



# JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI

**Ganjar Garibaldi**

Peranan Hubungan Industri Dengan Kompensasi Karyawan

**Sunardi S Brahmana**

The Resource-Based View (RBV) The Emerging Theory of Competitive Advantage

**Mariana Rachmawati**

Mengembangkan Strategi Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkelanjutan dalam Era Global

**Sri Wiludjeng SP**

Penggunaan Model Hierarki Efek Dalam Strategi Komunikasi Pemasaran Penjualan Personal

**Islahuzaman**

Akuntansi Sumber Daya Manusia Dan Kendala Dalam Penerapannya

**Nina Nurani**

Pancasila Sebagai Filsafat Hukum dan Etika Hukum Bagi Masyarakat Pelaku Bisnis Indonesia : Landasan Cita-Hukum Bisnis yang Berkeadilan

**John Henry**

Analisis Beberapa Variabel Yang Mempengaruhi Kebijakan Investasi Sektor Aneka Industri Periode 1994 - 2003

**Tjen Blen**

Analisis Beberapa Variabel yang mempengaruhi Kebijakan Struktur Modal di Sektor Industri Dasar dan Kimia Periode 1994-2003



# PERANAN HUBUNGAN INDUSTRI PADA KOMPENSASI KARYAWAN

GANJAR GARIBALDI

## ABSTRACT

*The main objective of this research is to study and analyze the roles of industrial relation on compensation of employees. The library research was used in doing and making this paper. The results of this library research indicate that the maintenance of industrial relation consists of compensation of employees. Overall, the result of research indicates that the industrial relation have effectively and based significantly role in the compensation of employees.*

**Keywords:** *roles of industrial, compensation of employees*

## PENDAHULUAN

Globalisasi yang ditandai dengan persaingan yang begitu ketat sehingga menyebabkan manajemen perlu mempelajari lebih mendalam, mengenai sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan organisasi dan fundamental adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Melalui kemampuan sumber daya manusianya perusahaan akan mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang.

Persaingan yang terjadi diperkirakan akan mempunyai dampak terhadap sistem hubungan industri. Kondisi tersebut dapat menciptakan kerawanan hubungan industri. Kerawanan hubungan industri dapat disebabkan dari berbagai oleh berbagai pihak yang antarlain, berasal dari pengusaha, pekerja, juga dari aparat pemerintah serta peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Upaya untuk mencegah dan menanggulangi hal tersebut perlu adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen organisasi dalam hal hak-hak dan kewajiban demi terciptanya rasa aman dalam hubungan kerja. Upaya tersebut dilakukan antara lain melalui penerapan peraturan perundangan, peningkatan kualitas kompensasi, kerja dan pekerja, serta pengembangan komunikasi yang efektif antara pengusaha dan pekerja guna memperkuat perusahaan.

Penetapan kebijakan kompensasi merupakan salahsatu faktor dalam suatu organisasi memiliki peran dalam Hubungan industri. Kebijakan kompensasi berkaitan dengan pemberian imbalan pada tenaga kerja. Imbalan yang diberikan tersebut dapat dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Kebijakan kompensasi sebaiknya memperhatikan rasa keadilan dan sebagai motivator yang baik. Kebijakan kompensasi yang memperhatikan aspirasi karyawan, mengakibatkan karyawan merasa dihargai sebagai bagian yang memiliki peran yang berarti di dalam suatu organisasi untuk memajukan organisasi tersebut, karena karyawan selaku unsur sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan modal intelektual yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Dari fenomena yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pustaka dengan judul: "*Peranan hubungan industri pada kompensasi karyawan*"

## TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian kompensasi menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

1. *Werther and Davis (1996; 379): "Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization".*
2. *Dessler (Triyana Iskandar, 1997; 85): "Kompensasi merupakan setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut".*
3. *Milkovich and Boudreau (1997; 460): "Compensation includes financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship".*
4. *Harvey and Bowin (1996; 219): "rewards which an individual receives in return for organizational performance".*
5. *Mejia etc (1995; 356): ". . . rewards an employee receives for his or her labor".*

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, pembayaran tersebut bisa berupa gaji, upah, benefit dan lain-lain.

Pengertian hubungan industri menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

1. Menurut *Werther and Davis (1996; 509): "Employee relations activities are shared with supervisor because of the growing complexity of organizations, laws, and union management relation."*
2. Menurut *Harvey and Bowin (1996; 276) "Union relation is one of the most critical HRM Activities".*
3. *Anthony, Perrewe and Kachmar (1996; 559) " Union relation is union to bargain collectively with their employers with regard to wages, hours, and other terms and conditions of employment".*
4. Menurut *Harris (2000; 426) "Unions is an organization of worker whose purpose is to represent the employees in their dealings with management".*
5. Menurut *Milkovich and Boudreau (1997; 605): "employee relation activities are those which seek greater organizational effectiveness by removing the barriers that inhibit full employee participation and compliance with organization policies"*

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut diatas, pengertian hubungan industri adalah kegiatan hubungan karyawan yang mencari efektivitas organisasi yang lebih besar dengan menghilangkan rintangan yang menghalangi seluruh partisipasi dan kepatuhan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

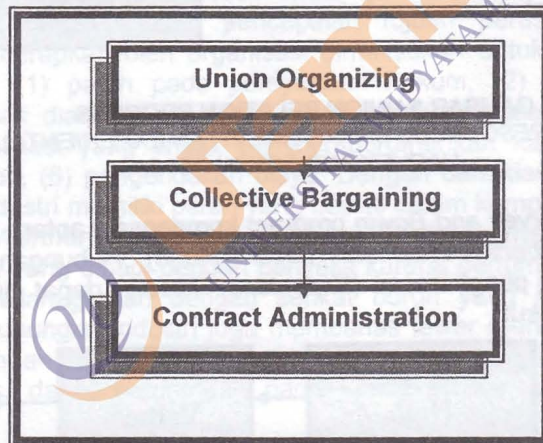


GAMBAR.1 SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN

## PEMBAHASAN

Gomez meija et al (2004) mengungkapkan bahwa hubungan industrial yang formal akan mempengaruhi mengenai, *staffing, employee development, dan Compensation*.

Menurut Gomez et al, total kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan setelah adanya serikat pekerja dalam organisasi. Secara spesifik untuk kompensasi upah didapat peningkatan 10 sampai dengan 20 persen lebih tinggi dibanding dengan organisasi yang tidak memiliki serikat pekerja. Gomez meija et al mengungkapkan, tahap-tahap dari industrial relation/labor relation yang terdiri dari: 1) *Union organizing*, 2) *Collective bargaining*, 3) *contract administration*. Pada fase pertama, para karyawan membentuk serikat untuk mencoba mempertahankan hak mereka. Pada fase kedua, serikat yang telah terbentuk bernegosiasi dengan perwakilan dari manajemen, untuk bernegosiasi tentang masalah dan solusi yang harus disepakati bersama. Pada fase ketiga, merupakan fase penerapan kesepakatan bersama, menjadi petunjuk pelaksanaan kerja sehari-hari. Ketiga fase tersebut dapat digambarkan pada gambar 2 :



GAMBAR 2. TAHAP –TAHAP DARI INDUSTRIAL RELATION  
SUMBER: MANAGING HUMAN RESOURCES, MEJIA .ET AL, 2004.

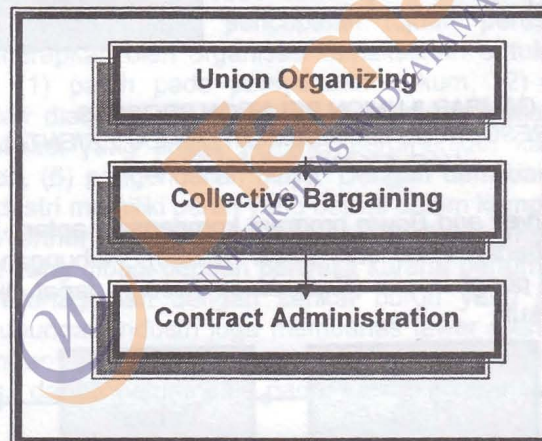
*Harvey and Bowin* mengungkapkan bahwa hubungan industri yang berupa proses hubungan serikat kerja menjelaskan tentang banyak organisasi disyaratkan untuk memperlakukan secara formal terhadap karyawan mereka. Pembentukan serikat pekerja menyediakan cara untuk mengorganisir dan tawar-menawar dengan pemberi kerja (majikan) secara kolektif. Proses serikat pekerja terdiri atas suatu rangkaian yang meliputi empat tahap; (1) karyawan harus memilih untuk perwakilan secara kolektif, (2) mengorganisir serikat pekerja, (3) negosiasi kolektif, (4) administrasi kontrak. Gambar.3 berikut ini menjelaskan tentang hubungan industri.

Gambar 3 menjelaskan proses hubungan industri pihak-pihak terkait dengan organisasi yang terdiri atas karyawan (*Employee*) dan Manajemen (*Management*). Hubungan industri tersebut membahas proses interaksi antara karyawan dengan manajemen organisasi yang berkaitan dengan penyampaian keinginan atau aspirasi karyawan. Keinginan karyawan tersebut akan diproses

## PEMBAHASAN

Gomez mejia et al (2004) mengungkapkan bahwa hubungan industrial yang formal akan mempengaruhi mengenai, *staffing, employee development, dan Compensation*.

Menurut Gomez et al, total kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan setelah adanya serikat pekerja dalam organisasi. Secara spesifik untuk kompensasi upah didapat peningkatan 10 sampai dengan 20 persen lebih tinggi dibanding dengan organisasi yang tidak memiliki serikat pekerja. Gomez mejia et al mengungkapkan, tahap-tahap dari industrial relation/labor relation yang terdiri dari: 1) *Union organizing*, 2) *Collective bargaining*, 3) *contract administration*. Pada fase pertama, para karyawan membentuk serikat untuk mencoba mempertahankan hak mereka. Pada fase kedua, serikat yang telah terbentuk bernegosiasi dengan perwakilan dari manajemen, untuk bernegosiasi tentang masalah dan solusi yang harus disepakati bersama. Pada fase ketiga, merupakan fase penerapan kesepakatan bersama, menjadi petunjuk pelaksanaan kerja sehari-hari. Ketiga fase tersebut dapat digambarkan pada gambar 2 :

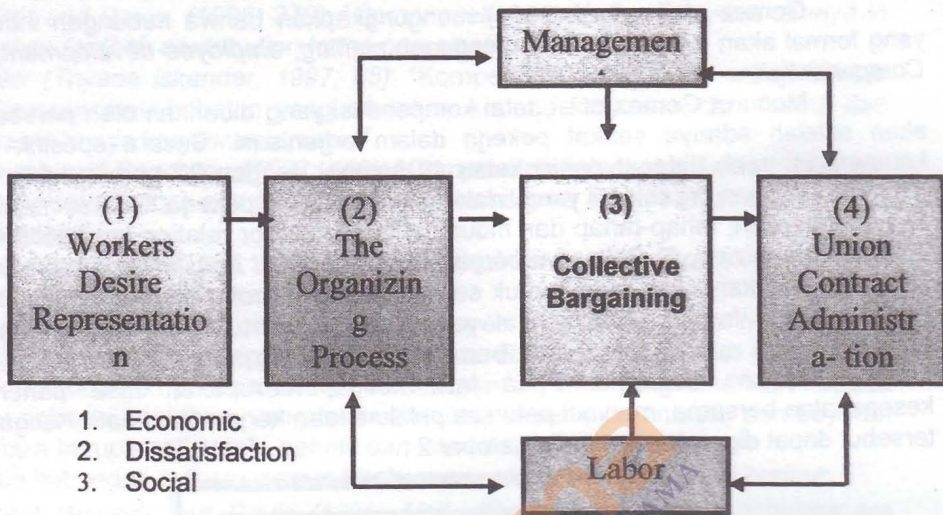


GAMBAR 2. TAHAP –TAHAP DARI INDUSTRIAL RELATION  
SUMBER: MANAGING HUMAN RESOURCES, MEJIA .ET AL, 2004.

*Harvey and Bowin* mengungkapkan bahwa hubungan industri yang berupa proses hubungan serikat kerja menjelaskan tentang banyak organisasi disyaratkan untuk memperlakukan secara formal terhadap karyawan mereka. Pembentukan serikat pekerja menyediakan cara untuk mengorganisir dan tawar-menawar dengan pemberi kerja (majikan) secara kolektif. Proses serikat pekerja terdiri atas suatu rangkaian yang meliputi empat tahap; (1) karyawan harus memilih untuk perwakilan secara kolektif, (2) mengorganisir serikat pekerja, (3) negosiasi kolektif, (4) administrasi kontrak. Gambar.3 berikut ini menjelaskan tentang hubungan industri.

Gambar 3 menjelaskan proses hubungan industri pihak-pihak terkait dengan organisasi yang terdiri atas karyawan (*Employee*) dan Manajemen (*Management*). Hubungan industri tersebut membahas proses interaksi antara karyawan dengan manajemen organisasi yang berkaitan dengan penyampaian keinginan atau aspirasi karyawan. Keinginan karyawan tersebut akan diproses

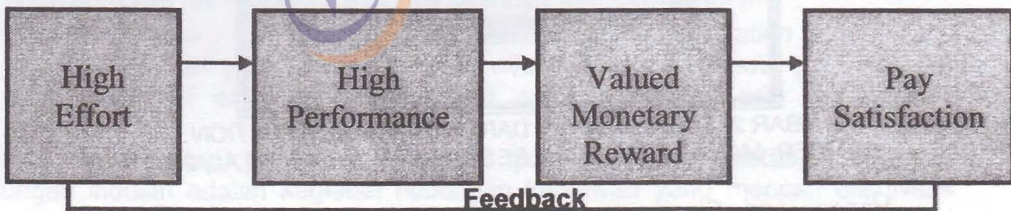
dalam organisasi. Setelah diproses dalam organisasi akan dilanjutkan dengan adanya tawar menawar secara kolektif dan dilanjutkan dengan administrasi dari kontrak serikat kerja yang diwujudkan dalam perjanjian secara tertulis.



GAMBAR 3 UNION RELATION PROCESS

SUMBER: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, AN EXPERIENTIAL APPROACH, HARVEY AND BOWIN, 1996

Menurut Harvey and Bowin program kompensasi antara lain berupa *Pay of performance* (pemberian upah atas dasar kinerja). Hubungan antara *Pay of performance* dan teori pengharapan (*Expectancy Theory*) dapat dijelaskan melalui gambar 4 sebagai berikut:



GAMBAR 4 HUBUNGAN ANTARA PAY FOR PERFORMANCE DENGAN EXPECTANCY THEORY

SUMBER: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, AN EXPERIENTIAL APPROACH, HARVEY AND BOWIN, 1996

Gambar.4. tersebut menggambarkan hubungan antara upaya yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, imbalan berupa nilai moneter akan merupakan imbalan yang memuaskan. Kepuasan akan berdampak pada upaya kerja yang tinggi.

Hubungan industri merupakan suatu proses komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi guna membahas berbagai hal yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena hubungan industri merupakan

proses komunikasi antara karyawan manajemen dengan karyawan, maka melalui tawar-menawar secara kolektif dibahas pula tentang *rewards* atau imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Pemberian kompensasi yang baik, yaitu kompensasi yang dapat mewujudkan rasa puas bagi penerimanya. Karena hal ini dapat memberikan motivasi yang baik kepada penerimanya. Dari uraian ini nampak jelas bahwa hubungan industri memiliki peran yang berarti dalam kompensasi.

Menurut *Anthony, Perrewe and Kacmar*, Hubungan industri ditunjukkan oleh adanya tawar-menawar secara kolektif yang dilakukan oleh karyawan melalui organisasi serikat buruh, tawar-menawar tersebut termasuk pula tawar-menawar tentang upah, jam kerja, serta kondisi tempat kerja. Dengan demikian nampak secara jelas bahwa hubungan industri dalam suatu organisasi memiliki peran yang berarti terhadap kompensasi.

Menurut *Harris*, Hubungan industri merupakan organisasi tenaga kerja yang bertujuan mewakili karyawan dalam melakukan perjanjian dengan manajemen. Hubungan industri dapat pula mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam menentukan tipe kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Hubungan industri merupakan proses awal untuk menentukan kebijakan kompensasi efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Program kompensasi yang diterapkan oleh organisasi dimaksudkan untuk mencapai enam tujuan dasar, yaitu (1) patuh pada persyaratan hukum, (2) memelihara rasa memiliki dan keadilan diantara karyawan, (3) menarik perhatian karyawan baru yang memiliki kualifikasi yang tinggi, (4) mempertahankan karyawan baru, (5) memotivasi karyawan, (6) pengendalian biaya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan industri memiliki peran yang berarti dalam kompensasi.

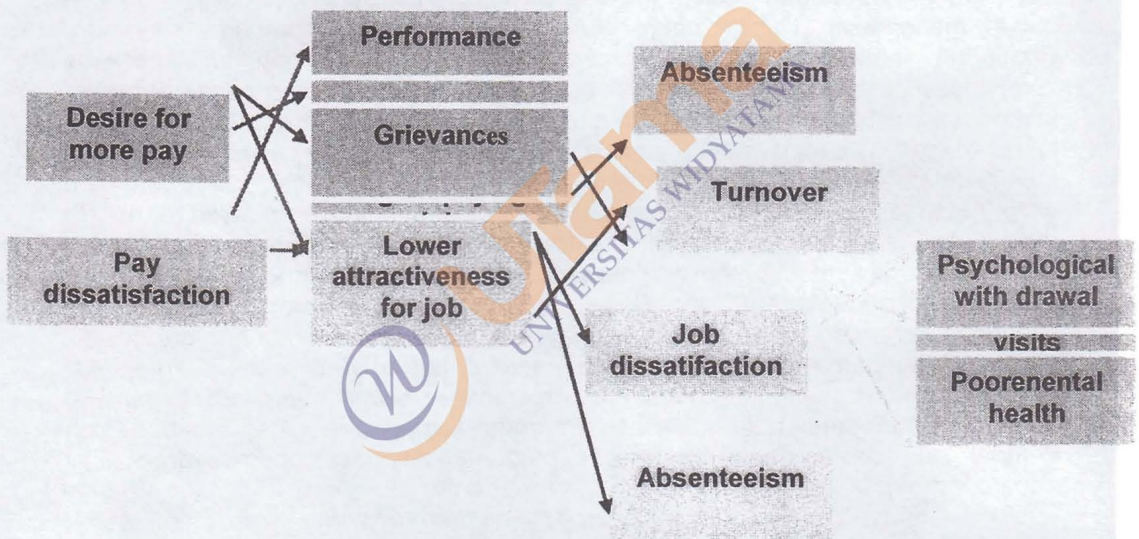
Menurut *Werther and Davis*, hubungan industri merupakan aktivitas hubungan karyawan yang dibagi dengan penyelia karena pertumbuhan organisasi, hukum, hubungan manajemen dengan serikat buruh yang sangat kompleks. Dengan demikian hubungan industri juga membahas tawar-menawar (*Bargaining*) yang berkaitan dengan kompensasi. Program kompensasi yang dibahas oleh *Werther and Davis*, dapat berdampak pada ketidakpuasan pembayaran (*Pay dissatisfaction*).

Gambar.5. menjelaskan tentang keinginan karyawan akan memperoleh *rewards* yang relatif memuaskan. Keinginan tersebut pada umumnya dibahas dalam hubungan industri, dimana kelompok karyawan akan diwakili oleh organisasi serikat pekerja. Manajemen organisasi di dalam menerima aspirasi yang berkaitan dengan pemberian kompensasi akan memperhatikan beberapa hal yang berhubungan dengan manfaat yang akan diperoleh, jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan keinginan mereka. Manfaat yang akan diperoleh tersebut meliputi kepuasan, berkurangnya ketidakhadiran karyawan dan turnover karyawanpun berkurang. Berdasarkan analisis kualitatif menurut *Werther and Davis*, maka nampak secara jelas bahwa hubungan industri memiliki peran dalam kompensasi. Gambar berikut ini merupakan salah satu model dalam teori kompensasi.

*Milkovich and Boudreau* berpendapat bahwa hubungan industri merupakan aktivitas hubungan karyawan yang mencari efektifitas hubungan organisasi yang lebih besar dengan cara menghilangkan rintangan yang menghalangi seluruh partisipasi dan tuntutan karyawan terhadap kebijakan-

kebijakan organisasi. Partisipasi dan tuntutan karyawan yang dibahas dalam hubungan industri termasuk pula mengenai program kompensasi.

*Milkovich and Newman* berpendapat bahwa kompensasi berkaitan dengan seluruh bentuk pemberian finansial dan pelayanan dan keuntungan kepada karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan. Berbagai bentuk kompensasi menjelaskan tentang pemberian kompensasi dalam bentuk kas, seperti upah, peningkatan kegunaan, penyesuaian biaya hidup, atau secara tidak langsung melalui keuntungan dan pelayanan, seperti pensiun, jaminan kesehatan dan imbalan di luar jam kerja. Program yang mendukung kompensasi untuk karyawan dapat didisain dalam sejumlah cara yang tak terbatas dan seorang pemberi kerja secara khusus menggunakan lebih dari satu program, seperti (1) program upah dasar (*base wage program*), (2) program pembayaran upah setelah melakukan dan menyelesaikan pekerjaan (*merit program*) ini diberikan sebagai tambahan kenaikan diatas dasar pembayaran, (3) Program insentif (*incentives program*), insentif juga merupakan pembayaran imbalan secara langsung yang berkaitan dengan kinerja.



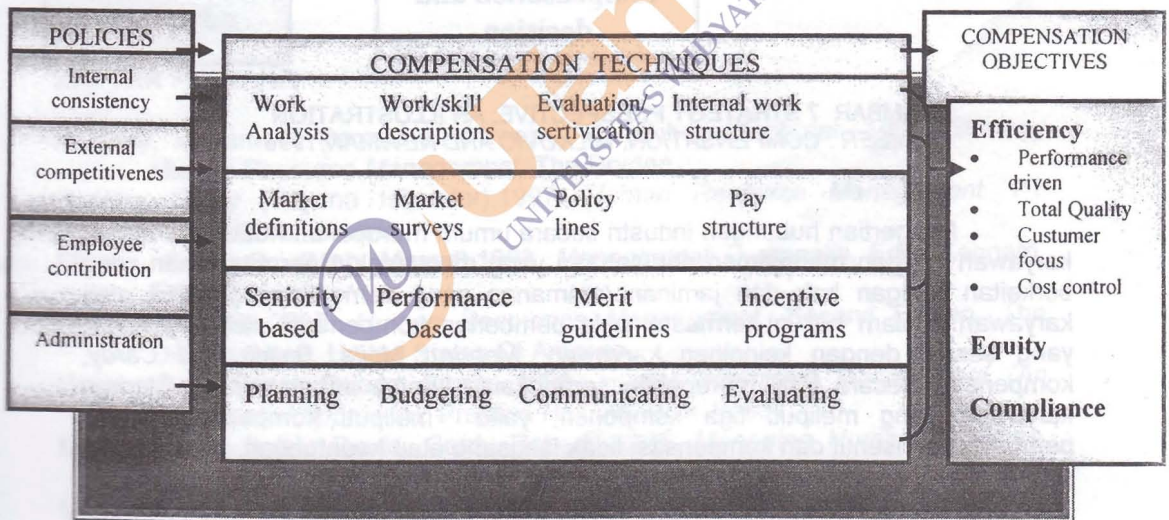
GAMBAR 5. MODEL OF THE CONSEQUENCES OF PAY DISSATFATIO  
 SUMBER: HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT,  
 WERTHER AND DAVIS ;1996

Program pelayanan dan manfaat (*service and benefit program*). Manfaat bagi karyawan merupakan rentang waktu yang tidak digunakan untuk bekerja, serta merupakan rentang waktu untuk bekerja, dengan demikian benefit yang merupakan manfaat atau keuntungan yang diberikan kepada karyawan berupa liburan dan kesempatan menerima tugas selain tugas rutin. Adapun pelayanan yang diberikan kepada karyawan berupa konsultasi obat-obatan, rencana keuangan dan dukungan tersedianya kafeteria serta perlindungan yang berupa pelayanan kesehatan, asuransi jiwa dan pensiun.

Model untuk pemberian kompensasi kepada karyawan menurut *Milkovich and Newman* antara lain berupa Pay Model yang terdiri atas tiga unsur yang berupa (1) kebijakan strategi yang merupakan fondasi dari sistem kompensasi(2)

teknik yang merupakan susunan yang banyak dari mekanik atau teknologi manajemen kompensasi,(3) tujuan kompensasi. Model pemberian imbalan\* dapat dijelaskan pada Gambar.7. sebagai berikut:

Gambar tersebut menjelaskan bahwa sistem pembayaran didisain dan untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu efisiensi, kepemilikan dan pemenuhan dengan hukum-hukum dan peraturan-peraturan. Tujuan efisiensi secara khusus dibagi menjadi beberapa tipe, yaitu: (1) peningkatan kinerja, pencapaian kualitas total, pemusatan pada kebutuhan pelanggan dan (2) pengendalian terhadap biaya tenaga kerja. Equity juga merupakan tema yang mendasar didalam sistem pembayaran, pernyataan seperti " perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan" atau "keadilan upah harian pada keadilan kerja harian" merupakan refleksi kepentingan terhadap equity. Equity prosedural membantu meyakinkan bahwa karyawan, manajer, dan pihak-pihak yang relevan mempunyai suara dalam pendisainan rencana pembayaran dan kesempatan untuk menyuarakan ketidakpuasan terhadap penerimaan pembayaran. *Compliance* sebagai tujuan pembayaran memerlukan konfirmasi kepada pemerintah yang berkaitan dengan undang-undang dan peraturan. Jika ada perubahan yang berkaitan dengan undang-undang dan peraturan, maka sistem pemberian kompensasi perlu disesuaikan.

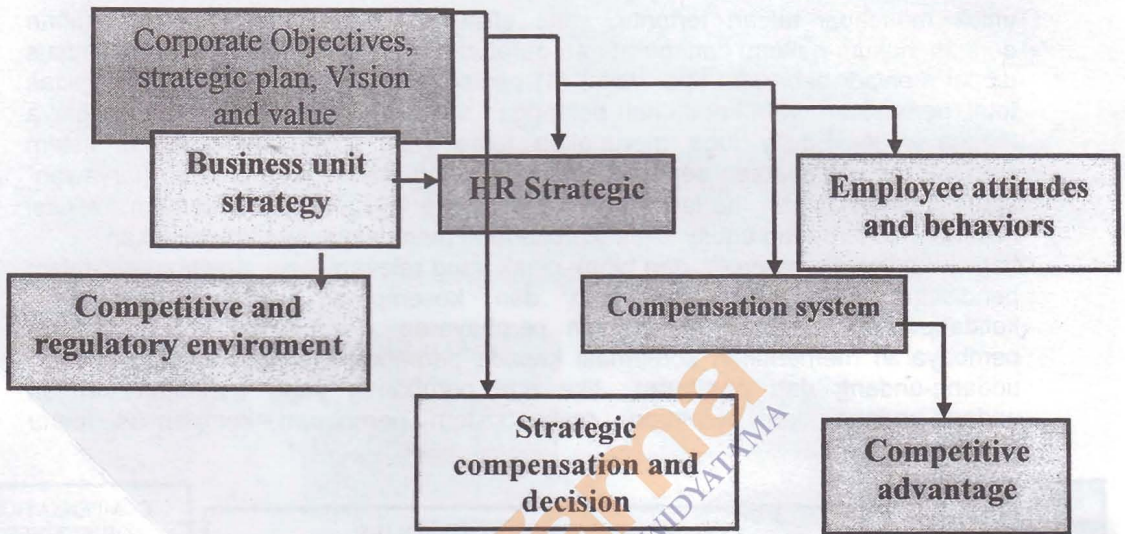


GAMBAR 6 THE PAY MODEL

SUMBER: MILKOVICH & NEWMAN, COMPENSATION, 1996

Strategi kompensasi menurut *Milkovich and Newman* dijelaskan dalam Strategic Prespective pada Gambar 7. Prespektif strategi dalam suatu organisasi merupakan suatu ilustrasi, dimulai dari refleksi strategi organisasi yang meliputi tujuan perusahaan (organisasi), didukung oleh strategi unit bisnis, berkaitan dengan strategi sumber daya manusia, strategi sumber daya manusia berhubungan dengan keputusan strategi kompensasi, dimana keputusan strategi kompensasi dipengaruhi lingkungan yang kompetitif serta peraturan perundangan yang berlaku. keputusan strategi kompensasi akan berhubungan dengan sistem kompensasi, dan sistem kompensasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku

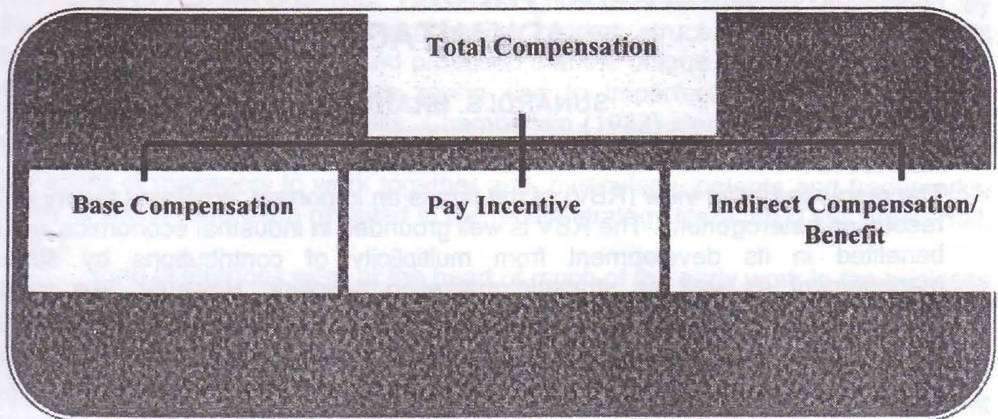
karyawan, hal ini akan berdampak pada kompetisi organisasi di masa yang akan datang. Berdasarkan analisis kualitatif menurut *Milkovic and Boudreau* serta *Milkovich and Newman*, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan industri memiliki peran dalam kompensasi.



GAMBAR 7 STRATEGY PRESPECTIVE: AN ILLUSTRATION  
SUMBER : COMPENSATION, MILKOVIC AND NEWMAN, 1996

Pengertian hubungan industri secara umum merupakan hubungan antara karyawan dengan manajemen perusahaan yang menyangkut permasalahan yang berkaitan dengan hak dan jaminan keamanan yang semestinya diterima oleh karyawan. Dalam hal ini termasuk pula pemberian kompensasi oleh organisasi yang sesuai dengan keinginan karyawan. Menurut *Mejia, Balkin and Cardy*, kompensasi secara total merupakan serangkaian jumlah imbalan yang diterima karyawan yang meliputi tiga komponen, yaitu meliputi kompensasi dasar, pembayaran insentif dan kompensasi tidak langsung atau keuntungan. Kompensasi secara total dapat dilihat pada Gambar 8.

Gambar. 9. Menjelaskan bahwa kompensasi dapat dilakukan melalui sebagian atau total dari elemen kompensasi yang ada. Penerapan kebijakan kompensasi ini sebaiknya mempertimbangkan kondisi organisasi secara holistik, disamping kondisi eksternal organisasi yang sering mengalami perubahan. Dengan kedua pertimbangan tersebut, karyawan sebagai pihak yang memperoleh rewards yang dalam bentuk uang maupun penghargaan (seperti rasa aman, kesempatan untuk mengembangkan karier, dipercaya untuk mengerjakan tugas tertentu) akan memotivasi karyawan. Analisis kualitatif yang dirujuk dari pendapat *Mejia, etc*, menunjukkan bahwa hubungan industri memiliki peran yang berarti dalam penentuan kompensasi.



GAMBAR.9. ELEMEN TOTAL KOMPENSASI (THE ELEMENTS OF TOTAL COMPENSATION)

SUMBER : MANAGING HUMAN RESOURCES, MEJIA .ETC, 1995.

### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Hubungan industri memiliki peranan dalam kompensasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, William P, Pamela L. Pewerre, K. Michele Kachmar, 1996. *Strategy Human Resource Management*. The Dryden
- Dessler, Garry (Triyana Iskandar),1997. *Human Resource Management*. PT Prenhallindo, Jakarta
- Flippo Edwin B. (Moh. Masud),1993. *Management Personalia*, Edisi Keenam, Erlangga.
- Harris, Michael, 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. The Dryden Press. United States Of America.
- Harvey Don, Bowin Robert Bruce, 1996. *Human Resource Management (An Experiential Approach)*. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Mejia Gomez, Balkin David, Cardy Robert, 1995. *Managing Human Resource*. Prentice Hall. United States Of America.
- Milkovich, George T and Boudreau, Jhon W, 1997. *Human Resources Management*. Eighth Edition. Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Milkovich, George T, Jerry M. Newman,1996. *Compensation*, Fifth Edition. The McGraw-Hill Companies,Inc. United States Of America.
- Mondy, Noe and Premeaux,1999. *Human Resources Management*, Seventh Edition Prentice Hall Mc. Inc.,United States Of America.
- Schuller,Randall S.1998, *Managing Human Resources*, Sixth Edition. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio
- Werther, William B and Davis, Keith, 1996. *Human Resource and Personel Management*. Eight Edition.Mc Graw- Hill Inc.