

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

ABSTRAK

Tujuan Penelitian – Tujuan dari studi ini adalah menyelidiki efek mediasi *perceived organizational support* (POS) dalam hubungan antara *Intrinsic reward* (OC) dan *organizational commitment* (OC) karyawan.

Desain/Metodologi/Pendekatan – Teknik pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dibantu dengan *software* AMOS versi 21 dari IBM SPSS. 210 partisipan diambil dengan metode survei kuesioner dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Temuan – POS berhasil memediasikan *Intrinsic reward* (IR) terhadap OC, yang mana berarti studi ini menunjukkan perilaku karyawan sejalan dengan tujuan organisasi.

Keterbatasan Penelitian – Tuliskan secara singkat apa yang menjadi keterbatasan pada penelitian ini yang dapat menjadi pintu masuk penelitian berikutnya.

Originality/value – Telah banyak literatur yang menyelidiki OC individu karyawan. Hal tersebut memang dipandang perlu mendapatkan perhatian dari waktu ke waktu karena kinerja individu akan semakin baik seiring dengan meningkatnya OC. Pada artikel ini, kami mencoba menganalisis POS sebagai mediator dari IR dalam memenuhi OC yang lebih matang. Beberapa bandar udara internasional yang ada di Negara Indonesia dikelola oleh satu perusahaan milik negara, maka pertukaran sosial jarak jauh seharusnya berlaku (kalimat tidak padu dengan paragraf).

Keywords : *perceived organizational support, Intrinsic reward, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dituntut untuk berpikir secara efektif dan berpandangan jauh tentang strategi serta 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 SDM adalah faktor yang harus diberi perhatian khusus agar *organizational commitment* (OC) karyawan menjadi lebih baik (Gaudet & Tremblay, 2017; Makanjee, Hartzer, & Uys, 2006; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Lebih lanjut diketahui OC adalah konsep yang banyak digunakan dalam manajemen (Einolander, 2015). *Organizational commitment* merupakan rasa loyal, rasa memiliki ataupun rasa setia terhadap organisasi tempat seorang karyawan bekerja saat ini (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019; Wombacher & Felfe, 2017). *Intrinsic reward* (IR) yang ada di dalam diri masing-masing individu dapat digunakan oleh organisasi untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan sebagai aset yang dimiliki karena secara umum motivasi intrinsik dipandang sebagai perilaku yang 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 perusahaan dan dapat 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, *absenteeism*, dan, turnover menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada karyawan atau dukungan organisasi, yang mana dalam hal ini disebut *perceived organizational support* (POS), dengan apa yang diminta organisasi kepada karyawannya atau *organizational commitment*. Dalam hal ini, reward yang datang dari atasan dalam bentuk nonfisik atau familiar disebut *intrinsic reward* yang diberikan kepada karyawan, seperti 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 *perceived organizational support*, penelitian ini menganalisis efek dari sistem *reward* khususnya *reward* intrinsik sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia utama yang digunakan oleh organisasi, dan pentingnya tingkat dukungan organisasi sebagai penentu dari *organizational commitment*. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu; *reward* 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 komitmen organisasional (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 *reward* dan komitmen organisasional karyawan.

Dasar teori di dalam 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). Bantuan atau dukungan dari pemimpin kepada karyawannya, familiar disebut dengan *leader-member exchange* (Sparrowe, 2018). Di dalamnya, terdapat pertukaran sosial langsung atau sosialisasi kelompok kerja (Schwepker & Good, 2017) yang dapat berupa jadwal kerja 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 untuk meningkatkan kesejahteraan semua karyawan disebut *perceived organizational support* (POS) atau pertukaran sosial tidak langsung atau jarak jauh (Casimir *et al.*, 2014). 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, untuk disarankan memilih dan mempertahankan karyawan yang memiliki nilai intrinsik 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 mereka cenderung akan melakukan yang terbaik bagi organisasi (Kim & Mor Barak, 2015). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang kami ajukan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Intrinsic reward 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 serta kebutuhan seseorang (Rice, Fieger, Rice, Martin, & Knox, 2017). Motivasi intrinsik ini sangat erat kaitannya dalam menjelaskan komitmen organisasional karyawan (Haines, Saba, & Choquette, 2008) dan mempertimbangkan

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 dan komitmen (Haines *et al.*, 2008; Nazir *et al.*, 2016; Rice *et al.*, 2017). Persepsi *reward* di setiap daerah berbeda-beda. Di daerah dengan budaya individualis, *reward* intrinsik lebih berpengaruh dibandingkan *reward* ekstrinsik (Kokubun, 2018). Komitmen organisasional adalah kekuatan yang dimiliki oleh individu, yakni seorang karyawan, yang mana 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). Berangkat dari hal tersebut, maka hipotesis berikutnya adalah:

Hipotesis 2: Intrinsic reward berpengaruh positif dan signifikan dengan organizational commitment.

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, maka hipotesis berikutnya:

Hipotesis 3: POS memiliki hubungan positif dan signifikan dengan organizational commitment..

Reward Intrinsic, Perceived Organizational Support, dan Organizational Commitment

Karyawan mempunyai kewajiban moral untuk memfokuskan diri pada sosialisasi atau proses pengikatan diri 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 *reward* intrinsik juga berperan penting dalam menentukan komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan (Rice *et al.*, 2017). Namun demikian, perlu adanya dukungan yang lebih kuat dari organisasi dalam pengembangan karyawan (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011; Makanjee *et al.*, 2006; Rai & Prakash, 2016). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang kami ajukan berikutnya adalah:

Hipotesis 3: POS akan memediasi hubungan antara Intrinsic reward dan organizational commitment.

METODE PENELITIAN

Partisipan

Menimbang dari letak geografis Negara Indonesia yang notabenehnya adalah negara kepulauan, maka akses akan lebih efektif untuk dihubungkan oleh transportasi udara. Beberapa bandar udara internasional yang ada di negara ini dikelola oleh satu perusahaan milik negara sehingga pertukaran sosial jarak jauh seharusnya berlaku. Oleh karena itu, kami mencoba menguji POS sebagai mediasi dalam memeriksa OC yang dipengaruhi oleh IR atau motivasi dari dalam diri individu. Ada 210 (kalimat tidak boleh diawali oleh angka) karyawan yang diminta untuk menjadi partisipan dengan menggunakan *proportional random sampling*. Dengan cara tersebut, pengambilan sampel dilakukan pada Desember 2019 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 dengan menggunakan data primer berupa survei dengan kuesioner yang didistribusikan langsung ke partisipan. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup dengan didukung pertanyaan terbuka untuk mengonfirmasi derajat pemahaman responden.

Alat Ukur dan Prosedur

Fokus dalam penelitian ini berada pada pengujian variabel POS yang mana perannya adalah 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 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 karier saya diperusahaan ini.” Setelahnya, data akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* Amos versi 21 dari IBM SPSS.

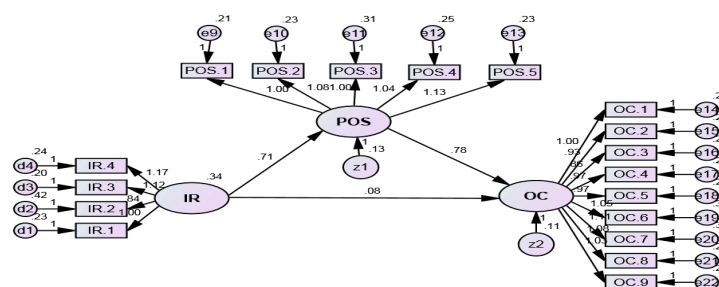
HASIL DAN PEMBAHASAN

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

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<i>Research Model</i>
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05	0.001
RMSEA	≤ 0.08	0.044
AGFI	≥ 0.80	0.889
CMIN/DF	≤ 2.0	1.407
TLI	≥ 0.90	0.970
CFI	≥ 0.90	0.974
GFI	≥ 0.90	0.914

Hypothesis Testing



Gambar 1. Full Model Analysis

Dari kedua hal tersebut, diperoleh nilai IR terhadap POS sebesar 0,708. Untuk pengujiannya, pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 8.600. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan IR dengan POS signifikan. Artinya, semakin baik IR, maka akan semakin 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 dan POS.

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 dengan nilai C.R sebesar 0.825. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 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 dan OC positif. Artinya, semakin baik POS, maka akan semakin meningkatkan OC. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$) sehingga Hipotesis 3 terdukung dan dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh secara langsung antara POS dan OC. Perolehan nilai *direct* IR terhadap OC adalah sebesar 0,078, yang mana lebih kecil dibandingkan dengan nilai *indirect*-nya, yaitu sebesar 0,554 sehingga Hipotesis 4 terdukung dan dapat dinyatakan POS memediasikan 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), yang mana dalam ini adalah hubungan antara reward dan komitmen organisasional karyawan. Hasil dari pengujian yang didapat POS dapat memediasi pengaruh *intrinsic reward* terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut adalah temuan utama dalam penelitian ini sehingga dapat dikatakan dukungan organisasi sangat dibutuhkan agar karyawan yang berada di dalamnya 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, *intrinsic reward* yang ada pada individu karyawan akan meningkat dan secara tidak langsung akan membuat komitmen organisasionalnya juga meningkat. Tak lupa, anteseden dalam penelitian ini mendapatkan hasil yang bervariasi. *Intrinsic reward* berpengaruh signifikan terhadap POS karena apabila suatu perusahaan memberikan *reward* intrinsik yang tinggi terhadap individu, maka karyawan tersebut pastinya akan merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini telah mendukung penuh anggota organisasi.

Hasil dari pengujian hipotesis kedua dari penelitian ini menunjukkan bahwa IR tidak berpengaruh terhadap OC. *Reward* intrinsik belum memengaruhi komitmen karyawan karena di dalam perusahaan ini berlaku sistem pemberian *reward* berupa promosi jabatan apabila karyawan sudah bekerja selama kurang lebih 10 tahun dan jabatan promosi ini akan diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi baik di dalam perusahaan. Dengan begini, karyawan merasa bahwa pemberian *intrinsic reward* ini cukup lama diberikan sehingga sistem seperti ini tidak sepenuhnya memengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki individu karyawan. Keberhasilan pengujian POS yang memediasikan IR terhadap OC telah mengisi kesenjangan dan membuktikan perlunya dukungan nyata dari manajerial kepada karyawannya. Cho & Perry (2012) mengonfirmasi bahwa *middle manager* memainkan peran sentral dalam meningkatkan efek motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, memperjelas tujuan organisasi, dan menciptakan iklim kepercayaan. Lalu, respon positif karyawan terhadap dukungan organisasi menunjukkan perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi (Vatankhah, Javid, & Raoofi, 2017).

KESIMPULAN

Mengingat hasil signifikan dari *perceived organizational support* yang memediasikan *intrinsic reward* dan *organizational commitment* dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi diharuskan selalu mendukung penuh karyawannya untuk berkembang. Dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka secara tidak langsung akan memengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, tetapi tidak cukup dengan persepsi dukungan organisasi karena pemberian *intrinsic reward* di dalamnya juga sangat berperan penting dalam menentukan komitmen organisasional yang dimiliki oleh individu karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu meskipun dalam pengujian yang dilakukan telah mendapatkan hasil yang sesuai, yaitu *perceived organizational support* memediasikan *intrinsic reward* dan *organizational commitment*, tetap saja tidak menutup kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda ketika diuji di perusahaan lain. Dengan demikian, perlu dilakukan pemeriksaan kepada lebih banyak perusahaan multidisiplin untuk studi di masa depan. Selain itu, penelitian di masa depan dirasa perlu untuk pengambilan sampel *random* dari berbagai perusahaan dalam lingkungan budaya yang sama untuk menghasilkan teori yang lebih akurat. Penelitian ini juga memiliki implikasi untuk penelitian di masa depan. Meskipun salah satu pengujian *negative*, tetapi 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.hrmmr.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>