Jurnal Riset Bisnis Vol 10 (1) (Oktober 2026) hal: 50 – 79
e - ISSN 2598-005X p - ISSN 2581-0863
e-jurnal: http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/jrb/

PERAN MEDIASI *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* PADA PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT PELNI (PERSERO)

Agum Sulistyo[1], Seta Ariawuri Wicaksana[2], Lies Putriana[3]

[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia.

E-mail: Sulistyoagum@gmail.com

Diterima 26 Juni 2026, Disetujui 9 Oktober 2026, Terbit 31 Oktober 2026

Abstrak

Produktivitas karyawan merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada perusahaan jasa transportasi yang menghadapi tuntutan efisiensi dan kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas karyawan PT PELNI (Persero). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS 3. Sampel penelitian terdiri dari 100 karyawan PT PELNI (Persero) yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria karyawan aktif yang telah memiliki masa kerja minimal tertentu. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS maupun produktivitas kerja. Selain itu, POS terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kebijakan kompensasi dan dorongan motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat perspektif *Organizational Support Theory* bahwa persepsi karyawan terhadap perhatian dan penghargaan organisasi mampu meningkatkan sikap positif serta menghasilkan perilaku kerja yang produktif.

Kata Kunci: Kompensasi, Motivasi, Produktivitas Karyawan, *Perceived Organizational Support* (POS).

Abstract

Employee productivity is one of the strategic factors determining organizational success, particularly in service-oriented transportation companies that face increasing demands for efficiency and service quality. This study aims to analyze the role of Perceived Organizational Support (POS) as a mediating variable in the relationship between compensation, motivation, and employee productivity at PT PELNI (Persero). This study employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method with SmartPLS 3 software. The research sample consisted of 100 employees of PT PELNI (Persero), selected using a purposive sampling technique based on predetermined criteria, namely active employees who had obtained a minimum period of employment experience. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale. The results indicate that compensation and motivation have positive and significant effects on both Perceived Organizational Support (POS) and employee productivity. Furthermore, POS was proven to function as a mediating variable that strengthens the relationship between compensation, motivation, and employee productivity. These findings demonstrate that organizational support serves as an important psychological mechanism explaining how compensation policies and motivational factors contribute to improving employee productivity. Theoretically, this study strengthens the perspective of Organizational Support Theory, which suggests that employees' perceptions regarding organizational appreciation and concern for their well-being can enhance positive work attitudes and encourage productive work behaviors.

Keywords: *Compensation; Motivation; Employee Productivity; Perceived Organizational Support.*

PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan kontribusi tenaga kerja untuk mencapai tujuan strategis. Tingkat produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mampu menyediakan kompensasi yang adil, membangun motivasi kerja, serta menciptakan persepsi dukungan organisasi yang positif. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan produktivitas yang optimal. Salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan SDM adalah produktivitas kerja karyawan. Produktivitas mencerminkan kemampuan individu maupun organisasi dalam menghasilkan output secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Tingkat produktivitas yang tinggi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi, sedangkan produktivitas yang rendah akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan (Marwansyah, 2016)

Berdasarkan hasil prasurvei terhadap karyawan PT PELNI (Persero), ditemukan beberapa indikasi permasalahan terkait produktivitas, motivasi, kompensasi, dan dukungan organisasi. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasakan adanya keterbatasan dalam aspek penghargaan kerja, hubungan interpersonal, serta perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi finansial, tetapi juga membutuhkan dukungan organisasi yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Apabila kondisi tersebut tidak segera diperbaiki, maka perusahaan berpotensi menghadapi penurunan efektivitas kerja, rendahnya keterikatan karyawan, serta berkurangnya daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika industri transportasi yang semakin kompetitif.

Berikut adalah hasil prasurvei penelitian kepada 20 orang karyawan pada PT PELNI (Persero) guna menggambarkan mengenai kondisi produktivitas karyawan adalah, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil prasurvei pada karyawan PT PELNI (Persero)

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
	Produktivitas		
1.	Apakah kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan?	11	9
2.	Apakah dalam mengerjakan pekerjaan karyawan selalu bersungguh-sungguh agar tidak terjadi kesalahan?	10	10
3.	Apakah karyawan tidak pernah mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan?	8	12
4.	Apakah karyawan selalu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian?	10	10
Kompensasi			
1.	Apakah Gaji atau upah yang karyawan terima sesuai dengan kemampuan kerja yang karyawan miliki?	10	10

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
2.	Apakah karyawan yang bekerja melebihi target, perusahaan memberikan bonus atau tunjangan tambahan?	8	12
3.	Apakah pesangon di terima karyawan pada waktu liburan dan cuti?	5	15
4.	Apakah karyawan menerima uang makan dan uang bensin/ transport dari perusahaan?	10	10
Motivasi			
1.	Apakah kondisi penerangan (dari listrik maupun dari cahaya matahari) diruangan kerja karyawan sudah terpenuhi?	15	5
2.	Apakah perusahaan memikirkan dan melaksanakan terhadap jaminan sosial karyawan (yang berupa jaminan kesehatan)?	20	0
3.	Apakah terjalin hubungan yang baik interpesonal kerja karyawan dengan atasan?	12	8
4.	Apakah perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan?	10	10
Perceived Organizational Support **(POS)**			
1.	Apakah perusahaan memperhatikan karyawan ketika karyawan berhasil dalam pekerjaan?	10	15
2.	Apakah perusahaan ini benar-benar peduli tentang kesejahteraan karyawan?	10	15
3.	Apakah perusahaan memberikan perhatian pada karyawan?	5	20
4.	Apakah perusahaan memberikan bantuan ketika karyawan mengalami masalah?	11	9

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil prasurvei terhadap 20 karyawan PT PELNI (Persero) menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan yang berkaitan dengan produktivitas kerja, kompensasi, motivasi, serta *Perceived Organizational Support* (POS).

Penelitian mengenai hubungan kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas karyawan telah banyak dilakukan, namun masih ditemukan variasi hasil penelitian. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas karena mampu memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan. Namun penelitian lain menunjukkan bahwa faktor finansial belum sepenuhnya mampu menjelaskan perilaku produktif karyawan karena aspek psikologis seperti rasa dihargai dan dukungan organisasi turut memainkan peranan penting.

Dalam konteks tersebut, *Perceived Organizational Support* (POS) menjadi variabel penting yang dapat menjelaskan mekanisme bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji pengaruh langsung kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan menguji POS sebagai variabel mediasi pada karyawan PT PELNI (Persero). Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman baru mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor organisasi dengan produktivitas kerja.

KAJIAN TEORI

1. *Organizational Support Theory*

Penelitian ini menggunakan perspektif *Organizational Support Theory* (OST) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986) sebagai landasan utama dalam menjelaskan peran *Perceived Organizational Support* (POS). Teori ini menjelaskan bahwa karyawan membentuk persepsi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung membangun hubungan timbal balik positif melalui peningkatan komitmen, keterlibatan kerja, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh meta-analisis lintas budaya yang menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif yang konsisten dengan sikap dan perilaku kerja karyawan di berbagai negara (Rockstuhl et al., 2020).

Dalam konteks penelitian ini, POS diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi berupa kompensasi dan motivasi dapat diterjemahkan menjadi peningkatan produktivitas karyawan. Dengan demikian, kompensasi dan motivasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga melalui persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan penghargaan dan perhatian terhadap mereka.

2. Teori Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1963), karyawan akan mengevaluasi keadilan kompensasi dengan membandingkan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Ketika karyawan merasa memperoleh kompensasi yang adil, maka muncul persepsi positif terhadap organisasi yang selanjutnya meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Selain itu, *Expectancy Theory* yang dikembangkan oleh Vroom (1964) menjelaskan bahwa individu akan meningkatkan usaha kerja apabila mereka percaya bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan memperoleh penghargaan yang sesuai. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang transparan dan adil menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku produktif karyawan.

3. Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. Teori motivasi Maslow (1943) menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan bertingkat mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan melalui kompensasi, keamanan kerja, penghargaan, dan kesempatan berkembang dapat meningkatkan dorongan karyawan untuk bekerja secara optimal. Selanjutnya, teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor *motivator* seperti penghargaan, pencapaian, dan pengembangan diri serta faktor *higiene* seperti kompensasi dan kondisi kerja. Apabila faktor tersebut terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan kepuasan dan produktivitas kerja yang lebih tinggi.

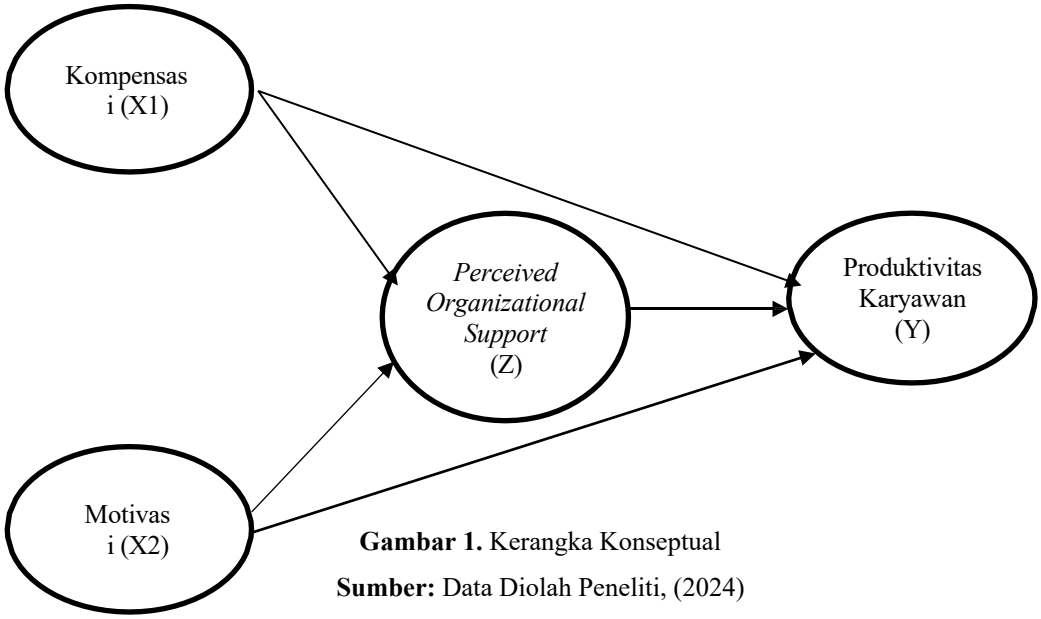
4. *Perceived Organizational Support* (POS)

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). POS menjadi konsep penting karena hubungan antara organisasi dan karyawan tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga melibatkan aspek sosial dan psikologis. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan akan merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi positif melalui peningkatan usaha, loyalitas, dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, POS dapat menjadi variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan perilaku kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian yang menempatkan POS sebagai mediator dalam hubungan antara praktik SDM dan kinerja karyawan (Rockstuhl et al., 2020).

5. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan *output* kerja secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan beradaptasi, serta efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, produktivitas merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan sistem pengelolaan karyawan yang mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Menurut Nursalam (2017), kerangka konsep penelitian merupakan abstraksi dari suatu realitas sehingga dapat dikomunikasikan dan membentuk teori yang menjelaskan keterkaitan antara variabel yang diteliti. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Kompensasi (X1) dan Motivasi (X2) sebagai variabel bebas, Produktivitas Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, dan variabel intervening *Perceived Organizational Support* (Z).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2024)

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS).

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS).

H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H5: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H6: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan.

H7: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel mediasi pada karyawan PT PELNI (Persero).

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada karakteristik model penelitian yang melibatkan hubungan antar konstruk laten serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS memiliki kemampuan untuk melakukan analisis model struktural dengan jumlah sampel yang relatif terbatas dan sesuai digunakan dalam penelitian yang bersifat prediktif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PELNI (Persero). Pemilihan objek penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa produktivitas karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling**,** yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena penelitian membutuhkan responden yang memiliki pengalaman dan pemahaman mengenai kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dukungan organisasi, serta produktivitas kerja. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini yaitu:

1. Karyawan aktif PT PELNI (Persero);
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun;
3. Memahami kondisi lingkungan kerja dan kebijakan organisasi;
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis SEM-PLS karena metode Partial Least Square tidak mensyaratkan jumlah sampel yang besar seperti SEM berbasis kovarian, tetapi lebih mempertimbangkan kompleksitas model dan jumlah indikator penelitian.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT PELNI (Persero). Data primer digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kompensasi, motivasi kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan produktivitas karyawan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi literatur berupa jurnal ilmiah, buku referensi, dan sumber pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala *Likert* lima tingkat, yaitu:

Skor	**Keterangan**
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Penggunaan skala *Likert* bertujuan untuk mengukur tingkat persepsi dan persetujuan responden terhadap setiap indikator variabel penelitian.

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1) dan motivasi kerja (X2), variabel mediasi adalah *Perceived Organizational Support* (POS) (Z), sedangkan variabel dependen adalah produktivitas karyawan (Y).

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	**Defenisi Variabel**	**Indikator**	**Skala Ukur**
Produktivitas Karyawan (Y)	Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara output dan input yaitu kemampuan seseorang dengan menggunakan Sumber Daya Manusia yang ada untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu yang sudah ditentukan.	1. Kemampuan 2. Meningkatkan hasil yang dicapai 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Mutu 6. Efisiensi	*Likert*
Kompensasi (X1)	Kompensasi merupakan suatu balas jasa dari sebuah perusahaan atau organisasi kepada karyawannya atas kontribusi yang telah karyawan berikan untuk perusahaan.	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Asuransi 5. Tunjangan 6. Rasa aman	*Likert*

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
		7. Penghargaan atas prestasi 8. Kenyamanan	
Motivasi (X2)	Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan tujuan.	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan untuk rasa memiliki 4. Kebutuhan akan harga diri 5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri	*Likert*
Perceived Organizational Support (Z)	*Perceived Organizational Support* adalah keyakinan karyawannya tentang perusahaan mampu menghormati kontribusinya maupun kepeduliannya. Keyakinan adanya dukungan organisasi timbul dari berbagai proses yang dijalankan oleh karyawan selama bekerja di perusahaan.	1. Kesejahteraan Karyawan 2. Dukungan Atasan 3. Penghargaan Karyawan 4. Kondisi Kerja	*Likert*

***Sumber**: Data Diolah Penulis, (2024)*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4**.** Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Data demografi ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Dengan kata lain, data demografi memberikan data mengenai keadaan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja responden. Data demografi sebagai obyek penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data Responden Penelitian

a. Data Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Data demografi yang pertama adalah jenis kelamin dari pelanggan pada PT PELNI (Persero). Jenis kelamin responden dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 3. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	67	67
2	Perempuan	33	33
Total		**100**	**100%**

Sumber : Data Responden Penelitian, 2025

Berdasarkan data demografi responden yang diperoleh dari karyawan PT PELNI (Persero), terlihat bahwa mayoritas partisipan dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki. Dari total 100 responden

yang diteliti, sebanyak 67 orang atau setara dengan 67% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan responden perempuan berjumlah 33 orang atau sebesar 33%. Ketimpangan proporsi ini mengindikasikan bahwa komposisi sumber daya manusia pada sampel penelitian di lingkungan PT PELNI (Persero) cenderung lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki dibandingkan perempuan, yang mana hal ini kemungkinan berkaitan dengan karakteristik industri pelayaran dan logistik yang sering kali memiliki rasio tenaga kerja laki-laki yang lebih besar.

b. Demografi Berdasarkan Usia

Berikutnya adalah data demografi berdasarkan kriteria usia dari responden. Kondisi usia dari pegawai PT PELNI (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Data Responden Berdasarkan Generasi

No	Generasi	Rentang Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	Generasi Z	≤ 25 tahun	15	15%
2	Generasi Milenial	26 – 40 tahun	62	62%
3	Generasi X	> 40 tahun	23	23%
Total			**100**	**100%**

Sumber: Data diolah penulis (2025)

Berdasarkan tabel karakteristik responden berdasarkan generasi, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari kelompok Generasi Milenial, yaitu sebanyak 62 orang atau sebesar 62% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di PT PELNI (Persero) didominasi oleh karyawan dengan usia produktif yang relatif adaptif terhadap perubahan, termasuk dalam hal teknologi, sistem kerja, dan dinamika organisasi.

Komposisi generasi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kombinasi tenaga kerja yang beragam dari sisi usia dan pengalaman. Dominasi generasi milenial mengindikasikan bahwa pendekatan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kompensasi, motivasi, dan *Perceived Organizational Support* (POS), perlu disesuaikan dengan karakteristik generasi yang lebih mengutamakan fleksibilitas, pengakuan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

c. Data Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir. Distribusi responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1	SMA/ SMK	35	35
2	Diploma 3	29	29
3	Sarjana/S1/D4	21	21
4	PascaSarjana/S2	15	15
Total		**100**	**100%**

Sumber : Data Responden Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini cukup beragam, mulai dari pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 35 orang atau sebesar 35% dari total responden. Selanjutnya,

responden dengan pendidikan Diploma 3 (D3) berjumlah 29 orang atau sebesar 29%, diikuti oleh responden dengan pendidikan Sarjana (S1/D4) sebanyak 21 orang atau sebesar 21%. Sementara itu, responden dengan pendidikan Pascasarjana (S2) merupakan kelompok terkecil, yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 15%.

Komposisi tingkat pendidikan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan PT PELNI (Persero) masih didominasi oleh tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan menengah dan vokasi. Hal ini mencerminkan karakteristik organisasi yang membutuhkan tenaga operasional dalam jumlah cukup besar untuk mendukung kegiatan layanan dan operasional perusahaan. Data responden berdasarkan lama bekerja pada perusahaan. Distribusi responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Kategori Tenure	Rentang Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Early Tenure (Masa Kerja Awal)	< 1 tahun	11	11%
2	Early–Mid Tenure	1 – 3 tahun	19	19%
3	Mid Tenure (Masa Kerja Menengah)	4 – 6 tahun	32	32%
4	Long Tenure (Masa Kerja Lama)	> 6 tahun	38	38%
Total			**100**	**100%**

Sumber : Data Responden Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa distribusi responden berdasarkan masa kerja (tenure) menunjukkan variasi yang cukup beragam. Kelompok responden terbesar berada pada kategori long tenure (masa kerja lama), yaitu sebanyak 38 orang atau sebesar 38%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang dalam organisasi, sehingga cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap sistem kerja, budaya organisasi, serta tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya data yang telah terkumpul kemudian dikodekan serta diolah menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti, kemudian dilanjutkan dengan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis pengaruh motivasi, insentif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening pada PT PELNI (Persero). Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan, yaitu peneliti menyebarkan kuesioner kepada unit analisis, yaitu karyawan pada PT PELNI (Persero). Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang ingin diketahui oleh peneliti.

d. Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Kompensasi

Tabel 7. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompensasi

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Gaji atau upah yang saya terima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya.	4,31	Sangat Setuju
2	Perusahaan memberikan insentif yang adil ketika saya mencapai target kerja yang telah ditetapkan.	4,25	Sangat Setuju

3	Saya menerima bonus atau tunjangan tambahan atas pekerjaan yang melebihi target.	4,29	Sangat Setuju
4	Perusahaan menyediakan program asuransi (misalnya kesehatan atau jiwa) yang memadai bagi karyawan.	4,28	Sangat Setuju
5	Saya menerima tunjangan seperti uang makan dan transportasi dari perusahaan.	4,36	Sangat Setuju
6	Saya merasa aman secara finansial karena sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan.	4,33	Sangat Setuju
7	Sistem kompensasi perusahaan memberikan penghargaan yang layak atas prestasi kerja saya.	4,30	Sangat Setuju
8	Saya merasa nyaman dengan keseluruhan paket kompensasi yang diberikan perusahaan.	4,34	Sangat Setuju
9	Besarnya kompensasi yang saya terima dapat memotivasi saya untuk bekerja lebih produktif.	4,23	Sangat Setuju
10	Kompensasi dasar yang diberikan sudah cukup untuk mempertahankan standar hidup yang layak.	4,35	Sangat Setuju
	Rata-rata keseluruhan	**4,30**	**Sangat Setuju**

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kompensasi secara umum berada pada kategori sangat setuju, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PELNI (Persero) memiliki persepsi yang sangat positif terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Dilihat dari masing-masing indikator, nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan mengenai penerimaan tunjangan, seperti uang makan dan transportasi, dengan skor sebesar 4,36. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kompensasi langsung yang bersifat rutin dan dirasakan secara nyata oleh karyawan dinilai sangat baik. Selain itu, indikator terkait kecukupan kompensasi dasar untuk memenuhi standar hidup (mean 4,35) serta kenyamanan terhadap keseluruhan paket kompensasi (mean 4,34) juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan telah mampu memberikan rasa aman dan kepuasan bagi karyawan.

Tabel 8. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi

No.	**Pernyataan**	**Mean**	**Keterangan**
1	Saya merasa gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan dasar saya sehari-hari.	4,11	Setuju
2	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan yang membuat saya merasa aman saat bekerja.	4,11	Setuju
3	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dan kompak dengan rekan kerja.	4,03	Setuju
4	Saya merasa diakui dan dihormati oleh atasan dan rekan kerja atas kontribusi saya.	4,17	Setuju
5	Saya merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi diri melalui pekerjaan ini.	4,10	Setuju
6	Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai terhadap prestasi kerja yang saya capai.	4,17	Setuju
7	Saya termotivasi untuk bekerja keras karena adanya dorongan untuk mencapai tujuan pribadi.	4,31	Sangat Setuju
8	Kondisi lingkungan kerja (misalnya penerangan, kebersihan) sudah kondusif untuk mendukung pekerjaan saya.	4,22	Sangat Setuju
9	Saya aktif mengemukakan ide atau kritik yang konstruktif untuk kemajuan perusahaan.	4,08	Setuju

No.	Pernyataan	Mean	Keterangan
10	Pimpinan saya memberikan supervisi dan pengarahan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.	4,04	Setuju
	Rata-rata keseluruhan	**4,13**	**Setuju**

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja secara umum berada pada kategori setuju, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PELNI (Persero) memiliki tingkat motivasi kerja yang cukup baik, meskipun belum mencapai kategori sangat tinggi seperti pada variabel kompensasi.

Tabel 9. Tanggapan Responden Mengenai Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.	4,17	Setuju
2	Atasan langsung saya memberikan dukungan yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.	4,11	Setuju
3	Perusahaan memberikan penghargaan yang layak ketika saya berhasil dalam pekerjaan.	4,09	Setuju
4	Kondisi lingkungan kerja (misalnya fasilitas dan ruang kerja) membuat saya nyaman.	4,04	Setuju
5	Perusahaan memberikan perhatian pada karyawan yang sedang mengalami masalah pribadi atau pekerjaan.	3,96	Setuju
6	Saya merasa kontribusi saya kepada perusahaan dihargai.	3,93	Setuju
7	Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.	4,05	Setuju
8	Saya yakin bahwa perusahaan akan memberikan bantuan saat saya membutuhkan.	4,02	Setuju
9	Kebijakan dan prosedur organisasi dibentuk dengan mempertimbangkan pengalaman dan kesejahteraan karyawan.	4,11	Setuju
10	Perusahaan menyediakan rekan kerja yang kooperatif dan suportif	4,06	Setuju
	Rata-rata keseluruhan	**4,05**	**Setuju**

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan data statistik deskriptif pada tabel variabel POS, respon karyawan secara umum sangat positif, di mana seluruh indikator masuk dalam kategori **"Setuju"**. Nilai rata-rata (**mean**) tertinggi sebesar **4,17** diperoleh pada pernyataan pertama, yaitu *"Perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan"*. Tingginya skor ini diiringi oleh dukungan dari sisi kepemimpinan dan kebijakan, terlihat dari skor **4,11** pada indikator dukungan atasan langsung (item no. 2) dan indikator kebijakan yang mempertimbangkan pengalaman karyawan (item no. 9). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kehadiran organisasi tidak hanya melalui fasilitas fisik, tetapi juga melalui perhatian personal dan kebijakan yang adil.

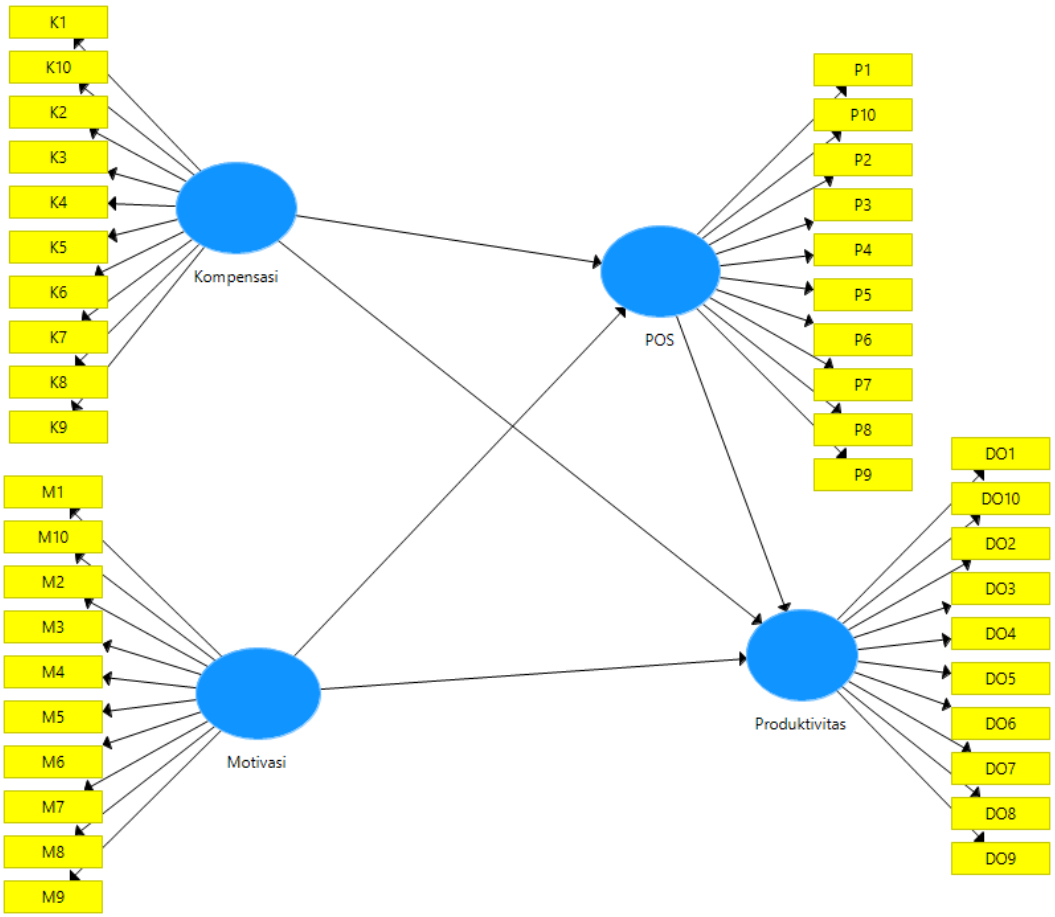
Tabel 10. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Produktivitas Kerja

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya memiliki keterampilan dan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan.	4,27	Sangat Setuju
2	Saya selalu berusaha meningkatkan kuantitas hasil kerja dari hari ke hari.	4,19	Setuju
3	Saya selalu bersungguh-sungguh dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,23	Sangat Setuju
4	Saya aktif mengikuti pelatihan atau program lain untuk mengembangkan keahlian kerja.	4,21	Sangat Setuju
5	Hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar mutu yang ditetapkan perusahaan.	4,30	Sangat Setuju
6	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	4,19	Setuju
7	Saya meminimalkan kesalahan dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	4,24	Sangat Setuju
8	Saya selalu mencari cara baru agar hasil kerja yang saya capai lebih baik daripada sebelumnya.	4,17	Setuju
9	Saya secara proaktif mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah detail.	4,06	Setuju
10	Saya berusaha memanfaatkan sumber daya (input) yang ada seefisien mungkin untuk menghasilkan *output* yang maksimal.	4,00	Setuju
	Rata-rata keseluruhan	**4,19**	**Setuju**

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel produktivitas kerja secara umum berada pada kategori setuju, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,19. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT PELNI (Persero) tergolong tinggi dan telah berjalan dengan baik.

Pada penelitian ini, terdapat 40 variabel manifes dan 4 variabel laten yakni kompensasi (X_1), yang diukur dengan 10 variabel manifes, motivasi (X_2) yang diukur dengan 10 variabel manifes, *perceived organization support* (Z) dengan 10 variabel manifes dan produktivitas kerja karyawan (Y) dengan 10 variabel manifes. Berikut disajikan model yang akan diujikan dalam penelitian ini.



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

e. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Evaluasi *outer model* dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS 4, seluruh indikator pada variabel kompensasi, motivasi kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan produktivitas karyawan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Nilai *loading factor* pada masing-masing indikator menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang kuat terhadap konstruknya. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memenuhi batas penerimaan sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki validitas konvergen yang baik.

Pengujian reliabilitas melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* juga menunjukkan nilai yang memenuhi kriteria, sehingga seluruh konstruk penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis model struktural.

Convergent *validity* berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifes dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi tinggi. Uji *convergent validity* dengan *software* PLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai *convergent validity* nilai *loading factor* harus lebih dari 0,5; 0,6 tergolong cukup, sedangkan jika lebih besar dari 0,7 maka dikatakan tinggi, serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 11. *Outer Loading (Measurment Model)*

	Kompensasi	Motivasi	POS	Produktivitas
DO1			0,764	
DO10			0,726	
DO2			0,762	
DO3			0,703	
DO4			0,756	
DO5			0,775	
DO6			0,791	
DO7			0,798	
DO8			0,756	
DO9			0,799	
K1	0,715			
K10	0,710			
K2	0,749			
K3	0,764			
K4	0,706			
K5	0,702			
K6	0,711			
K7	0,749			
K8	0,787			
K9	0,769			
M1		0,795		
M10		0,782		
M2		0,771		
M3		0,773		
M4		0,731		
M5		0,784		
M6		0,750		
M7		0,733		
M8		0,749		
M9		0,786		
P1				0,725
P10				0,774
P2				0,745
P3				0,754
P4				0,736
P5				0,798

	Kompensasi	Motivasi	POS	Produktivitas
P6				0,700
P7				0,754
P8				0,715
P9				0,775

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS Versi 3.0

Keterangan : K = Kompensasi
M = Motivasi
DO = Dukungan organisasi/POS
P = Produktivitas

Berdasarkan hasil analisis outer loading, diketahui bahwa seluruh indikator memenuhi syarat (>0,5). Hal ini menunjukkan bahwa variabel manifest merupakan representasi dari pada variabel laten pada penelitian.

Tabel 12. Hasil Uji *Average Varianve Extracted*

Variabel Laten	AVE
Kompensasi	0,505
Motivasi	0,572
POS	0,560
Produktivitas	0,504

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa kelima variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari nilai yang ditentukan yakni sebesar 0,5, sehingga seluruh variabel laten dinyatakan telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji *Cross Loading*

	Kompensasi	Motivasi	POS	Produktivitas
DO1	0,136	0,210	**0,764**	0,256
DO10	0,400	0,320	**0,726**	0,477
DO2	0,239	0,324	**0,762**	0,468
DO3	0,239	0,321	**0,703**	0,373
DO4	0,285	0,345	**0,756**	0,435
DO5	0,260	0,356	**0,775**	0,358
DO6	0,270	0,383	**0,791**	0,526
DO7	0,362	0,412	**0,798**	0,504
DO8	0,150	0,213	**0,756**	0,343
DO9	0,352	0,385	**0,799**	0,438
K1	**0,715**	0,209	0,276	0,325
K10	**0,710**	0,178	0,069	0,345
K2	**0,749**	0,269	0,171	0,303
K3	**0,764**	0,230	0,136	0,324
K4	**0,706**	0,192	0,162	0,152
K5	**0,702**	0,346	0,306	0,329
K6	**0,711**	0,293	0,412	0,391
K7	**0,749**	0,121	0,027	0,037

	Kompensasi	Motivasi	POS	Produktivitas
K8	**0,787**	0,266	0,463	0,330
K9	**0,769**	0,233	0,212	0,220
M1	0,187	**0,795**	0,421	0,511
M10	0,119	**0,782**	0,200	0,319
M2	0,226	**0,771**	0,321	0,456
M3	0,092	**0,773**	0,144	0,251
M4	0,087	**0,731**	0,312	0,386
M5	0,180	**0,784**	0,372	0,511
M6	0,525	**0,750**	0,249	0,433
M7	0,394	**0,733**	0,046	0,090
M8	0,443	**0,749**	0,352	0,532
M9	0,133	**0,786**	0,284	0,351
P1	0,492	0,364	0,391	**0,725**
P10	0,284	0,519	0,510	**0,774**
P2	0,351	0,646	0,498	**0,745**
P3	0,438	0,402	0,302	**0,754**
P4	0,208	0,425	0,407	**0,736**
P5	0,157	0,430	0,421	**0,798**
P6	0,324	0,440	0,397	**0,700**
P7	0,278	0,357	0,438	**0,754**
P8	0,166	0,357	0,266	**0,715**
P9	0,233	0,229	0,196	**0,775**

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Tabel 14. Hasil perhitungan Heterotrait-Monotrait Ratio

	Kompensasi	Motivasi	POS	Produktivitas
Kompensasi				
Motivasi	0,674			
POS	0,563	0,712		
Produktivitas	0,724	0,681	0,812	

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS

Berdasarkan tabel hasil uji validitas diskriminan dengan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk atau variabel laten memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain secara empiris. Merujuk pada standar umum (misalnya Henseler et al., 2015), nilai HTMT disarankan berada di bawah 0,90 (atau 0,85 pada kriteria ketat) untuk memenuhi syarat validitas diskriminan.

Pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator (angka bold) lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi indikator dengan variabel laten yang lainnya, sehingga variabel laten memiliki *discriminant validity* yang memadai.

Selain uji validitas, pada pengukuran model *(outer model)* juga dilakukan uji reliabilitas konstruk dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite*

reliability yang lebih besar dari 0,7 dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk. Hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 15. Hasil Uji *Composite Reliability*

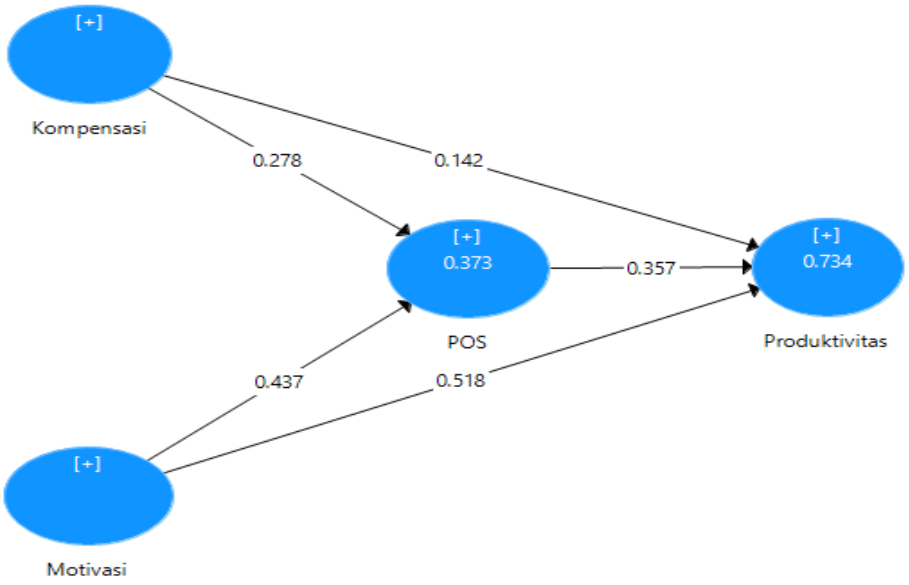
Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbachs Alpha*	Keterangan
Kompensasi	0,805	0,740	Reliabel
Motivasi	0,771	0,774	Reliabel
POS	0,846	0,797	Reliabel
Produktivitas	0,806	0,732	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Pada tabel di atas, terlihat nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari kelima variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model penelitian dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Pengujian inner model dilakukan melalui analisis koefisien determinasi (R^2), nilai koefisien jalur (*path coefficient*), serta pengujian signifikansi hubungan antarvariabel melalui metode bootstrapping. Nilai R^2 menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan motivasi mampu menjelaskan perubahan pada *Perceived Organizational Support* (POS). Selain itu, kombinasi variabel kompensasi, motivasi, dan POS mampu menjelaskan variasi produktivitas karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor organisasi berupa kompensasi dan faktor individu berupa motivasi memiliki kontribusi penting dalam membentuk persepsi dukungan organisasi serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan nilai koefisien *path* dan *p-values* yang disajikan sebagai berikut.



Gambar 3. Model Struktural

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Keterangan:

β = Nilai koefisien jalur

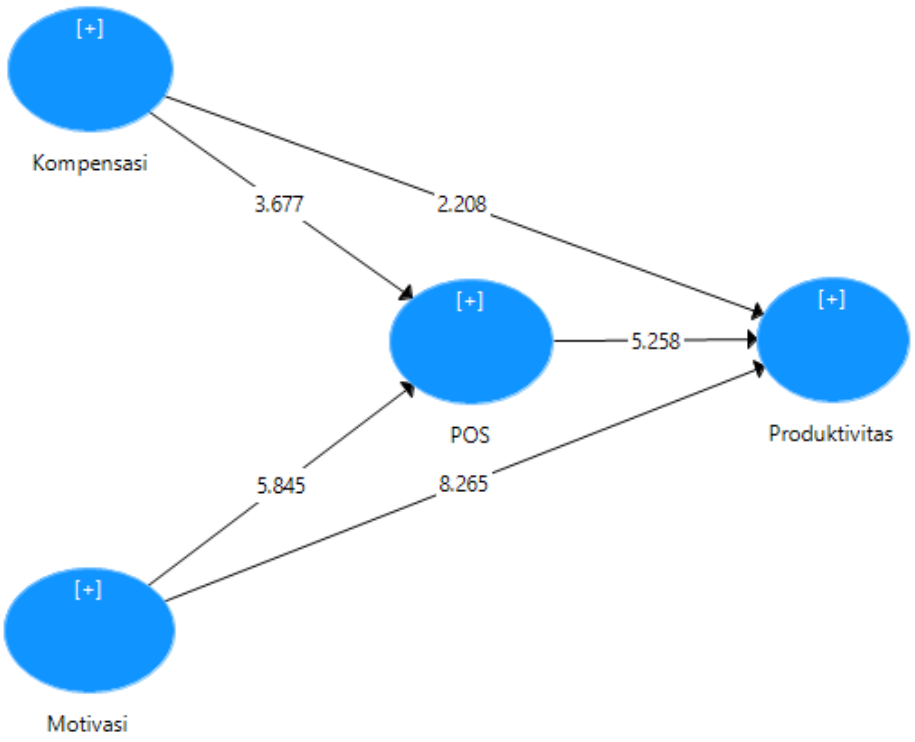
P = Nilai p-value (0,01)

Tabel 16. Nilai Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	**Standard Deviation (STDEV)**	**T Statistics (|O/STDEV|)**	**P Values**
Kompensasi → Perceived organization support	0,278	0,076	3,677	0,000
Motivasi → Perceived organization support	0,437	0,075	5,845	0,000
Kompensasi → Produktivitas kerja	0,142	0,065	2,208	0,028
Motivasi → Produktivitas kerja	0,518	0,063	8,265	0,000
Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,357	0,068	5,258	0,000
Kompensasi → Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,099	0,035	2,818	0,005
Motivasi → Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,156	0,041	3,771	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Hasil analisis model struktural, diperoleh nilai t hitung pada gambar berikut ini.



Gambar 4. Nilai T hitung pada Model Struktural

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh model persamaan struktural sebagai

Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti variasi variable dependen yang sangat terbatas dan jika mendekati satu berarti variable independen sudah dapat memberi informasi untuk mempediksi variable Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 17. Nilai Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Laten Variable	**R^2**
Kompensasi dan motivasi terhadap *perceived organization support*	0,373
Kompensasi, motivasi dan *perceived organization support* terhadap produktivitas Kerja Karyawan	0,734

Sumber: Data diolah menggunakan *software* PLS

Pada tabel di atas, terlihat nilai R Square untuk variabel *Perceived organization support* yang diperoleh adalah sebesar 0,373 atau 37,3%. Hasil tersebut menunjukan bahwa Kompensasi dan Motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 37,3% terhadap *Perceived organization support*, sedangkan sebanyak (1-R Square) 62,7% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil perhitungan dari keseluruhan model menggunakan *SmartPLS 3.0* adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kompensasi → Perceived organization support	0,278	0,076	3,677	0,000
Motivasi → Perceived organization support	0,437	0,075	5,845	0,000
Kompensasi → Produktivitas kerja	0,142	0,065	2,208	0,028
Motivasi → Produktivitas kerja	0,518	0,063	8,265	0,000
Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,357	0,068	5,258	0,000
Kompensasi → Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,099	0,035	2,818	0,005
Motivasi → Perceived organization support → Produktivitas kerja	0,156	0,041	3,771	0,000

1. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian *structural model* menggunakan SEM-PLS, seluruh hubungan yang diuji menunjukkan koefisien positif dan signifikan. Variabel kompensasi dan motivasi menjelaskan 37,3% variasi *Perceived Organizational Support* (POS), sedangkan kompensasi, motivasi, dan POS secara bersama-sama menjelaskan 73,4% variasi produktivitas kerja. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang relatif kuat terhadap produktivitas karyawan.

a. Pengaruh Kompensasi terhadap *Perceived Organizational Support*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS), dengan koefisien jalur sebesar 0,278, *t*-statistic 3,677, dan *p*-value < 0,001. Dengan demikian, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Besarnya f^2 sebesar 0,100 menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi efek yang relatif kecil hingga sedang terhadap POS. Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Organizational Support Theory yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1990). Teori tersebut menjelaskan bahwa karyawan membentuk keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu antecedent penting dalam pembentukan POS. Eisenberger et al. (2020) menegaskan bahwa praktik SDM, kondisi kerja, keadilan, dan dukungan organisasi dapat menjadi sumber terbentuknya persepsi dukungan organisasi, khususnya ketika praktik tersebut dipandang sebagai keputusan yang memang diberikan oleh organisasi.

Dalam konteks PT PELNI (Persero), kompensasi tidak hanya memiliki makna ekonomi, tetapi juga memiliki makna simbolik. Ketika gaji, tunjangan, insentif, maupun bentuk penghargaan lainnya dipandang layak dan sesuai dengan kontribusi, karyawan dapat menginterpretasikannya sebagai bentuk penghargaan organisasi. Dengan demikian, kompensasi menjadi sinyal bahwa organisasi mengakui kontribusi karyawan dan memiliki perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Temuan ini sejalan dengan

penelitian mengenai praktik sumber daya manusia dan dukungan organisasi yang menunjukkan bahwa kompensasi dan manfaat merupakan bagian dari praktik organisasi yang dapat membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Penelitian pada organisasi pelayanan kesehatan juga menunjukkan keterkaitan antara praktik kompensasi dan *benefit* dengan pembentukan organizational support melalui mekanisme keadilan interaksional.

Temuan penelitian ini juga memperkuat penelitian Purnami (2017) yang menunjukkan keterkaitan kompensasi dan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen serta kinerja karyawan. Dengan demikian, kompensasi dalam penelitian ini tidak semata-mata dipahami sebagai imbalan atas pekerjaan, tetapi sebagai instrumen organisasi yang dapat membentuk persepsi psikologis karyawan mengenai perhatian dan penghargaan organisasi.

b. Pengaruh Motivasi terhadap *Perceived Organizational Support*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS dengan koefisien jalur sebesar 0,437, *t*-statistic 5,845, dan *p*-value < 0,001. Dibandingkan kompensasi, pengaruh motivasi terhadap POS lebih besar. Nilai f^2 sebesar 0,248 juga menunjukkan bahwa motivasi memiliki kontribusi yang lebih kuat dalam menjelaskan POS dibandingkan kompensasi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki dorongan kerja lebih tinggi cenderung memberikan penilaian yang lebih positif terhadap lingkungan organisasinya. Secara psikologis, karyawan yang memiliki orientasi pencapaian, kemauan untuk berkembang, dan dorongan menyelesaikan pekerjaan dapat lebih aktif berinteraksi dengan organisasi sehingga lebih mampu mengenali berbagai bentuk dukungan yang diberikan organisasi.

Hasil tersebut dapat dipahami melalui perspektif pertukaran sosial. Hubungan karyawan dan organisasi tidak hanya dibangun melalui transaksi ekonomi, tetapi juga melalui pertukaran sosial berupa penghargaan, perhatian, dukungan, dan kontribusi. Ketika karyawan memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, pengalaman interaksi dengan organisasi dapat menjadi dasar bagi terbentuknya persepsi bahwa organisasi juga memberikan dukungan terhadap kontribusi tersebut.

Temuan ini memperoleh dukungan dari penelitian yang lebih baru. Qatrunnada et al. (2026), misalnya, menemukan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived workplace support* dan kinerja, serta *perceived workplace support* mampu memediasi hubungan tersebut. Walaupun konstruk dukungan yang digunakan adalah *perceived workplace support*, temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap hubungan positif antara motivasi dan persepsi dukungan di lingkungan kerja. Namun, temuan ini perlu dipahami secara hati-hati. Secara konseptual, OST umumnya menempatkan praktik organisasi dan dukungan organisasi sebagai antecedent dari sikap dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dimaknai sebagai hubungan empiris dalam model penelitian, bukan sebagai bukti bahwa motivasi secara sepihak menyebabkan organisasi memberikan dukungan. Hal ini menjadi salah satu kontribusi penelitian karena menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan juga berkaitan dengan bagaimana dukungan organisasi dipersepsikan.

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Koefisien jalur sebesar 0,142, *t*-statistic 2,208, dan *p*-value 0,028 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan pada tingkat 5%. Namun, dibandingkan dengan jalur lain dalam model, pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas merupakan pengaruh yang relatif paling kecil. Nilai f^2 sebesar 0,056 juga menunjukkan ukuran efek yang relatif kecil.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi faktor yang penting dalam produktivitas, tetapi pengaruhnya tidak sebesar motivasi maupun POS. Secara substantif, kompensasi dapat memberikan kondisi dasar yang memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaan dengan lebih optimal. Kompensasi yang layak dapat mengurangi ketidakpuasan terhadap imbalan kerja dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan. Kemudian, temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Santoni dan Suana (2018) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Divisi Sales Honda Denpasar Agung. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompensasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian mengenai faktor-faktor produktivitas yang menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi, dan disiplin dapat menjadi determinan produktivitas karyawan. Menariknya, besarnya koefisien kompensasi yang lebih rendah dibandingkan motivasi menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan imbalan material. Dalam konteks PT PELNI (Persero), kompensasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem pengelolaan SDM yang lebih luas dan dikombinasikan dengan faktor psikologis seperti motivasi dan persepsi dukungan organisasi.

d. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,518, *t*-statistic 8,265, dan *p*-value < 0,001. Nilai f^2 sebesar 0,659 menunjukkan efek yang besar. Di antara seluruh pengaruh langsung dalam model, motivasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap produktivitas kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan PT PELNI (Persero) lebih sensitif terhadap dorongan kerja karyawan dibandingkan pengaruh langsung kompensasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan usaha, ketekunan, dan orientasi pencapaian yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan perspektif perilaku organisasi yang menempatkan motivasi sebagai salah satu faktor penting dalam mengarahkan intensitas dan keberlanjutan usaha individu dalam mencapai tujuan kerja. Ketika karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai hasil, mereka akan lebih terdorong untuk menggunakan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Sunarsi (2018) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Nadi Suwarna Bumi. Penelitian

Saleh dan Utomo (2018) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan bagian produksi PT Inko Java. Temuan tersebut semakin diperkuat oleh penelitian Santoni dan Suana (2018), yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian, hasil penelitian Agum memperlihatkan bahwa motivasi bukan sekadar faktor pendukung, tetapi merupakan prediktor utama produktivitas dalam model penelitian ini. Implikasinya, strategi peningkatan produktivitas PT PELNI (Persero) perlu memberikan perhatian lebih besar pada aspek motivasional, seperti penghargaan terhadap pencapaian, peluang pengembangan, kejelasan tujuan kerja, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan untuk berkembang.

e. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,357, *t*-statistic 5,258, dan *p*-value < 0,001. Nilai f^2 sebesar 0,301 menunjukkan bahwa POS memiliki ukuran efek yang relatif besar terhadap produktivitas. Temuan ini memperlihatkan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh apa yang diterima karyawan atau seberapa kuat dorongan internal mereka, tetapi juga oleh bagaimana karyawan memandang organisasi sebagai pihak yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Temuan tersebut sangat sesuai dengan Organizational Support Theory. Eisenberger et al. (1990) menjelaskan bahwa POS mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika persepsi tersebut tinggi, karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran yang lebih positif dengan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Mujiasih (2015), yang menemukan hubungan positif antara POS dan employee engagement. POS memberikan kontribusi efektif sebesar 39,8% terhadap employee engagement.

Penelitian Pratiwi dan Muzakki (2021) juga menunjukkan bahwa POS berhubungan dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sementara itu, Diana dan Frianto (2021) menunjukkan bahwa POS merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Walaupun sebagian penelitian terdahulu menggunakan kinerja atau employee engagement sebagai outcome, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menggunakan produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan bukti bahwa persepsi dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan sikap positif karyawan, tetapi juga dapat diterjemahkan ke dalam output kerja yang lebih produktif.

f. Peran *Perceived Organizational Support* dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas melalui POS dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,099, *t*-statistic 2,818, dan *p*-value 0,005. Karena pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas juga tetap signifikan

(β = 0,142; p = 0,028), maka POS dapat dinyatakan memediasi secara parsial hubungan antara kompensasi dan produktivitas kerja.

Temuan ini merupakan salah satu hasil penting penelitian karena menunjukkan bahwa kompensasi bekerja melalui dua jalur. Jalur pertama adalah jalur langsung, yaitu kompensasi secara langsung berkaitan dengan produktivitas. Jalur kedua adalah jalur tidak langsung, yaitu kompensasi membentuk persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, kemudian persepsi tersebut berkaitan dengan peningkatan produktivitas. Secara teoritis, hasil ini memperkuat *Organizational Support Theory*. Ketika organisasi memberikan kompensasi, karyawan tidak selalu memandangnya hanya sebagai transaksi ekonomi. Apabila kompensasi dipersepsikan adil dan layak, karyawan dapat menginterpretasikannya sebagai bentuk dukungan dan penghargaan organisasi. Persepsi tersebut kemudian dapat mendorong respons positif melalui mekanisme pertukaran sosial.

Hasil ini juga sejalan dengan temuan bahwa praktik kompensasi dan *benefit* merupakan bagian dari praktik organisasi yang dapat membentuk persepsi dukungan organisasi. Penelitian Rahardjo dan Raharja (2023) juga memperlihatkan pentingnya menghubungkan POS dan kepuasan kompensasi dengan outcome karyawan melalui mekanisme psikologis/intervening. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bukan sekadar menunjukkan bahwa kompensasi meningkatkan produktivitas, tetapi menjelaskan mengapa dan melalui mekanisme apa pengaruh tersebut dapat terjadi. Kompensasi menjadi lebih efektif ketika karyawan menginterpretasikannya sebagai bukti bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka.

g. Peran *Perceived Organizational Support* dalam Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui POS dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,156, *t*-statistic 3,771, dan *p*-value < 0,001. Pada saat yang sama, pengaruh langsung motivasi terhadap produktivitas tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,518 dan $p < 0,001$. Oleh karena itu, POS juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan motivasi dan produktivitas.

Besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,156 menunjukkan bahwa sebagian pengaruh motivasi terhadap produktivitas berlangsung melalui peningkatan POS. Namun, pengaruh langsung motivasi (β = 0,518) tetap jauh lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya (β = 0,156). Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor yang secara langsung sangat kuat dalam menjelaskan produktivitas, sedangkan POS berfungsi sebagai mekanisme tambahan yang memperkuat proses tersebut.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif pertukaran sosial. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Ketika pada saat yang sama mereka merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi tersebut dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dorongan kerja tersebut lebih mungkin diterjemahkan menjadi perilaku

kerja produktif. Hasil ini memiliki kesesuaian dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan keterkaitan antara motivasi, dukungan organisasi, dan outcome karyawan. Fetriah dan Hermingsih (2023), misalnya, menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan employee engagement dalam model SEM-PLS, sementara POS juga menjadi bagian penting dalam model hubungan tersebut.

Penelitian Qatrunnada et al. (2026) memberikan bukti yang lebih dekat dengan model penelitian ini. Penelitian tersebut menemukan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived workplace support* dan kinerja, serta *perceived workplace support* mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian Agum memberikan kontribusi dengan menempatkan POS sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani motivasi dan produktivitas. Artinya, meningkatkan motivasi saja belum tentu menghasilkan produktivitas optimal apabila karyawan tidak merasa bahwa organisasi menghargai dan mendukung kontribusi mereka.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kompensasi, motivasi, dan produktivitas melalui mekanisme *Perceived Organizational Support* (POS). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji pengaruh langsung faktor kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas, penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki peran penting sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa PT PELNI (Persero) perlu mengembangkan strategi peningkatan produktivitas melalui kombinasi antara sistem kompensasi yang adil, penguatan motivasi kerja, serta penciptaan budaya organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawan. Hasil penelitian ini mendukung perspektif Organizational Support Theory yang menjelaskan bahwa karyawan membentuk persepsi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang dianggap adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pekerjaan, karyawan akan merasakan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap keberadaan mereka. Persepsi positif tersebut kemudian meningkatkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, kompensasi memiliki fungsi strategis tidak hanya sebagai alat mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun persepsi dukungan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel mediasi pada PT PELNI (Persero), maka dapat disimpulkan bahwa faktor organisasi dan faktor psikologis karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Pertama, kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun nonfinansial, mampu meningkatkan dorongan karyawan untuk memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal. Kedua, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas pekerjaan. Ketiga, kompensasi dan motivasi kerja terbukti meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS). Artinya, praktik manajemen sumber daya manusia yang baik dapat membentuk persepsi positif karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Keempat, *Perceived Organizational Support* (POS) terbukti memiliki peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material maupun dorongan individu, tetapi juga melalui proses psikologis ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat perspektif *Organizational Support Theory* bahwa persepsi dukungan organisasi menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan perilaku kerja positif karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini memperluas pemahaman bahwa pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas tidak hanya terjadi melalui mekanisme langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa persepsi dukungan organisasi. Hasil penelitian memperkuat *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa karyawan akan menunjukkan perilaku kerja positif ketika mereka merasa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen PT PELNI (Persero) dalam merancang strategi peningkatan produktivitas karyawan.

Pertama, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan memiliki prinsip keadilan, transparansi, dan kesesuaian dengan kontribusi karyawan. Kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kepuasan ekonomi, tetapi juga memperkuat persepsi bahwa organisasi menghargai karyawan. Kedua, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang mendukung. Ketiga, perusahaan perlu memperkuat *Perceived Organizational Support* (POS) melalui perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pemberian dukungan ketika karyawan menghadapi permasalahan pekerjaan. Dengan meningkatkan ketiga aspek tersebut, perusahaan dapat membangun hubungan organisasi-karyawan yang lebih kuat sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu objek penelitian yaitu PT PELNI (Persero), sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada organisasi atau industri lainnya. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner sehingga data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Ketiga, penelitian hanya menggunakan variabel kompensasi, motivasi kerja, dan *Perceived Organizational Support* (POS) dalam menjelaskan produktivitas karyawan. Masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yang belum dikaji dalam penelitian ini. Berdasarkan keterbatasan penelitian tersebut, maka penelitian selanjutnya disarankan untuk:

1. Melakukan penelitian pada sektor organisasi yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
2. Menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*) dengan menambahkan wawancara atau observasi agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan.
3. Mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, employee engagement, atau kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas.
4. Melakukan penelitian longitudinal untuk melihat perubahan hubungan antarvariabel dalam periode waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi 1*. ANDI.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Alkasim, M. A., & Prahara, S. A. (2019). *Perceived Organizational Support* dengan employee engagement pada karyawan. *Psikoislamedia: Jurnal Psikologi, 4*(2), 185–194. DOI: 10.22373/psikoislamedia.v4i2.5169.

Ardias, A. Y., Sumartini, S., & Mulyono, M. (2019). Konflik sosial dalam novel *Karena Aku Tak Buta* karya Rendy Kuswanto. *Jurnal Sastra Indonesia, 8*(1), 47–56. DOI: 10.15294/jsi.v8i1.29949.

Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*.

Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarok, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen, 2*(3), 8–21. DOI: 10.59603/ppiman.v2i3.388.

Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9*(3), 1205–1213. DOI: 10.26740/jim.v9n3.p1205-1213.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & LaMastro, V. D. (1990). *Perceived Organizational Support* and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59. DOI: 10.1037/0021-9010.75.1.51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS3.0* (Edisi Kedua). Universitas Diponegoro.

Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics, 3*(2), 18–29. https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2

Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-2, Cetakan ke-4). CV Alfabeta.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi, 14*(1), 40–51. DOI: 10.14710/jpu.14.1.40-51.

Nursalam, N. (2017). *Metodologi penelitian ilmu keperawatan: Pendekatan praktis* (4th ed.). Salemba Medika.

Nursalam. (2017). *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis*. Salemba Medika.

Pratiwi, A. R., & Muzakki. (2021). *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 22*(1), 111–120. DOI: 10.30596/jimb.v22i1.5282.

Qatrunnada, N. K., Astuti, S. D., Ikasari, H., & Wardhani, M. F. (2026). Peran perceived workplace support dalam pengaruh work motivation dan self-efficacy terhadap kinerja (Studi pada pekerja mahasiswa paruh waktu di Kota Semarang). *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 9*(3), 104–117. https://doi.org/10.57178/paradoks.v9i3.2457

Rahardjo, I. D., & Raharja, S. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah)* [Skripsi, Universitas Diponegoro]. Repositori Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. https://repofeb.undip.ac.id/13050/

Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). *Perceived Organizational Support* (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies, 51*(6), 933–962. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3

Rosalina, I. (2025, Maret 20). *Peran strategis SDM dalam mendukung keberlanjutan bisnis di era globalisasi*. Kompasiana. https://www.kompasiana.com/indahrosalina 3174/67dc24f9ed641575d72906e3/peran-strategis-sdm-dalam-mendukung-keberlanjutan-bisnis-d

Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti, 11*(1), 28–50. https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160

Santoni, N. P. C. C., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh kompensasi, motivasi, disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan divisi sales di Honda Denpasar Agung. *E-Jurnal Manajemen Unud, 7*(10), 5379–5406. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i10.p07

Sunarsi, D. (2018). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi. *JURNAL SeMaRaK, 1*(1), 66–82. https://doi.org/10.32493/smk.v1i1.1247

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.