

## POSITIVE AFFECT, NEGATIVE AFFECT DAN KEPUASAN UPAH KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF *SIGNAL SENSITIVITY*

**Muhammad Zaky**

*Magister Sains Universitas Gadjah Mada*

### **Abstract**

*Wage is an important element in a company. For employes, wage reflects what they get from their service give to the company. Meanwhile it is, normally, a significant part of cost for most of company. This article highlights the importance of company to have a great attention on dispositional factors, such as positive affect (PA) and negative affect (NA)t, rather than situational factors in determining labor pay satisfaction. In the signal sensitivity perspective, dispositional factors give more deep information about pay satisfaction of the employee.*

**Keywords:** *Positive affect (PA), negative affect (NA), pay satisfaction, signal sensitivity.*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumberdaya manusia merupakan konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk mempengaruhi aspek sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk didalamnya adalah perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan (kompensasi) dan penilaian karyawan (Dessler, 1994). Berdasarkan definisi tersebut, penghargaan (kompensasi) merupakan salah satu aspek dalam sumberdaya manusia.

Milkovic dan Newman (2002) mendefinisikan *compensation* (kompensasi) sebagai bentuk finansial *return*, pelayanan, dan manfaat yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan. Total kompensasi secara keseluruhan dinamakan *reward systems*. Organisasi menggunakan *rewards system* untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, tetapi juga yang memiliki minat dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi (Henderson, 1994).

*Pay* (upah) merupakan salah satu bagian terpenting dari *rewards* (penghargaan) yang diterima individu dari pekerjaan

mereka. Ketidakpuasan terhadap upah akan merugikan, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan (Kanungo & Mendonca, 1992). Oleh sebab itu, tidaklah mengherankan jika organisasi harus memfokuskan perhatiannya pada *pay satisfaction* (kepuasan upah) karyawan. Setidaknya terdapat dua alasan yang mendasari pentingnya penelitian menyangkut kepuasan upah: (1) upah merupakan pengeluaran signifikan dalam organisasi; (2) upah merupakan nilai terhadap hasil individu yang didapatkan dari pekerjaan mereka (Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999).

Dilihat dari perspektif biaya, upah merupakan sumberdaya penting dalam organisasi, biaya kompensasi diperkirakan mencapai 10 sampai 50 persen bahkan dalam beberapa kasus mencapai 90 persen dari biaya operasional organisasi (Gerhart & Milkovic, dalam Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Bagi individu, tingkat kompensasi akan secara signifikan menentukan status sosial, harga diri, serta kemampuan pemenuhan kebutuhan saat ini dan keamanan dalam jangka panjang (Bergmann, & Scarpello, 2001), uang atau upah akan me-

megang peran penting dalam kehidupan karyawan (Wernimont & Fitzpatrick, 1972).

Memperhatikan pentingnya peran upah baik bagi individu maupun organisasi, pemahaman mengenai penyebab kepuasan upah perlu dipahami secara lebih mendalam dengan tujuan untuk memberikan konsekuensi positif bagi organisasi (Weiner, 1980). Banyak penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki faktor-faktor yang dianggap sebagai penyebab kepuasan terhadap upah (Davies-Blake & Pfeffer, 1989; House, Shane, & Harold, 1996; Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999).

*Pay satisfaction* pada umumnya disebabkan oleh adanya dua faktor, yaitu *situational* dan *dispositional*. Faktor situasional (tingkat upah) dianggap sebagai penyebab kepuasan upah dan seringkali menjadi fokus perhatian peneliti. Hasil penelitian menyangkut faktor situasional (tingkat upah) menunjukkan bahwa tingkat upah secara konsisten berhubungan positif dengan kepuasan upah (Gerhart & Milkovic, dalam Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999).

Faktor-faktor situasional yang mudah diobservasi, seperti tingkat upah, telah banyak dilakukan penelitian (Haneman, Greenberger, & Strasser, 1988; Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Dominasi dalam penelitian faktor situasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan upah karyawan sangatlah masuk akal karena pengaruh situasional mudah untuk dikonseptualisasikan, dioperasionalkan, dan dinilai, sehingga peneliti mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk menunjukkan pengaruh signifikan faktor situasional terhadap kepuasan upah (House, Shane, & Harold, 1996).

Pemahaman menyangkut faktor disposisional pada dasarnya bertujuan untuk memahami pengaruh sifat stabil individual yang secara signifikan mempengaruhi reaksi perilaku individu terhadap keadaan organisasi. Istilah *disposition* (watak) digam-

barkan sebagai karakteristik individual, namun tidak semua karakteristik individual merupakan *disposition* (umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa jabatan). *Disposition* pada umumnya dipertimbangkan sebagai aspek psikologis dan bukan aspek fisikis individual. *Disposition* dipandang sebagai kecenderungan untuk merespon suatu keadaan/kondisi. Lebih lanjut, kecenderungan-kecenderungan tersebut mungkin berbeda-beda untuk menjelaskan perilaku dalam suatu kondisi yang berbeda, *disposition* didorong oleh suatu keadaan/kondisi (House, Shane, & Harold, 1996).

Bagaimanapun juga, terdapat kontroversi/perdebatan di antara peneliti menyangkut konsep disposisional dan situasional (George, 1992). Davies-Blake dan Pfeffer (1989) menyatakan bahwa faktor disposisional "*just a mirage*" (hanyalah sebuah khayalan). Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah situasi yang secara kuat akan membatasi sikap dan perilaku individu dalam organisasi, hal ini akan membatasi pengaruh faktor disposisional dalam organisasi. Sebaliknya, peneliti lain menyatakan bahwa sikap dan perilaku individu dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor situasional, melainkan juga faktor disposisional (House, Shane, & Harold, 1996; Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999; Gray, 1992).

Terlepas dari adanya kontroversi menyangkut konsep faktor disposisional dan situasional, sangatlah penting bagi organisasi untuk memahami sifat stabil individu dalam merespon tingkat upah yang mereka terima. George (1992) menyatakan bahwa pada umumnya teoritikus dan peneliti setuju bahwa faktor disposisional akan memainkan peran yang sama pentingnya dengan faktor situasional dalam kehidupan organisasi.

Perspektif *signal sensitivity* (kepekaan terhadap upah) menyatakan bahwa pada umumnya individu mempunyai dua kecenderungan dalam merespon upah.

Kecenderungan respon individu terhadap upah didasarkan atas adanya dua sistem dasar *disposition* (watak) yang menggaris-bawahi munculnya perbedaan emosi dan perilaku individu. Dua sistem dasar *disposition* (watak) tersebut adalah sistem pengaktifan perilaku (*positive affect*) dan sistem hambatan/halangan perilaku (*negative affect*). Individu dengan tingkat *positive affect* (PA) yang tinggi sangat peka terhadap *rewards*. Sebaliknya, individu dengan tingkat *negative affect* (NA) yang tinggi sangat peka terhadap *punishment* (hukuman). *Positive affect* merupakan gambaran subjektif individu terhadap *rewards*, sedangkan *negative affect* merupakan gambaran subjektif individu terhadap *punishment* (Gray, 1970).

Mempertimbangkan peran vital kepuasan upah terhadap individu dan organisasi, maka sangatlah penting untuk memahami peran faktor disposisional (*positive affect* dan *negative affect*) terhadap kepuasan upah karyawan dalam perspektif *signal sensitivity*. Peran faktor disposisional terhadap kepuasan upah dalam perspektif *signal sensitivity* akan memberikan pemahaman yang mendalam menyangkut kepuasan upah karyawan.

#### **PAY SATISFACTION**

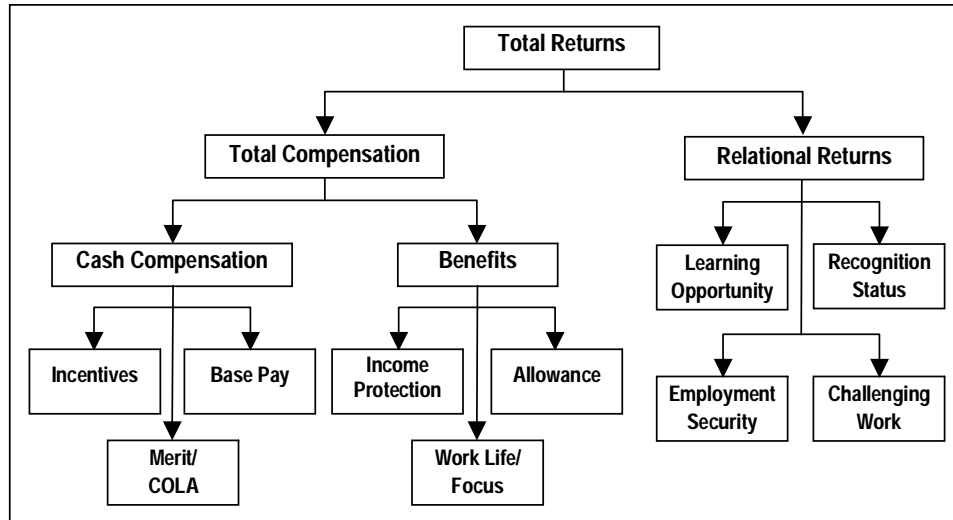
Milkovic dan Newman (2002) mendefinisikan *compensation* (kompensasi) sebagai bentuk finansial *return*, pelayanan, dan manfaat yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan. Total kompensasi secara keseluruhan

dinamakan *reward systems*. Organisasi menggunakan *rewards system* untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, tetapi juga yang memiliki minat dan kemauan untuk mencapai tujuan organisasi (Henderson, 1994).

Kanungo dan Mendonca (1992) mendefinisikan *rewards system* sebagai kompensasi ekonomis (pembayaran tunai dan manfaat) dan non-ekonomis (penghargaan dan pengakuan) yang diterima karyawan sebagai bagian dari kontrak atau hubungan ketenagakerjaan. Gambar 1 menggambarkan katagorisasi kompensasi yang diajukan oleh Milkovic dan Newman (2002).

Tingkat kompensasi yang didapatkan individu akan secara signifikan menentukan status sosial, harga diri, serta kemampuan pemenuhan kebutuhan saat ini dan keamanan dalam jangka panjang (Bergmann, & Scarpello, 2001). *Pay* (upah) merupakan salah satu aspek terpenting dari kompensasi yang diterima individu dari pekerjaan mereka. Ketidakpuasan terhadap upah akan merugikan, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan (Kanungo & Mendonca, 1992). Bagi karyawan, upah merupakan *rewards* (penghargaan) atas pekerjaan yang telah dilakukan, sedangkan bagi organisasi, upah merupakan salah satu aspek pengeluaran (biaya) yang sangat signifikan (Shapiro & Wahba, 1978).

Gambar 1. Total Returns For Works



Sumber: Milkovic, G.T. dan Newman, J.M. 2002.

*Pay satisfaction* didefinisikan sebagai kesesuaian antara persepsi individu menyangkut upah yang dibayarkan pada mereka dan persepsi individu menyangkut jumlah upah yang seharusnya mereka terima. Apabila individu merasa apa yang dipersepsikan menyangkut upah sesuai dengan upah yang seharusnya dia terima, maka individu akan terpuaskan dengan upah mereka (Shapiro & Wahba, 1978). Sebaliknya, ketidakpuasan (*dissatisfaction*) terjadi ketika jumlah upah yang diterima seseorang dipersepsikan lebih rendah dari persepsi jumlah upah yang seharusnya diterima (Lawler, dalam Weiner, 1980).

Model kepuasan upah secara umum dapat digambarkan kedalam dua orientasi teoritis yaitu *discrepancy theory* dan *equity theory*. *Discrepancy theory* menekankan bahwa kepuasan upah tergantung pada perbedaan antara upah yang dipersepsikan individu dan perasaan individu menyangkut upah yang seharusnya mereka terima. Sedangkan *equity theory* menekankan bahwa kepuasan upah adalah fungsi dalam perole-

han upah dalam hubungannya dengan individu lain dengan pekerjaan yang sejenis (Dreher, 1981).

Lawler, 1971, dalam Dreher (1981) mengajukan model kepuasan upah yang lebih komprehensif dengan menggabungkan *discrepancy theory* dan *equity theory* (perbandingan sosial). Lawler 1971, dalam Dreher (1981) menyatakan bahwa faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi perasaan individu menyangkut upah yang seharusnya mereka terima adalah: (1) *personal input*, seperti lamanya pengabdian, dan tingkat pendidikan individu; (2) *job inputs*, seperti kinerja, dan usaha yang dikeluarkan oleh individu; (3) *job attributes*, seperti tingkat tanggung jawab, dan tingkat kontribusi pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi; (4) *non-monetary outcomes*, seperti kesempatan pengembangan, keamanan, dan praktek supervisi yang menyenangkan; (5) *social comparison*, menyangkut perbandingan upah antar individu dengan pekerjaan yang sejenis.

Dyer dan Theriauth 1976, dalam Weiner (1980) mendefinisikan kepuasan upah sebagai fungsi dalam persepsi kepuasan upah dan persepsi dalam kecukupan dalam administrasi upah. Model yang diajukan oleh Dyer dan Theriauth 1976, memodifikasi model yang diajukan oleh Lawler dengan menambahkan seperangkat variabel menyangkut sistem administrasi upah. Administrasi upah berhubungan dengan berbagai macam kebijakan dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk membuat keputusan kompensasi. Menurut Dyer dan Theriauth 1976, karyawan mungkin tidak terpuaskan dengan upah mereka karena tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan kompensasi.

Haneman dan Schwab (1985) menyatakan bahwa kepuasan upah dalam organisasi terdiri dari empat dimensi yang terpisah. Dimensi-dimensi kepuasan upah tersebut dinamakan dengan: (1) *pay level* (tingkat upah), mengacu pada upah/gaji langsung yang diterima individu; (2) *pay raise* (kenaikan upah), mengacu pada peningkatan tingkat upah; (3) *structure/administration* (struktur dan administrasi upah), mengacu pada hubungan hirarkis yang diciptakan antara rata-rata upah untuk pekerjaan yang berbeda dalam organisasi; (4) *benefits* (manfaat), mengacu pada upah tidak langsung yang diterima individu dalam bentuk pembayaran untuk waktu tidak bekerja, asuransi, pensiun, dan berbagai macam pelayanan yang diberikan organisasi. Lebih lanjut, Haneman dan Schwab (1985) menyatakan bahwa tingkat kepuasan upah individu akan berbeda-beda dalam keempat dimensi kepuasan upah tersebut.

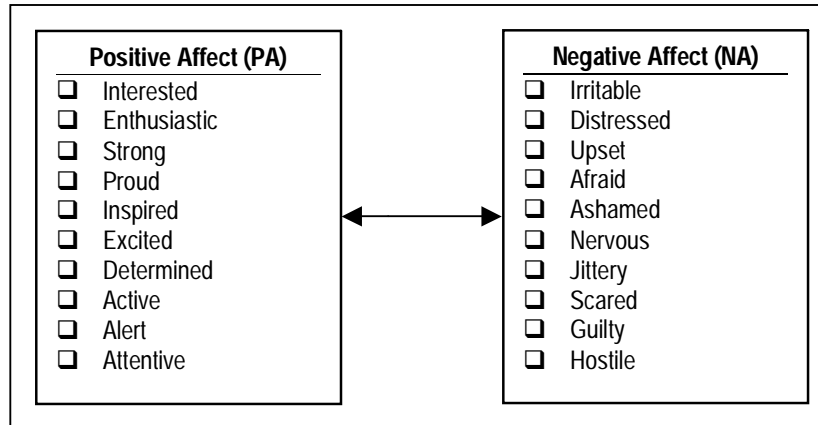
#### **DISPOSITIONAL FACTORS**

Pemahaman terhadap faktor disposisional pada dasarnya bertujuan untuk memahami pengaruh sifat stabil individual

yang secara signifikan mempengaruhi reaksi perilaku individu terhadap keadaan organisasional. Istilah *disposition* (watak) digambarkan sebagai karakteristik individual, namun tidak semua karakteristik individual merupakan *disposition* (umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa jabatan). *Disposition* pada umumnya dipertimbangkan sebagai aspek psikologis dan bukan aspek fisikis individual. *Disposition* dipandang sebagai kecenderungan untuk merespon suatu keadaan/kondisi. Lebih lanjut, kecenderungan-kecenderungan tersebut mungkin berbeda-beda untuk menjelaskan perilaku dalam suatu kondisi yang berbeda, *disposition* didorong oleh suatu keadaan/kondisi (House, Shane, & Harold, 1996). *Disposition* (kepribadian) merupakan suatu keadaan emosi seseorang yang menjadi karakteristik individu sepanjang waktu dalam merespon berbagai macam situasi/kondisi (George, 1992).

Terdapat dua dimensi umum *disposition* yang terpisah satu sama lain dan masing-masing berdiri sendiri, yaitu *positive affect* (PA) dan *negative affect* (NA) (Watson & Tellegen, 1985, dalam Joiner, et al., 1997). *Positive affect* didefinisikan sebagai suatu dimensi struktur *mood* (kecenderungan) individu yang dikarakteristikan oleh individu yang merasa bersemangat/bergairah, aktif, dan selalu siap (Watson et. al., dalam Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Sedangkan *negative affect* secara konseptual bukan merupakan lawan dari *positive affect*. *Negative affect* secara konseptual digambarkan sebagai gangguan emosi/perasaan. Individu dengan tingkat *negative affect* pada umumnya memiliki sifat gugup, kesulitan, gundah dan gelisah. (George, 1992). Gambar 2 menggambarkan struktur *mood* (kecenderungan) individu yang diajukan oleh Watson dan Tellegen, 1985 dalam Joiner, et al. (1997)

**Gambar 2.** *Structure of Mood*



Sumber: Joiner, et al. 1997. Development and Factor Analytic Validation of SPANAS Among Women in Spain: (More) Cross-Cultural Convergence in the Structure of Mood. *Journal of Personality Assessment*. 68 (3): 600-615.

Individu dengan tingkat PA tinggi pada umumnya memiliki sifat aktif, bersemangat, percaya diri, dan menyenangkan dalam hubungan interpersonal. Individu dengan tingkat PA tinggi merasa memiliki dorongan, mampu berfikir, dan berperilaku dengan menggunakan emosi positif. Sebaliknya, individu dengan tingkat PA rendah, cenderung memiliki sifat yang tidak menyenangkan, kurang percaya diri, serta tidak berfikir dan berperilaku dengan menggunakan emosi positif dan mungkin memiliki orientasi depresif (George, 1992).

Individu dengan tingkat NA yang tinggi cenderung menganggap diri mereka tidak menyenangkan, dan menyulitkan diri mereka sendiri dengan pemikiran dan perilaku diri sendiri maupun pemikiran dan perilaku orang lain. Individu dengan tingkat NA tinggi cenderung berfikir dan berperilaku dengan menggunakan emosi negatif. Pada dasarnya, individu dengan tingkat NA tinggi akan memiliki orientasi negatif dalam memandang diri mereka sendiri dan dunia sekelilingnya. Sebaliknya, individu dengan tingkat NA rendah cenderung untuk tidak memandang suatu kondisi sebagai situasi

yang mengganggu, dan penuh ketegangan (George, 1992).

#### **PERSPEKTIF SIGNAL SENSITIVITY**

*Salary* (upah) dapat diinterpretasikan sebagai sebagai *reward signal*. Tingginya tingkat upah merupakan *reward signal* yang kuat. Sebaliknya, rendahnya tingkat upah merupakan *reward signal* yang lemah (Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Perspektif *signal sensitivity* (kepekaan terhadap *rewards*) menyatakan bahwa pada umumnya individu mempunyai dua kecenderungan dalam merespon upah. Kecenderungan respon individu terhadap upah didasarkan atas adanya dua sistem dasar kejiwaan/watak (disposisi) yang menggarisbawahi munculnya perbedaan emosi dan perilaku individu.

Dua sistem dasar kejiwaan tersebut adalah sistem pengaktifan perilaku (*positive affect*) dan sistem hambatan/halangan perilaku (*negative affect*). Individu dengan tingkat PA yang tinggi sangat peka terhadap *rewards*. Sebaliknya, individu dengan tingkat NA yang tinggi sangat peka terhadap *punishment* (hukuman). PA merupakan gambaran subjektif individu terhadap

*rewards*, sedangkan NA merupakan gambaran subjektif individu terhadap *punishment* (hukuman) (Gray, 1970).

#### **PA dan Kepuasan Upah.**

Individu dengan tingkat PA tinggi akan lebih peka terhadap sinyal *rewards*, dan menginterpretasikan *rewards* secara positif walaupun tingkat upah yang diterima rendah (George, 1992; Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Sebaliknya individu dengan tingkat PA rendah tidak akan segera merespon secara positif tingkat *rewards* yang rendah. Walaupun demikian, individu dengan tingkat PA tinggi maupun rendah akan lebih terpuaskan dengan tingkat *rewards* yang tinggi dibandingkan dengan tingkat *rewards* yang rendah (Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999).

Berdasarkan perspektif *signal sensitivity*, individu dengan tingkat PA rendah akan memiliki tingkat kepuasan upah yang lebih tinggi karena respon *affective* mereka didorong oleh sinyal upah yang tinggi. Oleh sebab itu, mereka akan lebih terpuaskan dengan tingkat upah yang tinggi. Sebaliknya, individu dengan tingkat PA tinggi akan merespon secara positif berbagai macam tingkat upah, walaupun tingkat upah tersebut rendah. Hal ini terjadi karena pada umumnya individu dengan tingkat PA tinggi cenderung memahami suatu kondisi secara lebih positif.

Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta (1999) menyatakan bahwa kenaikan tingkat upah akan lebih mendatangkan kepuasan upah yang lebih tinggi bagi individu dengan tingkat PA rendah dibandingkan dengan individu dengan tingkat PA tinggi. Argumen di atas diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta (1999) dan Shaw et al. (2003) yang menunjukkan bahwa PA berhubungan secara positif dengan kepuasan upah karyawan dalam perspektif *signal sensitivity*.

#### **NA dan Kepuasan Upah**

Berdasarkan perspektif *signal sensitivity*, individu dengan tingkat NA tinggi maupun rendah tidak akan terpengaruh dengan sinyal *rewards* yang mereka terima. Individu dengan tingkat NA akan lebih merespon atau bereaksi terhadap adanya hukuman yang mereka terima (Gray, 1970). Ketika NA lebih menekankan pada kepekaan terhadap hukuman dibanding terhadap kepekaan terhadap upah, maka NA tidak akan mempengaruhi kepuasan upah karyawan. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara NA dan kepuasan upah (Folger & Konovsky, 1989; Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa NA tidak berhubungan dengan kepuasan upah. Hal ini menegaskan bahwa NA hanya berfokus pada *punishment* dan bukan pada *rewards*.

#### **KESIMPULAN**

Upah memegang peranan penting dalam kehidupan organisasi. Bagi organisasi, upah merupakan elemen biaya yang signifikan, sedangkan bagi karyawan, upah merupakan nilai yang didapatkan dari pekerjaan mereka. Kepuasan karyawan terhadap upah yang mereka terima sebagai hasil dari kontrak kerja karyawan dalam organisasi akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemahaman organisasi terhadap kepuasan upah karyawan seharusnya tidak hanya berfokus pada faktor situasional seperti tingkat upah yang diberikan organisasi. Faktor disposisional/watak (*positive affect* dan *negative affect*) karyawan akan juga menentukan dan memainkan peran penting sebagai penyebab kepuasan upah karyawan. Pemahaman terhadap faktor disposisional akan membantu organisasi untuk lebih peka terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya kepuasan upah.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bergmann, J.T. and Scarpello, V.G. (2001), *Compensation Decision Making*. 4<sup>th</sup> ed USA: Harcourt Inc.
- Davies-Blake, A., and Pfeffer, J. (1989), Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*. 14 (3): 385-400.
- Dessler, G. (1994), *Human Resource Management*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.
- Dreher, G.F. (1981), Predicting the Salary Satisfaction of Exempt Employees. *Personnel Psychology*. 34: 579-589.
- Folger, R., and Bies, R.J. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *Academy of Management Journal*. 32 (2): 115-130
- George, J.M. (1992), "The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence". *Journal of Management*. 72 (1): 185-213.
- Gray, J.A. (1970), The Psychophysiological Basis of Introversion-Extraversion. *Behavioral Research Therapy*. 8 (1): 249-266.
- Haneman, R.L., Greenberger, D., and Strasser, S. (1988), The Relationship Between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*. 41 (2): 745-759.
- Haneman, H.G., and Schwab, D.P. (1985), "Pay Satisfaction: Its Multi-Dimensional Nature and Measurement". *International Journal of Psychology*. 20: 129-141.
- Henderson, R.I. (1994), *Compensation Management: Rewarding Performance*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- House, R.J., Shane S.A., and Harold, D.M. (1996), Rumors of Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated. *Academy Management Review*. 21 (1): 203-224.
- Joiner, et al. (1997), "Development and Factor Analytic Validation of SPANAS Among Women in Spain: (More) Cross-Cultural Convergence in the Structure of Mood". *Journal of Personality Assessment*. 68 (3): 600-615.
- Kanungo, R.N., and Mendonca, M. (1992), *Compensation: Effective Reward Management*. Canada, Butterworths.
- Milkovic, G.T, and Newman, J.M. (2002). *Compensation*. 7<sup>th</sup> ed. New York. USA, McGraw-Hill Inc.
- Shapiro, H.J and Wahba, M.A. (1978), Pay Satisfaction: An Empirical Test of A Discrepancy Model. *Management Science*. 24 (6): 612-622.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Jenkins, G.D., and Gupta, N. (1999). "Positive and Negative Affect, Signal Sensitivity, and Pay satisfaction". *Journal of Management*. 25 (2): 189-206.



- Shaw, J.D. et al. (2003), "Reactions to Merit Pay Increases: A Longitudinal Test of Signal Sensitivity Perspective". *Journal of Applied Psychology*. 88 (3): 538-544.
- Weiner, N. (1980), Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models. *Personnel Psychology*. 33: 741-757.
- Wernimont, P.F., and Fitzpatrick, S. (1972), "The Meaning of Money". *Journal of Applied Psychology*. 54 (1): 218-226.