

# **THE MEDIATION ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT ON THE EFFECT OF INTRINSIC AND EXTRINSIC REWARDS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG THE EMPLOYEES OF PG. MADUKISMO YOGYAKARTA**

**Rina Eka Widjayanti\*<sup>1</sup>,  
Management Department  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[Rinaekawidjayanti24@gmail.com](mailto:Rinaekawidjayanti24@gmail.com)**

**Siswoyo Haryono\*<sup>2</sup>,  
Management Department  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[Profsis90@yahoo.com](mailto:Profsis90@yahoo.com)**

**Susanto\*<sup>3</sup>,  
Management Department  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[paksanto1@yahoo.com](mailto:paksanto1@yahoo.com)**

## ***Abstract***

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran mediasi persepsi dukungan organisasi pada pengaruh reward intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional. Informasi yang didapat dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk perusahaan dalam menentukan hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional didalam suatu organisasi. Adapun obyek penelitian dilakukan di PG. Madukismo Yogyakarta dengan kriteria karyawan tetap yang bekerja selama > 15 tahun. Teknik pengambilan data menggunakan *proportional random sampling*, metode pengumpulan data menggunakan metode survey dengan penyebaran kuisioner sebanyak 210 responden. Data dianalisis menggunakan metode SEM dengan Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 22. Analisis inferensial menggunakan uji validitas konstruk dan reliabilitas konstruk, uji multikolinieritas, uji normalitas, uji outliers, uji good of fit dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi, reward ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi, reward intrinsik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, reward ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, persepsi dukungan organisasi sebagai pemediasi reward intrinsik terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil memediasi, dan persepsi dukungan organisasi sebagai pemediasi reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional juga menunjukkan hasil memediasi.

**Keywords: Intrinsic Reward, Extrinsic Reward, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment**

---

## 1. Introduction

Organisasi yang ada saat ini sudah banyak berkembang pesat dibandingkan dengan organisasi – organisasi yang ada sebelumnya, semakin banyaknya sebuah organisasi maka akan semakin banyak pula persaingan-persaingan yang akan muncul. Organisasi yang sukses merupakan organisasi yang memiliki karyawan yang bertindak melebihi tugas pekerjaan yang di bebankan. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus mementingkan kualitas dan kuantitas dari para pekerjanya atau dari para karyawan yang dimilikinya, karena karyawan merupakan salah satu asset yang sangat berharga yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki sikap baik di dalam organisasi akan menunjukkan tujuan dan tekad mereka dengan penuh sungguh-sungguh. (Robbins & Judge, 2015) memfokuskan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai sikap dari karyawan di sebuah organisasi. komitmen organisasional merupakan rasa loyal, rasa memiliki ataupun rasa setia terhadap organisasi tempatnya bekerja saat ini. Komitmen organisasional bisa muncul karena adanya persepsi dukungan organisasi, reward ekstrinsik ataupun reward intrinsik yang ada di dalam diri masing-masing individu.

Di dalam sebuah organisasi sistem reward yang diberikan dapat menimbulkan dampak yang baik untuk meningkatkan komitmen organisasional. Selain itu reward juga dapat digunakan oleh sebuah organisasi untuk tetap memotivasi dan mempertahankan asset karyawan berkompeten yang dimiliki. Terdapat dua jenis reward yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik (Mahaney dan Lederer, 2006).

Selain itu persepsi dukungan organisasi juga dibutuhkan oleh organisasi agar para karyawan memiliki pemikiran yang baik dengan organisasi sehingga dengan begitu komitmen organisasional karyawan juga akan meningkat, apabila komitmen organisasional karyawan meningkat secara tidak langsung reward intrinsik akan dimiliki oleh individu karyawan dan reward ekstrinsik juga akan di dapat dari organisasi sebagai bentuk tanda terimakasih atas semua pekerjaan yang sudah di kerjakan oleh karyawan tersebut. Persepsi dukungan organisasi merupakan ungkapan atau rasa percaya seorang karyawan terhadap organisasinya dalam menghargai semua kontribusi dan kepedulian karyawan yang ada di dalamnya.

PG. Madukismo merupakan pabrik yang memproduksi gula, alcohol dan spirtus dan berada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang bergerak dibidang pembuatan gula pasir. PG. Madukismo dibangun pada tahun 1955 yang diprakarsai oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX dan diresmikan pada tanggal 29 Mei 1958. PG. Madukismo terletak di desa Padokan, kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Di PG. Madukismo ini ada beberapa devisi-devisi yang mengatur jalannya perusahaan, Yaitu : Devisi Administrasi, Devisi Keuangan, Devisi SDM, Devisi Pemasaran, Devisi Bagian Tanaman, Devisi Bagian Pabrikasi, Devisi Bagian Spiritus, Devisi Bagian Umum, dan Devisi Bagian Instalasi, semua devisi ini mengatur jalannya pembuatan dan pengemasan dalam pembuatan gula pasir yang ada di perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan akan selalu ada banyak devisi, di PG. Madukismo ini terdapat beberapa banyak devisi, seperti Devisi Administrasi, Devisi Keuangan, Devisi SDM, Devisi Pemasaran, Devisi Bagian Tanaman, Devisi Bagian Pabrikasi, Devisi Bagian Spiritus, Devisi Bagian Umum, dan Devisi Bagian Instalasi dan setiap devisi pastinya akan memiliki reward untuk para karyawannya, setiap devisi rewardnya juga akan berbeda-beda sesuai dengan tingkatan kesulitan dalam pekerjaannya. Akan tetapi karyawan didalam PG Madukismo ini terkadang merasakan bahwa reward yang mereka rasakan kurang dan reward yang diberikan belum cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Reward intrinsik merupakan penghargaan yang terdapat didalam pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian, variasi, tantangan dan tanggung jawab (Mahaney dan Lederer, 2006). Reward ekstrinsik merupakan penghargaan eksternal untuk pekerjaan itu sendiri,

penghargaan ini dapat berupa upah, tunjangan, keamanan kerja, promosi, ruang kantor pribadi dan iklim sosial (Mahaney dan Lederer, 2006). Reward intrinsik maupun reward ekstrinsik sangat dibutuhkan oleh karyawan, reward intrinsik harus dimiliki karyawan agar karyawan memiliki tanggung jawab dan tantangan didalam diri mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya, reward ekstrinsik pun harus diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan beban kerja yang sudah dikerjakan. Agar karyawan merasa dihargai dan merasa diperdulikan perusahaan, karena reward yang diberikan pun juga akan membuat karyawan mencintai perusahaan tempatnya bekerja saat ini dan karyawan merasa semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Reward ekstrinsik juga dapat timbul karena adanya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu sebaiknya PG. Madukismo terus memotivasi dan memberikan dukungan agar para karyawannya memiliki reward intrinsik dari diri individu mereka diimbangi dengan pemberian reward ekstrinsik yang sesuai.

Sistem Penghargaan cenderung memiliki pengaruh langsung terhadap arah perhatian dan upaya individu karyawan (Bambang dan Levi, 2009). Pemberian reward yang baik dan sesuai akan membuat para karyawan sangat merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Reward yang diberikan akan semakin bertambah dirasakan dan didapatkan apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi, reward juga dapat membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaannya. Ajmal *et al.*, (2015) menyimpulkan bahwa reward intrinsik dan reward ekstrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi.

Dengan fenomena yang ada diatas penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisis apakah ada peran mediasi persepsi dukungan organisasi pada pengaruh reward instrinsik dan reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk penelitian. Penelitian ini merupakan hasil replikasi dari jurnal milik Ayesha Ajmal (2015) yang berjudul *The Effects of Intrinsic and Extrinsic Reward on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support*. Yang membedakan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya menggunakan dua sikap karyawan yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional sedangkan penelitian ini hanya memasukkan satu variabel sikap karyawan yaitu komitmen organisasional sebagai variabel yang dipilih. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran mediasi persepsi dukungan organisasi pada pengaruh reward intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional

## **2. Hypothesis Development**

### **2.1. The Influence Of Reward Intrinsic To Perceived Organizational Support**

Reward intrinsik di dalam sebuah organisasi memang menjadi hal yang penting untuk sebagian besar karyawan yang berada didalamnya, kenapa reward intrinsik menjadi hal yang penting, karena apabila seorang karyawan memiliki reward intrinsik berupa tanggung jawab dan pengakuan mereka akan lebih merasa dihargai oleh organisasinya, mereka juga akan memiliki rasa nyaman berada didalam perusahaan tersebut sehingga membuat mereka kecil kemungkinan melakukan turnover terhadap organisasi.

Reward intrinsik yang ada di PG. Madukismo sebaiknya di tingkatkan lagi oleh individu karyawannya, bukan dalam hal pengakuan terhadap karyawannya saja, tapi sebaiknya memilih atasan-atasan yang dapat memecahkan masalah, mau mendengarkan masalah karyawannya dan mau membantu masalah-masalah yang dihadapi karyawannya dengan cara memberi solusi dan memberikan mereka motivasi untuk bekerja, dari hasil nyata yang ada di PG. Madukismo ini dapat disimpulkan bahwa reward intrinsik ini dapat berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi yang ada di sebuah organisasi.

Fenomena ini dapat diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ajmal *et al.*, 2015; dan O'Driscoll, 1999) menyatakan bahwa reward intrinsik berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi karena apabila suatu perusahaan memberikan reward yang benar sesuai pekerjaan yang dilakukan baik itu reward intrinsik ataupun reward ekstrinsik maka secara tidak langsung akan menimbulkan rasa persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan, dimana persepsi dukungan organisasi ini timbul karena karyawan merasa keadilan di dalam organisasi, merasa dihargai dan karyawan merasa masalah – masalah yang dihadapinya juga dapat dirasakan oleh organisasi sehingga organisasi dapat merasakan apa yang dirasakan oleh karyawannya. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Reward intrinsik berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi**

## **2.2. The Influence Of Reward Extrinsic To Perceived Organizational Support**

Reward Ekstrinsik yang ada di PG. Madukismo berupa, bonus, gaji, promosi dll. Reward ekstrinsik dapat dicapai atau didapatkan apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai waktu yang ditentukan, dapat bekerja sesuai dengan jumlah target yang ditentukan dalam bidang pemasaran dan dapat bekerja diluar dari pekerjaan yang telah dilakukan, apabila karyawan dapat bekerja lebih dari pekerjaan yang diberikan atasan biasanya nantinya karyawan tersebut akan mendapatkan promosi dari atasannya untuk di rekomendasikan naik jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.

Reward Ekstrinsik akan lebih diterima dan dirasakan oleh karyawan di PG. Madukismo apabila karyawan juga mendapatkan dukungan organisasi dari tempatnya bekerja saat ini, persepsi dukungan organisasi menjadi penting untuk karyawan karena apabila karyawan merasa keadilan atasan didalam pekerjaan, karyawan merasa atasan mendukung dan selalu membantu masalah-masalah yang dihadapi, dan karyawan merasa sangat dihargai oleh semua lingkup organisasi, maka secara otomatis karyawan akan memiliki sikap kinerja yang tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ajmal *et al.*, 2015; dan O'Driscoll, 1999) mengatakan bahwa reward ekstrinsik berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi, reward ekstrinsik dari perusahaan yang biasanya berupa gaji atau upah ini dapat membuat karyawan merasa dihargai, reward ekstrinsik yang diberikan juga dapat menambah motivasi kerja pada karyawan yang membuat karyawan menjadi semangat dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditentukan. Sebuah reward yang ditawarkan akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Reward ekstrinsik berupa upah, gaji, bonus, dan kemajuan peluang yang diberikan oleh organisasi akan menjadi sangat penting dalam kaitannya dengan keberlanjutan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan di suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Reward ekstrinsik berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi**

## **2.3. The Influence Of Reward Intrinsic To Organizational Commitment**

Reward intrinsik yang ada di PG. Madukismo biasanya berupa pengakuan, keadilan dan dukungan atasan, reward intrinsik biasanya akan dimiliki atau dirasakan oleh karyawan yang memiliki potensi lebih atau kepada karyawan yang sudah bekerja lama dan sudah memiliki potensi yang dapat mendukung perusahaan, reward intrinsik biasanya akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar karyawan yang mendapatkannya bisa belajar lebih giat dan lebih baik lagi untuk kedepannya.

Reward intrinsik dalam sebuah organisasi berupa pengakuan kepada karyawan yang berpotensi tinggi, nantinya akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan secara otomatis reward intrinsik yang diberikan ini membuat karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi yang menyebabkan karyawan tersebut merasa loyal dan cinta terhadap organisasi tempatnya bekerja saat ini. Dan di PG. Madukismo ini reward intrinsik memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Dan pernyataan ini didukung oleh penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh (Neeru *et al.*, 2007; dan Gorat, 2012) menyebutkan bahwa reward intrinsik dapat meningkatkan komitmen karyawan baik melalui komitmen afektif ataupun komitmen normatif. Disimpulkan bahwa terdapat penurunan kesalahan yang signifikan yang dilakukan oleh seorang karyawan apabila reward intrinsik ini ada di organisasi. Fakta lain yang dapat terlihat adalah terjadi peningkatan kerjasama dalam tim dan komitmen organisasional dalam individu masing-masing karyawan setelah diterapkannya reward intrinsik ini, karyawan begitu karna mereka merasa bahwa organisasi sudah memenuhi kebutuhan hidup mereka. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Reward intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasio nal**

#### **2.4. The Influence Of Reward Extrinsic To Organizational Commitment**

Reward ekstrinsik sangat penting bagi karyawan yang berada di PG. Madukismo, karyawan yang mendapatkan reward ekstrinsik yang sesuai dengan pekerjaan mereka, akan membuat mereka semakin giat dalam bekerja dan membuat mereka senang berada didalam organisasinya saat ini.

Reward ekstrinsik seharusnya diberikan kepada karyawan yang sudah bekerja sesuai dengan standar dan sudah bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, reward ekstrinsik sangat dibutuhkan agar karyawan yang sudah banyak membantu organisasi mewujudkan tujuan organisasi akan memiliki sikap komitmen organisasional terhadap perusahaan. Dan disini dapat dilihat bahwa reward ekstrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh (Neeru *et al.*, 2007; dan Gorat, 2012) menyebutkan bahwa reward ekstrinsik dapat meningkatkan komitmen karyawan baik melalui komitmen afektif ataupun komitmen normatif. Penelitian ini menghasilkan bahwa sistem reward ekstrinsik memberikan pengaruh besar yang positif terhadap komitmen organisasional antar karyawan, dan reward yang berfokus dapat memenuhi kebutuhan pribadi karyawannya yang nantinya dapat meningkatkan komitmen organisasional juga. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : Reward ekstrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasio nal**

#### **2.5. The Influence Of Perceived Organizational Support To Organizational Commitment**

Komitmen yang dimiliki oleh para karyawan disuatu organisasi menjadi sangat penting, karena komitmen organisasional ikut serta menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasional biasanya dapat dilihat dari sikap kerjanya yang penuh dengan tanggung jawab atas tugas apa yang telah diberikannya serta mau loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang terjadi pada karyawan adalah bukan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini, sebuah organisasi beserta karyawannya secara bersama-sama harus menciptakan keadaan

dan kondisi agar komitmen organisasional ini dapat tercapai. Organisasi yang selalu memberikan kesempatan para karyawannya untuk menciptakan prestasi didalam perusahaan, biasanya akan berdampak signifikan terhadap perilaku dan komitmen didalam perusahaan tersebut. Dan karyawan yang secara emosional akan memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi, mengurangi tingkat absensi dan memiliki kemungkinan yang rendah untuk melakukan turnover (Eisenberger *et al.*, 2002). Karyawan juga akan menuntut dukungan organisasi terhadap mereka.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh (Caroline *et al.*, 2007; dan O'Driscoll, 1999) menyatakan bahwa ada hubungan secara positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional. Dijelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mempengaruhi komitmen organisasional terutama komitmen yang memiliki dimensi afektif, apabila persepsi dukungan yang dirasakan karyawan tinggi maka komitmen yang dimiliki mereka juga akan tinggi, karena mereka merasa sudah banyak dibantu oleh organisasi dan mereka tidak akan mendapatkan apa-apa apabila mereka keluar dari organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

#### **2.6. The Mediation Role Of Perceived Organizational Support On The Effect Of Intrinsic Reward On Organizational Commitment**

Penelitian yang dilakukan (Ajmal *et al.*, 2015; Allen & Meyer, 1996; dan Eisenberger *et al.*, 1986) menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan memfokuskan pada komitmen organisasional pada karyawan mereka sesuai dengan persepsi karyawan tentang dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Ini adalah persepsi karyawan atau rasa dimana karyawan tersebut merasa telah diakui atasannya. dengan persepsi dan perasaan seperti ini para karyawan akan merasa puas dan akan semakin berkomitmen untuk suatu perusahaan. Persepsi dukungan organisasi yang baik adalah persepsi dukungan organisasi yang menunjukkan hubungan yang sangat besar antara dukungan organisasi yang diberikan perusahaan dengan reward intrinsik yang diberikan kepada karyawan yang sudah lama bekerja dan memiliki prestasi yang sangat baik serta komitmen organisasional yang timbul pada diri individu karyawan tersebut. Dengan menambahkan pemberian reward nantinya akan berpengaruh dan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi karyawan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>6</sub>: Persepsi dukungan organisasi memediasi reward intrinsik terhadap komitmen organisasional**

#### **2.7. The Mediation Role Of Perceived Organizational Support On The Effect Of Extrinsic Reward On Organizational Commitment**

Penelitian yang dilakukan (Ajmal *et al.*, 2015; Allen & Meyer, 1996; dan Eisenberger *et al.*, 1986) menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan memfokuskan pada komitmen organisasional pada karyawan mereka sesuai dengan persepsi karyawan tentang dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Ini adalah persepsi karyawan atau rasa dimana karyawan tersebut merasa telah diakui atasannya. Dengan persepsi dan perasaan seperti ini para karyawan akan merasa puas dan akan semakin berkomitmen untuk suatu perusahaan. Persepsi dukungan organisasi yang baik adalah persepsi dukungan organisasi yang menunjukkan hubungan yang sangat besar antara dukungan organisasi yang diberikan perusahaan dengan ditambahkan reward ekstrinsik yang diberikan serta komitmen organisasional yang timbul pada diri individu karyawan tersebut. Dengan menambahkan pemberian reward nantinya akan berpengaruh dan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi karyawan

tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>7</sub>: Persepsi dukungan organisasi memediasi reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional**

### 3. Method

#### 3.1. Research Design And Unit Analysis

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan mengembangkan instrument penelitian yang andal dan valid tentang peran mediasi persepsi dukungan organisasional pada pengaruh rewar intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional. Unit penelitian ini adalah karyawan tetap di PG Madukismo Yogyakarta.

#### 3.2. Scale Measurement

Ada 4 variabel yang terdapat pada penelitian ini yaitu variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, komitmen organisasional dan persepsi dukungan organisasi yang diukur menggunakan instrument dengan skala Likert 1 – 5, skala tersebut mewakili peringkat jawaban dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

#### 3.3. Research Sample

Responden dipilih dengan cara menggunakan metode *proporsional random sampling* sebanyak 230 karyawan tetap yang terdapat di PG. Madukismo Yogyakarta. Data didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner.

#### 3.4. Data Screening And Analysis

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua langkah: data normalitas dan data outlier. Berdasarkan survey yang didistribusikan kepada 230 responden dan hanya kembali 210. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan analisis AMOS versi 22. Semua indikator yang membentuk variabel diuji dengan teknik goodness of fit (GOF). Variabel penelitian dikembangkan sebagai berikut:

**Pertama**, reward intrinsik adalah sebagai reward atau penghargaan yang didapatkan oleh diri sendiri secara langsung, pemberiannya pun tidak tergantung pada kehadiran dan tindakan – tindakan dari orang lain, yang meliputi tanggung jawab, tantangan, dan umpan balik. Gibson *et al.*, (1996)

**Kedua**, reward ekstrinsik adalah reward atau imbalan yang diperoleh dari pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh seseorang karyawan dan yang dengan secara tidak langsung akan berhubungan dengan hakekat atau sifat kerja, dan reward ekstrinsik ini meliputi upah, gaji, uang tunjangan, dan promosi dari organisasi. Gibson *et al.*, (1996)

**Ketiga**, komitmen organisasi adalah kekuatan atau keadaan yang dimiliki seorang karyawan dimana karyawan tersebut memihak, loyal atau setia kepada organisasi tempatnya bekerja saat ini dan hal ini dapat dilihat dari seberapa besarnya keterlibatan seorang karyawan tersebut didalam organisasinya. Mowday *et al.*, (1982)

**Keempat**, persepsi dukungan organisasi adalah kepercayaan atau keyakinan semua karyawan kepada suatu organisasi tentang seberapa peduli dan pekanya organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan tersebut.. Eisenberger *et al.*, (1986)

Indikator-indikator dalam penelitian ini akan diukur dengan validitas yang akan digunakan untuk mengukur apakah indikator pada setiap variabel valid atau tidak. Dalam penelitian ini juga menggunakan teknik Maximum Likelihood Estimation (MLE). Item kuesioner diukur dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk menguji hubungan validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Hasil pengujian CFA yang diuji pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai untuk loading

faktor dalam setiap item pertanyaan adalah  $> 0,5$  yang dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan valid. Sementara itu, Tabel 2 menunjukkan nilai Construct Reliability adalah  $> 0,7$  dan Variance Extracted adalah  $> 0,5$  untuk setiap konstruknya, yang menjelaskan bahwa semua konstruk dapat diandalkan. Hasil CFA menyimpulkan bahwa semua indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel dan menganalisis data penelitian.

**Tabel 1. Validity Test Result Based on Fit Model**

| Variable                         | Indicator | Loading Factor | Result |
|----------------------------------|-----------|----------------|--------|
| Intrinsic Reward                 | IR.1      | 0.771          | Valid  |
|                                  | IR.2      | 0.604          | Valid  |
|                                  | IR.3      | 0.822          | Valid  |
|                                  | IR.4      | 0.814          | Valid  |
| Extrinsic Reward                 | ER.1      | 0.734          | Valid  |
|                                  | ER.2      | 0.795          | Valid  |
|                                  | ER.3      | 0.829          | Valid  |
|                                  | ER.4      | 0.719          | Valid  |
| Perceived Organizational Support | POS.1     | 0.753          | Valid  |
|                                  | POS.2     | 0.763          | Valid  |
|                                  | POS.3     | 0.701          | Valid  |
|                                  | POS.4     | 0.762          | Valid  |
|                                  | POS.5     | 0.799          | Valid  |
| Organizational Commitment        | OC.1      | 0.724          | Valid  |
|                                  | OC.2      | 0.706          | Valid  |
|                                  | OC.3      | 0.689          | Valid  |
|                                  | OC.4      | 0.727          | Valid  |
|                                  | OC.5      | 0.735          | Valid  |
|                                  | OC.6      | 0.737          | Valid  |
|                                  | OC.7      | 0.754          | Valid  |
|                                  | OC.8      | 0.769          | Valid  |
|                                  | OC.9      | 0.756          | Valid  |

**Tabel 2. Reliability Test Result Based on Fit Model**

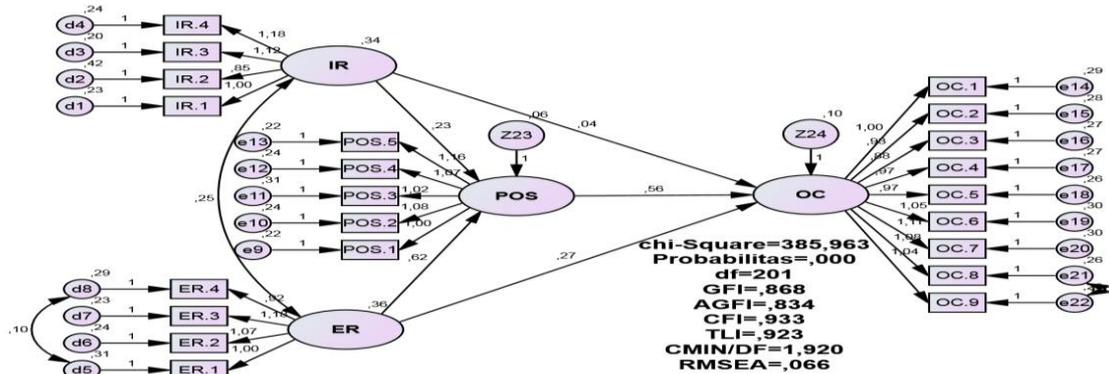
| Variable                         | Indicator | Loading Factor | Result |
|----------------------------------|-----------|----------------|--------|
| Intrinsic Reward                 | IR.1      | 0.771          | Valid  |
|                                  | IR.2      | 0.604          | Valid  |
|                                  | IR.3      | 0.822          | Valid  |
|                                  | IR.4      | 0.814          | Valid  |
| Extrinsic Reward                 | ER.1      | 0.734          | Valid  |
|                                  | ER.2      | 0.795          | Valid  |
|                                  | ER.3      | 0.829          | Valid  |
|                                  | ER.4      | 0.719          | Valid  |
| Perceived Organizational Support | POS.1     | 0.753          | Valid  |
|                                  | POS.2     | 0.763          | Valid  |
|                                  | POS.3     | 0.701          | Valid  |
|                                  | POS.4     | 0.762          | Valid  |
|                                  | POS.5     | 0.799          | Valid  |
| Organizational Commitment        | OC.1      | 0.724          | Valid  |
|                                  | OC.2      | 0.706          | Valid  |
|                                  | OC.3      | 0.689          | Valid  |

| Variable | Indicator | Loading Factor | Result |
|----------|-----------|----------------|--------|
|          | OC.4      | 0.727          | Valid  |
|          | OC.5      | 0.735          | Valid  |
|          | OC.6      | 0.737          | Valid  |
|          | OC.7      | 0.754          | Valid  |
|          | OC.8      | 0.769          | Valid  |
|          | OC.9      | 0.756          | Valid  |

#### 4. Results And Discussion

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan first order Structural Equation Modelling (SEM) dengan AMOS versi 22. Hasil dari uji *Goodness of Fit* pada penelitian ini telah memenuhi 5 kriteria *good fit* yaitu pada RMSEA = 0,066, AGFI = 0,834, CMIN/DF = 1,920, TLI = 0,923, CFI = 0,933 dan 1 kriteria berada pada batas *marginal fit*, yaitu pada GFI = 0,868 dan 1 kriteria berada pada batas *Unfit*, yaitu pada Significance Probability = 0,000. Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1  
Full Model Structural Equation Modelling



Tabel 3. Hypothesis Test

| Hipotesis           | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Hasil           |
|---------------------|----------|------|-------|------|-----------------|
| POS $\leftarrow$ IR | .235     | .081 | 2.883 | .004 | Significant     |
| POS $\leftarrow$ ER | .623     | .092 | 6.749 | .000 | Significant     |
| KO $\leftarrow$ IR  | .038     | .089 | .431  | .666 | Not Significant |
| CO $\leftarrow$ ER  | .274     | .144 | 1.899 | .058 | Significant *)  |
| CO $\leftarrow$ POS | .555     | .176 | 3.158 | .002 | Significant     |

\*)Signifikan pada alpa 10%

Sumber: Data diolah 2018.

#### Direct Influence

##### 4.1. The Influence Of Reward Intrinsic To Perceived Organizational Support

Diperoleh nilai reward intrinsik terhadap persepsi dukungan organisasi sebesar 0,235. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 2.883 hal ini menunjukkan bahwa hubungan reward intrinsik dengan persepsi dukungan organisasi positif. Artinya semakin baik reward intrinsik maka akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,004 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H1) yang berbunyi “Reward Intrinsik Berpengaruh Positif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh

secara langsung antara reward intrinsik dengan persepsi dukungan organisasi. reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi di PG Madukismo karena apabila suatu perusahaan memberikan reward intrinsik yang besar terhadap seorang karena maka karyawan tersebut pastinya akan merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini telah mendukung penuh karyawan tersebut.

#### **4.2. The Influence Of Reward Extrinsic To Perceived Organizational Support**

Diperoleh nilai reward ekstrinsik terhadap persepsi dukungan organisasi sebesar 0,623. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 6.749 hal ini menunjukkan bahwa hubungan reward ekstrinsik dengan persepsi dukungan organisasi positif. Artinya semakin baik reward ekstrinsik maka akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga (H2) yang berbunyi “Reward Ekstrinsik Berpengaruh Positif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara reward ekstrinsik dengan persepsi dukungan organisasi. bahwa Reward ekstrinsik berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi di PG Madukismo. Reward ekstrinsik berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi ini dapat diartikan bahwa apabila suatu perusahaan memberikan reward ekstrinsik yang sesuai dengan beban kerja karyawannya maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan menghargai kerja keras karyawan tersebut dan perusahaan mendukung karyawannya untuk lebih baik lagi.

#### **4.3. The Influence Of Reward Intrinsic To Organizational Commitment**

Diperoleh nilai reward intrinsik terhadap komitmen organisasional sebesar 0,038. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 0.431. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,666 ( $p > 0,05$ ), sehingga (H3) yang berbunyi “Reward Intrinsik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasi” ditolak dan dapat dinyatakan jika tidak ada pengaruh secara langsung antara reward intrinsik dengan komitmen organisasi. Reward Intrinsik berpengaruh terhadap komitmen organisasional di PG. Madukismo. Reward intrinsik di PG. Madukismo belum mempengaruhi komitmen karyawan karena didalam perusahaan ini akan memberikan reward ekstrinsik terhadap karyawannya berupa promosi jabatan apabila karyawan sudah bekerja selama kurang lebih 15 tahun dan jabatan promosi ini akan diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi baik didalam perusahaan, dengan begini karyawan merasa bahwa pemberian reward intrinsik ini lama diberikan sehingga reward intrinsik yang diberikan tidak sepenuhnya mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki individu karyawan.

#### **4.4. The Influence Of Reward Extrinsic To Organizational Commitment**

Diperoleh nilai reward ekstrinsik terhadap komitmen sebesar 0,274. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 1.899 hal ini menunjukkan bahwa hubungan reward ekstrinsik dengan komitmen organisasional positif. Artinya semakin baik reward ekstrinsik maka akan meningkatkan komitmen organisasional. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,058 ( $p < 0,10$ ), sehingga (H4) yang berbunyi “Reward Ekstrinsik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara reward ekstrinsik dengan komitmen organisasional. Reward ekstrinsik berpengaruh terhadap komitmen organisasional di PG. Madukismo. Reward Ekstrinsik yang diberikan oleh PG Madukismo kepada karyawannya juga secara

tidak langsung dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, biasanya reward ekstrinsik diberikan di PG Madukismo kepada karyawan yang sudah bekerja sesuai target dan sudah bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

#### **4.5. The Influence Of Perceived Organizational Support To Organizational Commitment**

Diperoleh nilai persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,555 Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 3.158 hal ini menunjukkan bahwa hubungan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasional positif. Artinya semakin baik persepsi dukungan organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,002 ( $p < 0,05$ ), sehingga ( $H_5$ ) yang berbunyi “Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional di PG. Madukismo sangat berperan penting untuk karyawan, PG. Madukismo selalu mendukung penuh karyawannya untuk berkembang, dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka secara tidak langsung akan mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, tetapi tidak cukup dengan persepsi dukungan organisasi karena pemberian reward intrinsik dan ekstrinsik didalamnya juga sangat berperan penting dalam menentukan komitmen organisasional yang dimiliki oleh individu karyawan.

#### **4.6. The Mediation Role Of Perceived Organizational Support On The Effect Of Intrinsic Reward On Organizational Commitment**

Diperoleh nilai direct reward intrinsik terhadap komitmen organisasional sebesar 0,039 yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai Indirectnya sebesar 0,133, sehingga ( $H_6$ ) yang berbunyi “persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh reward intrinsik terhadap komitmen organisasional” terdukung dan dapat dinyatakan persepsi dukungan organisasi memediasi. Persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh reward intrinsik terhadap komitmen organisasional. Persepsi dukungan organisasi di PG Madukismo ini sangat dibutuhkan agar karyawan yang berada didalamnya merasa bahwa mereka diakui oleh perusahaan dan membuat mereka percaya kepada perusahaan bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini dapat membantu kesejahteraan hidup karyawannya dengan begitu reward intrinsik yang ada di individu karyawan akan meningkat dan secara tidak langsung akan membuat komitmen organisasionalnya pun meningkat.

#### **4.7. The Mediation Role Of Perceived Organizational Support On The Effect Of Extrinsic Reward On Organizational Commitment**

Dari Tabel 3 diatas diperoleh nilai direct reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional sebesar 0,291 lebih kecil dibandingkan nilai Indirectnya yaitu sebesar 0,367, sehingga ( $H_7$ ) yang berbunyi “persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional” terdukung dan dapat dinyatakan persepsi dukungan organisasi memediasi. Persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional. Persepsi dukungan organisasi sangat dibutuhkan oleh karyawan di PG Madukismo, dengan adanya reward ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan nantinya akan menaikkan atau akan menimbulkan rasa setia atau komitmen yang tinggi kepada perusahaan tetapi akan lebih baik lagi apabila reward yang diberikan

ini ditambah dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi, dengan adanya persepsi dukungan organisasi dan reward ekstrinsik ini diharapkan karyawan dapat lebih lagi memiliki komitmen organisasional kepada perusahaan tempatnya bekerja saat ini.

### Indirect Influence

Berikut ini merupakan efek Indirect pada penelitian ini :

**Table 4. Standardized Indirect Effect Test**

| Variable                         | ER   | IR    | POS  | OC   |
|----------------------------------|------|-------|------|------|
| Perceived Organizational Support | .000 | .000  | .000 | .000 |
| Organizational Commitment        | .367 | .133. | .000 | .000 |

Sumber : Data diolah 2018

Diperoleh bahwa persepsi dukungan organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap penghargaan intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasi karena nilai efek tidak langsung yang diperoleh lebih besar dari nilai langsungnya.

### 5. Conclusion

Dalam penelitian ini didapatkan hasil yang menjelaskan bahwa: (1) Reward intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi, (2) Reward ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi, (3) Reward intrinsik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) Reward ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (5) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi di PG Madukismo, (6) Persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh reward intrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Madukismo, (7) Persepsi dukungan organisasi tidak memediasi pengaruh reward ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan PG. Madukismo

### 6. Suggestion

- a. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya, diharapkan untuk peneliti yang selanjutnya dapat menambah variabel selain variabel yang diteliti oleh peneliti seperti variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan diharapkan untuk penelitian yang akan datang dapat menambah sampel penelitian yang lebih baik dan lebih banyak lagi
- b. Implementasi Manajerial
  - 1) Sebaiknya perusahaan dapat lebih meningkatkan reward intrinsik, hal ini didasari oleh hasil penelitian yang menunjukkan nilai sebesar 3,77 yang merupakan hasil pengukuran statistik deskripsi dibandingkan dengan hasil variabel yang lain. Hasil ini mengindikasikan bahwa reward intrinsik pada perusahaan PG. Madukismo sudah terbilang tinggi tetapi harus ditingkatkan lagi. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pemberian reward intrinsik terhadap karyawan dimana yang nantinya akan memungkinkan meningkatnya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan tersebut dan kemudian akan membawa dampak positif terhadap perusahaan. Reward intrinsik yang harusnya dilakukan adalah dengan cara memberikan training-training agar karyawan memiliki kesempatan belajar yang lebih banyak lagi, memotivasi karyawan agar karyawan dapat mencapai atau menyelesaikan tantangan pekerjaannya dengan tepat waktu, memberikan dukungan agar tanggung jawab dari diri karyawan itu sendiri semakin besar dan mengakui karyawan bahwa karyawan tersebut merupakan karyawan yang sudah banyak membantu terwujudnya tujuan-tujuan dari perusahaan, karena karyawan yang diakui oleh

perusahaan tempatnya bekerja secara otomatis mereka juga akan merasa dihargai. Dan reward intrinsik yang ada di dalam diri individu masing-masing karyawan pun nantinya akan lebih meningkat dari sebel

- 2) Perusahaan sebaiknya meningkatkan komitmen organisasional dengan menaikkan atau memberikan reward ekstrinsik kepada karyawan. Akan lebih baik lagi apabila pemberian reward ekstrinsik untuk menaikkan komitmen organisasional ini dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi. persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan akan membuat karyawan merasa didukung dan dibantu kesejahteraannya oleh perusahaan, dan pemberian reward ekstrinsik juga akan membuat karyawan merasa dihargai dalam pekerjaannya, dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dan akan memutuskan untuk berkomitmen terhadap perusahaan. Menurut hasil dari penelitian ini urutan reward ekstrinsik yang harus terlebih dahulu diberikan adalah benefit dari hasil kerja keras karyawan dengan memberikan karyawan produk gula setiap bulannya, tambahan imbalan diluar gaji dengan mempertimbangkan hasil kerja mereka, promosi atas prestasi karyawan yang memenuhi target dan yang terakhir adalah pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaan atau jobdesk yang sudah mereka kerjakan.

### **Bibliography**

- Ajmal Ayesha<sup>1</sup>, Mohsin Bashir<sup>1\*</sup>, Muhammad Abrar<sup>2</sup>, Muhammad Mahroof Khan<sup>3</sup>, Shahnawaz Saqib <sup>1</sup>, 2015, The Effect of Intrinsic and Extrinsic Reward on Employee Attitudes: Mediating Role of Perceived Organizational Support : GC University, Faisalabad, Pakistan.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89
- Bamberger, P.A., & Levi, R. 2009. *Team-Based Reward Allocation Structures And The Helping Behaviors of Outcomes-Interdependent Team Members*, *Journal of Managerial Psychology*.
- Caroline Aube, Vincent Rousseau, Estelle M. Morin. 2007. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : University of Montreal, Montreal, Canada.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, McGraw-Hill International Editors, Singapore.
- Eisenberger, N., et al. 2002. *Prosocial Development in Early Adulthood: A Longitudinal Study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82. no. 6. 993-1005.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. dan Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Gorat, Ridwan. 2012. The Influence of Reward, Supervision, Working Conditions and Partners Against Job Satisfaction and Its Impact On The Commitment Of Organizational Organizations Of Staff Of Revenue And Financial Management Of The District Of Tapanuli Tengah. Masters Thesis, Open University
- Mahane, R. C. & Lederer, A.L. 2006. The Effect of Intrinsic and Extrinsic Reward for Developers on Information System Project Success, *Project Management Journal*.
- Mowday, Richard T. et al., 1982. *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc., New York.
- Neeru Malhotra, Pawan Budhwar and Peter Prowse. 2007. *Linking reward to commitment: an empirical investigation of four UK call center*. *Int. J. of Human resource management* 18:12. December 2007, pp : 2095-2127.

Robbins SP, dan Judge. 2015. *Organizational Behavior (Sixteenth Edition)*, Person Education limited:England

Robbins SP, dan Judge. 2011 *Organizational Behavior*. Person Education limited:England

O'Driscoll, Michael P. Donna M. Randall.1999. Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment :University of Waikato, New Zealand.

Stoner, J.A.F.,& Freeman, R.E. 1992. *Management*. Prenhalindo:Jakarta.