

**MEMBANGUN PERILAKU SALING MENDUKUNG MELALUI PELATIHAN
EMPHATIC LISTENING SKILL DAN CONSTRUCTIVE FEEDBACK
BUILD MUTUALLY SUPPORT BEHAVIOR THROUGH EMPHATIC
LISTENING SKILL AND CONSTRUCTIVE FEEDBACK TRAINING**

**Ndaru Widi Ciptaningsih
Universitas Padjajaran**

1

1. Abstrak dan Kata Kunci (Abstract and Keywords)

Ndaru Widi Ciptaningsih (190420090034) Membangun Perilaku Saling Mendukung Melalui Pelatihan *Empathic Listening Skill* dan *Constructive Feedback* di Bandung.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan mencari atau mendapatkan bukti empirik bahwa pelatihan *empathic listening skill* dan *constructive feedback* bisa meningkatkan perilaku saling mendukung antar sesama relawan di komunitas JMP.

Desain penelitian ini menggunakan *one group pre test – post test*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara statistik tidak terdapat perbedaan signifikan meningkatnya perilaku saling mendukung pada relawan dengan tidak adanya perbedaan signifikan skor *empathic listening skill* dan *constructive feedback* antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Akan tetapi, data lainnya berupa hasil observasi menunjukkan bahwa partisipan mengalami peningkatan pemahaman pentingnya *empathic listening skill* dan *constructive feedback* dalam meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja.

Widi Ndaru Ciptaningsih (190420090034) Developing Behavior Support Through Empathic Listening Skill Training and Constructive Feedback in Bandung

This study aims to obtain empirical data on the use of empathic listening skills, and constructive feedback in building social support behavior in JMP community in an effort to reduce burnout in co-victims of violence on women and children. This study aimed to obtain seek or obtain empirical evidence that the training of empathic listening skills and constructive feedback to improve the behavior of mutual support among fellow volunteers in the community JMP.

The design of this study used a one group pre test - post test. The results of this study indicate that there is no statistically significant difference in the increase in volunteer support each other's behavior in the absence of a significant difference in scores empathic listening skills and constructive feedback between before and after the training. However, other data in the form of observation results showed that participants experienced an increased understanding of the importance of empathic listening skills and constructive feedback in improving social support in the workplace.

Kata Kunci: *Empathic Listening Skill, Constructive Feedback, Pendamping,*

¹Program Magister Profesi Psikologi

Email : ndaruwidiptaningsih@gmail.com

Dukungan Sosial, *Burnout*.

Keywords : Emphatic Listening Skill , Constructive Feedback , Assistance , Social Support , Burnout .

2. Pendahuluan (Introduction)

Kondisi kelelahan sering kali terjadi pada relawan dalam melakukan tugas pendampingan, tak terkecuali pada relawan di komunitas JMP Bandung. Kondisi lelah baik secara fisik dan mental memiliki dampak yang tidak baik terhadap proses relawan, terhadap klien/korban, dan terhadap diri mereka sendiri. Kondisi lelah ini dapat mempengaruhi kemantapan mereka dalam mendampingi klien/korban. Bagi beberapa relawan, mereka mampu mengatasi permasalahan ini dengan kemampuan diri mereka sendiri, namun tidak jarang juga yang tidak berhasil mengatasi situasi tersebut seorang diri. Bagi mereka pada, akhirnya, kehadiran orang lain untuk mendengarkan, merasakan apa yang mereka alami, dan membuat diri mereka nyaman untuk tetap melakukan kegiatan ini menjadi hal yang sangat berharga. Dukungan orang lain terutama rekan sesama relawan merupakan hal yang bermakna bagi sesama relawan. Perilaku saling mendukung dapat dirasakan ketika kita benar-benar merasa didengarkan dan dipahami oleh orang lain, ketika kita dengan leluasa mengungkapkan apa yang kita pikirkan dan rasakan tanpa dinilai dan dianggap salah, namun dibantu untuk mendapatkan solusi dari permasalahan kita, begitu juga sebaliknya, ketika kita mampu memahami dan menerima orang lain tanpa syarat, dan mampu memberikan kenyamanan dan kepercayaan diri kepada bagi rekan kerja kita untuk terus melakukan apa yang mereka anggap tidak bisa mereka lakukan. Karena perilaku saling mendukung merupakan hal yang penting maka penelitian ini bermaksud

untuk mendapatkan data mengenai faktor-faktor perilaku apa saja yang dapat berkontribusi membangun peningkatan dukungan sosial terutama kemampuan mendengarkan dan memberikan umpan balik yang membangun di tempat kerja relawan, karena dari penelitian sebelumnya kemampuan mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik yang membangun terbukti dapat membangun dukungan sosial diantara para pekerja sosial. Pengetahuan tentang aspek-aspek perilaku tersebut akan digunakan untuk merancang strategi dalam membangun dukungan sosial di tempat kerja relawan JMP Bandung. Dari gambaran diatas, jelas terlihat bahwa dukungan sosial di tempat kerja relawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan relawan untuk saling mendengarkan dengan empati dan meningkatkan kemampuan untuk memberikan umpan balik yang membangun atau konstruktif, sehingga sesama relawan mendapatkan alternatif solusi yang bisa digunakan untuk keluar dari masalah mereka masing-masing. Kurangnya dua kemampuan tersebut pada para relawan, dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan kemampuan *emphatic listening* dan *constructive feedback* kepada para relawan, sehingga dengan meningkatkan kemampuan mereka dalam mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik yang membangun, bisa meningkatkan dukungan sosial dalam komunitas JMP. Dengan bertambahnya kemampuan untuk saling mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik yang membangun dapat meningkatkan kematapan relawan dalam melakukan pendampingan dan meningkatkan kinerja relawan sehingga pada akhirnya efek positif juga dapat dirasakan oleh korban/klien yang didampingi. Maka dari itu, pertanyaan penelitian ini adalah

bagaiman gambaran perilaku saling mendukung antar sesama relawan di JMP setelah diberikan pelatihan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback* apakah mengalami perubahan daripada sebelum mendapatkan pelatihan?

3. Metode (Methods)

Penelitian ini merupakan penelitian *quasi experimental* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *one group pre-test post test design*. Pada pendekatan kuantitatif, peneliti akan melakukan pengukuran terhadap kondisi dukungan sosial di tempat kerja dengan menggunakan alat ukur *Perceived Organizational Support* dan *Survey of Social Support At Workplace* (Heaney, 1991). Skor *pre-test* kemudian dibandingkan dengan skor *post-test* untuk mengetahui hasil dari pelatihan dalam meningkatkan perilaku dukungan sosial diantara relawan di JMP Bandung. Wawancara kepada relawan, rekan kerja, dan klien juga dilakukan dalam penemilition ini untuk mendapatkan dinamika individu dan kelompok.

4. Hasil dan Pembahasan (Result and Discussion)

Penelitian ini dilakukan dalam upaya membantu para relawan di komunitas JMP Bandung untuk meningkatkan perilaku saling mendukung antar sesama relawan. Untuk itu pada awal penelitian perlu didapatkan gambaran fenomena perilaku saling mendukung antar sesama relawan di komunitas JMP. Pengambilan data awal untuk mengetahui fenomena dukungan sosial dilakukan oleh peneliti terhadap 10 orang responden yaitu relawan di komunitas JMP. Pengukuran

menggunakan kuesioner dukungan sosial adaptasi dari penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu oleh Heaney (1991). Pada 10 orang responden diberikan alat test untuk mengukur dukungan sosial yang terdiri dari 4 sumber, dukungan sosial dari organisasi, dukungan sosial dari coordinator relawan, dukungan sosial dari Kepala Pemberdayaan Perempuan, dan dukungan sosial dari rekan kerja. Hasil yang didapat adalah dukungan sosial yang paling rendah berasal dari rekan kerja, diikuti oleh dukungan sosial dari kepala seksi pemberdayaan perempuan, kemudian dukungan sosial dari coordinator relawan. Berdasarkan dimensi dukungan sosial dan penelitian yang sudah pernah dilakukan, dukungan sosial dapat dilakukan melalui mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik yang membangun. Oleh karena itu, untuk meningkatkan dukungan sosial diantara para relawan di JMP Bandung, peneliti akan memberikan pelatihan mengenai *emphatic listening skill* dan *constructive feedback* kepada semua relawan. Hasil kuantitatif dukungan sosial di tempat kerja belum terdapat peningkatan skor sebelum dan sesudah intervensi pelatihan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback skill*. Namun demikian skor menunjukkan bahwa pemahaman relawan mengenai *emphatic listening* meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan baru berhasil pada level kognisi. Terdapat faktor-faktor yang menghambat terwujudnya perilaku yang menunjukkan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback*. Faktor-faktor tersebut bisa saja dari dalam diri relawan atau dari luar. Faktor internal yang menghalangi antara lain masalah kepercayaan antar sesama relawan. Dengan kondisi yang sudah ada sejak dahulu dan sudah terkondisikan, maka ada sedikit

keraguan dari para relawan untuk saling memahami dan saling menerima diri apa adanya. Faktor lain yang melemahkan adalah tidak adanya sistem monitoring setelah pelatihan sehingga apa yang sudah diterima oleh relawan selama pelatihan tidak termonitor apakah relawan melatihannya dalam keseharian atau tidak. Namun apabila dilihat satu per satu dari sumber dukungan sosial, terjadi perubahan dukungan sosial yang signifikan dari rekan kerja. Hal ini dikarenakan peserta dari pelatihan adalah sesama relawan, sehingga pelatihan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback* secara signifikan berhasil meningkatkan pemahaman *emphatic listening* dan *constructive feedback* pada para relawan sehingga dukungan sosial antara para relawan meningkat daripada dukungan sosial dari organisasi maupun dari atasan. Meskipun hasil evaluasi kuantitatif dukungan sosial di tempat kerja belum terlihat dalam jeda waktu 8 hari, hasil analisis kualitatif menunjukan perubahan ke arah positif dukungan sosial dalam pertemuan rutin relawan seperti bertambahnya jumlah relawan yang berani untuk menyampaikan masalah kerelawanan yang sebelumnya tidak berani. Perubahan lainnya adalah menurunnya penggunaan bahasa kritik dan tanggapan secara reaktif/emosional dari relawan lain dalam forum. Indikasi perubahan ini diperoleh pada saat monitoring setelah intervensi. *Sustainability* peningkatan dukungan sosial sebagai upaya untuk menurunkan *burnout* relawan harus menjadi prioritas dalam penelitian intervensi sosial ini. Perubahan yang dihasilkan dari intervensi sosial ini adalah forum pertemuan rutin relawan yang telah ada terlihat semakin maksimal dimanfaatkan oleh relawan. Slogan yang menjadi komitmen bersama hasil intervensi pelatihan “Dengan kerjasama yang solid akan tercipta suasana

kerja yang kondusif” telah relawan turunkan menjadi aktivitas nyata dalam bentuk rekreasi bersama sebagai tahap awal untuk meningkatkan kerjasama dan kebersamaan di kerelawanan. Untuk menjaga *sustainability* hasil intervensi ini dibutuhkan komitmen yang kuat dari para relawan sebagai *agent of change* yang terus menjaga hasil intervensi untuk menciptakan suasana yang nyaman bagi para relawan dalam berkegiatan dan meningkatkan kemampuan relawan dalam melakukan pendampingan.

5. Simpulan dan Saran (Conclusion and Suggestion)

Dari hasil penelitian intervensi sosial ini saya dapat menarik kesimpulan di bawah ini: 1) Hasil evaluasi kuantitatif efektifitas pelatihan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback skill* berhasil meningkatkan pemahaman peserta akan pentingnya *emphatic listening* dan *constructive feedback* di tempat kerja. 2) Pelatihan *emphatic listening skill* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan pemahaman pentingnya *emphatic listening*, sedangkan *constructive feedback* tidak memberikan pengaruh pada peningkatan pemahaman pentingnya *constructive feedback*. 3) Hasil evaluasi kuantitatif efektifitas program intervensi terhadap peningkatan dukungan sosial di tempat kerja belum menunjukkan dampak peningkatan dukungan sosial di tempat kerja. 4) Dapat disimpulkan bahwa, setelah pelatihan *emphatic listening skill* berdampak pada peningkatan pemahaman relawan akan pentingnya *emphatic listening*, relawan menjadi lebih memahami dan menghargai orang lain, baik sesama rekan relawan maupun klien/korban yang didampinginya. 5) Hasil evaluasi kuantitatif efektifitas

pelatihan *emphatic listening skill* dan *constructive feedback skill* terhadap peningkatan dukungan sosial di tempat kerja menunjukkan tidak ada perubahan peningkatan dukungan sosial di tempat kerja. Hal ini dimungkinkan karena jarak waktu monitoring yang dilakukan 8 hari setelah intervensi pelatihan belum secara maksimal memberikan kesempatan kepada peserta untuk menerapkan *skill* yang telah diperoleh dari hasil pelatihan. 6) Dari analisis setiap dimensi dukungan sosial di tempat kerja, terjadi kenaikan dukungan sosial rekan kerja. Kondisi ini dapat dianalisis bahwa responden telah memiliki pemahaman tentang perilaku rekan kerja yang selama ini dirasakan belum menunjukkan sebagai dukungan sosial setelah mendapatkan intervensi pelatihan karena peserta membandingkannya dengan standar perilaku dukungan sosial hasil pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran bagi penelitian selanjutnya dan bagi JMP Bandung.

1. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian dukungan sosial harus dibarengi dengan penggunaan metode kuantitatif yang adekuat sehingga dapat menghasilkan data atau informasi mengenai dinamika fenomena dukungan sosial secara lebih mendalam dan komprehensif., terutama ketika ingin melihat persepsi relawan ketika berada di pihak penerima dukungan sosial sekaligus pemberi dukungan sosial. Menyiapkan waktu yang lebih lama untuk menerapkan hasil intervensi dan dibutuhkan upaya relawan yang intensif agar materi pelatihan, komitmen pribadi dan komitmen kelompok dapat dicoba untuk diimplementasikan sehingga akan terbentuk perilaku baru yang permanen dan terinternalisasi ke dalam

individu dan kelompok sebagai sasaran perubahan.

Untuk penelitian selanjutnya, faktor kepribadian mungkin harus diperhitungkan sebagai faktor yang mempengaruhi pengalaman relawan terhadap kegiatan pendampingan di komunitas JMP.

2. Saran Bagi JMP Bandung.

Mengembangkan program-program yang efektif untuk meningkatkan perilaku saling mendukung diantara sesama relawan, yang saat ini sudah ada namun belum dirasa maksimal manfaatnya, sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan relawan dan meningkatkan kemantapan dan kinerja relawan. Pelatihan hanya proses inisiasi awal untuk menggerakkan organisasi/komunitas menyusun rencana-rencana aktivitas nyata yang dapat meningkatkan dukungan sosial bagi relawan.

3. Saran bagi Relawan

Penelitian intervensi sosial memiliki perhatian yang serius pada upaya menjaga keberlanjutan (sustainability) hasil program intervensi. Oleh karena itu peserta pelatihan intervensi sebagai *agent of change* diharapkan mampu untuk menjaga dan mengimplementasikan hasil pelatihan. Setelah mengikuti pelatihan, relawan diharapkan dapat terus memperkaya diri dengan berbagai macam keahlian yang diperlukan sebagai relawan agar terhindar dari dampak psikologis kegiatan relawanan. Memanfaatkan peer group sebagai sarana mendapatkan bantuan dan membantu sesama relawan.

4. Saran bagi Komunitas Relawan serupa dengan JMP

Memberikan gambaran dan keahlian yang diperlukan bagi relawan dalam melakukan kegiatan relawanan sehingga dapat meminimalisir dampak psikologis

akibat kegiatan relawan. Mengembangkan program dukungan sosial di komunitas/organisasi sebagai upaya meminimalisir *stress* atau *burnout*. Memonitor dan mengevaluasi secara teratur kondisi relawan sebagai upaya mensejahterakan relawan.

6. Ucapan Terima Kasih (Acknowledgment)

1. Ibu Dr. Elmira N. Sumintardja dan Ibu Dr. Sri Rahayu Astuti, M.Si selaku pembimbing, yang dengan kebaikan hati dan sabar, selalu bersedia meluangkan waktu untuk membantu saya menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih atas semua bantuan yang sudah diberikan, terutama ketika saya mengalami kesulitan.
2. Bapak H. Hatta Albanik, M.Si., terima kasih secara khusus atas mentoringnya sejak saya bergabung di Klinis Dewasa sampai saat ini, dengan caranya selalu membuat saya tergugah dan termotivasi.
3. Ibu Kustimah, S. Psi., M. Psi. dan Ibu Dr. Marina Sulastiana M.Si, Psi., yang dengan sabar selalu mendorong, mengingatkan, dan membantu saya selama proses belajar mengajar di Magister Profesi Psikologi Universitas Padjajaran.

4. Daftar Pustaka (References)

Aditama, A. (2003). *Pengaruh gaya kepemimpinan pada anggota kepolisian yang mengalami burnout* (Skripsi tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Aguinis, H. (2009). *Performance management (2nd ed.)*. New York, USA: Prentice Hall. Atwater, E. (1992). *I hear you: A listening skill handbook*. Pacific Grove, California:

Walker. Barrera, M. (1986). *Distinction between social support concepts, measures, and models*. American Journal of Community Psychology, 14 (4), 413-445. doi: 10.1007/BF00922627

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, B. M. (2000). *Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures*. *Spine*, 25 (24), 3186-3191. Diunduh dari <http://emgoextra.nl/kc/preparation/research%20design/vragenlijsten/Beaton.pdf>

Bee, R., & Bee, F. (1996). *Constructive feedback*. London: Chartered Institute of Personnel and Development CIPD House.

Bloom, B. S. (1975). *Taxonomy of education objectives*. New York, USA: David McKay Co Inc.

Brounstein, M. (2001). *Communicating effectively for dummies*. New York, USA: John Wiley & Sons.

Collins, M. L., & Richie, J. K. (2005). *Giving and receiving feedback*. *Leadership Her Way*. Diunduh dari [http://www.thinbook.com/docs/LHW_july05 .pdf](http://www.thinbook.com/docs/LHW_july05.pdf)

Collins, S. (2008). *Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences*. *British Journal of Social Work*, 38, 1173-1193. doi: 10.1093/bjsw/bcm047

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resource model burnout*. *Jurnal of Applied Psychology*, 86, 499- 512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Dewi, Y. A. (2010). *Gambaran dan perbedaan tingkat burnout sebelum dan sesudah intervensi psikologis, studi pada relawan PMI Kota Jakarta Utara* (Tesis tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Dwinanda, D. (2011). *Hubungan antara keterampilan active listening dan individual learning melalui active listening training dalam rangka mencapai knowledge based organization unit X pada bank Y* (Tesis tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820. Diunduh dari http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/15_Perceived_Organizational_Support_Discretionary_Treatment.pdf

Gunarsa, S. D. (2006). *Bunga rampai psikologi perkembangan dari anak sampai usia lanjut*. Jakarta: PT BPK Gunung Mulia.

Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication research: Theory and practice (5th ed.)*. London: Routledge.

Heaney, C. A. (1991). *Enhancing social support at the workplace: Assessing the effect of the caregiver support program*. *Health Education Quarterly*, 18, 477-494. doi: 10.1177/109019819101800406

Jenaro, C., Flores, N., & Arias, B. (2007). *Burnout and coping in human service practitioners*. *Professional Psychology Research and Practice*, 38, 80-87. doi: 10.1037/0735-7028.38.1.80

Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2009). *Joining together group theory and group Skill*. Boston: Pearson.

Kaplan, R. M., & Sacuzzo, D. P. (2005). *Psychological testing: Principles, applications, and issues (6th ed.)*. USA: Thomson Wadsworth.

Kim, H. (2008). *A longitudinal study of job resources, burnout and turnover among social worker* (Disertasi doktoral). Tersedia dari Proquest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3311089)

Lin, N., Simone, R. S., Ensel, W. M., & Kuo, W. (1979). *Social support, stressful life events, and illness: A model and an empirical test*. *Journal of Health and Social Behavior*, 20 (2), 108-119. Diunduh dari <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2136433?uid=2&uid=4&sid=21100697368231>

Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). *Social work, stress and burnout: A review*. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265. Diunduh dari <http://espace.uq.edu.au/eserv/UQ:62252/SocialWorkStressBurnout.pdf>

Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). *Historical and conceptual development of burnout*. In C. Maslach, & W. B. Schaufeli, *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research* (pp. 1-16). Washington DC: Taylor and Francis.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. Diunduh dari http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-1104-200110/maslach_01_jobburnout.pdf

Nichols, K., & Jenkinson, J. (2006). *Leading a support group*. London: Open University Press.

Orford, J. (1992). *Community psychology: Theory and practice*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Park, K. O., (2002). *The effect of social support at work on job demands, job control, depression, job performance, and absenteeism* (Disertasi doktoral). Diunduh dari http://athenaeum.libs.uga.edu/bitstream/handle/10724/6112/park_kyoung_o_200208_phd.pdf?sequence=1

Poerwandari, E. K. (2009). Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia. Jakarta: LPSP3 UI.

Depok. Prawasti, C. Y. (1991). *Hubungan antara burnout dan dukungan sosial di kalangan perawat rumah sakit di Jakarta* (Skripsi tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok. Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). *Job stress and burnout among correctional officers: A literature review*. *International Journal of Stress Management*, 7 (1), 19- 48. doi: 10.1023/A:1009514731657

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). *Work characteristic and employee health and well-being: Test of a model of health work organization*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 22 (4), 565-588. doi: 10.1348/09631790425965 22

Ehrenreich, J.H., & Elliott, T.L. (2004). *Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff*. *Peace and Conflict* 10(1), 53-65. *Ce (pp 366-381)*. San Fransisco, USA: Jossey-Bass Publisher.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B.P (2003). *Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing*. In M.J. Schabracq, J. Winnubst, & C.L. Cooper,

The Hanbook of work and health psychology. Amsterdam : John Wiley & Sons. Ltd.

Marcus, E.C. (2000). Change process and conflict. In M. Deutsch, & P.T. Coleman,

The handbook of conflict resolution: Theory and practice. San Fransisco, USA: Jossey-Bass Publisher.

Eisenberger, R, Cummings, J., rmeli, S., & Lynch, P. 1997. *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*.

Journal of applied psychology, 82 (5). Diunduh dari http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/15_Perceived_organizational_Support_Discretionary_treatment.pdf

Noe, R.A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., & Wright, P.M. 2010. *Manjemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing (Edisi ke-6)*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Tylor, S.E. 2008. *Fostering a supportive enviroentment at work*. *The psychological-manager journal*, 11, 265-283. doi: 10.1080/1088715082371823

Vaughn, R.H. 2005. *The professional trainer: A comprehensive guide to planning, delivering and evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.