

PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN SIKAP KERJA PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DI INDONESIA

Akmal dan Elfitra Azliyanti

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Bung Hatta Padang
drakmal210@gmail.com dan elfitra.azliyanti@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine the effect of human resources management practises to employee attitude at State Own Company. Data were collected with purposive sampling technique and SEM - smartPLS 2.0 M3 analyses were used. The results prove that human resources management practices and intrinsic motivation influence to work attitude, while knowledge of psychological contract is not significant. Trust is not influence to knowledge of psychological contract, but intrinsic motivation and human resources management practices are significant.*

Keywords : *human resources management practises, work attitude*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan meneliti dampak praktek manajemen sumber daya manusia terhadap sikap kerja karyawan di Badan Usaha Milik Negara. Pengumpulan data menggunakan teknik purposive sampling dan metode analisa data menggunakan SEM - smartPLS 2.0 M3. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap sikap kerja karyawan, sedangkan kontrak psikologi berpengetahuan tidak signifikan. Kepercayaan tidak mempunyai pengaruh terhadap kontrak psikologi berpengetahuan, tetapi motivasi intrinsik dan praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan.*

Kata Kunci: *motivasi intrinsik, praktek manajemen sumber daya manusia, kontrak psikologi berpengetahuan.*

Pendahuluan

Manager di organisasi membutuhkan tanggapan yang cepat dalam perubahan dengan menciptakan tingkat kompetensi sumber daya manusia. Komitmen karyawan yang tinggi diharapkan menunjukkan keinginan untuk bekerja lebih keras terhadap pencapaian tujuan organisasi (Meyer, Stanley, Herscovitch dan Topolnytsky, 2002). Ostroff dan Bowen (2004) mendukung bahwa praktek SDM berpengaruh signifikan terhadap persepsi dan sikap karyawan tetapi masih relatif sedikit usaha secara sistematis tentang proses mediasi dan bagaimana mempengaruhi efektifitas organisasi. Penelitian menemukan bahwa hubungan antara SHRM dan prestasi perusahaan dan hubungan antara praktek SDM dan prestasi individu (Wright dan Boswell, 2002). Praktek sumber daya manusia tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, dan praktek tersebut membantu membangun modal intelektual, yang pada akhirnya peningkatan kreasi nilai organisasi (Youndt, 2000).

Hubungan antara *commitment HRM practice*, sikap karyawan, dan prestasi organisasi merupakan suatu proses atau mekanisme (Bowen dan Ostroff, 2004). Peran praktek SDM dalam

hubungan antara sikap perilaku yang belum jelas dan masih sedikitnya pemahaman secara nyata bagaimana praktek SDM bekerja mengarah pada kinerja dan bagaimana praktek tersebut mempengaruhi individu. Zeidan (2006) menyatakan bahwa *psychological contract fulfillment* memediasi hubungan antara *high commitment human resource management* dan sikap perilaku karyawan. Berdasarkan *equity theory*, menyatakan bahwa ketidakadilan dipersepsikan dalam hubungan kerja yang dijanjikan oleh perusahaan menghasilkan alterasi sikap dan perilaku (Lester & Kickul, 2001).

Penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (SHRM) menjadi perhatian lebih pada dekade ini karena SHRM mempunyai potensi pengaruh pada isu "*bottom line*". Saat ini masih sedikit yang tahu bagaimana SHRM mempengaruhi sikap kerja pada profesional SDM. Hal ini tidak dipahami karena perbedaan tingkat analisis. Penelitian SHRM banyak menggunakan organisasi sebagai unit analisis, dan adanya perbedaan prestasi dan sikap kerja individu. Praktek sumber daya manusia mempunyai dua dampak yaitu (1) tingkat organisasi; praktek sumber daya manusia

mempertajam keahlian karyawan, sikap dan perilaku yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Praktek manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi hubungan antar karyawan dengan mempengaruhi persepsi kontrak psikologi (Sonnenberg & Koene, 2011) dan berdampak pada sikap perilaku karyawan, hasil organisasi dan bagaimana mekanisme hubungan antara praktek sumber daya manusia dan sikap perilaku kerja. Judge et.,al. (2001) menemukan hasil penelitiannya terdapat hubungan positif antara MSDM strategik dengan sikap kerja karyawan. Green et.,al (2006) menemukan bahwa *strategic human resource management* mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap sikap kerja. *Best human resource management practice* berhubungan positif dengan sikap kerja (Pathak et.,al. 2005). *High commitment human resource management* mempunyai hubungan signifikan terhadap sikap kerja (Julian Gould-William, 2004).

Gardner et.,al (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *HRM Practices* mempunyai hubungan negatif terhadap perilaku kerja. Chew (2004) hasil penelitiannya menyatakan bahwa praktek SDM (pelatihan & pengembangan karir) tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kerja (komitmen organisasional) tetapi signifikan sebagai prediktor perilaku kerja (*intention to stay*), dan praktek SDM (*opportunities to work on challenging assignments*) tidak signifikan berhubungan terhadap *intention to stay*. Nishii et.,al (2008) dalam penelitiannya bahwa *HR Attribution* mempunyai hubungan negatif dan tidak signifikan terhadap sikap karyawan. Berdasarkan latar belakang dan *research gap* diatas, maka diketahui masalah yaitu masih terdapatnya kontroversi hasil penelitian tentang hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia terhadap sikap kerja profesional sumber daya manusia.

Kajian Teori dan Hipotesis

Hubungan antara Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sikap Kerja

Manajemen sumber manusia strategik akan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja. Hubungan antara *commitment HRM practice*, sikap karyawan, dan prestasi organisasi merupakan suatu proses atau mekanisme (Bowen dan Ostroff, 2004). Wright & Nishi (2006) menemukan peran mediasi *line manager* terhadap hubungan antara *intended/actual/ perceived HR*

practices terhadap reaksi karyawan (afektif, kognitif, dan perilaku). *Intended/actual/ perceived HR practices* dan HR outcomes (komitmen karyawan, *quit intention*, *actual levels of employee turnover*, kepuasan kerja, tingkat stress, dan *work life balance*).

Karakteristik pekerjaan ini mengarah kepada tingginya kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Thatcher et.,al 2002). Lebih lanjut, Yamaguchi (2013) secara keseluruhan kepuasan kerja mencerminkan keseluruhan cinta karyawan terhadap pekerjaan atau sikap keseluruhan terhadap pekerjaan, sementara kepuasan khusus mencerminkan perasaan karyawan dalam aspek kerja yang konkret. Oleh karena SHRM adalah karakteristik dalam pekerjaan SDM, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut;

H₁: Praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sikap kerja.

Hubungan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kontrak Psikologi Berpengetahuan

Proses rekrutmen dan seleksi fokus pada identifikasi, menarik dan memilih orang sesuai dengan persyaratan organisasi. Rekrutmen dan seleksi sesuai dengan pekerjaan SDM. Selama wawancara rekrutmen dan orientasi, orang SDM harus jelas dan jujur mengkomunikasikan tanggungjawab dan harapan karyawan. Formasi kontrak psikologi mulai terjadi selama proses seleksi, dan ketika kontrak tersebut dilanggar menghasilkan ketidakpuasan dan rendahnya komitmen (Knights, 2005). Untuk mendapatkan staf yang berkualitas, maka organisasi melakukan metode dan proses rekrutmen yang efektif. Selain itu dengan menemukan alat dan pendekatan yang lebih baik dalam memelihara orang yang tepat. Ketika perusahaan menseleksi karyawan yang mempunyai keahlian, karyawan tersebut menjadi co-worker berkualitas dalam hubungan di lingkungan kerja mereka sendiri (Wright, Gardner, dan Moynihan, 2003).

Praktek SDM yaitu proses manajemen kinerja memainkan peran kunci dalam menentukan harapan karyawan- organisasi (Lester dan Kickul, 2001). Penilaian kinerja dapat mempengaruhi hubungan dengan berbagai cara. Lester dan Kickul (2001) mendukung bahwa organisasi dapat meningkatkan kemampuan memenuhi kontrak psikologi melalui target kontrak psikologi bernilai tinggi pada *job reviews* mereka. Setelah informasi dikumpulkan tentang

hasil nilai paling terbaik awal proses, karyawan secara spesifik tentang apa yang diharapkan calon dalam hubungan kerja mereka. Ketika organisasi memberikan umpan balik pada karyawan tentang prestasinya, hal itu tanda karyawan apakah atau tidak mereka berkontribusi hubungan kerja mereka. Diskusi penilaian juga menyediakan organisasi kesempatan bertanya apakah karyawan mereka dipuaskan. Oleh karena itu penilaian digunakan sebagai tahapan dalam proses pembuatan kontrak untuk menjamin dua pihak yaitu karyawan dan organisasi memenuhi kontrak psikologi mereka satu sama lain.

H₂: Praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh secara positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan

Hubungan Motivasi Intrinsik dan Kontrak Psikologi Berpengetahuan

Kontrak psikologi merupakan seperangkat keyakinan yang subjektif terhadap pertukaran hubungan antara karyawan dan organisasi (Rousseau, 2004). Organisasi modern membutuhkan perubahan dan adaptasi agar survive. Implikasi adalah bahwa hubungan kehidupan yang lama di kontrak psikologi tidaklah valid dalam jangka panjang dan fundamental hubungan antara karyawan dan organisasi telah berubah. Karyawan mungkin mempersepsikan perubahan tersebut sebagai sebuah pelanggaran kontrak psikologi yang mengarah pada penurunan kepuasan kerja, motivasi, produktifitas, dan peningkatan usaha untuk meninggalkan organisasi dan lebih lanjut perbedaan tipe kontrak psikologi akan diperlakukan berbeda juga terhadap reaksi karyawan. Empat pernyataan psikologis yang mengarah pada motivasi intrinsik yaitu *perceptions of meaningfulness, responsibility, knowledgw of result, dan empowermen dan exchange*. Riset mengilustrasikan bahwa hubungan antara pertukaran keyakinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mendukung pentingnya pernyataan psikologi.

Motivasi karyawan merupakan hal yang krusial untuk kesuksesan organisasi (Low dan Robertson 2006). Variasi model dan teori motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Karyawan mempunyai kebutuhan yang berbeda berdasarkan demografi, aspirasi, keinginan dan kepribadian. Untuk membawa motivasi karyawan pada tingkat yang tinggi melalui seperti pekerjaan yang menarik dan pengakuan. Harapan karyawan yang diperlakukan

adil dan penghargaan adil akan mempengaruhi usaha mereka (Kim dan Maourgone, 2003).

H₃: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan

Hubungan Antara Kepercayaan dan Kontrak Psikologi Berpengetahuan

Pelanggaran kontrak psikologi dapat mengakibatkan berkurangnya elemen kepercayaan dalam hubungan antara organisasi dan karyawan, (Deery, Iverson, & Walsh, 2006) dan sering mengakibatkan kemarahan dan rendahnya kepercayaan. Jika kedua pihak yaitu organisasi dan karyawan memaksimalkan hubungannya, maka kepercayaan harus utama yang tersedianya sebuah mekanisme dimana kedua dapat bekerjasama secara efektif karena peran sentral kepercayaan dalam hubungan mempunyai pengaruh langsung bagaimana kedua bekerjasama satu sama lain (Coyle-Syapiro, 2002). Guest dan Conway (2001) menemukan bahwa satu kunci pengaruh kepercayaan bagi karyawan adalah apakah organisasi atau tidak telah memenuhi kontrak psikologinya. Clinton dan Guest (2004) menemukan bahwa hubungan antara kepercayaan dan kontrak psikologi adalah tinggi dan dilaporkan sebesar $r = .43$. Penelitian menemukan bahwa 17% dari 136 karyawan yang menjadi responden yakin bahwa organisasinya telah gagal memenuhi kewajibannya. Pengaruh kepercayaan kontrak psikologi secara umum dapat diterima misalnya hasil penelitian Clinton dan Guest (2004) menemukan kepercayaan memediasi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologi dan kinerja, OCB, komitmen, kepuasan kerja, dan keinginan untuk keluar.

H₄: Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan

Hubungan Kontrak Psikologi Berpengetahuan dan Sikap Kerja

Komitmen merupakan konseptualisasi dalam kerangka pertukaran, prestasi dan loyalitas ditawarkan dalam pengembalian bagi penghargaan dan benefit dalam bentuk material. Komitmen afektif sepertinya banyak mempunyai dampak pada pertimbangan kontrak psikologi individu dan lebih spesifik lagi dalam kontrak relasional. Kontrak relasional yang didasarkan kepada komponen emosional sosial seperti komitmen dan kepercayaan dan kontrak relasional mempunyai dampak signifikan terhadap komitmen organisasional. Johnson dan O'Leary-Kelly (2003) menemukan ada hubungan negatif antara

pelanggaran kontrak psikologi dan kepuasan kerja dan komitmen serta pelanggaran kontrak psikologi memprediksi tanggapan perilaku karyawan seperti menekan *in-role performance* dan peningkatan ketidakhadiran. Lester et.,al (2002) menemukan semakin besar tingkat pelanggaran kontrak psikologi oleh bawahan, maka semakin kurang komitmennya terhadap organisasi.

Konseptualisasi komitmen dari perspektif afektif yang fokus pada sentuhan karyawan, identifikasi, dan afiliasi dengan organisasi. Oleh karena itu dapat diargumentasikan pelanggaran kontrak akan menurunkan komitmen dan sebaliknya terpenuhinya kontrak akan meningkatkan komitmen afektif. Proporsi sebuah substansi tentang riset kontrak psikologi telah berfokus pada konsekuensi organisasi yang gagal atau berhasil memenuhi satu atau lebih kesepakatan pertukaran antara organisasi dan karyawan yang disebut sebagai *psychological contract breach atau violation* (Turnley dan Fieldman, 2000). Chi et.,al (2007) menyatakan persepsi kontrak psikologi yang terpenuhi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, setelah dikontrol variabel penilaian perubahan. *Intent to stay dan value commitment* (komitmen organisasional) berpengaruh positif dengan kontrak psikologi (Agarwal, 2011). Masih sedikitnya riset yang menguji konsekuensi *psychological contract fulfillment* dan kebanyakan riset berfokus pada dampak *psychological contract breach*. Guest dan Conway (2001) menemukan bahwa persepsi ketika terpenuhinya kontrak maka bertambah besarnya komitmen pada pekerjaan dan organisasi. Lester et.,al (2002) juga menemukan bahwa ada hubungan signifikan antara komitmen afektif dan persepsi pelanggaran kontrak psikologi dan ini juga didukung oleh Johnson dan O’Leary Kelly (2003) yang menemukan sebuah korelasi

sebesar -0,52 antara pelanggaran kontrak psikologi dan komitmen. Berdasarkan literature dan argumentasi diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kontrak psikologi berpengetahuan berpengaruh positif terhadap sikap kerja

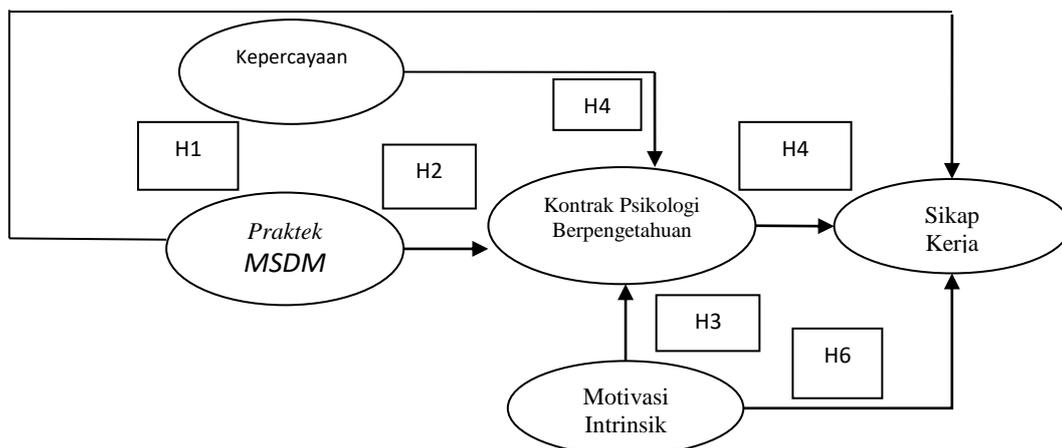
Hubungan Motivasi Intrinsik dan Sikap Kerja

Masih sedikitnya perhatian tentang bagaimana membangun dan menguji model, peneliti telah mendukung secara kuat pada penelitian akan datang motivasi dan proses psikologi mungkin mempengaruhi pengembangan komitmen afektif Motivasi intrinsik secara parsial sebagai mediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kontek pekerjaan dan sikap kerja (komitmen afektif dan kepuasan kerja). Selain itu motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan usaha, tetapi juga mempunyai pengaruh yang besar pada aspek perilaku lainnya.

Riset tentang hubungan antara motivasi kerja dan organizational komitmen telah banyak dilakukan beberapa tahun sebelumnya yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja berhubungan yang kuat dan positif terhadap komitmen organisasional diantara karyawan sektor swasta di Pakistan. Hasil riset ini juga sejalan dengan hasil riset Ayeni dan Popoola (2007) dan Darolia, Kumari dan Darolia (2010). Johnson et.,al (2010) mengatakan komitmen adalah sebagai fenomena motivasi dan ketika pekerja mempunyai komitmen akan menghasilkan sebuah kontribusi bagi organisasi. Berdasarkan ilustrasi dan argementasi diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap sikap kerja

Gambar 1. Model Penelitian



Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian adalah Badan Usaha Milik Negara di seluruh Indonesia yang berjumlah 140 dengan berbagai bidang bisnis berdasarkan Undang Undang Nomor 19 tahun 2003. (Tabel 3.1.) Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok, orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2003). Sedangkan Ferdinand (2011) menyatakan populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang membentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti karena di pandang sebagai semesta penelitian. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2011). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah manajer di departemen SDM di BUMN seluruh Indonesia. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 420 sampel yang masing masing departemen SDM diambil tiga orang manajer. Manajer yang dijadikan sampel adalah manajer rekrutmen & seleksi, manajer pelatihan & pengembangan, dan manajer kompensasi. Alasan digunakan pada jumlah tersebut telah memenuhi kriteria jumlah kecukupan sampel direkomendasikan untuk teknik *maximum likelihood estimation (MLE)* dan kriteria *average error variance of indicator (AVE)* dengan minimum sampel sampai 150 dengan syarat *standardized loading estimates* kurang dari 0,7 dan nilai komunalitas sama dengan 0,5 (Hair et al., 2010).

Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel atau pemilihan responden yang didasarkan pada kriteria tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden yang dipilih adalah tingkat manajer yang sudah bekerja di perusahaan BUMN minimal 3 tahun di departemen SDM tersebut. Pertimbangannya adalah manajer yang sudah bekerja minimal tiga tahun dianggap sudah mapan melakukan interaksi sosial dengan rekan kerja, atasan langsung dan manajemen perusahaan. Selain itu, manajer tersebut dapat melakukan penilaian terhadap berbagai kebijakan, aturan dan cara berinteraksi atasan dan manajemen yang berkenaan dengan dirinya dan unit tempat kerjanya bekerja.

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan penyebaran kuesioner kepada tiga manajer

di departemen SDM masing masing perusahaan BUMN. Kuesioner ini disebarakan kepada seluruh BUMN di Indonesia melalui pos dan pengembalian kuesioner juga dilakukan melalui pos yang disertai amplo kosong berperangko kilat khusus yang telah dilengkapi alamat peneliti. Jangka waktu pengumpulan kuesioner selama 30 hari sejak kuesioner dikirim melalui pos kilat khusus. Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner sebagai satu satunya alat dalam pengumpulan data. Selain itu, peneliti juga mempergunakan data sekunder.

Pengukuran Instrumen

Praktek manajemen sumber daya manusia adalah sebuah pendekatan koheren dan strategik manajemen dari nilai asset organisasi dimana orang yang bekerja di organisasi secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Amstrong, 2006). Variabel ini diukur menggunakan 7 skala dengan 17 item pertanyaan yang diadopsi dari Vandenberg et.,al. (1999;). Kontrak psikologi pengetahuan diadopsi dari Rousseau (1990); Rousseau, Kraatz dan Robinson (1994) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 16 item menggunakan 7 skala. Kontrak psikologi pengetahuan adalah tingkat dimana karyawan mempunyai keyakinan yang lebih terhadap pertukaran kesepakatan antara karyawan dengan organisasi. Motivasi intrinsik di adopsi dari Lawyer dan Hall (1970) yang menggunakan 7 skala likert dengan 4 item pertanyaan. Motivasi intrinsik merupakan konsep sebagai tingkat dimana karyawan memotivasi dirinya sendiri melakukan pekerjaan secara efektif. Kepercayaan ini diadopsi dari Clark & Payne, 1997; yang menggunakan 4 pertanyaan dan diukur menggunakan 7 skala. Sikap kerja adalah evaluasi atau makna pribadi dari target hubungan kerja misalnya organisasi, kelompok kerja, pekerjaan. Sikap kerja yang diteiti adalah kepuasan kerja dan komitmen afektif. Sikap kerja diadopsi dari Allen, Meyer, Smith (1993) dan Kinicki & Kreitner (2003) dengan 13 pertanyaan yang menggunakan 7 skala Likert.

Dalam penelitian ini akan diuji hubungan antara seluruh konstruk dan sub konstruk dengan menggunakan *structural equation modeling (SEM)*. Model persamaan SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Analisis Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini melalui dua tahap umum, yaitu *measurement model* dan *structural model*. Kedua tahapan ini akan dianalisis menggunakan *software smartPLS 2.0 M3*. Alasan penggunaan *software* ini dalam penelitian karena model penelitian yang digunakan bersifat kompleks dengan multidimensi dan terdiri dari banyak indikator (Ghozali, 2008). Pengujian instrumen (*measurement model*) diperlukan untuk menjamin keakuratan hasil pengukuran variabel penelitian yang digunakan sehingga dapat meningkatkan kualitas ilmiah tulisan (Cooper & Schindler, 2008). Setelah melakukan pengujian instrumen, pengujian model struktural (*structural model*) juga perlu dilakukan untuk menguji semua hipotesis yang dikemukakan, sehingga permasalahan dalam penelitian ini dapat terjawab.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Validitas instrumen untuk indikator pada konstruk reflektif dievaluasi berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya yang di-run dengan menggunakan *software smartPLS 2.0 M3*. *Convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi (*outer loading*) antara

skor item atau indikator (*component score*) dengan skor konstruk. *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk (indikator) latennya. Validitas konvergen dikatakan tinggi jika nilai *loading* atau korelasi skor indikator dengan skor konstruk di atas 0,70 (Chin dalam Ghozali, 2008). Indikator yang *loadingnya* kurang dari 0,70 di-drop dari analisis dan dilakukan *reestimate*.

Nilai *outer loading* masing-masing indikator pada awal pengujian instrumen masih menunjukkan hasil yang tidak valid. Pada uji instrumen awal, 4 indikator yang tidak valid pada level *first order* dan 8 indikator yang tidak valid pada level *second order* memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,50 (semua indikator yang ditandai dengan tinta merah). Indikator tersebut semuanya dihapus dan kemudian data di-run kembali hingga reestimasi ke-delapan. Dari hasil uji instrumen reestimasi delapan, semua indikator sudah mempunyai nilai *outer loading* di atas 0,50. Tetapi, validitas konvergen dalam hal ini masih perlu diuji dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Tabel 1 di bawah memperlihatkan nilai AVE hasil uji instrumen awal hingga reestimasi ke-delapan.

Tabel 1. Nilai AVE Hasil Uji Instrumen Awal

Dimensi / Variabel	AVE Awal	AVE Reestimasi 1	AVE Reestimasi 2	AVE Reestimasi 3	AVE Reestimasi 4	AVE Reestimasi 5	AVE Reestimasi 6	AVE Reestimasi 7	AVE Reestimasi 8
Kepercayaan	0.776616	0.775615	0.775131	0.775161	0.775176	0.775180	0.775181	0.775185	0.775178
PMSDM	0.491991	0.517084	0.516780	0.516592	0.516558	0.534127	0.553699	0.598206	0.668905
Kontrak Psikologi Berpengetahuan	0.475032	0.543069	0.653085	0.653277	0.653354	0.653385	0.653412	0.65343	0.653274
Motivasi Intrinsik	0.725826	0.726219	0.726344	0.726539	0.726624	0.726625	0.726631	0.726647	0.726140
Sikap Kerja	0.511519	0.585861	0.585904	0.587606	0.618974	0.618981	0.618980	0.618968	0.647359

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2018)

Pada Tabel 1 di atas nilai AVE pada hasil uji reestimasi ke-delapan memperlihatkan semua dimensi dan variabel sudah mempunyai nilai AVE sesuai yang disyaratkan (>0,50). Hal ini menunjukkan semua indikator yang tersisa di hasil uji instrumen reestimasi ke-delapan ini sudah memenuhi uji validitas konvergen. Pada langkah berikutnya peneliti melakukan uji validitas diskriminan. *Discriminant validity* digunakan untuk menunjukkan konstruk atau variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik

daripada ukuran pada blok lainnya. *Discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Nilai *cross loading* menunjukkan korelasi skor masing-masing indikator ke dimensi dan variabelnya sudah lebih besar daripada korelasi skor indikator tersebut ke dimensi lain dan ke variabel lain. Hal ini menunjukkan penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* dari nilai *cross loading* yang

disyaratkan. Cara lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi

antar variabel laten (Hartono dan Abdillah, 2009). Nilai Akar AVE dan korelasi antar konstruk dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Akar AVE dan Latent Variable Correlations

	Kepercayaan	Kontrak Psikologi Berpengetahuan	Motivasi Intrinsik	PMSDM	Sikap Kerja
Kepercayaan	0,880442				
Kontrak Psikologi Berpengetahuan	0.588671	0,808254			
Motivasi Intrinsik	0.608137	0.528141	0,852138		
PMSDM	0.832063	0.680382	0.499998	0,817866	
Sikap Kerja	0.795552	0.662077	0.620122	0.794273	0,804586

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2018)

Tabel 3. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepercayaan	0.932190
Kontrak Psikologi Berpengetahuan	0.882149
Motivasi Intrinsik	0.913225
PMSDM	0.941655
Sikap Kerja	0.936063

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2018)

Tabel 2 di atas memperlihatkan semua variabel memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi ke variabelnya sendiri daripada ke variabel lain (lihat angka yang dicetak tebal). Hal ini menunjukkan model penelitian sudah memenuhi uji validitas diskriminan, sehingga selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukuran tersebut mempunyai akurasi dan ketepatan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Chin dalam Ghazali (2008), suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70. Tabel 3 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk menguji realibilitas instrumen penelitian. Tabel 3 di atas memperlihatkan semua variabel yang diuji dalam penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* nilai

composite reliability yang disyaratkan, yaitu lebih besar dari 0.60. Hal ini menunjukkan semua indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi uji validitas dan reliabilitas pengukuran sebagai dasar pengujian instrumen untuk melakukan pengujian model struktural di tahap selanjutnya.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* (R^2) untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai t statistik dari nilai p. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien setiap jalur serta nilai R^2 konstruk dependen ditunjukkan tabel 4 dan tabel 5 di bawah ini. Nilai R^2 menunjukkan besarnya varian yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 4. R-Square

	R Square
Kepercayaan	
Kontrak Psikologi Berpengetahuan	0.512555
Motivasi Intrinsik	
PMSDM	
Sikap Kerja	0.706000

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2018)

Tabel 4 di atas memperlihatkan nilai 0.512555 untuk variabel kontrak psikologi berpengetahuan yang berarti varians kontrak psikologi berpengetahuan mampu menjelaskan varians sikap kerja sebesar 51,25%. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan $\alpha = 0.05$ dan di atas 1.64 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan $\alpha = 0.10$ (Hair *et al.*, 2014). Tabel 5 memperlihatkan nilai signifikansi dari semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

Tabel 5. Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
PMSDM -> SK	0.654976	0.646814	0.089809	0.089809	7.292945
PMSDM -> KPP	0.624790	0.585733	0.228088	0.228088	2.739255
MI -> KPP	0.275964	0.239273	0.140111	0.140111	1.969606
K -> KPP	-0.099018	-0.009025	0.232751	0.232751	0.425424
KPP -> SK	0.134266	0.146904	0.141004	0.141004	0.952209
MI -> SK	0.300720	0.298758	0.086176	0.086176	3.489612

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2016)

*) Signifikan pada $p < 0.05$ (*two-tailed*)

Pembahasan

Uji hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh variabel praktek manajemen sumber daya manusia ke sikap kerja positif (0,654976) dan signifikan pada $\alpha = 0.05$ dengan nilai statistik **7.292945 > 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian pertama yang menguji pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia ke sikap kerja. Hipotesis pertama didukung, karena secara statistik praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap sikap kerja pada tingkat keyakinan $p < 0.05$. Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ulrich dan Beaty, 2001 Bowen dan Ostroff, 2004 dimana peran praktek SDM secara nyata berpengaruh pada kinerja dan mempengaruhi individu. Demikian juga dengan penelitian Becker *et.al* (1997) yang menemukan ada peran mediasi karyawan, keahlian, motivasi, disain kerja dan struktur terhadap hubungan antara praktek sumber daya manusia dan output sumber daya manusia (kreatifitas, produktifitas, dan *discretionary effort*).

Untuk hubungan pengaruh variabel praktek manajemen sumber daya manusia ke kontrak psikologi berpengetahuan juga positif (0,624790) dan signifikan pada $\alpha = 0.05$ dengan nilai statistic **2,739255 > 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian kedua yang menguji pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia ke kontrak psikologi berpengetahuan. Hipotesis kedua didukung, karena secara statistik praktek

manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan pada tingkat keyakinan $p < 0.05$. Temuan ini sejalan dengan temuan Rousseau 1995; Knights, 2005; Wright, Gardner, dan Moynuhan, 2003 dimana untuk mendapatkan staf yang berkualitas, maka organisasi melakukan metode dan proses rekrutmen yang efektif, dan menemukan alat dan pendekatan yang lebih baik dalam memelihara orang yang tepat. Oleh karena itu, proses rekrutmen harus dikelola dengan baik karena akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Kotter, 1973). Dan juga didukung dengan temuan Rousseau, 2001 yang menyatakan hubungan karyawan dengan organisasi sejalan dengan proses rekrutmen (Rousseau, 2001).

Uji hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh variabel Motivasi intrinsik ke kontrak psikologi berpengetahuan positif (0,275964) dan signifikan pada $\alpha = 0.05$ dengan nilai statistic **1,969606 > 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian ketiga yang menguji pengaruh Motivasi intrinsik ke kontrak psikologi berpengetahuan. Hipotesis ketiga didukung, karena secara statistik Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan positif pada tingkat keyakinan $p < 0.05$. Hal ini sejalan dengan peneliti Rousseau, 2004 dan Sims, 1994 yang mengilustrasikan hubungan antara pertukaran keyakinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mendukung pentingnya pernyataan psikologi. Herberg 1968; Locke dan Latham 2004;

Low dan Robertson 2006 yang menemukan hasil untuk membawa motivasi karyawan pada tingkat yang tinggi melalui seperti pekerjaan yang menarik dan pengakuan. Harapan karyawan yang diperlakukan adil dan penghargaan yang adil akan mempengaruhi usaha mereka (Kim dan Maourgone, 2003).

Uji hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh variabel kepercayaan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan negatif (-0,099018) dan signifikan pada $\alpha= 0.05$ dengan nilai statistik **0,425424 < 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian keempat yang menguji kepercayaan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan. Hipotesis keempat tidak didukung, karena penilaian kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologi berpengetahuan pada tingkat keyakinan $p<0.05$. Pelanggaran kontrak psikologi dapat mengakibatkan berkurangnya elemen kepercayaan dalam hubungan antara organisasi dan karyawan, (Deery, Iverson, & Walsh, 2006) dan sering mengakibatkan kemarahan dan rendahnya kepercayaan. Jika kedua pihak yaitu organisasi dan karyawan memaksimalkan hubungannya, maka kepercayaan harus utama yang tersedianya sebuah mekanisme dimana kedua dapat bekerjasama secara efektif karena peran sentral kepercayaan dalam hubungan mempunyai pengaruh langsung bagaimana kedua bekerjasama satu sama lain (Coyle-Syapiro, 2002). Guest dan Conway (2001) menemukan satu kunci pengaruh kepercayaan bagi karyawan adalah apakah organisasi atau tidak telah memenuhi kontrak psikologinya.

Uji hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh variabel kontrak psikologi berpengetahuan terhadap sikap kerja positif

(0,134266) dan signifikan pada $\alpha= 0.05$ dengan nilai statistic **0,952209 < 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian kelima yang menguji kontrak psikologi berpengetahuan terhadap sikap kerja. Hipotesis kelima tidak didukung, karena kontrak psikologi berpengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kerja pada tingkat keyakinan $p<0.05$. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Johnson dan O’Leary-Kelly (2003) yang menemukan ada hubungan negatif antara pelanggaran kontrak psikologi dan kepuasan kerja dan komitmen serta pelanggaran kontrak psikologi memprediksi tanggapan perilaku karyawan seperti menekan *in-role performance* dan peningkatan ketidakhadiran.

Uji hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh variabel Motivasi intrinsik ke sikap kerja positif (0,300720) dan signifikan pada $\alpha= 0.05$ dengan nilai statistic **3,489612 > 1,96**. Temuan ini menjawab tujuan penelitian keenam yang menguji pengaruh Motivasi intrinsik ke sikap kerja. Hipotesis keenam didukung, karena secara statistik Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap sikap kerja pada tingkat keyakinan $p<0.05$. Hasil ini sesuai dengan penelitian Eby et.,al 1999 dimana motivasi intrinsik secara parsial sebagai mediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan konteks pekerjaan dan sikap kerja (komitmen afektif dan kepuasan kerja). Selain itu motivasi intrinsik tidak hanya akan meningkatkan usaha, tetapi juga mempunyai pengaruh yang besar pada aspek perilaku lainnya. Selain itu Johnson et.,al (2010) mengatakan bahwa komitmen adalah sebagai fenomena motivasi dan ketika pekerja mempunyai komitmen akan menghasilkan sebuah kontribusi bagi organisasi.

Tabel 7. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

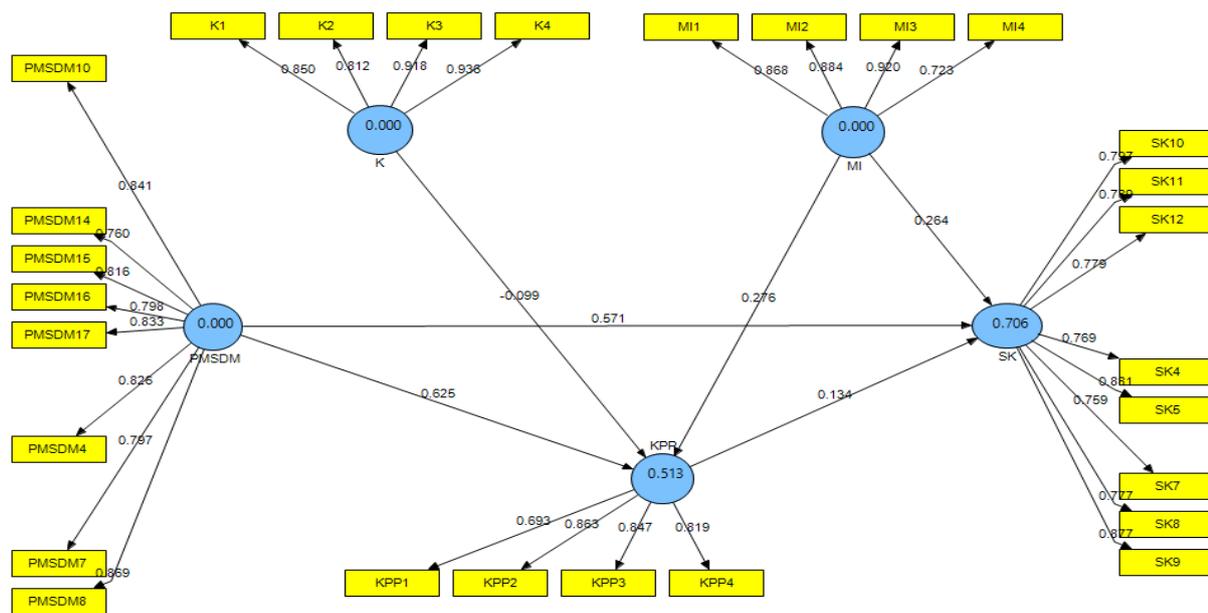
Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil
H ₁	Praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sikap kerja.	Didukung *
H ₂	Praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh secara positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan	Didukung *
H ₃	Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan	Didukung *
H ₄	Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kontrak psikologi berpengetahuan	Tidak didukung
H ₅	Kontrak psikologi berpengetahuan berpengaruh positif terhadap sikap kerja	Tidak didukung
H ₆	Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap sikap kerja	Didukung *

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2018)

Catatan: pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi pengujian two-tailed

*) signifikan pada $p<0.05$

Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis



Daftar Pustaka

- Agarwal, Promila, (2011). Relationship between psychological contract and Organizational commitment in Indian IT industry, *The Indian Journal of Industrial Relation*, Vol. 47, No. 2, October, 2011.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264.
- Ayeni, C. O., & Popoola, S. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personal in academic and research libraries In Oyo State. *Library Philosophy and Practice*. 1-16.
- Beardwell J, & Claydon T (2007) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th ed. Harlow, Printice Hall
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages; The Role of the Strength of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(20), 203-221.
- Chew, J.C.L. (2004). “The Influence of HRM on retention of Core Employees of Australian Company.” *Disertasi tidak dipublikasikan*, School of Business and Informatics (NSW), Australian Catholic University.
- Chi, et.,al (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates; An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, Vol, 28, No. 6, pp. 474-488.
- Clinton, M., & Guest, D.E. (2004). *Fulfillment of the Psychological Contract and Associated Work Attitudes; The Role of Fairness and Trust*. Paper presented at the BPS division of Occupational Conference, Stratford, UK.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. Edisi 10. Inc. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. (2002), “A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviors” *Journal of Organizational Behaviour*, Vo.; 23, pp. 927-46
- Coyle-Shapiro J. and Kessler I (2002). Exploring Reciprocity through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspective. *Euroepe Journal Work Organizational Psychologi*, 11 (1): 69-86.
- Darolia, C.R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied psychology*, 36(1), 68-78.
- Deery, S.J., Iverson, R.D., & Walsh, J.T. (2006). Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach; A Study of

- Customer Service Employees, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
- Ferdinand, Augusty, (2011) *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi Ketiga, BP Undip, Semarang
- Gardner. T.M., Moynihan. L.M., Park. H.J., & Wright. P.M (2001). Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship; The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes. *Center for Advanced Human Resource Studies at Cornell University*, Ithaca, NY.WP01-12.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Green .K.W., Wu. C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact Strategic Human Resource Management: on firm performance and HR professional's work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management* 17;4. April 2006, 559-579.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating psychological contract an employer perspective, *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, pp. 22-38.
- Guthrie. J.P. (2001). High Involment Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-90.
- Hair, Joseph.F.Jr., William C. Black., Barry J. Babin., and Rudolp E. Anderson, (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Printice Hall International, Inc.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. CA: Sage.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2007). *Organizational Behavior*, FT; Prentice Hall.
- Jonhson, J. L., & OLeary-Kelly, A. M. (2003). The Effect of psychological Contract Breach and Organizational Cynicism; Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Johnson, R.E., Chang.C.H., & Yang, L.Q. (2010). Commitment and Motivation at Work; The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy Management Review*, 35; 226-245.
- Judge. T.A. Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton G.K. (2001). The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Fair Process; Managing in the Knowledge Economy, *Harvard Business Review*, 127-136.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Organizational Behaviour: Key concept, skill, and best practice* (international ed). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Knight J & Kennedy B (2005) Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Australian Senior Public Servants. *Applied HRM Research*. 10(2).57-72.
- Lambert, S.J., Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2003). Breach and Fulfillment of the Psychological Contract; A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-933.
- Lange, H.A., Bal, M.P., & Van Der, H., Beatrice,I.J.M., De Jong, N. Schaufel, B.W. (2011). *When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus*, *Work & Stress*, 25;4, 338-354.
- Lester, S.W., Claire, F., & Kickul, J (2001) Psychological Contract in the 21st Century; What Employee Value Most and How Well Organizations are Res[onding to the Expectations. *Human Resource Planning*, 24(1), 10-21.
- Lester, S.W., Turnley, W, H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. M (2002). Not Seeing Eye to Eye; Difference in Supervisor and Subordinate perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about Motivation Theory? Six Recommendation for the Twenty First Century, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3. 388-403.
- Low, P. K. C., & Robertson , R. W. (2006). Not for bread alone; motivatioan among

- Hospital employee in Singapore, *Public Organization Review*. 155-166.
- 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.
- Nishii.L.H., Lepak.D.P., & Schneider.B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices; Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Centre for Advanced Human Resource Studies at Cornell University*, Ithaca, NY. WP08-03.
- Pathak. R.D; Budhwar.S.P; Singh.V., & Hannas.P. (2005). Best HRM practice and employees psychological outcomes: A study of shipping companies in Cyprus. *South Asian of Journal Management*; Oct-Dec 2005;124
- Rousseau, D.M. (2004). Schema, promise, mutuality; the building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 511-41.
- Tekleab, A.G., & Taylor, M. S. (2003). Arent there two parties in an employment relationship? Antecedent and consequences of organization employee agreement and contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Thatcher, J.B., Stepina. I.P. and Boyle, R.J. (2002). Turnover of Information Technology Workers; Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets, *Journal of Management Information Systems*, 19(3); 231-261.
- Turnley.W.H. and Feldman, D.C. (2002), Re-examining the Effects Psychological Contract Violations.: Unmet Expectation and Job Dissatisfaction as Mediators: *Journal of Organizational Behaviors*, 21: 25-42.
- Ulrich. D. and Beatty. D. (2001). Form Partners to Players: Extending the HR playing Field, *Human Resource Management*, 40(4): 293-307.
- Wright. P.M. and Boswell. W.R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28(3): 247-76.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior; integrating multiple levels of analysis*. CARHS Working Paper Series, 05. Retrived 10th, Sepetember, 2010.
- Yamaguchi, I. (2013). A Japan-US Cross-Cultural Study of Relationships among Team Autonomy, Organizational Social Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 37, 58-71.
- Zeidan, S. (2006). The relationship between high commitment management and employee attitudes and behaviours; The role of psychological contract fulfillment and justice. *Disertasi tidak dipublikasikan*, Victoria Graduate School of Business, Victoria University