

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan

Basyar Al Addar¹⁾, Joko Suyono²⁾, Damarsari Ratnasahara Elisabeth³⁾

^{1,2)} Universitas Narotama, Surabaya, Indonesia

³⁾ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Surabaya, Indonesia

Korespondensi: joko.suyono@narotama.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan perusahaan distributor LPG di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan sampel jenuh yang mengambil sampel dengan mengikutsertakan seluruh anggota populasi, kuesioner yang dikembangkan menggunakan skala Likert dengan 5 pilihan disebar dan diisi secara lengkap oleh 70 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda yang menghasilkan bahwa persepsi dukungan organisasi, *reward*, dan *punishment* secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci:

Persepsi Dukungan Organisasi, *Reward*, *Punishment*, Kinerja

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berbeda dengan uang, mesin dan material yang memiliki sifat positif dan dapat dengan mudah direkayasa sepenuhnya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia berperan sebagai elemen yang berperan sebagai roda penggerak sebuah organisasi, baik perusahaan maupun institusi dan menjadi sebuah pondasi penting yang selalu dituntut untuk terus beradaptasi. Sistem pengelolaan agar sumber daya manusia memiliki kemampuan adaptasi yang baik adalah sistem dimana suatu organisasi mampu memahami persepsi sumber daya manusianya dan membentuknya untuk berkembang. Perkembangan sumber daya manusia ini diproyeksikan dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam persaingan bisnis seiring dengan terus bergeraknya era yang dinamis. Sumber daya manusia yang ulung dan berkembang dapat diukur dan diindikasikan dari adanya peningkatan pada kualitas kinerja dan hasilnya.

Dilihat dari kegigihan dan konsistensinya dalam menjalankan bisnis distribusi, tentunya perusahaan ini cukup lihai dalam menjaga kinerja elemen penggerak, yang tak lain adalah faktor sumber daya manusia. Tetapi jika kita berbicara tentang pembangunan, stabilitas bisnis saja tidak cukup. Inilah yang sebenarnya terjadi di lingkungan perusahaan. Sistem kerja karyawan ditentukan oleh atasannya, manajemen puncak misalnya. Manajemen puncak bertugas menetapkan kebijakan operasional dan membimbing interaksi organisasi dengan lingkungan. Manajemen puncak, juga dikenal sebagai pejabat eksekutif. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan (Utoyo et al., 2020). Dengan kata lain, jika atasan tidak mengusulkan revolusi maka sebuah bisnis akan berada dalam arus yang sama sehingga nantinya munculnya risiko degradasi menjadi model bisnis yang usang tidak dapat ditunda lagi.

Kurangnya dukungan dari pihak perusahaan merupakan sebuah deksripsi yang sering diutarakan oleh beberapa karyawan ketika ditanya tentang apa yang terjadi di tempat kerja mereka. Kebutuhan akan pelatihan dan pendampingan yang memang merupakan esensi dari orientasi suatu pekerjaan, hampir tidak ada di perusahaan. Dikatakan oleh (Suyono & Mudjanarko, 2017), bahwa individu tertentu dalam waktu dan kondisi mungkin tidak lagi merasakan uang sebagai pendorong kinerja. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan menjaga mereka untuk terus termotivasi, salah satunya dengan menetapkan sistem atau strategi tertentu untuk memberikan keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan apa yang diberikan dalam bentuk reward atau penghargaan tertentu. Penghargaan dan hukuman adalah contoh pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil yang memuaskan.

Melalui reward and punishment diharapkan pegawai akan lebih berkualitas dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Penghargaan dan hukuman adalah dua kata yang berlawanan satu sama lain, tetapi keduanya saling berhubungan. Sudah menjadi sifat alami manusia untuk menginginkan, atau mengikuti keinginan mereka yang lebih besar, yaitu melampaui orang lain. Perlunya penghargaan ini jika dikelola dengan tepat dapat menghasilkan kinerja organisasi yang luar biasa. Berbeda dengan kebutuhan tingkat bawah, kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna. Sebagai bagian dari pendekatan yang lebih konstruktif, manajemen partisipatif dan program umpan balik positif dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan penghargaan. Pendelegasian otonomi dan tanggung jawab yang lebih luas kepada karyawan terbukti efektif untuk mendorong kinerja yang lebih baik (Suyono & Mudjanarko, 2017).

Kinerja pada dasarnya merupakan persepsi sumber daya manusia yang memahami bahwa pekerjaan yang dikerjakan tempo ini harus lebih baik dari sebelumnya, dan harus lebih berkualitas lagi di masa mendatang. Teknologi di era persaingan dunia kerja yang dinamis menjadi faktor yang menuntut adanya kinerja yang berkualitas. Dalam mendukung terciptanya kinerja yang berkualitas, hal utama yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi celah yang ada di dalam sistem. Mengetahui dan memperbaiki celah dalam sistem berfungsi untuk menjaga kelangsungan hidup dan kemampuan bertahan suatu organisasi. Keberadaan celah dalam sistem dapat teridentifikasi melalui beberapa cara, diantaranya adalah dengan menggunakan metode penilaian kinerja dan wawancara kepada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Penerapan sistem reward atau penghargaan kepada karyawan berprestasi akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Perusahaan juga harus menerapkan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang malas dan lalai bekerja karena akan mengganggu kinerja karyawan lainnya. Reward and punishment harus dilakukan oleh perusahaan secara layak dan adil kepada karyawan. Perusahaan tidak dapat memberikan reward dan punishment berdasarkan suka atau tidak suka. Penghargaan dan hukuman yang tidak adil akan menimbulkan kecemburuan sosial di antara karyawan, sehingga memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan.

Motivasi mengarahkan, memberi energi, dan memilih perilaku menuju keadaan tujuan yang diantisipasi (Heckhausen & Heckhausen, 2018; McClelland, 1987; Rheinberg et al., 2018). Dapat diartikulasikan bahwa motivasi dalam segala konsep melibatkan manusia yang ingin mendapatkan atau menghindari sesuatu. Biasanya, kita menginginkan atau takut akan sesuatu di lingkungan, meskipun beberapa keinginan bersifat psikologis seperti ingin mengurangi kecemasan. Akar dari beberapa nilai yang menyebabkan keinginan-keinginan ini bervariasi tetapi harus ada lokus internal dalam beberapa bentuk untuk memotivasi tindakan, bahkan ketika kondisi eksternal berperan. Pertimbangkan kasus ekstrim pengaruh situasional: seseorang menghadapkan kita di jalan dengan pistol dan menuntut uang kita. Ini merupakan paksaan eksternal yang jelas tetapi orang normal akan memberikan uang karena mereka menginginkan keamanan. Oleh karena itu, *rewards* dan *punishment* menjadi penting untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi terbaik. Perusahaan tidak perlu mendikte karyawan apa yang harus dilakukan atau diputuskan, karena *rewards* dan *punishment* telah mempengaruhi

tindakan atau keputusan yang membuat karyawan lebih memperhatikan konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang mereka buat.

Kualitas hidup suatu perusahaan dapat tercermin dari kualitas hidup sumber daya manusianya. Perusahaan yang memiliki kualitas *output* yang baik tidak lepas dari kualitas input yang baik. Input adalah sumber *output* sebelum diproses. Dengan demikian, sebagai input utama perusahaan dalam melakukan aktivitas produksi barang maupun jasa, sumber daya manusia harus dijamin dengan kualitas hidup yang baik. Dalam menjamin kualitas hidup sumber daya manusia, perusahaan berkewajiban untuk memberikan tunjangan kepada sumber daya manusia dengan penghargaan yang sesuai atas kontribusi karyawan. Penghargaan atas pekerjaan adalah sesuatu yang penting dalam perusahaan. Sebagai manusia, karyawan memiliki kebutuhan hidup, baik jasmani maupun rohani. Dengan imbalan atau honorarium yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik yang berkaitan dengan pangan, sandang, dan papan, serta kebutuhan mental seperti motivasi dan rasa berharga.

2. TINJAUAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1. Persepsi Dukungan Organisasi

Dalam teori (Eisenberger et al., 1986) dijelaskan bahwa tiap sumber daya manusia dalam kasus ini percaya bahwa perusahaan akan memberikan timbal balik dan kemakmuran yang sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan pada perusahaan. Menurut (Robbins & Judge, 2015), persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai tolak ukur dimana individu berkeyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi sumber daya manusia dan peduli terhadap kemakmuran mereka.

Persepsi dukungan organisasi diasumsikan sebagai bentuk aspirasi sumber daya manusia menyinggung tentang sejauh mana perusahaan mengevaluasi kontribusi dan mengambil peran terhadap kemakmuran sumber daya manusia berdasarkan persepsi karyawan akan bagaimana perusahaan memberi *value* atas kinerja karyawan dan apakah telah sinkron dengan kebutuhan sosio-emosional karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sumber daya manusia percaya bahwa organisasi mereka telah berperan kooperatif saat pengenaan *rewards* dipertimbangkan secara adil, sumber daya manusia dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan, dan supervisi mereka dianggap sebagai hal yang mendukung (Robbins & Judge, 2015). Persepsi dukungan organisasional berupa keyakinan yang secara global dikembangkan oleh sumber daya manusia menyinggung sejauh mana tingkat komitmen organisasi terhadap sumber daya manusia dengan tolak ukur kontribusi yang telah mereka berikan dan perhatian organisasi terhadap kehidupan perseorangan mereka (Wayne et al., 1997).

2.2. Reward

Budaya dalam menerapkan *rewards* dapat memainkan peran penting dalam memotivasi staf. Implikasi atas *rewards* dapat membentuk nilai, norma, dan pola perilaku apa pun yang telah tumbuh dan dikembangkan dari waktu ke waktu, untuk memandu kompensasi dan motivasi staf mereka menuju pencapaian tujuan dan target. *Rewards* dapat berupa *benefit* gabungan dari moneter dan non-moneter yang diperoleh untuk pekerjaan yang dilakukan seperti yang dipersyaratkan oleh perusahaan (Bussin & Diez, 2017). Imbalan moneter atau finansial termasuk gaji, tunjangan, dan bonus (Shields et al., 2020). Penghargaan finansial diasosiasikan dengan pencapaian, rasa hormat, kebebasan, dan kekuasaan yang merupakan komponen sosial esensial dalam manajemen sumber daya manusia (Jones & Perkins, 2020).

Berdasarkan definisi oleh (Jones & Perkins, 2020; Shields et al., 2020), *rewards* dianggap sebagai manfaat yang memang telah dipersiapkan untuk menarik minat staf pada apa yang mereka lakukan, serta mendorong mereka untuk mencapai tujuan dan mandat organisasi. Penghargaan ini juga dapat berupa gaji, tunjangan, pelatihan (termasuk seminar), kehadiran di konferensi, dan pujian.

2.3. Punishment

Hukuman atau *punishment* didefinisikan sebagai tindakan yang menciptakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai akibat dari perilaku tertentu (Ivancevich et al., 2013). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2017).

Menurut (Soekanto, 2015), *punishment* dalam suatu organisasi tidak kalah pentingnya karena akan ada tatanan dalam membentuk suatu organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik juga setiap anggota organisasi merupakan fungsi dari *punishment*. Dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah suatu tindakan yang merupakan bentuk hukuman atau sanksi yang kurang menyenangkan yang diberikan kepada pegawai yang sadar ketika melakukan pelanggaran agar tidak mengulangnya. Jika *reward* berbentuk positif, maka *punishment* berbentuk negatif, namun jika diberikan dengan benar dan bijak dapat menjadi alat peningkatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

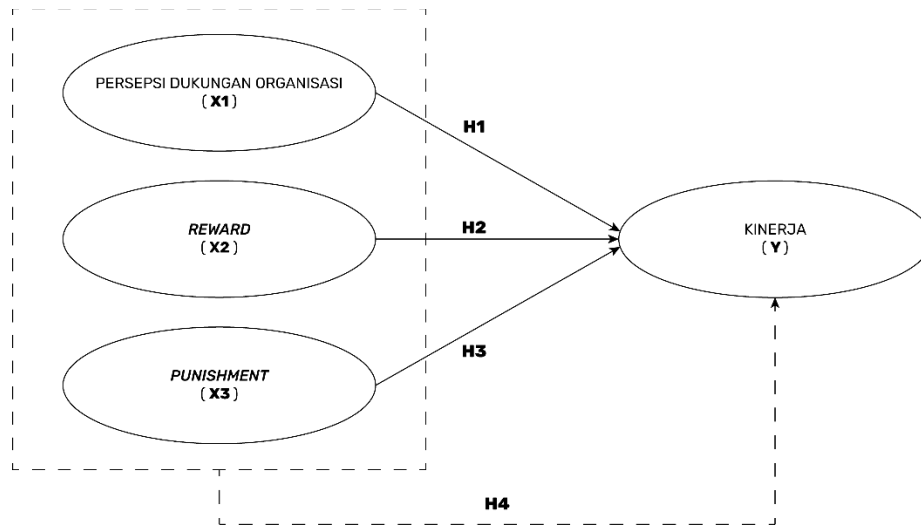
2.4. Kinerja

Menurut (Campbell, 1990), kinerja merupakan aktivitas berperilaku atau relevansi tindakan dengan tujuan organisasi dan yang dapat diukur dalam kaitannya dengan tingkat kontribusi terhadap tujuan tersebut. Perilaku ini dapat dibedakan dari efektivitas, yang merupakan dampak perilaku terhadap hasil. Selanjutnya, ia menganggap kinerja dari keterampilan teknis adalah inti dari kapabilitas individu dalam melakukan pekerjaan yang spesifik. Ketika mendefinisikan kinerja, seseorang dapat mempertimbangkan beberapa opini yang menjadi dasar konsep kinerja (Motowidlo et al., 1997), yang memiliki definisi bahwa kinerja adalah konstruksi perilaku.

Kinerja merupakan suatu hal utama terlepas dari satu dari beberapa prasyarat untuk mengembangkan karir masa depan dan kesuksesan di *labor market*. Meski dengan adanya kemungkinan pengecualian, orang yang berkinerja tinggi memiliki probabilitas lebih tinggi untuk dipromosikan pada suatu organisasi dan pada praktik konvensional memiliki peluang berkarir yang lebih berdaya guna daripada orang yang berkinerja rendah (Van Scotter et al., 2000).

Menurut (Robbins & Judge, 2015), kinerja pegawai merupakan pencapaian optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai yang selalu menjadi perhatian pimpinan organisasi. Kinerja pegawai membentuk gambaran sejauh mana keaktifan individu dalam melakukan tanggung jawab kerja dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.5. Kerangka Berpikir



Gambar 1 – Kerangka Berpikir

Keterangan:

- > = Hubungan Secara Parsial
- - - - -> = Hubungan Secara Simultan

2.6. Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh (Ogochukwu & Ikon, 2019) menguraikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan memperhatikan mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka kehilangan orang yang mereka cintai, maka karyawan tersebut akan lebih terikat pada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka. Ditunjukkan oleh penelitian (Na-Nan et al., 2018) yang mengasumsikan bahwa ketika karyawan didukung dan didorong oleh organisasi mereka atau diberikan sumber daya yang mereka butuhkan secara terus-menerus, mereka akan menunjukkan lebih banyak penyesuaian kerja terhadap tanggung jawab mereka dan akan memberikan layanan atau produk kepada individu dan organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan menunjukkan penyesuaian yang lebih nyaman untuk bekerja dan memberikan kinerja yang efektif untuk organisasi mereka. Analisa (Erat et al., 2017) menyebutkan ketika karyawan melihat organisasi mereka mendukung, kinerja mereka meningkat. Dengan kata lain, karyawan membayar motivasi yang diciptakan oleh dukungan organisasi kembali dengan kinerja superior mereka, mengekspresikan ide-ide inovatif dan saran mereka dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan mengikuti perkembangan industri, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang cepat. Dengan demikian maka dapat ditarik hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Persepsi Dukungan Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian (Ibrar & Khan, 2015) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *rewards* (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja karyawan. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem *rewards* untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian oleh (Ndungu, 2017) disebutkan bahwa staf memandang *rewards* dan *recognition* atas pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk motivasi yang memungkinkan mereka untuk terus bekerja untuk institusi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ingin diakui atas pekerjaan yang dilakukan agar termotivasi untuk

mengulangi perilaku yang sama yang akan meningkatkan tingkat kinerja. Temuan penelitian (Njoroge & Kwasira, 2015) keseluruhan mengungkapkan pengaruh yang cukup besar dari kompensasi dan *reward* pada kinerja karyawan. Dengan demikian maka dapat ditarik hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: *Reward* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian (Novarini & Imbayani, 2019) menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil perhitungan (Pratama et al., 2021), dalam penelitiannya juga membuktikan adanya pengaruh signifikan oleh *punishment* terhadap kinerja. Maka berarti implikasi *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja. Penelitian oleh (Putra & Damayanti, 2020) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian maka dapat ditarik hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: *Punishment* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Ogochukwu & Ikon, 2019) menguraikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan memperhatikan mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka kehilangan orang yang mereka cintai, maka karyawan tersebut akan lebih terikat pada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka. Dalam penelitian oleh (Ndungu, 2017) disebutkan bahwa staf memandang *rewards* dan *recognition* atas pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk motivasi yang memungkinkan mereka untuk terus bekerja untuk institusi. Penelitian (Novarini & Imbayani, 2019) menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka berarti implikasi *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja. Dengan demikian maka dapat ditarik hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Persepsi Dukungan Organisasi, *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

3. Metode

Jenis pendekatan yang digunakan oleh penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut (Saunders et al., 2016), penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji hubungan antar variabel, yang dianalisis menggunakan teknik grafik dan rentang statistik dan juga diukur secara numerik.

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, yaitu *raw data* yang didapat dan dikumpulkan secara langsung dari perusahaan dan kemudian diolah sebagai bahan riset untuk pemecahan masalah. Mengutip (Bougie & Sekaran, 2020), yang menyatakan bahwa data primer adalah jenis data yang berfokus pada informasi yang didapatkan dari sumber primer (tangan pertama) melalui survei, wawancara, atau observasi. Penelitian ini menggunakan seluruh sumber daya manusia berupa karyawan kantor pusat di Surabaya dengan jumlah 80 karyawan sebagai populasi. Metode *sampling* atau pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh atau sensus (*total sampling*). Teknik *sampling* menggunakan sampel jenuh (Sugiyono, 2018), merupakan teknik penentuan *sample* yang melibatkan seluruh sumber daya manusia pada populasi sebagai sampel. Sampel yang akan digunakan sebagai responden penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan, sebanyak 80 karyawan.

Penelitian ini juga akan menggunakan tipe data interval dengan pengukuran skala likert, yaitu skala yang diaplikasikan dalam mengukur nilai respon dari subjek penelitian dalam lima poin menggunakan skala interval yang serupa. Skala likert yang akan digunakan adalah skala likert dengan 5 (lima) mutu nilai: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, atau sangat tidak setuju.

Penelitian ini juga menggunakan dua uji kualitas instrumen, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Ada dua teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis variabel deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan data yang akan digunakan untuk menganalisis. Analisis deskriptif meliputi diagram mean, standar deviasi, poin maksimum dan minimum, serta statistik demografi seluruh responden (Bougie & Sekaran, 2020). Statistik inferensial menurut (Sugiyono, 2018), didefinisikan sebagai teknik hitung statistik yang dipergunakan dalam melakukan analisis data sampel dan kemudian memiliki hasil yang diberlakukan pada populasi, yang meliputi uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t (parsial), uji f (simultan), dan koefisien determinasi.

4. Hasil

4.1. Demografi Responden

Dari 80 kuesioner yang telah disebar, sejumlah 73 kuesioner atau sebesar 91% kembali tetapi kuesioner yang diisi secara lengkap dan dapat diolah adalah sejumlah 70 kuesioner atau sebesar 88%. Jumlah responden yang diterima dalam penelitian ini sebagian besar terdiri dari 60 responden atau 86% berjenis kelamin laki-laki dan 10 responden atau 14% berjenis kelamin perempuan.

Dari 70 responden tersebut, terdiri dari 27% atau 19 responden berusia 21-30 tahun, 21% atau 15 responden berusia 31-40 tahun, 36% atau 25 responden berusia 41-50 tahun, dan 16% atau 11 responden yang berusia di atas 50 tahun.

Pada penelitian ini, terdiri dari 65 responden dengan pendidikan SMA atau sederajat atau sebesar 92,9%, 1 responden dengan pendidikan D2 atau sebesar 1,4%, 1 responden dengan pendidikan D3 atau sebesar 1,4%, dan 3 responden pendidikan S1 atau sebesar 4,3%.

4.2. Validity Test

Setiap variabel yang digunakan terdiri dari 9 (sembilan) item pernyataan dan hasil uji validitas pada setiap item pernyataan menyatakan bahwa semuanya valid, hal ini dikarenakan nilai signifikansi yang dihasilkan kurang dari 5% dan seluruh nilai koefisiennya adalah lebih besar dari R tabel.

Tabel 1. Validity Test

Variable	Indicator	Correlation	Sig.	R Table	Information
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₁)	X1.1	0.523	0.000	0.235	Valid
	X1.2	0.592	0.000	0.235	Valid
	X1.3	0.581	0.000	0.235	Valid
	X1.4	0.805	0.000	0.235	Valid
	X1.5	0.789	0.000	0.235	Valid
	X1.6	0.846	0.000	0.235	Valid
	X1.7	0.741	0.000	0.235	Valid
	X1.8	0.773	0.000	0.235	Valid
	X1.9	0.709	0.000	0.235	Valid
Reward (X ₂)	X2.1	0.798	0.000	0.235	Valid
	X2.2	0.753	0.000	0.235	Valid
	X2.3	0.575	0.000	0.235	Valid
	X2.4	0.685	0.000	0.235	Valid
	X2.5	0.733	0.000	0.235	Valid

	X2.6	0.670	0.000	0.235	Valid
	X2.7	0.773	0.000	0.235	Valid
	X2.8	0.760	0.000	0.235	Valid
	X2.9	0.723	0.000	0.235	Valid
Punishment (X ₃)	X3.1	0.875	0.000	0.235	Valid
	X3.2	0.624	0.000	0.235	Valid
	X3.3	0.624	0.000	0.235	Valid
	X3.4	0.801	0.000	0.235	Valid
	X3.5	0.772	0.000	0.235	Valid
	X3.6	0.659	0.000	0.235	Valid
	X3.7	0.797	0.000	0.235	Valid
	X3.8	0.789	0.000	0.235	Valid
	X3.9	0.811	0.000	0.235	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0.466	0.000	0.235	Valid
	Y2	0.462	0.000	0.235	Valid
	Y3	0.539	0.000	0.235	Valid
	Y4	0.548	0.000	0.235	Valid
	Y5	0.558	0.000	0.235	Valid
	Y6	0.622	0.000	0.235	Valid
	Y7	0.536	0.000	0.235	Valid
	Y8	0.560	0.000	0.235	Valid
	Y9	0.580	0.000	0.235	Valid

4.3. Reliability Test

Berdasarkan hasil, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel motivasi, kompensasi, persepsi dukungan organisasi dan kinerja adalah reliabel, hal ini dikarenakan nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih dari 0,60.

Tabel 2. Reliability Test

Variable	Cronbach's		
	Alpha	N of Items	Information
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₁)	0.877	9	Reliable
Reward (X ₂)	0.875	9	Reliable
Punishment (X ₃)	0.905	9	Reliable
Kinerja (Y)	0.925	9	Reliable

4.4. Normality Test

Berdasarkan hasil tabel, ditunjukkan bahwa *kolmogorov smirnov* yang dihasilkan sebesar 1,070 dengan tingkat signifikan sebesar 0,203 lebih dari 5% yang artinya residual mengikuti distribusi normal sehingga variabel persepsi dukungan organisasi (X₁), *reward* (X₂), *punishment* (X₃) dan kinerja (Y) telah berdistribusi normal.

Tabel 3. Normality Test

	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Residual	1.070	0.203

4.5. Multicollinearity Test

Nilai VIF yang diperoleh dari hasil perhitungan kurang dari 10. Dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel variabel persepsi dukungan organisasi, *reward*, dan *punishment* tidak terjadi multikoleniaritas.

Tabel 4. Multicollinearity Test

Independent Variable	VIF	Information
Persepsi Dukungan Organisasi	1.076	No multicollinearity
Rewards	1.409	No multicollinearity
Punishment	1.345	No multicollinearity

4.6. Heteroscedasticity Test

Jika dilihat dari tingkat signifikan masing-masing variabel independen lebih dari 5%. Hal ini berarti bahwa antara variabel persepsi dukungan organisasi, *reward*, dan *punishment* tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 5. Heteroscedasticity Test

Independent Variable	Sig.	Information
Persepsi Dukungan Organisasi	0.853	No heteroscedasticity
Rewards	0.783	No heteroscedasticity
Punishment	0.611	No heteroscedasticity

4.7. Autocorrelation Test

Nilai D_w (Durbin-Watson) yang dihasilkan sebesar 1,723 berada diantara d_U (1,703) dengan $4-d_U$ (2,297) maka dapat disimpulkan bahwa antar residual (kesalahan pengganggu) tidak terdapat korelasi atau persamaan regresi linier berganda yang digunakan bebas autokorelasi.

Tabel 6. Autocorrelation (Durbin-Watson) Test

Model	R	R Square	Durbin-Watson
1	.717 ^a	.513	1.723

4.8. t Test

The results of the linear regression test are shown in tabular form as follows:

Tabel 7. Multiple Regression Analysis

Variable	Coefficients	t value	Sig.
(Constant)	-0.758		
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₁)	0.540	4.019	0.000
Rewards (X ₂)	0.449	3.307	0.002
Punishment (X ₃)	0.350	2.838	0.006
F value = 23.211 (Sig. = 0.000)			
R ² = 0.717			

Berikut ini hasil uji t dari setiap variabel prediktor dan persamaan regresi yang dihasilkan:

$$Y = -0,758 + 0,540X_1 + 0,449X_2 + 0,350X_3$$

Hasil dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa:

- Konstanta yang dihasilkan sebesar -0,758 yang berarti apabila setiap variabel bebas yang meliputi persepsi dukungan organisasi, *rewards*, dan *punishment* adalah konstan atau bernilai 0, maka besarnya kinerja adalah sebesar -0,758 (berkurang).
- Koefisien regresi variabel bebas persepsi dukungan organisasi (X₁) adalah positif yaitu 0,540 yang memiliki arti bahwa setiap eskalasi nilai variabel bebas persepsi dukungan organisasi (X₁) sebesar satu nilai satuan maka kinerja mengalami kenaikan sebesar 0,540 satuan dengan dasar variabel X₂ dan variabel X₃ memegang nilai tetap.
- Koefisien regresi variabel bebas *rewards* (X₂) adalah positif yaitu 0,449 yang memiliki arti bahwa setiap eskalasi nilai variabel bebas *rewards* (X₂) sebesar satu nilai satuan maka kinerja mengalami kenaikan sebesar 0,449 satuan dengan dasar variabel X₁ dan variabel X₃ memegang nilai tetap.
- Koefisien regresi variabel bebas *punishment* (X₃) adalah positif yaitu 0,350 yang memiliki arti bahwa setiap eskalasi nilai variabel bebas *punishment* (X₃) sebesar satu nilai satuan maka kinerja mengalami kenaikan sebesar 0,350 satuan dengan dasar variabel X₁ dan variabel X₂ memegang nilai tetap.

4.9. F Test

Titik kritis dicari pada tabel distribusi F dengan tingkat signifikansi (α) = 5% atau 0,05 dan formula (df) n-k-1, sehingga diperoleh nilai F_{tabel} df; k (66; 3), yaitu sebesar 2,74.

Tabel 8. Analysis of Variance (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.313	3	4.771	23.211	.000 ^a
Residual	13.566	66	.206		
Total	27.879	69			

Nilai F_{hitung} (23,211) lebih besar nilainya dari F_{tabel} (2,74) dengan tingkat signifikansi 0,000 (sig < 0,05) yang artinya variabel persepsi dukungan organisasi, *rewards*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

5. Pembahasan

Uji penelitian ini memiliki hasil bahwa persepsi dukungan organisasi secara sebagian atau parsial berpengaruh serta signifikan terhadap kinerja hal ini terbukti dengan perhitungan yang menunjukkan hasil t_{hitung} (4,019) lebih besar nilainya dari t_{tabel} (1,997) dengan tingkat signifikansi

0,000 ($\text{sig} < 5\%$) maka membuktikan variabel persepsi dukungan organisasi ini secara sebagian atau parsial berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Penelitian yang dilakukan oleh (Ogochukwu & Ikon, 2019) menguraikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan memperhatikan mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka kehilangan orang yang mereka cintai, maka karyawan tersebut akan lebih terikat pada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka. Ditunjukkan oleh penelitian (Na-Nan et al., 2018) yang mengasumsikan bahwa ketika karyawan didukung dan didorong oleh organisasi mereka atau diberikan sumber daya yang mereka butuhkan secara terus-menerus, mereka akan menunjukkan lebih banyak penyesuaian kerja terhadap tanggung jawab mereka dan akan memberikan layanan atau produk kepada individu dan organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan menunjukkan penyesuaian yang lebih nyaman untuk bekerja dan memberikan kinerja yang efektif untuk organisasi mereka. Analisa (Erat et al., 2017) menyebutkan ketika karyawan melihat organisasi mereka mendukung, kinerja mereka meningkat. Dengan kata lain, karyawan membayar motivasi yang diciptakan oleh dukungan organisasi kembali dengan kinerja superior mereka, mengekspresikan ide-ide inovatif dan saran mereka dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan mengikuti perkembangan industri, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang cepat.

Uji penelitian ini memiliki hasil bahwa *reward* secara sebagian atau parsial berpengaruh serta signifikan terhadap kinerja hal ini terbukti dengan perhitungan yang menunjukkan hasil t_{hitung} (3,307) lebih besar nilainya dari t_{tabel} (1,997) dengan tingkat signifikansi 0,002 ($\text{sig} < 5\%$) maka membuktikan variabel *reward* ini secara sebagian atau parsial berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Penelitian (Ibrar & Khan, 2015) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *rewards* (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja karyawan. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem *rewards* untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian oleh (Ndungu, 2017) disebutkan bahwa staf memandang *rewards* dan *recognition* atas pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk motivasi yang memungkinkan mereka untuk terus bekerja untuk institusi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ingin diakui atas pekerjaan yang dilakukan agar termotivasi untuk mengulangi perilaku yang sama yang akan meningkatkan tingkat kinerja. Temuan penelitian (Njoroge & Kwasira, 2015) keseluruhan mengungkapkan pengaruh yang cukup besar dari kompensasi dan *reward* pada kinerja karyawan.

Uji penelitian ini memiliki hasil bahwa *punishment* secara sebagian atau parsial berpengaruh serta signifikan terhadap kinerja hal ini terbukti dengan perhitungan yang menunjukkan hasil t_{hitung} (2,838) lebih besar nilainya dari t_{tabel} (1,997) dengan tingkat signifikansi 0,006 ($\text{sig} < 5\%$) maka membuktikan variabel *punishment* ini secara sebagian atau parsial berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Penelitian (Novarini & Imbayani, 2019) menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil perhitungan (Pratama et al., 2021), dalam penelitiannya juga membuktikan adanya pengaruh signifikan oleh *punishment* terhadap kinerja. Maka berarti implikasi *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja. Penelitian oleh (Putra & Damayanti, 2020) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Uji penelitian ini memiliki hasil nilai F_{hitung} (23,211) lebih besar nilainya dari F_{tabel} (2,74) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($\text{sig} < 0,05$) yang artinya variabel persepsi dukungan organisasi, *reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Ogochukwu & Ikon, 2019) menguraikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan memperhatikan mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka kehilangan orang yang mereka cintai, maka karyawan tersebut akan lebih terikat pada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka. Dalam penelitian oleh (Ndungu, 2017) disebutkan bahwa staf memandang *rewards* dan *recognition* atas pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk motivasi

yang memungkinkan mereka untuk terus bekerja untuk institusi. Penelitian (Novarini & Imbayani, 2019) menunjukkan bahwa variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka berarti implikasi *punishment* yang baik akan meningkatkan kinerja.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh motivasi, kompensasi, dan persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan distributor LPG di Surabaya telah diambil beberapa kesimpulan.

Persepsi dukungan organisasi secara signifikan berpengaruh ke arah positif terhadap kinerja, yang berarti setiap terbangunnya persepsi dukungan organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja. Persepsi dukungan organisasi dinyatakan dapat meningkatkan kinerja, maka hipotesis ke-1 teruji kebenarannya.

Reward secara signifikan berpengaruh ke arah positif terhadap kinerja, yang berarti setiap peningkatan input *reward* yang diberikan dapat menghasilkan peningkatan output pada kinerja. *Reward* dinyatakan dapat meningkatkan kinerja, maka hipotesis ke-2 teruji kebenarannya.

Punishment secara signifikan berpengaruh ke arah positif terhadap kinerja, yang berarti setiap penerapan *punishment* yang baik dapat menghasilkan peningkatan output pada kinerja. *Punishment* dinyatakan dapat meningkatkan kinerja, maka hipotesis ke-3 teruji kebenarannya.

Persepsi dukungan organisasi, *rewards*, dan *punishment* berpengaruh signifikan secara bersamaan atau simultan dan ke arah positif terhadap kinerja, maka hipotesis ke-4 teruji kebenarannya. Dapat dikatakan bahwa model regresi linier berganda yang diuji adalah model yang sesuai untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi, *rewards*, dan *punishment* terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Wiley.
- Bussin, M., & Diez, F. (2017). *The Remuneration Handbook (International Edition)*. Knowledge Resources. <https://books.google.co.uk/books?id=h0fpAQAACAAJ>
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. 687–732.
- Erat, S., Alniaçik, Ü., Çiftçioğlu, A. B., & Akçin, K. (2017). Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 1(11), 35–43. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2017.244>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation and Action, third edition. *Motivation and Action, Third Edition*, 1–909. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4>
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52, 95–103. <https://doi.org/10.18052/WWW.SCI PRESS.COM/ILSHS.52.95>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior and Management: Tenth Edition*. McGraw-Hill Higher Education.
- Jones, S. E., & Perkins, S. J. (2020). Reward Management: Alternatives Contexts and Consequences 4th Edition. In G. Balint, B. Antala, C. Carty, J.-M. A. Mabieme, I. B. Amar, & A. Kaplanova (Eds.), *Uniwersytet śląski*. Kogan Page. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1002_1

- Na-Nan, K., Joungtrakul, J., & Dhienhirun, A. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. *Modern Applied Science*, 12(3), 105. <https://doi.org/10.5539/MAS.V12N3P105>
- Ndungu, D. N. (2017). The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University, Kenya. *Global Journal of Management and Business Research*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-effects-of-rewards-and-recognition-on-employee-Ndungu/7d283d75f0cf3f3c3a780855743cd36389ad0d6b#paper-header>
- Njoroge, S. W., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(11), 87–93.
- Novarini, N. N. A., & Imbayani, I. G. A. (2019). The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian. *International Journal of Applied Business and International Management*, 4(3), 33–44. <https://doi.org/10.32535/IJABIM.V4I3.681>
- Ogochukwu, N. C., & Ikon, M. (2019). Perceived Organizational Support and Employee Performance in Selected Commercial Banks in South East Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 7(5), 85–108. www.eajournals.org
- Pratama, D., Sembiring, S., & Sandra, E. (2021). The Effect Of Reward And Punishment To The Performance Of PT. Telesindo Shop Tanjungpinang Employees. *Journal of Business and Management Review*, 2(1), 001–011. <https://doi.org/10.47153/JBMR21.822021>
- Putra, M., & Damayanti, N. (2020). The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok. *International Journal of Research and Review*, 7(1), 1.
- Rheinberg, Falko., Vollmeyer, Regina., Leplow, Bernd., & Salisch, M. von. (2018). *Motivation*. Kohlhammer Verlag.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior, 16th ed.* (16th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Student. In *Pearson* (Vol. 148). Pearson.
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects. *Managing Employee Performance and Reward*. <https://doi.org/10.1017/9781108684675>
- Soekanto, S. (2015). *Pengantar Penelitian Hukum*. UI-Press. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439459&lokasi=lokal>
- Sugiyono. (2018). *Quantitative, Qualitative, and R&D Research Methods*. Alfabeta.
- Suyono, J., & Mudjanarko, S. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27–33.
- Utoyo, T., Widjajanti, M., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2020). The Mediating Role of Knowledge Sharing in Relationship Between Top Management Support and Employee Performance. *Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>