

## HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA DENGAN KINERJA

Nefi Damayanti  
Martinus Tjendana

Program Pasca Sarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja. Subyek penelitian adalah karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan. Pengambilan sampel dilaksanakan dengan cara *total sampling* dan data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode Analisis Regresi Dua Prediktor. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (motivasi kerja dan keterlibatan kerja) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 12,0% dan berarti masih ada 88% faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan namun tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** motivasi kerja, keterlibatan kerja, kinerja.

Pada tanggal 12 Juni 2011 di Hotel Shangri-La Jakarta, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono membuka *World Economic Forum East Asia* (WEFEA) dengan mengangkat tema "*Responding to The New Globalism*". Beliau membahas bagaimana setiap negara di dunia harus tanggap terhadap era baru globalisasi. Salah satu keberhasilan Indonesia dapat bertahan saat ini adalah tidak malu untuk berubah, beradaptasi, dan membangun kembali Indonesia. Globalisasi sekarang ini mengakibatkan persaingan yang sangat tajam baik di pasar domestik apalagi di pasar internasional. Dalam persaingan sebelumnya terdapat istilah "Yang kuat akan mengalahkan yang lemah". Namun saat ini istilah tersebut sedikit bergeser ke arah "Yang cepat akan mengalahkan yang lambat". Pembangunan di berbagai sektor dan pemerataan pendapatan tercermin dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja sebuah bangsa.

Proses pergerakan suatu organisasi mengikuti daur hidup yaitu, bangkit, tumbuh, dewasa dan mengalami kemunduran. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan suatu organisasi bukan sebagai suatu kesatuan yang statis, melainkan selalu berevolusi dan berubah sesuai

dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi (Robbins, 1990). Organisasi juga perlu melakukan transformasi sehingga dapat berkompetisi dengan organisasi-organisasi lain. Menghadapi proses transformasi tersebut, organisasi membutuhkan suatu gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi secara terus-menerus serta mengantisipasi segala kemunduran dengan melakukan inovasi-inovasi yang baru. Kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi dan perubahan secara terus menerus tersebut membutuhkan perancangan dan pengaturan sumber daya manusia (SDM) yang handal, terampil dan kompetitif (Budiharjo, 2002).

Seperti halnya sebuah organisasi, Pasar Swalayan Maju Bersama juga memiliki sumber daya baik material maupun manusia yang perlu diatur agar dapat berdaya guna dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, Pasar Swalayan Maju Bersama perlu memanfaatkan dengan optimal semua energi, kemampuan, ketrampilan, bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang bermartabat (Munandar, 2001). Sebagai organisasi profit, Pasar Swalayan Maju Bersama sangat membutuhkan waktu dan usaha yang

besar dari karyawannya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini membutuhkan semangat produktifitas yang tinggi pada diri karyawan untuk mengusahakan hasil kerja yang kompetitif serta menghasilkan produk (barang dan jasa) yang cenderung diminati oleh konsumen. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai produktifitas yang tinggi dititikberatkan pada usaha meningkatkan kinerja karyawan (Suhariadi, 2002).

Hartijasti, (2002) berpendapat bahwa kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh motivasi kerja dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Randolph (1992) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu isu penting dalam memanfaatkan tenaga kerja secara efektif. Dari hasil penelitian-penelitian di perusahaan menengah dan kecil di berbagai negara kawasan Asia, ditemukan bahwa motivasi kerja memberikan sumbangan sebesar 90% terhadap peningkatan produktivitas. Blackburn (1999) mengemukakan bahwa motivasi adalah kendaraan untuk mencapai tujuan suatu unit kerja atau suatu organisasi.

Cascio, (1998) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Oleh karena itu, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut. Orang-orang yang termotivasi untuk berprestasi, memiliki tiga macam ciri umum :

1. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.
2. Orang-orang yang berprestasi tinggi juga menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain seperti misalnya kemujuran.
3. Mengidentifikasi mereka yang berprestasi tinggi, adalah bahwa mereka menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka,

dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Selanjutnya Himam, dkk, (2004) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermanaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi. Motivasi dapat dilihat dari cara kerja yaitu sejauh mana kemauan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dengan tanggung jawab. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kesadaran terhadap pekerjaan dan akan berusaha mencapai hasil yang sebaiknya, bekerja tanpa motivasi menyebabkan kurangnya tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

Karyawan yang melibatkan diri secara penuh dalam bekerja adalah karyawan yang memperhatikan kepentingan-kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003). Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain-lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan

karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Menurut Brown dan Leigh (1996), hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan merupakan indikator kesesuaian lingkungan kerja dengan karakteristik karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan dalam pemenuhan kepuasan pribadi dengan mengembangkan tingkat kebutuhan dan pengharapan yang sesuai dan masuk akal terhadap organisasi, tempat karyawan bekerja. Hubungan ini diyakini mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi yang nantinya akan meningkatkan produktifitas yang tinggi bagi organisasi (Keller, *et. al.*, 1997).

Pasar Swalayan Maju Bersama memiliki program kerja dan sistem penilaian kinerja yang cukup akurat untuk meningkatkan kinerja karyawannya dimana setiap peningkatan kinerja akan diikuti peningkatan tunjangan baik berupa upah maupun promosi. Sistem penilaian yang dibangun bisa dikatakan efektif dan efisien dalam mengurangi kemangkiran dan memotivasi karyawan untuk mencapai target, dengan harapan kinerjanya meningkat. Namun memang tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bekerja disebabkan karena ada loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, namun mungkin saja lebih kepada karena *reward* yang ada pada sistem penilaian kinerja di perusahaan ini.

Dari hasil wawancara dengan bagian SDM Pasar Swalayan Maju Bersama, diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan dapat dikatakan baik namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala pada peningkatan kinerjanya. Kendala tersebut antara lain :

1. Masih terdapat *turn over* karyawan, yang terlihat pada tabel dibawah.

Tabel 1. Data *Turn Over* Karyawan

Bulan	Penambahan	Mutasi	Keluar	Penggantian
Jan '12	0%	23%	26%	11%
Feb '12	3%	28%	13%	10%
Mar '12	0%	9%	12%	0%

Sumber : Bagian HRD – Pasar Swalayan Maju Bersama Glugur

Walau terlihat adanya penurunan, namun *turn over* ini menjadi salah satu kendala peningkatan kinerja di perusahaan ini.

2. Ketidakmampuan karyawan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap dirinya sendiri.
3. Keterlambatan masuk kerja, ijin dan sakit.
4. Serta masih ada karyawan yang tidak mencapai target kerja yang telah disepakati bersama dalam bentuk kontrak kerja.

Seperti yang telah disampaikan di atas, Pasar Swalayan Maju Bersama memiliki sistem penilaian kinerja yang berorientasi pada peningkatan tunjangan baik berupa upah maupun promosi. Meski demikian, sistem penilaian kinerja tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kondisi bahwa dalam bekerja ternyata uang bukan segalanya bagi karyawan, maka pihak Pasar Swalayan Maju Bersama mengkhawatirkan kinerja akan menurun. Dari pemaparan tersebut diasumsikan peneliti bahwa ada masalah yang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin menemukan sumbangan dari motivasi kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Peneliti akan menyelidiki, bagaimana motivasi kerja karyawan, bagaimana karyawan melibatkan diri secara penuh dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut peneliti, penelitian mengenai kinerja ini sangat diperlukan karena merupakan proses yang secara psikologis terkait erat dengan tenaga dan usaha yang diberikan oleh karyawan dan membawa karyawan pada cara-cara yang efisien dan efektif

untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Penelitian mengenai kinerja harus terfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kemauan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan faktor-faktor yang membuat mereka melibatkan diri secara penuh dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.

### METODE PENELITIAN

Metode *sampling* dalam penelitian ini adalah *total sampling*, yaitu semua populasi dijadikan sampel. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Operasional Pasar Swalayan Maju Bersama outlet Glugur yang berjumlah 110 orang.

Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah :

1. Metode dokumentasi : digunakan untuk melihat dan mengumpulkan data tentang kinerja karyawan, yaitu berupa Blanko Penilaian Kinerja Karyawan. Semakin tinggi skor blanko penilaian kinerja karyawan maka semakin menunjukkan tingginya kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah skor blanko penilaian kinerja karyawan maka semakin menunjukkan rendahnya tingkat kinerja karyawan.
2. Skala Motivasi Kerja : disusun berdasarkan teori Herzberg mengenai dua aspek yang mendorong timbulnya motivasi kerja, yaitu
  - a. Aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.
  - b. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

Skala motivasi kerja ini memiliki 61 butir pernyataan yang valid dengan koefisien daya

beda yang bergerak mulai dari 0,338 - 0,782 dengan  $p < 0,05$  dan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,966.

3. Skala Keterlibatan Kerja : disusun berdasarkan teori Kanungo (1982) yang difokuskan pada aspek-aspek keterlibatan emosional dengan pekerjaan yang dilakukan, kebanggaan terhadap pekerjaan dan kesiapan menghadapi tugas. Skala ini memiliki 21 butir pernyataan yang valid dengan indeks daya beda yang bergerak mulai dari 0,326 - 0,662 dan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,892.

### HASIL PENELITIAN

Dengan menggunakan teknik analisis *Product Moment*, didapat bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien  $r_{x1y} = 0,304$  dan  $p < 0,01$ . Masih dengan menggunakan teknik analisis *Product Moment*, didapat pula bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien  $r_{x2y} = 0,288$  dan  $p < 0,01$ .

Untuk mengetahui daya prediksi motivasi kerja dan keterlibatan kerja terhadap tercapainya kinerja karyawan, digunakan analisis Regresi 2 Prediktor yang kemudian diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien  $F_{reg} = 4,572$  dengan  $p < 0,05$ . Ini menandakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja dan semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah kinerja. Berikut adalah rangkuman hasil perhitungan Analisis Regresi 2 Prediktor.

**Tabel 2. Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi**

Sumber	JK	db	RK	F	Sig
Regresi	1041,195	2	520,598	4,572	0,014
Residu	7629,148	67	113,868		
TOTAL	8670,343	69			

Keterangan:

- JK = Jumlah Kuadrat
- db = Derajat Kebebasan
- RK = Rerata Kuadrat
- F = Koefisien hubungan
- Sig = Signifikansi

Berdasarkan hasil pengujian *Product Moment* dan regresi model penuh atas variabel-variabel bebas motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Data**

Variabel	F	R	R <sup>2</sup>	p
X1 - Y	-	0,304	0,093	0,005
X2 - Y	-	0,288	0,083	0,008
X1 X2 - Y	4,572	0,347	0,120	0,014

Data tabel 3 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki daya prediksi terhadap kinerja karyawan sebesar 9,3 %; dan keterlibatan kerja memiliki daya prediksi terhadap kinerja karyawan sebesar 8,3%; secara bersama-sama motivasi kerja dan keterlibatan kerja memiliki daya prediksi terhadap kinerja karyawan dengan  $F = 4,572$ ,  $R^2 = 0,120$ , dan  $p = 0.014$ . Hal tersebut memberi makna bahwa secara bersama kedua variabel tersebut, yaitu motivasi dan keterlibatan kerja, menentukan munculnya kinerja karyawan sebesar 12,0 %.

Hasil lain yang diperoleh dari penelitian ini yakni subjek penelitian dinyatakan memiliki motivasi kerja cenderung tinggi, sebab nilai rata-rata empirik (173,16) lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik (152,5), namun selisih kedua nilai rata-rata tersebut tidak melebihi bilangan SD 22,06. Selanjutnya diketahui bahwa subjek penelitian memiliki keterlibatan kerja yang

tinggi, sebab nilai rata-rata empirik (63,42) lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik (52,5). Kemudian diketahui bahwa subjek penelitian memiliki kinerja yang baik, sebab nilai rata-rata empirik (97,23) berada antara *rating* 81-107 = *Good / Baik* yang mengacu pada kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## DISKUSI

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja dan semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah kinerja. Selain itu, diketahui pula bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Cherrington (1994). Ia mengemukakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui pula bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah juga kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penemuan Mincer (1988) yang

menemukan bahwa faktor keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja seseorang. Keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh apa seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri, yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja seseorang.

Bobot sumbangan dari variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 9,3%. Kemudian variabel keterlibatan kerja memberikan kontribusi sebesar 8,3%. Hasil dari penelitian ini juga menetapkan bahwa motivasi kerja dan keterlibatan kerja memberikan pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 12,0%. Berarti masih terdapat 88% pengaruh dari variabel lain terhadap kinerja karyawan, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dikaji, diantaranya adalah kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983); faktor sikap, perilaku, partisipasi dan penampilan (Miner, 1988).

#### SARAN

1. Kepada subjek penelitian : melihat ada hubungan positif antara motivasi kerja, keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, maka diharapkan agar para karyawan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan pengaruh baik ini di dalam bekerja sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja.
2. Kepada Manajemen PT. Pasar Swalayan Maju Bersama : disarankan untuk terus memotivasi dan melibatkan karyawan dalam upaya pencapaian kinerja yang optimal dan efisien sembari tetap meningkatkan kemampuan karyawan dengan dimulai dari tindakan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam penyeleksian, pembinaan dan pengembangan. Sehingga pengaruh positif ini dapat

memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Kepada peneliti berikutnya : disarankan untuk mengkaji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan, seperti kemampuan pegawai itu sendiri, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan serta hubungan mereka dengan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, H., 2002, *Analisa Hubungan Antara Komitmen Karyawan dengan Iklim Organisasi dan Performansi Kerja Karyawan*, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, N0. 2, Mei 2002, Hal. 24-33.
- Becker, A. G., & Miller E. C., 2002, *Examining Contrast Effects in Performance Appraisals: Using Appropriate Controls and Assessing Accuracy*, *The Journal of Psychology*, 136(6), 667-683.
- Bernardin, H. J., & Russel A. E. J., 1998, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Second Edition, New York, Irwin McGraw-Hill
- Budihardjo, A., 2002, *Peran Strategi SDM Dalam menghadapi Persaingan Global*, *Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*, Agustus 2002, Hal. 1-10, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Cascio, F. W., 1998, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third Edition, Singapore, McGraw-Hill, Inc.
- Cherington, J. D., 1994, *Organizational Behavior; The Management of Individuals and Organizational performance* (Second Edition), Massachusetts, Allyn and Bacon.

- Field, A., 2000, *Discovering Statistics Using SPSS for Windows; Advanced Techniques for the Beginner*, London, SAGE Publications.
- Findley, M. H, Giles, F. W., & Mossholder, W. K., 2000, Performance Appraisals. Process and System Facets: Relationships With Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 4, 634-640.
- Glisson, C., & James, R. L., 2002, The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Himam, F., Darokah, M., & Bachroni, M., 2004, *Pengaruh Desain kerja terhadap ketrlibatan kerja Pekerja PT Kertas Basuki Rachmat (persero) Banyuwangi* (Laporan Penelitian, tidak diterbitkan), Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Mathis, R. L. N., & Jackson, J. H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-9, Alih bahasa oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira H., Jakarta, Salemba Empat.
- Munandar, A.S., 2001, *Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional, Pengembangan SDM dalam Perspektif PIO*, Hal. xv-xxxii, Jakarta, Fakultas Psikologi UI.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R., 2002, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Robbins, P. S., 1998, *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Roma, G. V., Peiro, M. J., & Tordera, N., 2002, An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 465-473.
- Rotundo, M. & Sackett, R. P., 2002, The Relative importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance; A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 66-80.