Namun hanya sebanyak 121 yang memenuhi kriteria dan dapat dilakukan pengujian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non-probability sampling* di mana secara lebih detail, penelitian ini akan menggunakan teknik *non-probability convenience sampling*. Sekaran (2013) menyebutkan bahwa *convenience sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan mengambil subjek yang paling mudah di akses atau ditemui serta digunakan untuk dapat mengumpulkan sampel dengan cepat. Dari kuisisioner yang terkumpul, 47 % responden berjenis kelamin laki-laki dan 64 % perempuan. Sebagian besar responden berusia ≤ 30 tahun (64,46 %) dan 70% berstatus menikah. Pendidikan terbanyak responden adalah SMA dengan persentase 85,95 %. Seluruh responden memiliki masa kerja ≤ 10 tahun.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kepuasan dengan tunjangan. Seperti yang dikemukakan oleh Malhotra et al. (2007) kepuasan dengan tunjangan merupakan kepuasan karyawan akan paket tunjangan yang diberikan perusahaan seperti gaji/kompensasi, tunjangan karyawan, bonus, atau tambahan. Variabel ini diukur dengan empat *item* skala yang dikembangkan oleh Newman and Sheikh (2012) dimana dikombinasikan dengan pengukuran *item* kepuasan dengan gaji dan tunjangan yang dikembangkan oleh Malhotra et al. (2007).

Dukungan atasan. Dukungan atasan merupakan tingkat di mana karyawan mengenal atasan mereka sebagai seseorang yang membantu dan peduli serta karyawan puas atas perilaku atasan terhadap mereka (Nazir et al., 2016). Variabel tersebut diukur dengan lima *item* skala yang diambil dari Malhotra et al. (2007). Dukungan rekan kerja. Dukungan rekan kerja merupakan penghargaan sosial yang diperoleh dengan hubungan karyawan yang saling mendukung dan membantu dengan rekan kerja yang juga saling bekerja sama sebagai tim di tempat kerja (Nazir et al., 2016). Variabel dukungan rekan kerja diukur dengan menggunakan empat skala *item* dari Malhotra et al. (2007).

Otonomi. Otonomi merupakan persepsi karyawan di mana kebebasan dan fleksibilitas tersedia untuk mereka yakni berkaitan dengan bagaimana mereka melakukan pekerjaan dan apa yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut serta hubungannya dengan inisiatif pribadi yang dibolehkan untuk digunakan selama melakukan pekerjaan mereka (Malhotra et al., 2007). Variabel tersebut diukur dengan menggunakan tiga *item* skala yang diambil dari Malhotra et al. (2007).

Pelatihan. Pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan saat ini keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka (Dessler, 2015). Partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan tingkat di mana karyawan menyadari bahwa mereka mampu memengaruhi keputusan terkait pekerjaan mereka (Nazir et al., 2016). Partisipasi dalam pengambilan keputusan diukur dengan tiga *item* yang diadaptasi oleh dari Malhotra et al. (2007).

Komitmen afektif. Komitmen afektif merujuk pada pengenalan pada keterikatan dengan perasaan emosional berupa cinta dengan organisasi (Allen dan Meyer, 1996). Komitmen normatif. Komitmen normatif merupakan komitmen dengan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memperkerjakannya (Allen dan Meyer, 1996). Untuk pengukuran komitmen afektif dan normatif, digunakan enam *item* skala untuk afektif dan normatif, yang dikembangkan oleh Meyer et al. (1993) dan diadaptasi oleh Malhotra et al. (2007). Keinginan berpindah merupakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dengan sengaja (Juhdi et al., 2013).

Variabel tersebut diukur dengan menggunakan tiga *item* skala yang diambil dari Lum *et al.* (1998).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas data dengan SPSS 16.0 *for windows*, hasil validitas data ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BEN1	.804								
BEN2	.893								
BEN3	.844								
BEN4	.749								
BEN5	.832								
SUP1					.752				
SUP2					.751				
SUP3					.857				
SUP4					.552				
COW1							.834		
COW2							.866		
OT1								.704	
OT2								.841	
T1				.886					
T2				.887					
T3				.726					
PD1			.893						
PD2			.901						
PD3			.841						
AK3						.637			
AK4						.838			
AK5						.765			
AK6						.434			
NK5									.813
NK6									.505
TOI1		.845							
TOI2		.775							
TOI3		.905							

Sumber: Data diolah

Dari Tabel I diketahui 28 dari 38 indikator valid dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya, yaitu uji reliabilitas. Selanjutnya, hasil reliabilitas data ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Kode	Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah item
BEN	Penghargaan organisasional	.910	5
SUP	Dukungan atasan	.808	4
COW	Dukungan rekan kerja	.739	2
OT	Otonomi	.680	2
T	Pelatihan	.819	3
PD	Partisipasi dalam pengambilan keputusan	.895	3
AK	Komitmen afektif	.734	4
NK	Komitmen normatif	.636	2
TOI	Keinginan berpindah karyawan	.885	3

Sumber: Data diolah

Dari hasil yang ditampilkan pada Tabel 2, dapat diketahui 28 indikator valid dan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* > 0,5, sehingga dapat dilanjutkan uji selanjutnya yaitu uji hipotesis dengan regresi berganda. Pengujian regresi dilakukan dengan tiga tahap yakni pengujian antara penghargaan organisasional dengan komitmen afektif, penghargaan organisasional dengan komitmen normatif, dan komitmen organisasional pada keinginan berpindah karyawan. hasil dari uji hipotesis ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Berganda

	Komitmen Afektif		Komitmen Normatif		Keinginan Berpindah	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Tunjangan	.323	.000	.341	.000		
Dukungan atasan	-.222	.034	-.150	.206		
Dukungan rekan kerja	.130	.123	-.121	.209		
Otonomi	.104	.277	.329	.003		
Pelatihan	-.077	.370	-.101	.305		
Partisipasi dalam pengambilan keputusan	.226	.000	-.036	.565		
Komitmen afektif					-.324	.042
Komitmen normatif					-.702	.000

Sumber: Data diolah

Dari hasil yang ditunjukkan pada Tabel 3, tunjangan, partisipasi dalam

pengambilan memiliki nilai $\text{sig} \leq 0,05$ sehingga signifikan dan memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif. Pada komitmen normatif, hanya tunjangan dan otonomi yang memiliki pengaruh signifikan dan positif. Sedangkan komitmen afektif dan normatif memiliki pengaruh negatif pada keinginan berpindah karyawan dikarenakan nilai sig yang $\leq 0,05$ dan nilai B yang negatif.

Pembahasan

Hasil menunjukkan bahwa H1a dan H1b didukung. Sehingga semakin sesuai tunjangan dengan yang karyawan harapkan, maka semakin tinggi komitmen afektif serta semakin tinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016), Newman and Sheikh (2012), Valaei (2016) serta mendukung penelitian Kokubun (2018) di mana diungkapkan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Gaji atau kompensasi menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan, sehingga kepuasan atas hal tersebut pada umumnya akan memotivasi karyawan untuk melanjutkan atau tetap dengan organisasi mereka saat ini (Yousef, 2016).

Mengenai H2a dan H2b, dukungan atasan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif dan normatif. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016) di mana dukungan atasan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan namun juga sejalan dengan penelitian Malhotra (2007). Pengaruh dukungan atasan terhadap komitmen organisasional dipengaruhi juga oleh lingkungan dan pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang sedikit melibatkan adanya atasan juga memengaruhi bagaimana hubungan dukungan dengan komitmen organisasional mereka. Karena sebagian besar responden berada pada level operator atau non-manajerial di mana dengan jumlah pegawai yang banyak dalam satu ruang kerja, sehingga interaksi dengan atasan lebih sedikit dibanding karyawan manajerial sehingga akan berpengaruh pada respon terhadap atasan dan kaitannya dengan komitmen.

Hasil menunjukkan bahwa H3a dan H3b tidak didukung, sehingga dukungan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hal ini mendukung penelitian Malhotra (2007) serta penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016) yang menyatakan bahwa dukungan rekan kerja tidak berpengaruh positif pada komitmen normatif. Sama halnya dengan dukungan supervisor, persepsi dukungan rekan kerja pun dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan pekerjaan yang dimiliki. Beberapa pekerjaan memerlukan interaksi yang tinggi dengan rekan kerja bahkan hingga kerja sama tim yang baik. Namun untuk karyawan pada level operator, di mana pekerjaan terkadang bersifat individual dan sedikit interaksi antar karyawan dalam hal pekerjaan memengaruhi bagaimana dukungan rekan kerja tidak memengaruhi komitmen mereka dengan perusahaan.

Berdasarkan H4a, otonomi tidak berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Newman dan Sheikh (2012), ketersediaan otonomi tidak diperlukan untuk memunculkan perasaan positif karyawan. Hal tersebut dipengaruhi oleh budaya dan gaya manajemen perusahaan, tingkat jarak kekuasaan yang tinggi antara karyawan pada perusahaan akan mengurangi kesediaan karyawan untuk mendapatkan tanggung jawab dan kontrol pada pekerjaan mereka. Sedangkan sesuai H4b, otonomi berpengaruh positif terhadap komitmen normatif, sehingga semakin leluasa karyawan dalam melakukan pekerjaannya semakin mereka memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan saat ini. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016), Malhotra (2007). Otonomi memberikan indikasi

bahwa karyawan merasa bahwa mereka dapat dipercaya dan dihargai oleh perusahaan, serta memiliki kepercayaan diri yang lebih besar pada kemampuan berkinerja sehingga akan menghasilkan perasaan dan komitmen yang lebih tinggi pada perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, H5a dan H5b tidak di dukung. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Nazir et al. (2016) dan Malhotra (2007). Beberapa literasi mengungkapkan bahwa pelatihan akan menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi dan bersifat memaksa karyawan untuk tetap bersama organisasi, bukan menimbulkan perasaan cinta atau emosional dengan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian juga menyebutkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh pada komitmen normatif karyawan bertolak belakang dengan penelitian Nazir et al. (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan pelatihan dengan berpengaruh positif pada komitmen normatif. Dalam penelitian Malhotra (2007) diungkapkan bahwa pelatihan yang memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan akan menciptakan rasa tanggung jawab untuk tetap bersama organisasi dan merasa perlu membalas mengenai apa yang telah organisasi sediakan, namun efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan merespon terhadap komitmen pada perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan yang efektif dan dapat meningkatkan karier karyawan yang dapat meningkatkan sikap mereka untuk harus tetap bersama organisasi mereka saat ini.

Sesuai dengan H6a, hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh pada komitmen afektif, sehingga semakin karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan tersebut. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016). Mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan menciptakan suasana berupa perasaan emosional terhadap perusahaan. Namun hasil penelitian yang telah dipaparkan menunjukkan H6b tidak didukung. Partisipasi tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016), penelitian ini mendukung Malhotra (2007) yang mengungkapkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak berpengaruh signifikan pada komitmen normatif. Hal ini dapat dikarenakan pengaruh yang lebih kuat dirasakan karyawan pada perasaan emosional terhadap perusahaan karena keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan, bukan berupa rasa tanggung jawab dan keharusan yang memaksa mereka untuk tetap dengan perusahaan.

Hasil uji hipotesis H7a dan H7b menunjukkan bahwa komitmen normatif berhubungan negatif terhadap keinginan berpindah karyawan, sehingga semakin tinggi tingkat komitmen normatif karyawan semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nazir et al. (2016). Menurut teori, karyawan yang merasa kontrak psikologis mereka terpuaskan dan berkembang menjadi perasaan psikologis yang lebih besar terhadap perusahaan membuat kemungkinan kecil untuk mereka meninggalkan organisasi (Nazir et al., 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV serta tanggapan responden pada setiap variabel yang diuji dapat diambil beberapa kesimpulan. Secara umum, karyawan pada PT Sari Warna Asli unit II memiliki

kepuasan akan penghargaan organisasional yang cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan tunjangan yang sesuai dengan harapan karyawan, kepemimpinan atasan yang memuaskan, rekan kerja yang dapat bekerja sama, serta diberikannya keleluasan karyawan dalam berinisiatif pada pekerjaannya. Karyawan PT Sari Warna Asli Unit II juga memiliki komitmen organisasional yang cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan perasaan senang karyawan untuk menghabiskan karier di perusahaan serta rasa tanggung jawab untuk tetap bersama organisasi yang tinggi.

Secara umum, karyawan PT Sari Warna Asli Unit II memiliki keinginan berpindah yang cukup rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan cukup rendahnya keinginan sebagian besar karyawan untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan. Kepuasan dengan tunjangan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan tunjangan yang diperoleh akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Dukungan atasan tidak berpengaruh positif pada komitmen afektif dan normatif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak dipengaruhi oleh tinggi rendahnya dukungan atasan. Dukungan rekan kerja tidak berpengaruh positif pada komitmen afektif dan normatif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional karyawan tidak dipengaruhi oleh dukungan rekan kerja.

Otonomi tidak berpengaruh positif pada komitmen afektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa keleluasaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak menimbulkan perasaan emosional positif pada perusahaan. Otonomi berpengaruh positif pada komitmen normatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa keleluasaan karyawan dalam berinisiatif dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan meningkatkan komitmen normatif karyawan.

Pelatihan tidak berpengaruh positif pada komitmen afektif dan normatif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional karyawan tidak dipengaruhi oleh adanya pelatihan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan perasaan emosional karyawan terhadap perusahaan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak berpengaruh pada komitmen normatif karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan tidak memengaruhi rasa tanggung jawab karyawan untuk tetap bersama organisasi.

Komitmen afektif dan normatif berpengaruh negatif pada keinginan berpindah karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nazir *et al.* (2016) dan menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk berpindah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah: (1) Perusahaan harus mempertahankan komitmen tinggi baik afektif maupun normatif karyawan untuk mencegah karyawan berpindah atau keluar dari perusahaan. (2) Perusahaan kini dapat memperluas fokusnya dalam menahan karyawan untuk tetap bersama perusahaan dengan tidak hanya pada penghargaan finansial saja atau ekstrinsik saja namun juga pada penghargaan lain seperti *social reward* atau *intrinsic reward*. (3) Perusahaan dapat meningkatkan dalam pemberian penghargaan intrinsik seperti otonomi dalam pekerjaan dan mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan

untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Qamar., Muhammad Asad K. and Jawad Hussain. 2017. Relationship between Types of Reward and Job Satisfaction of Employees: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa. *Pakistan Business Review*. Vol. 18 No.4,829-843.
- Allen, N.J and Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *International Journal of Occupational Psychology*. Vol.63 No.1, pp. 1-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 49 No. 0043, pp 252-276.
- Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional. 2017. *Negara Harus Siap Bonus Demografi*. (www.bkkbn.go.id). Dikases pada 14 Desember 2017.
- Dessler, Garry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghufran, Hafiz Ali Khan and Muhammad Afzal. 2016. The Effect of Reward System, Organization Commitment and Experience on Job Satisfaction with Respect to Employee's Perceived Performance. *NUML International Journal of Business & Management*. Vol.11, No:2. Desember,2016.
- Goerge, J and Wallio, S. 2017. The Organizational Justice and Millennial Turnover in Public Accounting. *Employee Relations*. Vol. 39 No. 1, 2017 pp. 112-126.
- Ivancevich., Konopaske, dan Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Juhdi, Nurita., Fatimah Pa'wan and Ram Milah K.H. 2013. HR Practices and Turnover Intention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, No 15, 3002-3019.
- Kim, Youngae and Chulwoo Kim. 2017. Impact of Job Characteristics on Turnover Intention and the Mediating Effects of Job Satisfaction: Experience on Home Visiting Geriatric Care Workers in Korea. *Asia Pacific of Social Work and Development*. Vol. 27, No 2, 53-68.
- Kang, Hee Jung (Annette), Anthony Gatling and Jungsun (Sunny) Kim. 2015. The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 14:1, 68-89.
- Liyana, Farah B., Sze Sook teng and Fakhrul Zaman Abdullah. 2014. Reward Management and Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Science*. Vol.144, Agustus 2014, pp.392-402.
- Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. 2007. Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18 No. 12, pp. 2095-2128.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Moorhead, G dan R.W Griffin. 2010. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi, edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Sajjad., Amina Shafi., Wang Qun., Nadia Nazir., and Q.D Tran. 2016. Influence of Organization Rewards on Organization Commitment and Turnover Intentions. *Employee Relation*. Vol. 38 No 4, pp. 596-619.
- Newman, A and A.Z. Sheikh. 2012. Organizational Commitment in Chinese Small-and-Medium-Sized Enterprise: The Role of Extrinsic, Intrinsic, and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*. 23:2, 349-367.
- Newstrom, Jhon W. 2011. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. New York: Mc Graw Hill.
- Pwc. 2011. *Millenilall at Work: Reshaping the Workplace*. PricewaterhouseCoopers Limited (PwCIL).
- Sekaran, Uma and Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley Sons ltd.
- Schneider R. Martin, and Johanna F., 2017. Training and Commitment in a German Manufacturing Company During the Post-2008 Crisis: A Case of Internal Flexicurity. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.28,pp.1-17.
- Sujansky, Joanne G., and Jan Ferri-Reed. 2009. *Keeping the Millenilas: Why Companies are Losing Billions in Turnover to This Generation—and What to Do About It*. United State: Wiley.
- Tett, R.P and JP Meyer. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. Vol 46 No.2, pp. 259-293.
- Torre-Ruiz, Dolores Vidal-Salazar and Eulogio C.,. 2017. Employees are Satisfied with Their Benefit, but so What? The Consequences of Benefit Satisfaction on Employees Organization Commitment and Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*. Vo.28. pp. 1-24.
- Valaei, Naser. 2016. Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Invesdtigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*. Vol. 39 Iss 12 pp.
- Williamson, I.O., Burnett M.F and Bartol K.M. 2009. The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management An International Journal*. Vol. 16 No 1, pp.28-43.
- Yousef, Darwish Abdulrahman. 2016. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizaional Change: A Study in Local Government. *International Journal of Public Administration*. Vol. 40, 2017 Iss 1.