



P-ISSN: 1978-2853  
E-ISSN: 2302-8890

## MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. 15 No. 2, Agustus (2021), 233-242



### Perceived Organizational Support: Analisis Kritis Dari Sebuah Model Mediasi Untuk Variabel Organizational Commitment

Andi Syaputra<sup>1)\*</sup>, Rina Eka Widjayanti<sup>2)</sup>,

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan  
email: andi.syaputra@sttkd.ac.id



SINTA 2

DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i02.p06>

#### ABSTRAK

Telah banyak literature menyelidiki *organizational commitment* (OC) individu karyawan, hal tersebut memang dipandang perlu mendapatkan perhatian dari waktu ke waktu karena kinerja individu akan semakin baik seiring meningkatnya OC. *Intrinsic reward* (IR) individu menjadi salah satu faktor pendukung terbentuknya komitmen individu karyawan. Dalam studi ini, kami menyelidiki *perceived organizational support* (POS) sebagai pendukung lain dari terbentuknya komitmen yang lebih matang. Tujuan dari penelitian ini adalah menyelidiki peran dari mediasi POS dalam hubungan antara IR dan OC. Hasil dari pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Modeling* mendapatkan respon positif. POS berhasil memediasi IR terhadap OC yang berarti studi ini menunjukkan perilaku karyawan sejalan dengan tujuan organisasi

**Kata kunci:** intrinsic reward, perceived organizational support, organizational commitment

#### *Perceived Organizational Support: Critical Analysis Of The Mediation Model For Organizational Commitment Variables*

#### ABSTRACT

*There have been numerous works of literature investigating organizational commitment (OC) of an individual employee for the issue is considered necessary to receive more concern from time to time. This is also because an individual's performance will become better along with the increase in OC. An individual's intrinsic reward (IR) becomes one of the supporting factors to build individual employee commitment. In this study, we were investigating perceived organizational support (POS) as the other supporting aspect that builds better commitment. The objective of this study is to investigate the role of POS mediation in the correlation between IR and OC. The Structural Equation Modelling test indicates a positive response. POS succeeded in mediating IR against OC which means this study shows employee behavior in line with organizational goals.*

**Keyword:** Intrinsic Reward, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

#### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dituntut untuk berfikir secara efektif dan berpandangan jauh tentang strategi dan inovasi untuk masa depan perusahaan (Ahammad, Glaister, & Gomes, 2019; Čech, Yao, Samolejová, Li, & Wicher, 2016; Haneda & Ito, 2018; Kianto, Sáenz, & Aramburu, 2017). Dengan demikian, dukungan terhadap sumber daya manusia adalah faktor yang harus diberi perhatian khusus agar komitmen organisasional karyawan lebih baik (Gaudet & Tremblay, 2017; Makanjee, Hartzer, & Uys, 2006; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Lebih lanjut diketahui komitmen organisasional adalah konsep yang banyak digunakan dalam manajemen (Einolander, 2015). Komitmen organisasional merupakan rasa loyal, rasa memiliki ataupun rasa setia terhadap organisasi tempat seorang karyawan bekerja saat ini (Eliyana,

Ma'arif, & Muzakki, 2019; Wombacher & Felfe, 2017). Dalam istilah manajemen komitmen organisasional di sebut juga *organizational commitmen* (OC). *Intrinsic Reward* (IR) yang ada di dalam diri masing-masing individu dapat digunakan oleh organisasi untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan sebagai *asset* yang dimiliki, karena secara umum motivasi intrinsik dipandang perilaku inovatif positif dan kuat daripada kompensasi ekonomi (Giancola, 2014; Zhou, Zhang, & Montoro-Sánchez, 2011). Hal tersebut dilakukan mengingat sistem penghargaan dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas didalam perusahaan, dan mengimbangi kurangnya komitmen seorang individu pada perusahaan tempat ia bekerja (Kokubun, 2018; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Taba, 2018). Terjadinya berbagai permasalahan seperti mogok kerja, absensi dan *turnover* menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada karyawan atau dukungan organisasi dengan apa yang diminta organisasi kepada karyawannya atau komitmen organisasional. Dalam hal ini, *reward* yang datang dari atasan dalam bentuk non fisik diberikan kepada karyawan berupa penghargaan, ikut andil dalam pengambilan keputusan dan pemberian pekerjaan yang lebih karena atasan percaya dengan kemampuan karyawan tersebut (Cho & Perry, 2012). Selain itu, di dunia bisnis yang semakin cepat perubahannya, karyawan mengharapkan dukungan dari organisasi lebih dari sebelumnya untuk membantu tuntutan pekerjaan (Byrne, Pitts, Chiaburu, & Steiner, 2011). Studi ini diharapkan berkontribusi pada literatur manajemen dengan mempertimbangkan hubungan antara *intrinsic reward* (IR), *Perceived organizational support* (POS), dan *organizational commitment* (OC). Untuk memahami lebih baik anteseden dan mediator POS, penelitian ini menganalisis efek dari sistem *reward* khususnya IR sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia utama yang digunakan organisasi, dan pentingnya POS sebagai penentu OC karyawan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu; IR terhadap OC (Kokubun, 2019; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Monteiro de Castro, Reis Neto, Ferreira, & Gomes, 2016; Nazir, Shafi, Qun, Nazir, & Tran, 2016; Newman & Sheikh, 2012; Williamson, Burnett, & Bartol, 2009). POS terhadap OC (Ahmed, Nawaz, Ali, & Islam, 2015; Aubé, Rousseau, & Morin, 2007; Islam, Ahmed, & Ahmad, 2015; McBey, Karakowsky, & Ng, 2017; Simosi, 2012). Terdapat perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, yaitu peneliti menempatkan POS sebagai mediasi antara variabel IR dan OC.

Dasar teori yang mendasari penelitian ini adalah *social exchange theory* (Collins & Blau, 1979). Hubungan yang berkualitas antara karyawan dan pemimpin mereka, atau antara karyawan dan organisasi mereka pada dasarnya dapat dibentuk melalui Pertukaran sosial (Casimir, Ngee Keith Ng, Yuan Wang, & Ooi, 2014; Oparaocha, 2016). Didalamnya terdapat pertukaran sosial langsung atau sosialisasi kelompok kerja (Schwepker & Good, 2017) dapat berupa jadwal kerja yang fleksibel, penugasan tugas khusus sesuai minat dan kemampuan, pengembangan karir yang unik dengan tujuan mengeluarkan potensi terbaik karyawan, dan paket kompensasi khusus yang memenuhi kebutuhan karyawan (Liao, Wayne, Liden, & Meuser, 2017). Sedangkan kebijakan dan proses meningkatkan kesejahteraan semua karyawan disebut POS atau pertukaran sosial tidak langsung atau jarak jauh (Casimir *et al.*, 2014), selain itu banyak studi yang menggunakan POS dengan keterlibatannya dalam organisasi yang lebih luas (Karatepe, 2015; Ocampo, Restubog, Liwag, Wang, & Petelczyc, 2018; Wang, Zhang, Thomas, Yu, & Spitzmueller, 2017).

### ***Intrinsic reward dan perceived organizational support***

Keinginan alami individu untuk berkembang dan tumbuh merupakan kepuasan psikologis dasar (Niemic, Ryan, & Deci, 2009). Motivasi yang timbul dari dalam diri yang tinggi sangat baik untuk kemajuan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, disarankan memilih

dan mempertahankan karyawan yang memiliki nilai intrinsik yang tinggi (Zhang, Zhang, & Li, 2018). POS merupakan bentuk dari timbal balik positif antara karyawan dan organisasi (Shanock & Eisenberger, 2006). Ketika karyawan merasa didukung penuh oleh organisasinya maka cenderung melakukan yang terbaik bagi organisasi (Kim & Mor Barak, 2015). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang kami ajukan sebagai berikut:

*Hipotesis 1: IR berpengaruh positif dan signifikan dengan POS.*

### ***Intrinsic reward dan organizational commitment***

IR disebut juga sebagai motivasi intrinsik (Zhou *et al.*, 2011), yang muncul dari perilaku yang dihargai dan sesuai dengan nilai dan kebutuhan seseorang (Rice, Fieger, Rice, Martin, & Knox, 2017). IR ini sangat erat kaitannya dalam menjelaskan komitmen organisasional karyawan (Haines, Saba, & Choquette, 2008) dan dipertimbangkan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional karyawan (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Menurut beberapa penelitian, individu yang termotivasi dengan minat dari dalam diri sendiri, dan kepercayaan terhadap diri menghasilkan kinerja, kreativitas, ketekunan atau komitmen (Haines *et al.*, 2008; Nazir *et al.*, 2016; Rice *et al.*, 2017). Persepsi *reward* disetiap daerah berbeda-beda. Di daerah dengan budaya individualis, IR lebih berpengaruh dibandingkan *reward ekstrinsik* (Kokubun, 2018). OC adalah kekuatan yang dimiliki oleh individu seorang karyawan, dimana dinilai dari seberapa besar adanya keterlibatan individu dalam organisasi tempatnya bekerja saat ini. Seorang karyawan dengan komitmen yang kuat terhadap perusahaan tempatnya bekerja, akan memiliki tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu (Su, Baird, & Blair, 2013). Maka hipotesis kami selanjutnya:

*Hipotesis 2: IR berpengaruh positif dan signifikan dengan OC.*

### ***Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment***

POS merupakan suatu keyakinan semua karyawan tentang seberapa besar sebuah organisasi peka atau peduli terhadap kesejahteraan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan tersebut (Altunoğlu & Bulgurcu Gürel, 2015; Caesens & Stinglhamber, 2014; DeConinck, 2010; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). karyawan yang percaya akan dukungan yang tinggi dari organisasi maka akan lebih baik pula komitmen organisasinya (Altunoğlu & Bulgurcu Gürel, 2015). Berdasarkan hal tersebut hipotesis selanjutnya:

*Hipotesis 3: POS memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OC.*

### ***Intrinsic Reward, Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment***

Karyawan mempunyai berkewajiban moral untuk mengonsentrasikan diri pada sosialisasi proses pengikatan diri pegawai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Hal tersebut merupakan bentuk dari komitmen karyawan terhadap organisasi yang tentunya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). kehadiran IR juga berperan penting dalam menentukan OC yang dimiliki oleh karyawan (Rice *et al.*, 2017). Namun demikian, perlu adanya dukungan yang lebih kuat dalam pengembangan karyawan (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011; Makanjee *et al.*, 2006; Rai & Prakash, 2016). Berdasarkan hal tersebut hipotesis yang kami ajukan selanjutnya:

*Hipotesis 4: POS memediasi hubungan antara IR dan OC.*

## **METODE PENELITIAN**

Menimbang dari letak geografis Negara Indonesia yang merupakan negara kepulauan, akses lebih efektif dihubungkan oleh transportasi udara. Beberapa bandar udara internasional yang ada di Negara ini dikelola oleh satu perusahaan milik negara, maka pertukaran social jarak jauh seharusnya berlaku. Oleh karena itu kami mencoba menguji POS sebagai mediasi dalam memeriksa OC yang di pengaruhi oleh IR atau motivasi dari dalam diri individu. 210 karyawan diminta menjadi partisipan dengan menggunakan *proportional random sampling*. dengan cara tersebut, pengambilan sampel dilakukan dengan memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian. Adapun unsur-unsur penentuan sampel adalah karyawan dari PT. Angkasa Pura 1 (persero) atau dikenal juga dengan Angkasa Pura Airports dengan karakteristik sampel sudah bekerja selama lebih dari 12 bulan. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini terdiri dari penelitian penggalian (*exploratory*), penelitian penjelasan (*explanatory*), dan penelitian deskriptif (Russell Neuman, Guggenheim, Mo Jang, & Bae, 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan data primer berupa survei dengan kuesioner yang didistribusikan langsung ke partisipan. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup dengan didukung pertanyaan terbuka untuk menkonfirmasi derajat pemahaman responden.

Fokus dalam penelitian ini adalah pada pengujian variabel POS dalam perannya sebagai mediasi antara IR dan OC. Untuk mengukur semua hubungan variabel, peneliti menggunakan kuesioner dengan penilaian 1-5 poin skala likert yang terdiri dari 18 item pertanyaan dengan indikator IR; pengakuan, tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan belajar. Indikator dari POS terdiri dari kesejahteraan, tugas, respon pemimpin, kedekatan dengan pemimpin, dan kerjasama. Indikator dari OC berupa loyalitas, rasa terimakasih, keinginan kuat untuk bertahan, dan rasa puas dengan pendapatan yang dihasilkan. Adapun beberapa contoh item pertanyaan dari indikator tersebut yaitu; IR (empat item) contohnya; “saya akan menjadi semakin bersemangat dan giat jika saya diakui sebagai karyawan terbaik,” POS (lima item) contohnya; “saya senang organisasi peduli pada kesejahteraan,” dan OC (sembilan item) contohnya; “saya ingin setia menghabiskan sisa karir saya diperusahaan ini.” Kemudian pengujian instrument dengan melibatkan *confirmatory analysis* (CFA) yang merupakan bagian dari teknik pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan tujuan untuk mengukur validitas konstruk. Pengujian dibantu dengan software Amos versi 21 dari IBM SPSS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

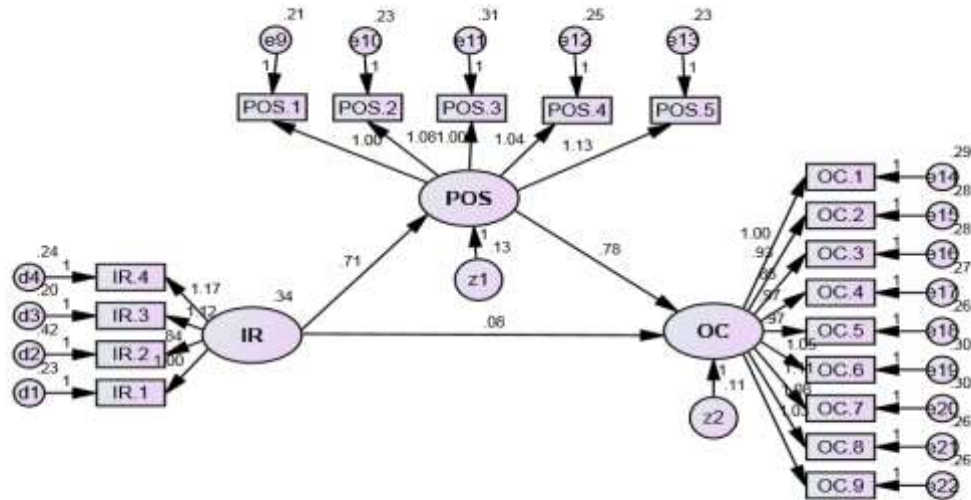
Hasil dari uji *Goodness of Fit* pada penelitian ini telah memenuhi 5 kriteria *good fit* yaitu pada RMSEA=0,044, AGFI=0,889, CMIN/DF=1,407, TLI=0,970, CFI=0,974, GFI=0,914 dan 1 kriteria berada pada batas *Unfit*, yaitu pada Significancy Probability = 0,001. Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Goodness of fit test results**

Goodness of fit Index	Cut of Value	Research Model
Significancy Probability	$\geq 0.05$	0.001
RMSEA	$\leq 0.08$	0.044
AGFI	$\geq 0.80$	0.889
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1.407
TLI	$\geq 0.90$	0.970
CFI	$\geq 0.90$	0.974
GFI	$\geq 0.90$	0.914

### *Hypothesis Testing*

Diperoleh nilai IR terhadap POS sebesar 0,708. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 8.600 hal ini menunjukkan bahwa hubungan reward intrinsik dengan persepsi dukungan organisasi *significant*. Artinya semakin baik IR maka akan meningkatkan POS. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga Hipotesis 1 terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara IR dengan POS.



Gambar 1. Full Model Analysis

Tabel 2. Hypothesis test

			Estimate	S.E.	C.R.	P
POS	←	IR	.708	.082	8.600	***
OC	←	IR	.078	.094	.825	.409
OC	←	POS	.783	.121	6.452	***

\*)significant  $\alpha = 10\%$

Nilai sebesar 0,078 diperoleh untuk pengujian pengaruh IR terhadap OC. kemudian nilai C.R sebesar 0.825. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,409 ( $p > 0,05$ ), sehingga Hipotesis 2 ditolak dan dapat dinyatakan jika tidak ada pengaruh secara langsung antara IR dan OC. Selanjutnya perolehan nilai POS terhadap OC sebesar 0,783 Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 6.452 hal ini menunjukkan bahwa hubungan POS dengan OC positif. Artinya semakin baik persepsi dukungan organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga Hipotesis 3 terdukung dan dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara POS dengan OC. Perolehan nilai direct IR terhadap OC sebesar 0,078 yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai Indirectnya sebesar 0,554, sehingga Hipotesis 4 terdukung dan dapat dinyatakan POS memediasi IR terhadap OC.

Tabel 3. Standarized indirect effect

Standarized indirect effects (Group number 1 – Default model)	IR	POS	OC
POS	.000	.000	.000
OC	.554	.000	.000

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek mediasi *perceived organizational support* (POS). dalam hubungan antara *intrinsic reward* (IR) dan *organizational commitment* (OC) karyawan. Hasil dari pengujian didapat POS memediasi pengaruh IR terhadap OC. Ini adalah temuan utama dalam penelitian ini sehingga dapat dikatakan dukungan organisasi sangat dibutuhkan agar karyawan yang berada didalamnya merasa bahwa mereka diakui oleh organisasi dan membuat mereka percaya kepada organisasi bahwa organisasi tempatnya bekerja saat ini dapat membantu kesejahteraan hidup karyawannya dengan begitu IR yang ada di individu karyawan akan meningkat dan secara tidak langsung akan membuat OC juga meningkat. Sedangkan anteseden dalam penelitian ini mendapatkan hasil yang bervariasi. IR berpengaruh signifikan terhadap POS karena apabila suatu perusahaan memberikan IR yang tinggi terhadap individu, maka karyawan tersebut pastinya akan merasa bahwa perusahaan dimana tempatnya bekerja saat ini telah mendukung penuh anggota organisasi.

Hasil dari pengujian hipotesis kedua dari penelitian ini menunjukkan IR tidak berpengaruh terhadap OC. *Intrinsic reward* belum mempengaruhi komitmen karyawan karena didalam perusahaan ini berlaku sistem pemberian IR berupa promosi jabatan apabila karyawan sudah bekerja selama kurang lebih 5 tahun dan jabatan promosi ini akan diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi baik didalam perusahaan, dengan begini karyawan merasa bahwa pemberian IR ini cukup lama diberikan sehingga IR yang diberikan tidak sepenuhnya mempengaruhi OC yang dimiliki individu karyawan. Keberhasilan pengujian POS yang memediasi IR terhadap OC karyawan mengisi kesenjangan dan membuktikan perlunya dukungan nyata dari manajerial kepada karyawannya. Cho & Perry (2012) mengkonfirmasi bahwa *middle* manajer memainkan peran sentral dalam meningkatkan efek motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, memperjelas tujuan organisasi, dan menciptakan iklim kepercayaan. Sedangkan respon positif karyawan terhadap dukungan organisasi menunjukkan perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi (Vatankhah, Javid, & Raoofi, 2017).

### **Batasan penelitian dan implikasi**

Studi ini memiliki keterbatasan yaitu meskipun dalam pengujian yang dilakukan telah mendapatkan hasil yang sesuai yaitu POS memediasi IR dan OC, itu tidak menutup kemungkinan mendapat hasil yang berbeda ketika diuji di perusahaan lain dengan fokus industri yang berbeda. Dengan demikian, perlu dilakukan pemeriksaan kepada lebih banyak perusahaan multi disiplin untuk studi di masa depan. Selain itu, studi dimasa depan dirasa perlu untuk pengambilan sampel random dari berbagai perusahaan dalam lingkungan budaya yang sama untuk menghasilkan teori yang lebih akurat.

Mengingat hasil signifikan dari POS memediasi IR dan OC dari studi ini maka organisasi diharuskan selalu mendukung penuh karyawannya untuk berkembang, dengan adanya POS yang dimiliki oleh karyawan maka secara tidak langsung akan mempengaruhi OC yang dimiliki oleh karyawan, tetapi tidak cukup dengan dukungan organisasi karena pemberian reward intrinsik didalamnya juga sangat berperan penting dalam menentukan komitmen organisasional yang dimiliki oleh individu karyawan. Penelitian ini juga memiliki implikasi untuk penelitian di masa depan. Meskipun salah satu pengujian *negative*, namun pengujian utama dalam penelitian ini berhasil sehingga di masa depan dapat digunakan untuk menyelidiki komitmen organisasi dalam konteks organisasi jasa, khususnya pengelolaan bandar udara. Mengingat salah satu pengujian tidak memiliki dampak, maka perlu diadakan pemeriksaan kembali di masa depan.

**REFERENSI**

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2019). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Altunoğlu, A. E., & Bulgurcu Gürel, E. B. (2015). Effects of Leader–member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.170>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., & Steiner, Z. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683941111102155>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.011>
- Čech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*. <https://doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.003>
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>
- Collins, R., & Blau, P. M. (1979). Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure. *Social Forces*. <https://doi.org/10.2307/2577612>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Einolander, J. (2015). Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership. *Procedia Manufacturing*. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.300>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gaudet, M. C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors:

- The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.001>
- Giancola, F. L. (2014). Should HR Professionals Devote More Time to Intrinsic Rewards? *Compensation & Benefits Review*. <https://doi.org/10.1177/0886368714537446>
- Haines, V. Y., Saba, T., & Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720810888571>
- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>
- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.11.009>
- Kokubun, K. (2018). Education, organizational commitment, and rewards within Japanese manufacturing companies in China. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0246>
- Kokubun, K. (2019). Organizational commitment, rewards and education in the Philippines. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2019-1667>
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014>
- Makanjee, C. R., Hartzel, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.04.005>
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- McBey, K., Karakowsky, L., & Ng, P. (2017). Can I make a difference here? The impact of perceived organizational support on volunteer commitment. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0078>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged



- Relations. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. da S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.09.001>
- Ocampo, A. C. G., Restubog, S. L. D., Liwag, M. E., Wang, L., & Petelczyc, C. (2018). My spouse is my strength: Interactive effects of perceived organizational and spousal support in predicting career adaptability and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.001>
- Oparaocha, G. O. (2016). Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0212>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Rai, R., & Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? the role of epistemic motivation and organizational support. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.001>
- Rice, B., Fieger, P., Rice, J., Martin, N., & Knox, K. (2017). The impact of employees' values on role engagement: Assessing the moderating effects of distributive justice. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0223>
- Russell Neuman, W., Guggenheim, L., Mo Jang, S., & Bae, S. Y. (2014). The Dynamics of Public Attention: Agenda-Setting Theory Meets Big Data. *Journal of Communication*. <https://doi.org/10.1111/jcom.12088>
- Schwepker, C. H., & Good, M. C. (2017). Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.008>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481211212959>
- Sparrowe, R. T. (2018). LMX and welfare trade-off ratios: An evolutionary perspective on leader-member relations. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.001>
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.731775>
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in

- the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- Zhang, Y., Zhang, J., & Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0086>
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437721111121242>