

## Model Hubungan Kompensasi Non-Financial dan Komitmen Karyawan: Peran Pendidikan Sebagai Pemoderasi

**SERAMBI**

Received –  
Revised –  
Accepted –  
Online first –

**Sitti Marijam Thawil**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi , Universitas Islam Attahiriyah

### Abstrak

*This study aims to determine the effect of non-financial rewards on organizational commitment with education as a moderator. This research is included in the type of survey research, namely research whose information is collected from respondents using a questionnaire. As much as 55 respondents were involved in the survey, and the data were analyzed by moderating regression. This study concludes that non-financial rewards (career development, development opportunities and recognition) are tools that management can use to increase commitment.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pengaruh non keuangan terhadap organisasi organisasi dengan pendidikan sebagai moerator. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survei yaitu penelitian yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Sebagai 55 orang responden yang terlibat dalam survei, dan data dianalisis dengan regresi moderasi. Studi ini menyimpulkan bahwa penghargaan non finansial (pengembangan karir, peluang pengembangan dan pengakuan) adalah alat yang dapat digunakan manajemen untuk meningkatkan komitmen.

### Paper type

*Literature review*

✉ Email :  
[siti.marijam13@gmail.com](mailto:siti.marijam13@gmail.com)

**Keywords:** *reward non-financial, commitment*



SERAMBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol 1, No.1, 2019, pp. 33-40  
eISSN -

**Pedoman Sitasi:** Thawil, S. (2019). Model Hubungan Kompensasi Non-Financial dan Komitmen Karyawan: Peran Pendidikan Sebagai Pemoderasi. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 1(1), 33 - 40

## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia yang membentuk organisasi dianggap sebagai salah satu sumber daya terpenting perusahaan saat ini. Orang-orang dan bagaimana mereka dikelola menjadi lebih penting karena banyak sumber kesuksesan kompetitif lainnya seperti teknologi dapat dengan mudah ditiru sehingga tidak sekuat dulu dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Menyadari bahwa dasar keunggulan kompetitif telah berubah adalah penting untuk mengembangkan kerangka acuan yang berbeda untuk mempertimbangkan masalah manajemen sumber daya manusia (Dyer dan Reeves, 1995, dalam Kathure, 2014). Keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat ditentukan oleh pemanfaatan sumber daya yang efektif dan efisien yang dimilikinya, seperti sumber daya manusia, material, keuangan, dan informasi. Diantara keempat sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dan krusial dari semua sumber daya untuk kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Ivancevich (2009, p.62), penting untuk diingat bahwa orang melakukan pekerjaan dan menciptakan ide yang menunjukkan layanan organisasi.

Tingkat kontribusi sumber daya manusia harus dievaluasi dalam pengembangan organisasi atau perusahaan bisnis (Kathure, 2014). Seiring dengan pesatnya persaingan, upaya untuk mempertahankan karyawan potensial yang memiliki keahlian sangat penting bagi perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus dapat memastikan bahwa karyawan mereka memiliki loyalitas, dedikasi, dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Meski demikian, upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan tidaklah mudah, salah satu faktor yang dapat menjadi pertimbangan utama karyawan untuk beralih ke perusahaan adalah adanya tawaran reward yang lebih tinggi, sehingga manajemen penghargaan menjadi semakin strategis perannya di masa sekarang ini. Manajemen reward telah menjadi semakin penting terutama dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif saat ini. Hal ini karena memungkinkan organisasi untuk merekrut dan memelihara karyawan serta meningkatkan produktivitas organisasi (Dalvi dan Ibrahim, 2013). Datta (2012) berpendapat bahwa banyak organisasi yang menganggap karyawan sebagai faktor utama mereka dalam menciptakan nilai organisasi dan keunggulan kompetitif. Akibatnya, penting untuk mempertahankan karyawan, menciptakan motivasi, dan meningkatkan produktivitas kerja melalui beragam strategi seperti penghargaan. Perusahaan perlu merancang sistem penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dan kapabilitas karyawan serta sesuai dengan tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan motivasi.

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompenasi non financial pada komitmen karyawan dengan menempatkan pendidikan sebagai pemoderasi. Hubungan antara dua variabel ini sendiri telah banyak dilakukan sebelumnya (misalnya Kathure , 2014; Korir, 2016; Park & Melamed, 2015). Namun model ini kemudian mendapatkan pengembangan dengan berbagai modifikasi model, misalnya Lotunani et al. (2014) menempatkan reward sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap komitmen. Temuan lain menggunakan faktor organisasi menunjukkan bahwa komitmen untuk karyawan yang lebih tua meningkat dengan tingkat penghargaan yang tinggi, sedangkan, komunikasi dan tingkat pelatihan yang lebih tinggi menyebabkan peningkatan komitmen afektif pada pekerja yang lebih muda. Kerja tim tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat komitmen afektif ketiga kelompok usia pekerja (Khan, 2015). Panaccio (2014) dalam studinya meneliti peran mediasi dari komitmen afektif dan kontinuitas dalam hubungan antara kepuasan gaji dan niat turnover, dan peran moderasi dari efektivitas negatif. Hasil studi mereka menemukan bahwa komitmen afektif dan kontinyu memediasi hubungan negatif kepuasan gaji dengan turnover. Selain itu, hubungan

negatif tidak langsung kepuasan gaji dengan turnover melalui komitmen afektif lebih lemah di antara responden yang memiliki efektifitas negatif tinggi, sedangkan hubungan negatif tidak langsungnya dengan pergantian melalui komitmen berkelanjutan lebih kuat di antara mereka yang memiliki efektifitas negatif tinggi. Akhirnya, hubungan negatif dari kepuasan gaji terhadap turnover lebih kuat pada tingkat efektifitas negatif yang tinggi.

Menindaklanjuti berbagai model yang diajukan oleh penelitian sebelumnya, studi saat ini berupaya untuk menindaklanjuti hubungan reward dengan komitmen dengan menempatkan pendidikan sebagai pemoderasi. Model ini merupakan pengembangan dari studi Lotunani et al. (2014) yang menempatkan usia. Studi ini menganggap penting dalam menempatkan pendidikan sebagai pemoderasi mengingat pendidikan memiliki peran dalam kepuasan karyawan terhadap reward (Lee & Sabharwal, 2016). Dengan demikian, pertanyaan yang ingin dijawab dalam studi ini adalah apakah ada hubungan reward non financial dengan komitmen, dan bagaimana peran pendidikan memoderasi hubungan tersebut.

### **Kajian Pustaka**

Teori ekuitas / keadilan merupakan dasar teoritis yang digunakan dalam studi ini. Teori ini terkait dengan apakah individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja atau tidak. Ekuitas atau ketidaksetaraan yang dirasakan akan berdampak pada tingkat upaya yang diberikan di lingkungan kerja (Arnold et al., 2010). Ramlall (2004) berpendapat bahwa seorang individu dalam hubungan karyawan-majikan mengevaluasi tidak hanya manfaat dan penghargaan yang dia terima dan apakah masukan yang diberikan kepada organisasi seimbang dengan keluaran tetapi juga relevansi masukan dan keluaran yang diterima oleh karyawan lain. di dalam atau di luar organisasi pemberi kerja. Input individu dapat berupa pendidikan, usaha, pengalaman, dan kompetensi dibandingkan dengan output seperti gaji, pengakuan dan kenaikan gaji. Jika seseorang memperhatikan ketidakseimbangan pada rasio masukan-hasil menurut pengalamannya sendiri dan dibandingkan dengan yang lain, ketegangan terakumulasi. Arnold et al., (2010) mencatat bahwa individu yang merasa kurang dihargai akan memiliki perasaan negatif yang lebih kuat daripada mereka yang diberi penghargaan berlebihan. Jika ketidaksetaraan terpenuhi dalam hubungan karyawan-pemberi kerja, individu cenderung mengubah masukan mereka agar sesuai dengan hasil, yaitu menurunkan upaya kerja untuk menyamakan hasil, mengubah referensi yang digunakan untuk membandingkan ketidaksetaraan yang dirasakan, atau mengubah persepsi diri atau orang lain.

#### *Hubungan reward non-financial dengan komitmen*

Meyer dan Allen (1991) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi yang terdiri dari tiga komponen: afektif, kontinuitas, dan normatif. Komitmen afektif telah didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan dengan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di organisasi karena mereka menginginkannya. Komitmen kelanjutan di sisi lain berkaitan dengan kesadaran seseorang akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi saat ini. Karyawan yang memiliki sifat komitmen berkelanjutan akan tetap berada di organisasi karena harus melakukannya. Komponen ketiga, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban terhadap organisasi berdasarkan norma dan nilai pribadi seseorang. Karyawan yang komitmennya pada organisasi dikatakan sebagai tipe normatif tetap berada di organisasi hanya karena mereka yakin mereka harus melakukannya.

*Reward* atau penghargaan didefinisikan sebagai semua pembayaran moneter, non-moneter, dan psikologis yang disediakan organisasi untuk karyawannya (Bartol & Locke, 2000). Hadiah diberikan setelah terjadinya suatu tindakan dengan tujuan menyebabkan perilaku tersebut terjadi lagi. Ini dilakukan dengan mengasosiasikan makna positif dengan perilaku dan itu mewakili apa yang ingin diperoleh individu dari pekerjaan atau apa yang mereka rasakan (Kathure, 2014). Penghargaan pekerjaan telah ditemukan menjadi penentu yang kuat dari kepuasan kerja dan juga secara signifikan berkaitan dengan profesionalisme. Imbalan non-finansial adalah keuntungan non-moneter yang mempengaruhi orang melalui imbalan non-material seperti; memberikan lebih banyak tanggung jawab, promosi, pujian dan pengakuan di depan umum.

Imbalan non-finansial cenderung menarik orang-orang yang berkualifikasi tinggi dan kompeten yang cenderung memiliki komitmen tinggi untuk pencapaian tujuan organisasi. Armstrong (2009) menjelaskan bahwa penghargaan non-finansial memiliki peran dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dalam pekerjaan mengamati bahwa "pada dasarnya gagasan tentang penghargaan total mengatakan bahwa ada lebih banyak penghargaan kepada orang daripada membuang uang kepada mereka". Imbalan nonfinansial dapat membuat pekerja lebih nyaman dalam bekerja. Ini mendorong mereka untuk memberikan upaya ekstra dengan mengembangkan kesepakatan yang membahas berbagai masalah. Imbalan non finansial ini dapat berbentuk kesempatan karir, kesempatan pertumbuhan, dan pengakuan.

Komitmen terhadap organisasi akan terdegradasi jika ada persepsi tentang metode curang dalam kegiatan promosi (Mosadeghrad et al., 2008) Al-Ahmadi (2002) menjelaskan bahwa karyawan menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih besar jika mereka diberi banyak kesempatan untuk personal. serta pertumbuhan profesional dalam organisasinya. Menurut Friday dan Friday (2003), kepuasan dengan promosi menentukan sikap karyawan terhadap kebijakan dan praktik promosi organisasi. Promosi memberi karyawan peluang untuk pertumbuhan pribadi, lebih banyak tanggung jawab, dan peningkatan status sosial. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengamati bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan kerja. Pengakuan dan perayaan tidak berfungsi sebagai alternatif dari gaji pokok, mereka hanya penambah, bukan pengganti gaji. Namun, bersama dengan pendekatan pembayaran yang solid, pengakuan dan perayaan adalah cara yang efektif untuk membuat penghargaan dikomunikasikan secara efektif. Jika digunakan dengan benar, kedua faktor ini memberi perusahaan kesempatan untuk mengkomunikasikan peran yang harus dimainkan karyawan dalam membuat organisasi sukses. Ketika solusi pembayaran tradisional gagal untuk mengakui masalah seperti peluang bisnis, desain dan kompetensi organisasi, pengakuan dapat menjadi alat yang hebat untuk mengatasinya (Kathure, 2014).

Studi yang dilakukan oleh Kathure (2014) menyimpulkan bahwa pengembangan karir, peluang pengembangan yang ditawarkan dan pengakuan karyawan merupakan alat yang dapat digunakan manajemen untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa para pekerja sangat menghargai berbagai penghargaan non-finansial yang diberikan oleh organisasi mereka. Hsu et al. (2015) dalam studi mereka juga menunjukkan bahwa persepsi kepercayaan dan penghargaan perawat terdaftar berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Meskipun dampak penghargaan sedikit lebih kuat dari pada kepercayaan di antara perawat pada kepuasan kerja, pengaruh kepercayaan di antara perawat secara signifikan lebih tinggi daripada penghargaan pada komitmen organisasi. Sebelumnya, Malhotra et al. (2007) menetapkan bahwa penghargaan

non-moneter intrinsik adalah prediktor komitmen afektif yang lebih kuat daripada penghargaan moneter. Coetsee (2004) menggarisbawahi pentingnya menghubungkan penghargaan, yang merupakan hasil dari kinerja yang baik dan menjelaskan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan yang layak akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan karena itu mempengaruhi perilaku mereka dengan memotivasi mereka. Selanjutnya, penghargaan sosial, membantu karyawan mengembangkan kepercayaan dan minat dalam mengejar tujuan organisasi. Karyawan yang menganggap supervisor mereka suportif memiliki komitmen yang lebih efektif kepada pemberi kerja mereka. Zingheim dan Schuster (2000) berpendapat bahwa ketika supervisor berkomitmen kepada bawahan mereka dan terlibat dalam perilaku yang mendukung tujuan organisasi, karyawan mengalami kepuasan emosional dan lebih mungkin merespons dengan mengembangkan kepercayaan dan memodelkan perilaku supervisor mereka (dalam Kathure, 2014).

## Metode

Desain penelitian yang diadopsi adalah desain asosiatif dengan pendekatan survei. Selanjutnya, pengumpulan data menggunakan pertanyaan terstruktur melalui kuesioner. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Divisi SAG PT. Bank XYZ Syariah kantor pusat. Karena kurang dari 100 orang, maka penulis mengambil sampel dari semua staff karyawan Divisi SAG tersebut sebagai responden. Metode pengambilan sampel adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling* jenuh dimana responden ditentukan didasarkan pada kemudahan dan kesediaan sampel menjadi responden penelitian

### *Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel*

Komitmen diukur dengan mengadaptasi skala yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Tiga dimensi meliputi afektif, kontinuitas, dan normatif. Reward non financial diukur dengan tiga dimensi diadaptasi dari Kathure (2014) yang terdiri dari dimensi kesempatan karir, kesempatan pengembangan, dan pengakuan. Uji validitas dan reliabilitas dengan analisis faktor dan koefisien cronbach alpha telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga dapat dianalisis lebih lanjut,

### *Analisis data*

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (ukuran tendensi sentral dan ukuran variasi). Setelah data terkumpul, kuesioner diedit untuk akurasi, konsistensi dan kelengkapan. Data dianalisis dengan regresi moderasi dengan bantuan program SPSS.

## Hasil dan Diskusi

Seperti yang ditunjukkan di bawah pada Tabel 1 penelitian menemukan bahwa terdapat lebih banyak laki-laki seperti yang ditunjukkan oleh 62% daripada perempuan yang ditunjukkan oleh 38%. Ini menunjukkan bahwa kedua jenis kelamin terwakili dalam penelitian, namun ada perbedaan proporsi antara laki-laki dan wanita.

Tabel 1. Karakteristik responden

	Jumlah	Persen
Gender		
Laki-Laki	42	76
Wanita	13	24
Jumlah	55	100
Masa Kerja		
< 1 tahun	18	33
1 - 2 tahun	12	22
> 2 tahun	25	45
Jumlah	55	100

Sumber: data lapangan (2019)

Berdasarkan masa kerja, sebanyak 33% karyawan memiliki masa kerja kurang 1 tahun, 22 persen memiliki masa kerja 1 – 2 tahun, dan 45 persen karyawan memiliki masa kerja di atas 2 tahun.

### *Direct and moderating effects*

Untuk menguji hipotesis, studi ini menggunakan PROCESS macro with 5,000 bootstrap samples (Model 1). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, reward non financial memiliki hubungan langsung yang positif dengan komitmen ( $\beta = 0,225$ ,  $p < 0,01$ ), sehingga hipotesis terdukung. Hipotesis 2 menguji peran pendidikan sebagai pemoderasi hubungan reward non financial dengan komitmen. Seperti ditampilkan di Tabel 2, variabel interaksi memiliki efek negative terhadap ( $\beta = -0.051$ ,  $p > 0.05$ ), ini berarti pendidikan tidak terbukti memoderasi hubungan reward non financial dengan komitmen.

Tabel 2. Hasil regresi moderasi

	Koefisien	se	t	p
X	0.225	0.025	9.171	0.000
M	0.343	0.028	12.188	0.000
Interaksi	-0.051	0.029	-1.763	0.079
R-sq	0.400			
F	88.068			
p	0.000			

Sumber: data lapangan (2019)

### *Pembahasan*

Hasil penelitian ini menemukan dua temuan penting. Pertama, *reward non financial* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini memberikan penjelasan tentang bagaimana perusahaan memberikan kesempatan karir, pertumbuhan, dan pengakuan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Dengan kata lain, karyawan akan menganggap bahwa perusahaan memberikan kesempatan karir, pertumbuhan, dan pengakuan akan mengarah pada kecenderungan memiliki komitmen tinggi pada organisasi. Temuan ini konsisten dengan teori keadilan dan penelitian sebelumnya (misalnya Kathure, 2014; Korir, 2016; Park & Melamed, 2015).

Hasil studi ini memberikan dukungan bahwa manajemen penghargaan mengacu pada strategi, kebijakan, dan proses yang diperlukan untuk memastikan bahwa kontribusi orang-

orang dalam suatu organisasi diakui baik melalui sarana non-finansial dan finansial. Armstrong (2012) berpendapat bahwa ketika penghargaan dikelola dengan baik, komitmen yang diinginkan tercapai secara efisien dan efektif karena karyawan merasakan keuntungan bersama. Keuntungan ini selalu interterm dengan organisasi serta dengan karyawan dalam pencapaian target atau sasaran yang ditentukan.

Temuan kedua menunjukkan bahwa pendidikan tidak terbukti memoderasi hubungan *reward non financial* dengan komitmen. Meski demikian, nilai koefisien negative pada interaksi antara pendidikan dengan reward non financial adalah negative, menandakan bahwa pendidikan memiliki efek negative dimana semakin tinggi pendidikan akan memiliki kecenderungan penurunan komitmen

## Kesimpulan

Studi ini menyimpulkan bahwa *reward non financial* (pengembangan karir, peluang pengembangan dan pengakuan) adalah alat yang dapat digunakan manajemen untuk meningkatkan komitmen. Dari studi ini dapat dengan mudah disimpulkan bahwa paket penghargaan non-finansial pekerja sangat penting dan harus menjadi perhatian pengusaha dan karyawan. Oleh karena itu, ketika penghargaan ini tidak diberikan, pekerja cenderung mengungkapkan ketidaksenangan melalui tidak adanya komitmen pada pekerjaan mereka.

Hasil investigasi ini bisa bermanfaat bagi pihak manajemen dan pembuat kebijakan. Studi ini merekomendasikan bahwa karena reward non financial mempengaruhi komitmen maka perusahaan penting bagi manajer dan pembuat kebijakan untuk mencatat untuk memastikan karyawan diberikan kesempatan karir, kesempatan pengembangan, dan pengakuan.

Studi ini telah mengeksplorasi pengaruh penghargaan non finansial terhadap komitmen karyawan di salah satu bank syariah untuk menawarkan pemahaman tentang pentingnya mempertahankan sistem penghargaan yang efektif yang akan memberikan hasil yang diinginkan dan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan studi lain dilakukan dengan tujuan untuk menyelidiki pengaruh penghargaan finansial terhadap komitmen karyawan.

## Daftar Pustaka

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York, NY: Kogan Page Publishers.
- Coetzee, M. (2005). *The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Unpublished PHD Thesis, University of Pretoria.
- Khan, F. (2015). Organizational factors and affective commitment: Moderating role of employees' age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 405-419.
- Kathure, D. (2014). *Influence of non financial rewards on employee commitment at Kenya tea development agency* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Hsu, C. P., Chiang, C. Y., Chang, C. W., Huang, H. C., & Chen, C. C. (2015). Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward. *Journal of nursing management*, 23(5), 567-576.
- Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The effect of reward management on employees commitment in the universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37-48.

- Lee, Y. J., & Sabharwal, M. (2016). Education–job match, salary, and job satisfaction across the public, non-profit, and for-profit sectors: Survey of recent college graduates. *Public Management Review*, 18(1), 40-64.
- Lotunani, A., Idrus, M. S., Afnan, E., & Setiawan, M. (2014). The effect of competence on commitment, performance and satisfaction with reward as a moderating variable (A study on designing work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 18-25.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1996). Testing the 'Side-bet theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1)372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Malhotra, N., Budhwar, P., and Prowse P. (2007). Linking rewards to commitment: empirical investigations of four UK call centres. *International Journal of Human Resources Management*, 18(12):2095 -2127
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human relations*, 67(7), 821-848.
- Park, H., & Melamed, D. (2015). Reward stability promotes group commitment. *Social Psychology Quarterly*, 78(4), 283-300.

### **Author Detail**

Sitti Marijam Thawil adalah di prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah, Jakarta.