

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian sumber daya keuangan, dan sumber daya manusia, serta informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer sendiri memiliki tugas untuk mengawasi penggunaan semua sumber daya tersebut di dalam organisasi tersebut (Ebert & Griffin, 2013).

Manajemen merupakan proses mengoordinasikan dan mengawasi kegiatan kerja sehingga kegiatan tersebut berjalan dengan efektif dan efisien. Efektif yang dimaksud disini adalah melakukan suatu hal yang benar, atau menyelesaikan kegiatan sehingga tujuan organisasi tercapai. Sementara efisien adalah melakukan hal-hal dengan benar, dengan menghasilkan output yang banyak dari input yang sedikit (Robbins & Mary, 2009).

Manajemen adalah proses mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan orang dan sumber daya lainnya secara efektif. Sumber daya tersebut termasuk uang, fasilitas, peralatan, dan bahan. Pekerjaan utamanya meliputi lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, memimpin, dan mengendalikan (Burrow, Kleindl, & Becraft, 2017).

Manajemen adalah proses bekerja dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik melakukan hal-hal baik secara efektif untuk mencapai efisiensi. Menjadi efisien adalah mencapai tujuan dengan meminimalkan sumber daya sumber dan memanfaatkannya sebaik mungkin baik

itu uang, waktu, bahan, dan orang (Bateman & Snell, 2015)

Berdasar teori diatas, penulis menggunakan teori dari Griffin dan Ebert (2006) yang menjelaskan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian sumber daya keuangan, dan sumber daya manusia, serta informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer sendiri memiliki tugas untuk mengawasi penggunaan semua sumber daya tersebut di dalam organisasi tersebut.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bateman, Thomas S (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan proses manajemen yang terdiri dari semua kegiatan yang terlibat dalam memperoleh, mengembangkan, dan memberikan kompensasi kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan bertanggung jawab atas hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Hal ini termasuk melakukan analisis pekerjaan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan, memilih kandidat pekerjaan, mengorientasikan dan melatih karyawan baru, dan lain sebagainya (Dessler, 2013)

Menurut Mondy (2008) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi, yang memiliki fungsi yaitu, kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keamanan dan kesehatan, dan lain-lain. Berikut penjelasannya :

1. Kepegawaian adalah proses di mana suatu organisasi memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat dalam pekerjaan yang tepat, pada tujuan organisasi. kepegawaian melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan pemilihan.
2. Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi manajemen sumber daya manusia utama yang tidak hanya terdiri dari pelatihan tetapi juga perencanaan karir individu dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian
3. Kompensasi, terdapat 3 jenis ko pensasi yaitu *direct financial compensation* bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus, *indirect financial compensations (benefits)* semua penghargaan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti uang liburan, izin sakit, dan asuransi kesehatan, dan yang terakhir adalah *nonfinancial compensation* kepuasan yang diterima oleh pekerjaannya atau dari lingkungan dimana ia bekerja.
4. Keamanan dan kesehatan yaitu melibatkan perlindungan pekerja dari penyebab kecelakaan, serta mengacu pada kebebasan pekerja dari gangguan psikis dan emosi.

Berdasarkan teori diatas, penulis menggunakan teori dari Dassler yang menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan bertanggung jawab atas hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

### 2.3 Knowledge

Menurut Lyn Courtney & Neil Anderson (2009) pengetahuan adalah keyakinan pribadi yang dibenarkan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam mengambil tindakan yang efektif. Pengetahuan mengacu pada apa yang diketahui oleh pengalaman dan penalaran perseptual. Pengetahuan juga dapat dikategorikan secara luas menjadi *explicit* dan *tacit knowledge*.

#### 1. *Tacit knowledge*

Bersifat informal, tidak tertulis, non-linguistik atau tidak dikodifikasikan. Pengetahuan meliputi hal-hal seperti desain produk, masalah kualitas, dan keahlian distribusi. *Tacit knowledge* juga dapat dibagi menjadi *tacit knowledge* endogen dan eksogen. *Tacit knowledge* endogen mengacu pada pengetahuan yang ada di kepala karyawan, seperti keterampilan dan keahlian mereka, sedangkan *Tacit knowledge* eksogen mengacu pada hal-hal seperti gagasan pemasok atau pelanggan. *Tacit knowledge* diinternalisasi oleh yang mengetahuinya, tidak diartikulasikan, bersifat pengalaman, bersifat sementara, dan sulit untuk didokumentasikan.

## 2. *Explicit knowledge*

Bersifat formal, tertulis, atau dikodifikasikan. *Explicit knowledge* juga bersifat teknis dan membutuhkan tingkat pengetahuan akademik atau pemahaman yang diperoleh melalui pendidikan formal, atau studi terstruktur. *Explicit knowledge* kemudian dapat dibagi menjadi pengetahuan eksplisit endogen dan eksogen. *Explicit endogen* mengacu pada pengetahuan seperti manual operasi, kode praktik dan basis data, sedangkan pengetahuan eksplisit eksogen mengacu pada hal-hal seperti produk atau paten pesaing. *Knowledge Transfer* eksplisit bersifat langsung, dispesifikasikan dengan jelas dan relatif mudah karena tidak memerlukan konversi.

### 2.4 *Knowledge Transfer*

*Knowledge Transfer* merupakan proses di mana individu saling bersedia bertukar pengetahuan implisit dan eksplisit mereka memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas pekerja untuk kinerja tim, mengubah keragaman menjadi kreativitas dan meningkatkan efektivitas organisasi (Perez & Cruz, 2015).

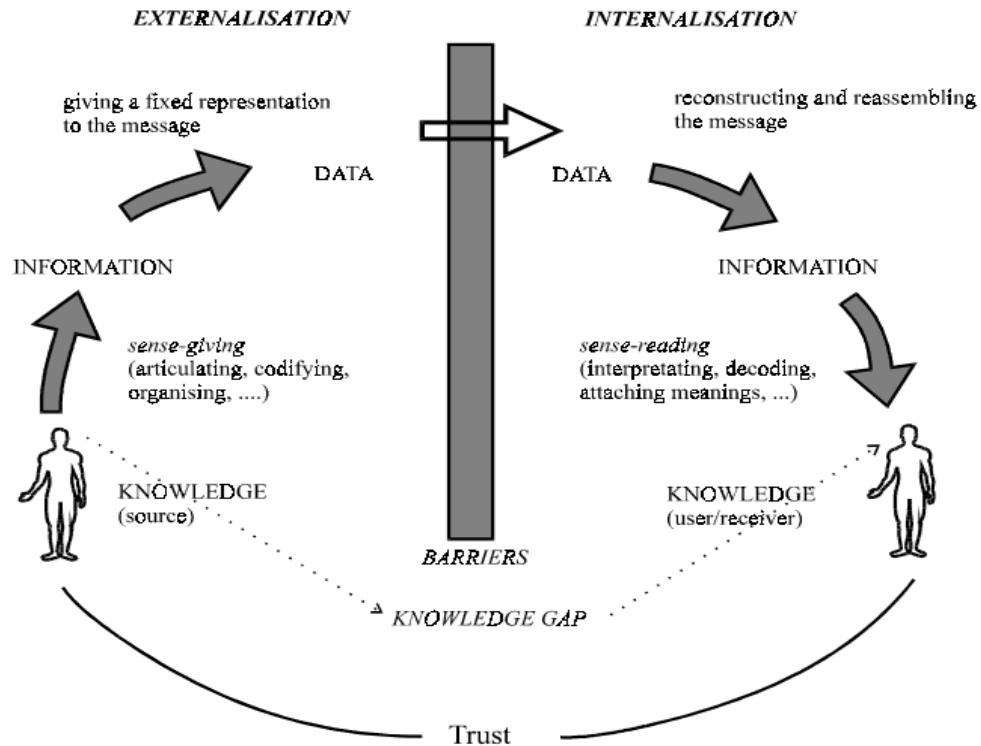
Menurut Linda Argote & Paul Ingram (2000) *knowledge transfer* yaitu suatu proses berbagi pengetahuan yang terdiri dari membawa atau menyumbangkan pengetahuan dan mendapatkan atau mengumpulkan pengetahuan dari satu individu ke individu yang lain, dan juga individu kepada organisasi.

David G. Schwartz (2005) dalam bukunya mengartikan *knowledge transfer* sebagai pertukaran pengetahuan antara atau di antara individu, tim, kelompok, atau organisasi, baik yang disengaja atau tidak.

Menurut Lyn Courtney & Neil Anderson (2009) *Knowledge transfer* merupakan proses di mana individu atau organisasi dipengaruhi oleh pengalaman orang lain atau kemampuan untuk menciptakan dan mendistribusikan pengetahuan untuk saling menguntungkan semua pemangku kepentingan. Sistem transfer pengetahuan yang sehat harus menunjukkan keragaman yang cukup besar dalam pendekatan dan kegiatan transfer pengetahuan, baik di dalam maupun lintas lembaga.

Dari beberapa teori diatas, penulis menggunakan teori untuk penelitian ini dari Perez & Cruz (2015) yaitu *knowledge transfer* sebagai proses di mana individu saling bersedia bertukar pengetahuan implisit dan eksplisit merekamemiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas pekerja untuk kinerja tim, mengubah keragaman menjadi kreativitas dan meningkatkan efektivitas organisasi.

### 2.4.1 Proses *Knowledge Transfer*



**Gambar 2. 1** Pengetahuan Yang Di-*transfer* Melalui Komunikasi Elektronik

Gambar 2.1 menggambarkan kasus khusus pengetahuan yang ditransfer melalui komunikasi elektronik. Sepotong konten pengetahuan harus terlebih dahulu di inialisasi atau diberikan nilai awal yang dilakukan saat deklarasi variable/obyek, lalu ditransmisikan atau dilakukan pengiriman (penerusan) pesan dan sebagainya dari seseorang kepada orang (benda) lain, dan kemudian diinternalisasi atau dilakukan penghayatan terhadap pesan tersebut. Keberhasilan proses ini membutuhkan: "konteks interpretatif" (atau latar belakang) yang dibagikan oleh mitra yang saling terhubung; kepentingan bersama dalam mentransfer pengetahuan; dan membangun "kepercayaan" (yaitu, para pihak tidak

perlu meragukan kualitas pengetahuan yang ditransfer dan penggunaannya) (Schwartz, 2006).

## **2.5 Organizational Commitment**

Robbins & Coulter (2009) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai keinginan seorang karyawan dalam mempertahankan keanggotaannya di dalam suatu organisasi.

Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2008) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan- tujuannya.

Stephen P. Robbins & Tim Judge (2007) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk dapat mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut.

*Organizational commitment* berdasarkan teori diatas dapat diartikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk terikat dan mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

### **2.5.1 Commitment Aspect**

Terdapat 3 aspek dalam *organizational commitment* menurut Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002):

1. *Affective commitment* sebagai keterikatan emosional karyawan dengan organisasi.



2. *Continuance commitment* sebagai komitmen yang terbentuk atas dasar keuntungan dan kerugian yang didapatkan oleh karyawan, sehingga menjadi pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap di organisasi.
3. *Normative commitment* sebagai norma yang ada di dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu mengenai tanggung jawab terhadap organisasi.

### **2.5.2 Affective Commitment**

Meyer, Becker. & van Dick. (2006) dalam Long W. Lam & Yan Liu (2013) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keinginan sukarela karyawan untuk melekat pada organisasi, akan dikaitkan dengan identitas struktural karyawan yang mendalam karena karyawan lebih cenderung bertahan dalam organisasi di mana mereka melihat kesesuaian antara nilai-nilai pribadi mereka dan misi organisasi.

Mowday (1979) dalam İlhami Yücel (2012) mendefinisikan *affective commitment* sebagai suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi, diidentifikasi dengan keterlibatan dan keikutsertaan individu dalam kegiatan di dalam organisasi.

Meyer & Allen (1984) dalam Eslami & Gharakhani (2012) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keterikatan emosional karyawan terhadap suatu organisasi karena keyakinan dan identifikasi dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan teori diatas, penulis menggunakan teori yang digunakan untuk penelitian ini adalah dari Meyer, Becker. & van Dick. (2006) dalam Long W. Lam

& Yan Liu (2013) yaitu *affective commitement* sebagai keinginan sukarela karyawan untuk melekat pada organisasi, akan dikaitkan dengan identitas struktural karyawan yang mendalam karena karyawan lebih cenderung bertahan dalam organisasi di mana mereka melihat kesesuaian antara nilai-nilai pribadi mereka dan misi organisasi.

### **2.5.3 Aspek *Affective Commitement***

Terdapat tiga aspek dalam *affective commitment* menurut (Meyer, David. Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002) :

1. Keterikatan emosional

Sebagai perasaan kuat seorang individu terhadap organisasinya sehingga seorang individu tersebut merasakan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasinya. Karena adanya keterikatan tersebut, maka individu memiliki alasan untuk tetap bertahan di organisasi.

2. Identifikasi

Sebagai suatu keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai di dalam organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, dilihat dari beberapa sikap antara lain adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dan organisasi, perasaan individu yang didukung dengan kebijakan yang selaras dengan kinerja, perasaan bangga menjadi bagian di dalam organisasi.

3. Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh- sungguh di dalam kepentingan organisasi. keinginan individu untuk terlibat dapat terlihat dari penerimaan individu untuk dapat menerima dan melaksanakan berbagai tugas dan kewajiban yang diberikan. Individu akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Individu juga akan berseedia untuk mau melaksanakan pekerjaan meskipun diluar tugas dan kewajiban utamanya apabila bantuannya diperlukan di dalam organisasi.

## **2.6 Reward**

Menurut Robert dan Kinicki (2008) *reward* didefinisikan sebagai material dan psikologis dari hasil mengerjakan pekerjaan di tempat kerja. Sementara menurut Dessler (2013) *reward* merupakan bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari pekerjaan karyawan itu.

Menurut Menurut Nawawi dalam Febrianti, Al Musadieg, & Prasetya, (2014), *reward* adalah suatu usaha dimana usaha tersebut menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan teori diatas, peneliti menggunakan teori dari Dessler (2013) yaitu *reward* sebagai bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari pekerjaan karyawan itu.

### **2.6.1 Reward System**

Robert Kreitner dan Kinick (2007) menjabarkan *reward system* terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu, *extrinsic reward* yaitu jenis penghargaan yang berupa

keuangan, material, atau penghargaan sosial dari lingkungan sekitar dan *intrinsic reward* yaitu penghargaan yang berupa kepuasan, prestasi, dan penghargaan psikis dari dalam diri sendiri.

Menurut Herman Aguinis (2013) mengatakan bahwa *reward* merupakan suatu kompensasi yang diterima karyawan, biasanya disebut sebagai pengembalian nyata atau disebut juga *extrinsic reward*, seperti kompensasi tunai (yaitu, gaji pokok, biaya hidup dan gaji, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang) dan manfaat (yaitu, perlindungan pendapatan, fokus pekerjaan / kehidupan, penggantian biaya kuliah dan tunjangan). Namun, karyawan juga menerima pengembalian tidak berwujud. *Reward* tersebut dapat disebut pengembalian relasional atau disebut *intrinsic reward*, yang meliputi pengakuan dan status, keamanan kerja, pekerjaan yang menantang dan peluang belajar. *Reward system* adalah seperangkat mekanisme untuk mendistribusikan pengembalian berwujud dan tidak berwujud sebagai bagian dari hubungan kerja.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Konopaske (2011) *extrinsic reward* Merupakan penghargaan yang didapatkan berdasarkan kinerja karyawan, seperti gaji, promosi, atau tunjangan tambahan dan *intrinsic reward* merupakan sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu, dapat berupa kepuasan, perasaan lega, serta peningkatan kepercayaan diri, mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi.

Dari beberapa teori diatas penulis menggunakan teori untuk penelitian ini dari Gibson, Ivancevich, & Konopaske (2011) yang mengatakan *extrinsic reward* sebagai penghargaan yang didapatkan berdasarkan kinerja karyawan, seperti gaji,

promosi, atau tunjangan tambahan dan *intrinsic reward* sebagai sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu, dapat berupa kepuasan, perasaan lega, serta peningkatan kepercayaan diri, mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi.

### **2.6.2 Tujuan *Reward***

Menurut Syahril dan Nurbiyanti (2016) tujuan dari program *reward* adalah untuk menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, dan untuk mempertahankan karyawan agar terus datang bekerja, dan mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. *Reward* yang terdiri dari *extrinsic* dan *intrinsic reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Konopaske (2011) tujuan utama dari program *reward* yaitu :

- a) Untuk menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk bergabung dengan organisasi,
- b) Untuk membuat karyawan tetap bekerja
- c) Untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

## **2.6 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.6.1 Pengaruh *Extrinsic Reward* dengan *Affective Commitment***

Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa *reward* dapat mempengaruhi *knowledge transfer*. Sistem *reward* terhadap *knowledge transfer* terjadi melalui *affective commitment* (Cabrera & Cabrera, 2015).

*Affective commitment* merupakan fungsi *reward* yang diterima karyawan dari pekerjaan yang telah mereka lakukan, oleh karena itu, *affective commitment* harus dipupuk di antara anggota di dalam organisasi (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Karyawan yang merasa dihargai melalui *extrinsic reward* maka akan mengembangkan komitmennya dengan kuat untuk organisasi dengan jangka waktu yang lama, serta akan menciptakan *knowledge transfer* di antara mereka, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka (Perez, Cruz, & Vaquero, 2011).

H1: *Extrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*

### **2.6.2 Pengaruh *Intrinsic Reward* dengan *Affective Commitment***

*Intrinsic reward* memiliki pengaruh yang cukup besar pada perilaku kerja seseorang. Hal tersebut dikarenakan *intrinsic reward* memiliki hasil yang dirasakan penerimanya seperti perasaan puas, tertantang, dan terlibat secara langsung memuaskan (Chowdhury & Shahabuddin, 2007).

Organisasi menggunakan *intrinsic reward* untuk dapat mendukung pengembangan komitmen dari karyawannya. Melalui *intrinsic reward* karyawan menjadi terdorong untuk dapat memperbaiki diri dan menghasilkan pengembangan kemampuan belajar untuk dapat mendukung organisasi (Merchant, Stede, & Zheng, 2002).

Tingkat *reward* yang lebih tinggi, baik secara *intrinsic* dan *extrinsic* dapat meningkatkan *affective commitment*, terutama yang *intrinsic reward*, untuk memotivasi karyawan untuk saling men-*transfer* pengetahuan secara efisien (Perez, Cruz, & Vaquero, 2011).

H2 : *Intrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

### **2.6.3 Pengaruh *Affective Commitment* dengan *Knowledge Transfer***

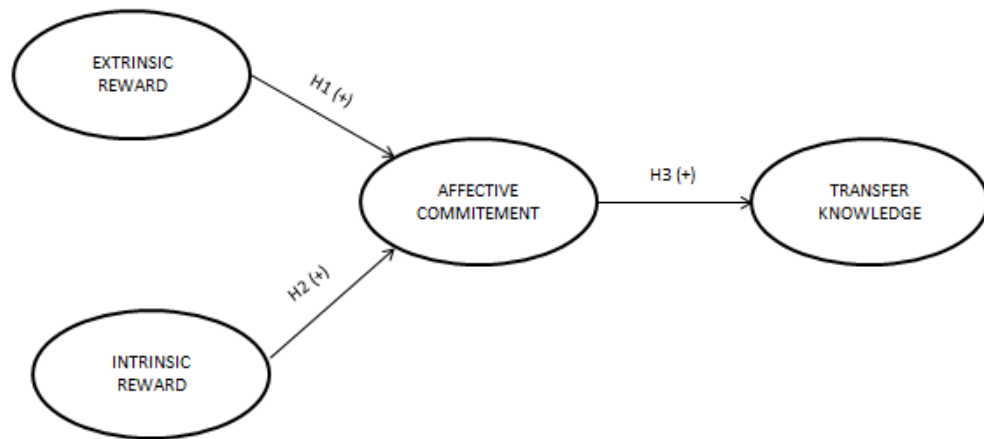
*Knowledge transfer* merupakan suatu proses dimana individu saling menukar pengetahuan eksplisit dan implisit mereka. *Knowledge transfer* memiliki potensi untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efektivitas untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi (Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007) dalam (Perez & Cruz, 2015).

Untuk dapat mencapai kemauan dalam *transfer* pengetahuan, individu perlu merasa berkomitmen terhadap organisasi serta tujuannya. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi cenderung bersedia untuk saling membagi pengetahuannya. *Affective commitment* secara substansial dapat mempengaruhi kemauan karyawan untuk mentransfer pengetahuan mereka (Dewitte, S. & de Cremer, D., 2001)

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung bertahan karena rasa memiliki di perusahaan (identitas kolektif), memiliki motivasi tinggi, sehingga lebih bersedia membagi pengetahuan mereka di dalam organisasi, dan mengarah kepada rasa tujuan bersama (Raza, Kausar, & Paul, 2007).

H3 : *Affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge transfer*.

## 2.7 Metode Penelitian



Sumber : *The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards– Knowledge Transfer Relation*, Martin Perez et al., 2015

**Gambar 2. 2 Model Penelitian**

## 2.8 Hipotesa Penelitian

H1 : *Extrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

H2 : *Intrinsic reward* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

H3 : *Affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge transfer*.



## 2.9 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	PUBLIKASI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Kevin Kelloway and Julian Barlin	<i>International Journal of Management</i> (2000)	<i>Knowledge Work as Organizational Behaviour</i>	Karyawan cenderung menggunakan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memiliki motivasi untuk melakukannya. Kepemimpinan, komitmen, penghargaan diidentifikasi sebagai prediktor potensi kemampuan dan motivasi untuk mendorong karyawan dalam berbagi pengetahuan.
2	Michael Song; Hans van der Bij; Mathieu Weggeman	<i>Journal Of Production Management</i> (2003)	<i>An Empirical Investigation Into The Antecedent of Knowledge Dissemination at the strategic Business Unit Level</i>	Membahas tentang komitmen individu terhadap perusahaan, perspektif jangka panjang, dan tujuan perusahaan memfasilitasi penyebaran pengetahuan.
3	Sajjad Nazir Amina Shafi, Wang Qun, Nadia Nazir, Quang Dung Tran	<i>Emerald Insight</i> (2014)	<i>Influence of rewards on organizational commitment and turnover intentions.</i>	Memberikan penghargaan ekstrinsik, intrinsik, dan sosial berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan pada sektor publik dan swasta Cina yang memungkinkan untuk menganalisis hubungan antara penghargaan, organisasi dan komitmen organisasi karyawan. Hal ini dapat merangsang komitmen karyawan, seperti memberikan manfaat yang lebih menarik dan dukungan pengawas, menciptakan hubungan rekan kerja yang memuaskan, memberikan otonomi karyawan, dan terutama, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

<b>NO</b>	<b>PENELITI</b>	<b>PUBLIKASI</b>	<b>JUDUL PENELITIAN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
4	Nereida Hadziahmetovic, M. Sait Dinc	<i>Research Gate (2017)</i>	<i>The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards– Organizational Performance</i>	<i>Reward</i> di dalam organisasi memiliki peran penting untuk mempengaruhi sikap karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun, kinerja organisasi tidak dipengaruhi langsung oleh <i>reward</i> tersebut, melainkan melalui komitmen afektif.
5	Isaack Korir, Dinah Kipkebut	<i>Journal of Human Resource Management (2016)</i>	<i>The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya</i>	<i>Financial Reward</i> memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. <i>Affective Commitment</i> tinggi ketika karyawan menerima <i>financial reward</i> yang dapat memuaskan seperti gaji, bonus, dibayar untuk pelatihan, transportasi, akomodasi dan tunjangan medis, kenaikan gaji tahunan dan lembur.
6	Victor Martin-Perez, Natalia Martin-Cruz and Isabel Estrada Vaquero	<i>Journal of Knowledge Management (2011)</i>	<i>The Influence of Organizational Design on Knowledge Transfer</i>	Pemberian penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang tinggi dapat meningkatkan affective commitment, terutama yang intrinsik, untuk memotivasi karyawan untuk saling mentransfer pengetahuan secara efisien
7	Carmen Camelo-Ordaza, Joaquin Garcia-Cruz, Elena Sousa-Ginelbn and Ramo'n Valle-Cabrera	<i>The International Journal of Human Resource Management (2011)</i>	<i>The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment</i>	Terdapat hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi. Praktik Manajemen <i>HR</i> berperan pada pembentukan pengetahuan dan inovasi melalui komitmen afektif yang diperlukan karyawan agar bersedia berbagi pengetahuan mereka

<b>NO</b>	<b>PENELITI</b>	<b>PUBLIKASI</b>	<b>JUDUL PENELITIAN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
8	Ian O. Williamson; Meredith F. Burnett; Kathryn M. Bartol	<i>Emerald Insight (2009)</i>	<i>The Interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment</i>	Komitmen organisasi karyawan mempengaruhi bagaimana individu bereaksi terhadap jenis penghargaan yang diberikan oleh organisasi yang dapat meningkatkan komitmen.
9	Alexander Newman, Abdullah Z. Sheikh	<i>Emerald Insight (2010)</i>	<i>Organizational Rewards and Employee Commitment: a Chinese Study</i>	Temuan ini berimplikasi penting bagi manajer yang ingin meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi, yakni melalui penyediaan penghargaan organisasi yang sesuai.