



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

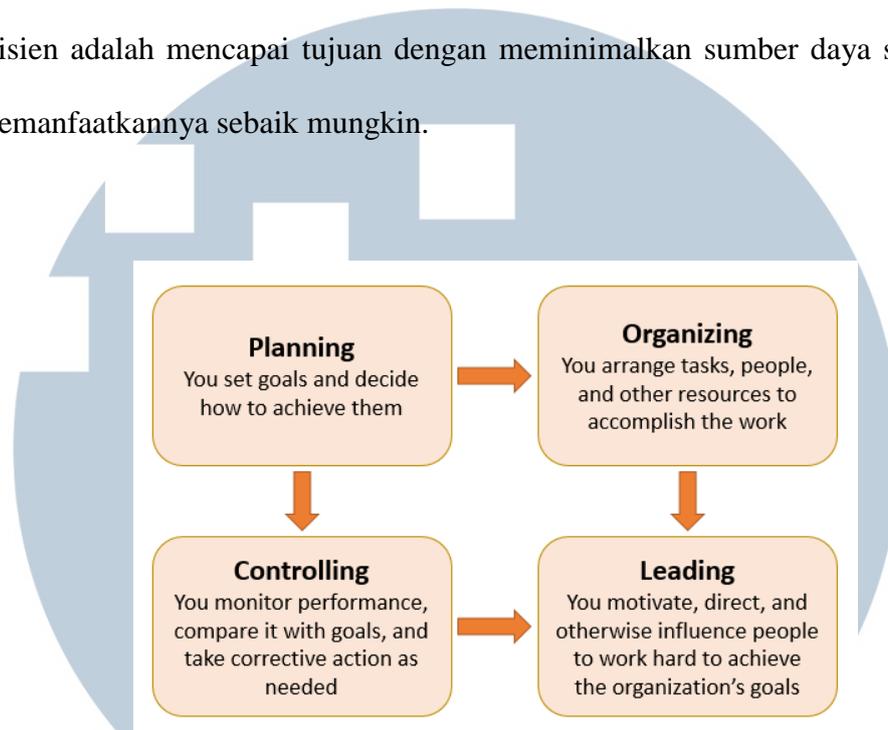
Manajemen adalah sebuah kegiatan mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan cara yang efisien. Kegiatan manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajer adalah seseorang yang mengawasi pekerjaan orang lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, Management, 2018).

Manajemen menurut (Angelo & William, 2003) yaitu merupakan proses organisasi dalam mencapai tujuan secara *efisien* dan *efektif* dengan mengintegrasikan kinerja karyawan dengan *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* sumber daya organisasi.

Manajemen menurut (Bateman & Snell, 2007) yaitu proses bekerja dengan seseorang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen menurut Robbins (2009) manajemen adalah program yang mencakup tujuan spesifik, yang ditetapkan secara partisipatif, untuk periode waktu yang eksplisit, dengan memberikan *feedback* untuk mencapai *goals*.

Menurut (Bateman & Snell, 2007) 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.



Sumber: Angelo & Wiliiam, 2003

Gambar 2. 1 The Management Process

Diagram diatas menjelaskan bahwa proses *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* sumber daya organisasi memiliki alur yang membuat masing-masing proses memiliki efek terhadap satu sama lain.

Menurut (Angelo & William, 2003) proses manajemen terbagi menjadi beberapa bagian:

1. *Planning*: proses menentukan tujuan perusahaan dan bagaimana cara perusahaan untuk mencapainya, seperti menentukan visi dan misi.
2. *Organizing*: proses memberikan dan mengatur tugas karyawan, dan sumber daya organisasi lainnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.

3. *Leading*: proses bagaimana perusahaan dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras sehingga tujuan perusahaan tercapai.
4. *Controlling*: proses mengukur *performance* karyawan dan membandingkannya dengan tujuan perusahaan untuk pengambilan tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Human Resource Management

Human resource management menurut (Angelo & William, 2003) adalah kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja.

Menurut (Bateman & Snell, 2007) *human resource management* yaitu sistem formal untuk pengelolaan seseorang dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2009) *human resource management* memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, kepegawaian, dan pelatihan

Human resource management menurut Dessler (2015) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan kerja, dan juga keadilan antar karyawan.

Pengertian lain dari *human resource management* adalah sebuah kegiatan yang mengacu kepada kebijakan, praktik dan sistem yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Praktik dari *human resource management* adalah:

1. Analisis pekerjaan dan *design* pekerjaan.

2. Perencanaan *human resource*: menentukan apa yang dibutuhkan *human resource*.
3. *Rekrutmen*: menarik karyawan yang berpotensi.
4. Seleksi: memilih karyawan untuk perusahaan.
5. Pelatihan dan pengembangan: mengajarkan karyawan bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan.
6. Kompensasi: memberi penghargaan kepada karyawan.
7. Manajemen *performance*: mengevaluasi *performance* para karyawan.
8. Hubungan karyawan: menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Praktik dari *human resource management* ini menunjukkan bahwa *human resource management* dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan (Noe, Hollenback, Barry, & Wright, 2008).

2.3 Reward

Menurut Bartol (1979) dalam Seijaaka & Kawaase (2014) *reward* yaitu kegiatan-kegiatan semacam pekerjaan yang bergantung pada pendidikan berkelanjutan, pekerjaan yang berkualitas dan keanggotaan dan partisipasi dalam asosiasi profesional.

Reward didefinisikan sebagai semua bentuk *financial return*, *tangible service* dan manfaat *nonfinancial* yang diterima sebagai bagian dari hubungan kepegawaian sebuah organisasi Bratton and Gold (1994), dalam Malhotra, Budhwar, & Prowse, (2007). *Reward* mengacu pada semua bentuk penghargaan, layanan nyata dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan

kerja(Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007). *Intrinsic reward* lebih cenderung berorientasi *profesional* sedangkan *extrinsic reward* lebih berorientasi birokratis (sejjaaka & Kawaase, 2014).

Sedangkan Porter dan Lawler (1968), dalam Maholtra, Budhwar, & Prowse, (2007) membagi *reward* menjadi 2 tipe yaitu *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*. Sedangkan Katz dan Van Maanan (1977) dalam Malhotra, Budhwar, &Prowse, 2007) lebih jauh mengklasifikasikan *rewards* menjadi *task*, *social*, dan *organizational reward* yang mana *social* dan *organizational rewards* merupakan pembagian dari *extrinsic rewards*.

Reward menurut (Angelo & William, 2003), *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*

1. *Extrinsic Reward*

penghargaan berupa gaji, promosi, penghargaan interpersonal, bonus dan tunjangan tambahan, keamanan pekerjaan (Zaman, 2011 dalam Edirisooriya, 2014).

2. *Intrinsic Reward*.

penghargaan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri yang mencakup faktor-faktor seperti pekerjaan yang menarik dan menantang, pengarahan dan tanggung jawab, kreativitas, kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan, dan *feedback* mengenai keefektifan karyawan (Zaman, 2011 dalam Edirisooriya, 2014).

Menurut Robbins (2009) mengatakan bahwa ada dua jenis sistem kompensasi yakni :

1. *External Equity*: mengacu pada persepsi karyawan terhadap perlakuan dengan cara yang s
2. ama sebagai karyawan pada pekerjaan yang sama namun dalam organisasi pesaing.
3. *Internal Equity* mengacu pada persepsi karyawan terhadap perlakuan dengan cara yang sama seperti karyawan lain pada sebuah organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai *reward* di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Malhotra, Budhwar, & Prowse (2007) yang mendefinisikan bahwa *reward* yaitu semua bentuk *financial return*, *tangible service* dan manfaat *nonfinancial* yang diterima sebagai bagian dari hubungan kepegawaian sebuah organisasi.

2.4 Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1993 dalam Yucel Ilhami, 2012). *Job Satisfaction* menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008) adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan memenuhi atau memungkinkan untuk pemenuhan satu nilai pekerjaan penting.

Job Satisfaction menurut (Robbins & Judge, 2009), adalah perasaan positif tentang satu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. *Job satisfaction* mengacu pada sikap umum terhadap pekerjaannya. seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, dan seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif (Robbins & Coulter 2009)

Menurut Kreitner & Kinicki (2003) komponen yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* adalah:

1. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)

Komponen ini menjelaskan bahwa *satisfaction* dapat ditentukan oleh tingkatan karakteristik dari sebuah pekerjaan. Hal tersebut dapat memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Komponen ini menunjukkan bahwa *satisfaction* merupakan suatu hasil karyawan dalam memenuhi harapan. Terpenuhinya sebuah harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan. Apabila apa yang diterima seorang karyawan melebihi harapannya, maka karyawan akan puas.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Komponen ini merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang dimiliki karyawan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Komponen ini menjelaskan bahwa *satisfaction* merupakan bukti dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Komponen ini menjelaskan bagaimana perbedaan sifat dari masing-masing individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan *job satisfaction*, contohnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Robbins & Judge (2009), terdapat beberapa respon karyawan yang mengikuti ketidakpuasannya dalam bekerja, yaitu:

1. *Exit*

Sebuah tindakan langsung yang dilakukan karyawan. Seperti meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri dari perusahaan dan mencari posisi baru.

2. *Voice*

Sebuah bentuk usaha aktif karyawan untuk memperbaiki situasi, seperti menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan membentuk serikat pekerja.

3. *Loyalty*

Sebuah respon pasif dari karyawan yang tetap menunggu adanya perubahan yang dilakukan perusahaan secara optimis. Seperti membicarakan kritik eksternal kepada perusahaan, dan mempercayakan perusahaan untuk melakukan *action* yang dirasa paling benar

4. *Neglect*

Sebuah respon pasif karyawan yang dapat membuat keadaan semakin memburuk. Seperti tidak masuk kerja atau terlambat bekerja, dan meningkatkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian mengenai *job satisfaction* di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Locke (1993), dalam Yucel Ihami (2012) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction* yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

2.5 *Organizational Commitment*

Organizational commitment menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008) yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan bersedia melakukan mempertahankan nama dalam organisasi

Sedangkan Robbins dan Coulter (2009) mendefinisikan *Organizational commitment* sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Organizational commitment didefinisikan sebagai keterikatan afektif dengan organisasi sebagai konsekuensi dari individu yang berbagi nilai-nilai organisasi serta keinginan mereka untuk tetap diorganisasi, dan kesediaan mereka untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi. (Mowdays et al., 1982, dalam Yucel Ilhami, 2012).

Menurut Allen and Meyer (1991) dalam Yucel Ilhami (2012). ada tiga dimensi dalam *organizational commitment*, yaitu:

1. *Affective Commitment*

Affective commitment yaitu mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan, merupakan ikatan emosional, dan terlibat dalam organisasi

2. *Continuance Commitment*

Continuance commitment yaitu mengacu pada biaya kesadaran karyawan meninggalkan organisasi. Karyawan yang tautan utamanya ke organisasi

didasarkan pada *continuance commitment* tetap karena mereka merasa harus melakukannya.

3. *Normative Commitment*

Normative commitment yaitu mencerminkan perasaan kewajiban untuk tetap dalam organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi.

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) mengatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *organizational commitment*, yaitu sebagai berikut :

1. *Performance at Work*

Banyak aspek yang dapat dilihat untuk menilai kinerja karyawan. Contohnya seperti kehadiran bekerja, kinerja saat jam operasional maupun perilaku organisasi. Namun ada hal lain yang bisa dilihat untuk menilai kinerja perusahaan yaitu karyawannya, *supervisor*, dan juga tingkat penjualan maupun produksi.

2. *Interdrawal Intentions*

Sikap perusahaan untuk mempertahankan karyawannya menjadi hal yang penting sebagai bagian dari *organizational commitment*. Ketika *organizational commitment* karyawan rendah, maka mereka tidak akan berusaha dalam bekerja dan tidak mempunyai motivasi dalam bekerja.

3. *Absenteeism*

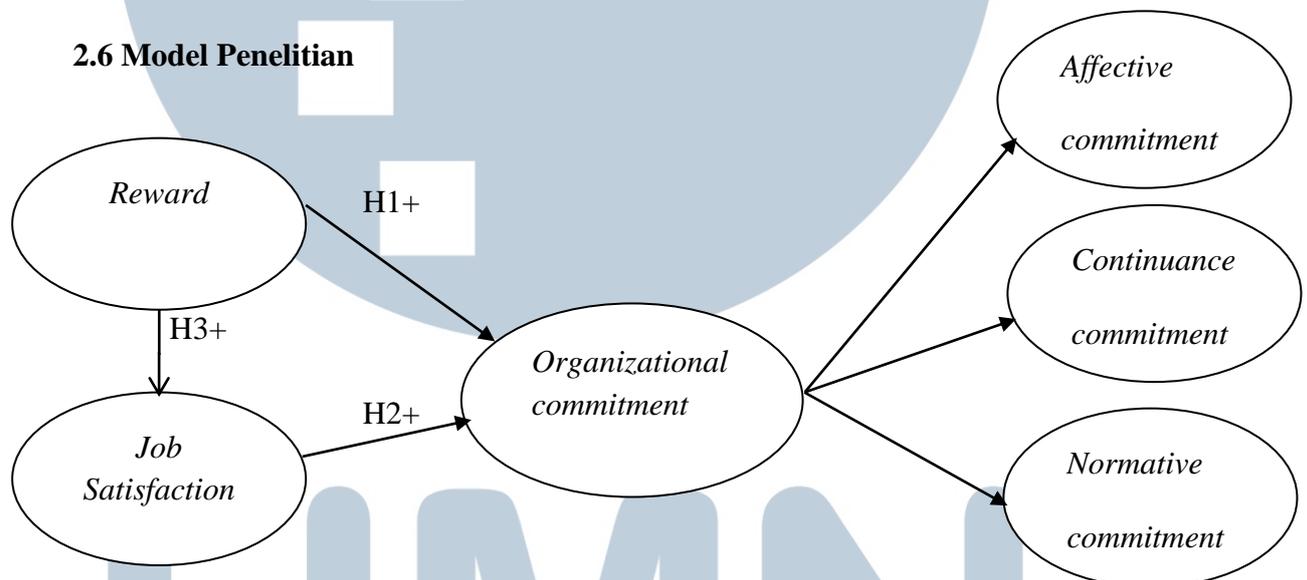
Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara absensi dan *organizational commitment*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki

organizational commitment yang rendah akan cenderung melakukan absensi kerja.

4. Turnover

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang negatif antara *turnover* dan *organizational commitment*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang rendah akan cenderung tidak akan menetap di perusahaan.

2.6 Model Penelitian



Sumber: Samuel & Twaha, (2014) *Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment*.

Gambar 2. 2 Model Penelitian

H1: *Reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

H3: *Reward* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

2.7 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Menurut (Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006) Secara keseluruhan, tampak bahwa otonomi nilai karyawan sebagai sarana untuk meningkatkan upaya kerja, terlepas dari manfaat yang diberikannya dalam hal kepuasan dan *reward*. Korelasi antara upaya kerja, *job satisfaction* dan *commitment* menunjukkan memiliki manfaat baik bagi karyawan. Jika partisipasi ditujukan untuk peningkatan produktivitas dan *reward* karyawan tidak dianggap sepadan dengan harapan tugas dan upaya kerja, konsekuensi negatif mungkin muncul dalam jangka panjang.

Menurut penemuan Sejjaka & Kaawaase (2014), korelasi antar variabel yakni *professionalism*, *rewards* dan *job satisfaction* tersebut signifikan namun lemah terhadap *organizational commitment*.

2.7.1 Pengaruh *Reward* terhadap *Organizational Commitment*

Sejjaka & Kaawaase (2014) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa *rewards* berhubungan secara positif dengan *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Hubungan antara *rewards* dengan *job satisfaction* memiliki korelasi yang tertinggi. Namun sebaliknya, hubungan antara *rewards* dengan *organizational commitment* merupakan korelasi terlemah.

Menurut (Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007) penelitian mendukung pandangan bahwa bahwa *intrinsic rewards* merupakan penentu yang lebih kuat terhadap *affective commitment* dibandingkan *extrinsic rewards*. didalam *intrinsic rewards* yang merupakan aspek dari *rewards* komponen *role clarity*, *autonomy*, dan *participation in decision making* ditemukan memiliki dampak positif yang

signifikan terhadap *affective commitment* yang merupakan dimensi dari *organizational commitment*.

Taba, M. I (2018), penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa sistem *extrinsic reward* dan sistem *intrinsic reward* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja kerja dan *organizational commitment*, kinerja kerja dan *organizational commitment* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job satisfaction*.

Menurut Brenda et al (2005) mengatakan bahwa sikap yang lebih positif terhadap upaya kerja tampaknya berkorelasi dengan *job satisfaction* dan partisipasi yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan. Karyawan yang berkomitmen secara efektif juga tampaknya cenderung positif terhadap *job satisfaction*, upaya kerja dan reward.

H1: *Reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

2.7.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut (Sejjaaka & Kawaase, 2014) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa satu korelasi terdapat di antara *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Sejjaaka & Kaawaase (2014), juga berpendapat bahwa *job satisfaction* masih merupakan prediktor terbaik untuk mengukur *organizational commitment*.

Selain itu, pada penelitian lain yang dilakukan (Yucel, 2012) mengungkapkan fakta bahwa *job satisfaction* secara positif berdampak pada *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang

mana ketiganya merupakan dimensi dari *organizational commitment* (Yucel, 2012).

Menurut (Sinem Aydogdu & Baris Asikgil, 2011) menyatakan bahwa ada hubungan positif antar *job satisfaction* dengan *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. menunjukkan proporsi langsung dengan *job satisfaction*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*, karena faktor-faktor yang menghasilkan peningkatan *job satisfaction*, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* meningkat.

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

2.7.3 Pengaruh Reward terhadap Job Satisfaction

Sejjaka & kaawaase (2014) dalam penelitian tersebut mengatakan bahwa *reward* berhubungan secara positif dengan *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Hubungan antara *reward* dengan *job satisfaction* memiliki korelasi tinggi. Namun sebaliknya, hubungan antara *reward* dengan *organizational commitment* merupakan korelasi terlemah.

Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dikarenakan *reward* memiliki masalah yang kompleks. Menurut Ros. et al (1999), *reward* bersifat *extrinsic* dan *intrinsic*. Menurut (Rafiq , Javed , Khan , & Ahmed , 2012), *rewards* berhubungan positif terhadap *job satisfaction* dan *reward* di anggap sebagai faktor kunci dalam menentukan *job satisfaction*.

H3: *Reward* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

2.8 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	Menurut Sejjaka & Kaawaase	<i>Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda</i>	2014	Menurut Sejjaka & Kaawaase (2014) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa <i>Rewards</i> berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> . Korelasi tertinggi salah satunya terdapat di antara <i>rewards</i> terhadap <i>job satisfaction</i> . Namun berdasarkan hasil penelitian sejjaka & kaawaase mengungkapkan bahwa hubungan antara <i>rewards</i> dan <i>organizational commitment</i> merupakan yang terlemah.
2.	Neeru Malhotra, Pawan Budhwar & Peter Prowse	<i>Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres</i>	2007	Hasil penelitian yang mendukung perselisihan dari <i>exchange theory</i> dan menunjukkan pentingnya <i>extrinsic rewards</i> dan <i>intrinsic rewards</i> yang dapat digunakan untuk mengembangkan <i>affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> pada <i>call center</i> , dan dengan demikian membantu dalam mengidentifikasi <i>antecedents</i> yang mengembangkan setiap komponen komitmen.

3.	Muhammad Rafiq, Muhammad Jave, Mustajab Khan, Maqsood Ahmed.	<i>Effect of reward on job satisfaction, evidence from Pakistan</i>	2012	Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur hubungan antara <i>reward</i> dan <i>job satisfaction</i> telecome di Pakistan. <i>ekstrinsik reward</i> yang relatif memiliki hubungan yang lebih kuat daripada <i>intrinsik reward</i> . Hubungan yang signifikan antara <i>ekstrinsik reward</i> dan <i>job satisfaction</i> membuktikan bahwa itu lebih terkait satu sama lain. Oleh karena itu, <i>intrinsik reward</i> dan <i>job satisfaction</i> adalah hubungan yang lebih lemah.
4	Khawaja Jehanzeb, Mazen F. Rasheed, Anwar Rasheed, & AlamzebAami	<i>Rewards, motivation, job satisfaction, banking sector Saudi Arabia</i>	2012	Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak <i>reward</i> dan <i>motivation</i> menggunakan persepsi jumlah <i>reward</i> terhadap <i>job satisfaction</i> di bank umum dan swasta di arab saudi, dalam studi ini 568 karyawan berpartisipasi dari kedua sektor. Untuk melakukan penelitian analisis regresi dikembangkan untuk menguji hubungan antara <i>reward</i> , <i>motivation</i> dan <i>job satisfaction</i> . Hasil menunjukkan bahwa (1) <i>reward</i> memiliki signifikansi positif pada <i>motivation</i> , (2) <i>motivation</i> berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i> (3) <i>reward</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Hasilnya tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan untuk menganalisis hubungan <i>reward</i> , <i>motivation</i> dan <i>job satisfaction</i> dalam konteks yang berbeda.

5	Ilhami Yucel	<p><i>Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An Empirical Study</i></p>	2012	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara <i>job satisfaction</i>, <i>organizational commitment</i>, dan <i>turnover intention</i> karyawan. <i>Job satisfaction</i> keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> adalah salah satu faktor yang paling mendahului <i>organizational commitment</i> dan <i>turnover intention</i> serta menunjukkan bahwa tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi menghasilkan <i>commitment</i> yang tinggi dan <i>turnover</i> yang rendah sehingga membuat <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i>, <i>continuance commitment</i>, dan <i>normative commitment</i></p>
---	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA