

**PENGARUH PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant)**

**THE EFFECT OF REWARDS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE
(Case Study of PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant)**

Nurmalita Dwiyanti¹, Nidya Dudija²

¹Program Studi S2 Magister Manajemen, Universitas Telkom

²Program Studi S2 Magister Manajemen

¹nurmalitady@yahoo.com, ²nidyadudija@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan dan peningkatan *employee engagement*. *Human Capital Supervisor* dalam wawancaranya menyebutkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan sudah baik, dan sudah memberikan penghargaan sebagai faktor pendorong kinerja, namun karyawan mengeluhkan jumlah gaji dan bonus. Berdasarkan data kehadiran karyawan, terlihat rasa antusiasme yang kurang, menggambarkan masih rendahnya *employee engagement* perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan mengenai seberapa besar manfaat penghargaan finansial dan non-finansial, seberapa tinggi *employee engagement*, dan seberapa baik kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Selain itu untuk mengetahui apakah penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap *employee engagement* secara parsial dan simultan, apakah penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah *Incidental Sampling* dengan sampel sebanyak 90 responden yang dihitung dengan Rumus Slovin. Data di analisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memberikan manfaat yang besar. Perusahaan memiliki *employee engagement* yang tinggi, dan perusahaan memiliki kinerja karyawan yang baik. Berdasarkan hasil analisis, penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap *employee engagement* secara parsial dan simultan. Penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara parsial dan simultan.

Kata Kunci: *Employee engagement*, Kinerja karyawan, Penghargaan Finansial, Penghargaan Non-finansial.

Abstract

Improved performance can be done by giving awards and increasing employee engagement. Human Capital Supervisor stated in his interview that the performance of employees in the company was good, and had given awards as a factor driving performance, but employees complained about the amount of salary and bonuses. Based on employee attendance data, there is a lack of enthusiasm, illustrating the low level of employee engagement in the company. This study aims to measure employee perceptions about how much the benefits of financial and non-financial rewards, how high employee engagement, and how well the performance of employees at PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. In addition to knowing whether financial and non-financial rewards affect employee engagement partially and simultaneously, whether financial and non-financial rewards and employee engagement affect employee performance partially and simultaneously. This research uses quantitative methods. The sampling technique used was Incidental Sampling with a sample of 90 respondents calculated by the Slovin Formula. Data were analyzed using path analysis. The analysis shows that financial and non-financial rewards provide great benefits. The company has a high employee engagement, and the company has good employee performance. Based on the results of the analysis, financial and non-financial rewards partially and simultaneously affect employee engagement. Financial and non-financial awards and employee engagement affect the performance of employees at PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant partially and simultaneously.

Keywords: *Employee engagement, Employee Performance, Financial Reward, Non-financial Reward.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sekarang ini merupakan modal dan kunci dari kelangsungan hidup suatu organisasi. Saat ini sumber daya manusia lebih dikenal sebagai *Human Capital* yang harus di jaga dan diperhatikan agar perusahaan memiliki waktu atau kelangsungan hidup yang panjang. Maka dari itu diperlukanya suatu hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Hubungan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan

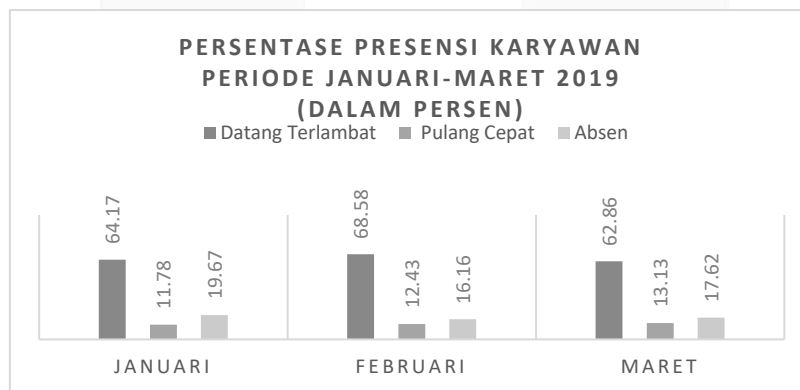
memberikan kontribusi pada kinerja organisasi ^[1]. Semakin banyaknya organisasi yang ada di Indonesia khususnya, membuat semakin ketatnya persaingan antar perusahaan yang ada. Sehingga dibutuhkan kinerja perusahaan yang terus semakin baik untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Hal tersebut membuat perusahaan menuntut karyawan atau pegawai di perusahaan tersebut memiliki kinerja yang tinggi.

Peningkatan kinerja dilakukan melalui berbagai cara diantaranya dengan memberikan umpan balik atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawan. Bentuk penghargaan itu beragam, diantaranya ada penghargaan finansial dan non-finansial. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan antara karyawan dan perusahaan yang dikenal dengan *employee engagement*. Berdasarkan penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *employee engagement* dan kinerja karyawan sehingga bila *employee engagement* yang dimiliki oleh perusahaan tinggi, maka kinerja karyawan di perusahaan pun akan ikut tinggi ^[2]. Adapun cara untuk memiliki *employee engagement* yang tinggi, salah satu faktor pendorongnya yaitu penghargaan. Penghargaan dan pengakuan merupakan merupakan faktor pendorong yang kuat dari *employee engagement* ^[3].

Penelitian ini di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant, berdasarkan hasil wawancara dengan *Human Capital Supervisor*, menyebutkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut sudah memiliki kinerja yang baik, hal tersebut ditunjukkan dengan dijadikannya perusahaan tersebut sebagai peringkat ke dua produsen terbesar di Indonesia sejak tahun 2013 hingga 2017 berdasarkan data dari *QuintilesIMS* dan dengan jumlah katalog obat yang terdaftar di *e-catalogue* 2018 sejumlah 37 produk. Kinerja dari tiap-tiap karyawan dinilai melalui nilai kinerja individu (NKI) yang mana hasil akhirnya akan dikumpulkan kepada bagian SDM. Penilaian kinerja dalam organisasi dijadikan sebagai tolak ukur pemberian penghargaan kepada karyawan. Adapun kriteria dalam nilai kinerja karyawan di bagi lima tingkatan yaitu *outstanding*, *good*, *improvement needed*, *unsatisfactory*, dan *not rated*.

PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant memberikan penghargaan kepada setiap karyawannya berdasarkan hasil dari penilaian kinerja dan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, juga fasilitas-fasilitas seperti mobil jemputan, rumah dinas, dan lain sebagainya. Hal tersebut dijadikan sebagai pengikat hubungan karyawan dengan perusahaan farmasi tersebut. Pemberian penghargaan di atas dibenarkan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan farmasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga karyawan salah satu perusahaan farmasi di Indonesia, mereka menyebutkan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan penghargaan di atas sesuai dengan hasil kerja yang diberikan, tapi kompensasi dan bonus yang diberikan oleh karyawan di rasa belum cukup dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan dikarenakan kompensasi dan bonus yang diberikan hanya sebatas UMR dan di rasa masih kurang bersaing dengan perusahaan farmasi lain di Indonesia.

Selain data di atas, gambaran mengenai *employee engagement* pada perusahaan farmasi ini menunjukkan bahwa masih kurangnya engagement yang dimiliki oleh perusahaan, hal tersebut dapat dilihat dari data presensi atau kehadiran karyawan pada tahun 2019 dari bulan januari hingga maret 2019 yang disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Data Presensi Karyawan Perusahaan Farmasi di Indonesia

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa persentase ketidakhadiran karyawan di salah satu perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia mengalami fluktuasi. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa, keterlambatan karyawan selama tiga bulan tersebut di atas 50% atau dengan rata-rata 65.20%. Keterlambatan tersebut dapat diindikasikan sebagai tanda bahwa masih kurangnya rasa antusiasme atau semangat kerja pada karyawan. Kurangnya rasa antusiasme tersebut, dapat didorong oleh belum tercapainya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan data tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah seberapa besar manfaat penghargaan finansial dan non-finansial berdasarkan persepsi karyawan, seberapa tinggi *employee engagement*, dan seberapa baik kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Penelitian ini pun bertujuan untuk mengetahui apakah penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap *employee engagement* secara parsial dan simultan, apakah penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara parsial dan simultan.

2. DASAR TEORI DAN METODELOGI

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan kemampuan dan upaya yang telah dilakukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya dalam suatu periode waktu tertentu, yang mana standar atau ketetapanannya sudah disepakati sebelumnya. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan, maka dilakukan penilaian kinerja karyawan. penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengevaluasi atau meninjau hasil kinerja yang telah dilakukan oleh individu secara tepat dan akurat. Hasil evaluasi kinerja tersebut kemudian dibandingkan dengan set standar kinerja serta hasilnya akan dijadikan sebagai umpan balik. Adapun alat ukur kinerja karyawan diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, eektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan pengaruh interpersonal ^[4].

2.2. Employee engagement

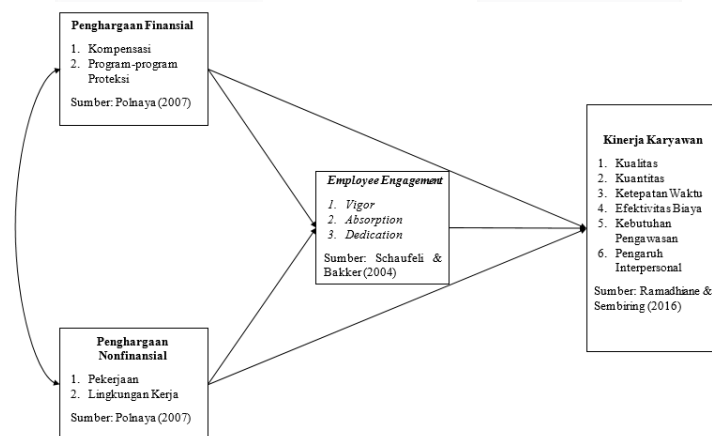
Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategik perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engaged* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engage* ^[5]. Terdapat tiga kategori dari *employee engagement* dalam perusahaan yaitu terikat, tidak terikat, dan aktif tidak terikat ^[6]. Selain itu, terdapat tiga faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* yaitu kepuasan melalui kepuasan organisasi, kepuasan kerja, perilaku adil, dan stress. Komitmen yang terdiri dari komitmen terhadap misi perusahaan, identifikasi dengan perusahaan, dan bangga menjadi bagian perusahaan. Advokasi yang dapat diukur melalui upaya lebih dari karyawan, dan kemauan untuk mengajak orang untuk bergabung menggunakan jasa atau produk. Adapun indiaktor yang digunakan pada penelitian ini, merujuk kepada pendapat Schaufeli dan Bakker yaitu *vigor*, *absorption*, dan *deducation* ^[7].

2.3. Penghargaan

Penghargaan merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi kerja yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non-finansial. Penghargaan merupakan suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan. Salah satu fungsi utama penghargaan adalah guna memberikan tanggung jawab dan dorongan kerja atau motivasi kepada karyawan ^[8]. Adapun tujuan diberikannya penghargaan adalah menarik seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan, mempertahankan karawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan, memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi. Dimensi yang digunakan pada penelitian ini, yang dibagi ke dalam dua variabel yaitu penghargaan finansial dan nonfinansial. Adapun dimensi untuk penghargaan finansial terdiri dari kompensasi, dan program-program proteksi, sedangkan untuk penghargaan non-finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan kerja.

2.4. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Berpikir

2.5. Hipotesis Pemikiran

Berdasarkan gambaran kerangka berpikir di atas maka dapat dibuat hipotesis dari penelitian sebagai berikut:

H₁: Penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara parsial dan simultan.

H₂: Penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara parsial dan simultan

2.6. Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan kausal. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *Incidental Sampling* dengan sampel sebanyak 90 responden, yang dihitung dengan menggunakan Rumus Slovin. Pengukuran data pada penelitian ini digunakan melalui beberapa dimensi yaitu untuk variabel penghargaan finansial terdiri dari dimensi kompensasi dan program-program proteksi. Penghargaan non-finansial diukur melalui dimensi pekerjaan dan lingkungan kerja. *Employee engagement* diukur melalui dimensi *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Kinerja karyawan diukur melalui dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan, waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan dan pengaruh interpersonal. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur.

3. HASIL PENELITIAN

3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk sejauh mana suatu alat pengukur itu valid mengukur apa yang ingin diukur. Pada penelitian ini digunakan kuesioner terkait penghargaan, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid karena nilai r hitung \geq nilai r tabel.

3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan sebagai alat untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner tersebut dikatakan *reliable*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar 0.860, 0.902, 0.901, 0.859 yang lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, kuesioner tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

3.3. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan finansial memiliki rata-rata persentase sebesar 70.25%, termasuk ke dalam kategori besar. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa, penghargaan finansial yang diberikan oleh PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sudah memberikan manfaat yang besar bagi karyawan pada perusahaan tersebut. Penghargaan non-finansial memiliki rata-rata persentase sebesar 74.63%, termasuk ke dalam kategori besar. Dengan kata lain, menurut karyawan penghargaan non-finansial yang diberikan oleh PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sudah memberikan manfaat yang besar bagi karyawan. *Employee engagement* di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant menurut persepsi karyawan sudah tinggi. Hal tersebut didapatkan dari nilai rata-rata persentase persepsi karyawan di perusahaan sebesar 72.46%. Kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant menurut karyawan sudah memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut merupakan kesimpulan dari hasil rata-rata persentase persepsi responden mengenai kinerja karyawan yang masuk ke dalam kategori baik dengan nilai sebesar 74.8%. PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant.

3.4. Analisis Jalur

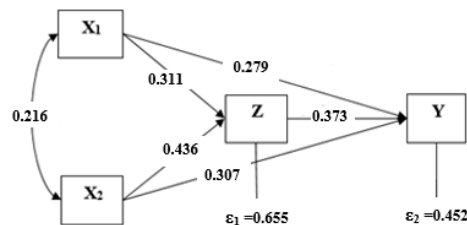
Analisis jalur menurut Sandjojo (2014:11) adalah metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung maupun tidak langsung diantara berbagai variabel. Metode analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk menguji kesesuaian model yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Adapun tujuan digunakannya analisis jalur adalah untuk mengetahui apakah penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap *employee engagement*, penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Adapun langkah-langkah yang dilakukan pada analisis jalur adalah sebagai berikut:

3.4.1. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari Uji Normalitas dan Uji Linearitas. Berdasarkan hasil analisis statistik, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah pada penelitian ini sudah memenuhi uji normalitas dan uji linearitas.

3.4.2. Pengujian Model

Sebelum dilakukan pengujian model pada penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan uji korelasi untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel. Berdasarkan hasil analisis statistik, terdapat korelasi pada seluruh hubungan antara variabel pada penelitian ini. Setelah dilakukan uji korelasi, selanjutnya dilakukan pengujian model untuk melihat apakah model yang digunakan pada penelitian ini sudah sesuai. Berdasarkan hasil analisis, berikut gambaran model analisis jalur yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 3 Model Struktural Korelasi Penghargaan Finansial dan Non-finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai variabel Intervening

3.4.3. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis yang sudah dirumuskan sebelumnya, maka akan dilakukan tiga jenis uji hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

a. Uji Pengaruh Parsial (Uji T)

Uji parsial atau Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel eksogen secara parsial berpengaruh terhadap variabel endogen. Adapun hipotesis parsial yang diujikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan, di dapat nilai t hitung sebesar 3.497 dengan nilai signifikansi 0.001. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel 1.988 dan nilai alpha 0.05, maka nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < nilai alpha. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Dengan kata lain, penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

2) Penghargaan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat nilai t hitung sebesar 4.909 dengan nilai signifikansi 0.000. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel 1.988 dan nilai alpha 0.05, maka nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < nilai alpha. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Dengan kata lain, variabel penghargaan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

3) Penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat nilai t hitung sebesar 3.522 dengan nilai signifikansi 0.000. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel 1.988 dan nilai alpha 0.05, maka nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < nilai alpha. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Dengan kata lain, variabel penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Penghargaan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat bahwa nilai t hitung sebesar 3.66 dengan nilai signifikansi 0.000. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel 1.988 dan nilai alpha 0.05, maka nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < nilai alpha. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Dengan kata lain, variabel penghargaan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat nilai t hitung sebesar 4.16 dengan nilai signifikansi 0.000. Bila dibandingkan dengan nilai t tabel 1.988 dan nilai alpha 0.05, maka nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < nilai alpha. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Dengan kata lain, variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji simultan atau Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel eksogen secara bersama-sama (serentak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen. Adapun hipotesis simultan yang diujikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat nilai f hitung sebesar 22.955. Bila dibandingkan dengan F tabel yang memiliki nilai sebesar 3.10 maka F hitung > F tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, atau dengan kata lain penghargaan finansial dan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara simultan.

2) Penghargaan finansial dan non-finansial serta *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di dapat nilai f hitung sebesar 33.764. Bila dibandingkan dengan F tabel yang memiliki nilai sebesar 3.10 maka F hitung > F tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, atau dengan kata lain penghargaan finansial dan non-finansial serta *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant secara simultan.

c. Uji Sobel

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X) kepada variabel endogen (Y) melalui variabel intervening (Z). Berdasarkan hasil uji Sobel, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* terhadap hubungan antara variabel penghargaan dan kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Adapun besaran atau nilai hubungan langsung dan tidak langsung dari hubungan variabel-variabel tersebut dan digambarkan dalam analisis jalur sebagai berikut:

1) Pengaruh Penghargaan Finansial dan Non-finansial terhadap *Employee Engagement*

Tabel 1 Pengaruh Penghargaan Finansial dan Non-finansial terhadap *Employee engagement*

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap Z	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total
		X ₁	X ₂	
X ₁	9.7% %	-	2.9%	12.6%
X ₂	19%	2.9%	-	21.9%
Total	28.7%	2.9%	2.9%	34.5%

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung Penghargaan Finansial (X₁) terhadap *Employee engagement* (Z) sebesar 9.7%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Penghargaan Finansial (X₁) terhadap *Employee engagement* (Z) sebesar 2.9%. Berdasarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari Penghargaan Finansial (X₁) terhadap *Employee Engagement* (Z), maka di dapat pengaruh total yaitu sebesar 12.6%. Dari tabel 1 pun dapat diketahui besaran pengaruh langsung Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap *Employee engagement* (Z) yaitu sebesar 19%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap *Employee engagement* (Z) sebesar 2.9%. Berdasarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka di dapat pengaruh total yaitu sebesar 21.9%. Secara bersama-sama penghargaan finansial dan non-finansial mampu mempengaruhi *employee engagement* di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sebesar 34.5%.

2) Pengaruh Penghargaan Finansial dan Non-finansial serta *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 2 Pengaruh Penghargaan Finansial dan Non-finansial serta *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung			Pengaruh Total
		X ₁	X ₂	Z	
X ₁	7.8%	-	1.9%	9.1%	18.7%
X ₂	9.4%	1.9%	-	10.9%	22.2%
Z	13.9%	-	-	-	13.9%
Total	31.1%	1.9%	1.9%	20%	54.8%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung Penghargaan Finansial (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 7.8%. Pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh Penghargaan Finansial (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1.9% melalui Penghargaan Non-finansial (X₂). Sedangkan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh Penghargaan Finansial (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) yaitu sebesar 9.1%. Berdasarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari Penghargaan Finansial (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka di dapat pengaruh total yaitu sebesar 18.7%. Dari tabel 2 pun dapat diketahui besaran pengaruh langsung Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 9.4%. Adapun pengaruh tidak langsung Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui penghargaan finansial (X₁) sebesar 1.9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang diberikan oleh Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) yaitu sebesar 10.9%. Berdasarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari Penghargaan Non-finansial (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka di dapat pengaruh total yaitu 22.2%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung antara *Employee engagement* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar 13.9%. Pengaruh langsung pada hubungan kedua variabel ini merupakan nilai total pengaruh *Employee engagement* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), karena pada hubungan antar variabel ini, tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel lain. Adapun pengaruh total yang diberikan oleh penghargaan finansial, non-finansial dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 54.8%.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Sebagian besar karyawan menilai penghargaan finansial yang diberikan PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sudah memberikan manfaat yang besar. Pada umumnya karyawan merasakan manfaat yang besar atas proteksi-proteksi yang diberikan perusahaan berupa asuransi tenaga kerja, pemberian pesangon kepada karyawan yang pensiun maupun pesangon kepada karyawan yang meninggal. Namun bonus yang diterima belum mampu meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, karena bonus yang diterima belum sesuai dengan yang mereka harapkan.
2. Sebagian besar karyawan menilai penghargaan non-finansial yang diberikan PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sudah memberikan manfaat yang besar. Perusahaan telah memberikan tugas yang menarik dan menantang, serta juga memberikan kepercayaan pada karyawan untuk mengerjakan tugas yang bervariasi sesuai keahliannya. Pimpinan selalu bersikap ramah dan santun pada semua karyawan dan mampu mengelola sumber daya perusahaan untuk memenuhi target kerja yang ditentukan. Kemudian sesama karyawan juga bekerja menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat bekerja dengan baik, meskipun masih kurangnya apresiasi perusahaan terhadap pencapaian karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant.
3. Sebagian besar karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant memiliki employee engagement yang tinggi. Karyawan bersemangat ketika akan memulai pekerjaan sehingga sanggup menyelesaikan pekerjaan dalam keadaan apapun. Karyawan juga bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya demi keberhasilan pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaannya memiliki makna dalam hidupnya serta merasa pekerjaannya membuat orang-orang menghargainya. Namun banyak karyawan tidak bersedia menunda waktu istirahat demi menyelesaikan pekerjaan, dan belum menempatkan kepentingan pekerjaan di atas kepentingan pribadi.
4. Sebagian besar karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant sudah memiliki kinerja yang baik. Para karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah maupun standar kualitas yang telah ditentukan. Karyawan juga menyelesaikan pekerjaan tanpa menunda-nunda sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan.
5. Penghargaan finansial dan penghargaan non finansial berpengaruh terhadap employee engagement baik secara simultan maupun parsial. Secara parsial penghargaan finansial memberikan pengaruh sebesar 9.7% terhadap employee engagement, sedangkan penghargaan non finansial secara parsial memberikan pengaruh sebesar 19% terhadap employee engagement. Sedangkan secara simultan, memberikan pengaruh sebesar 34.5% terhadap employee engagement di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant.
6. Penghargaan finansial, penghargaan non-finansial dan employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Secara parsial penghargaan finansial memberikan pengaruh sebesar 7.8% terhadap kinerja karyawan, sedangkan penghargaan non-finansial secara parsial memberikan pengaruh sebesar 9.4% terhadap kinerja karyawan. Kemudian employee engagement memberikan pengaruh sebesar 13.9% terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Sedangkan secara simultan memberikan pengaruh sebesar 54.8% terhadap kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant.

SARAN

Aspek Teoritis

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis, penelitian yang dilakukan sejalan dengan teori yang sudah ada, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yang disadari oleh peneliti. Beberapa hal yang perlu dipahami, baik merupakan konsep, metodologi maupun teknis dalam melakukan penelitian ini masih menjadi keterbatasan dalam penelitian. Adapun keterbatasan yang dapat dijadikan saran untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan pada penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel eksogen yaitu penghargaan finansial, penghargaan non-finansial dan employee engagement yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen, yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan, seperti sikap manager, budaya organisasi, job content, dan motivasi, (Saeed: 2013). Maka dari itu perlu dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk diteliti.
2. Data pada penelitian ini dikumpulkan dalam bentuk instrumen yaitu kuesioner. Dalam teknik ini, kuesioner digunakan untuk mengukur variabel penghargaan finansial, penghargaan non-finansial, employee engagement, dan kinerja karyawan. Jawaban yang diberikan oleh responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan tidak dapat dipastikan benar-benar objektif, selain itu penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga tidak dapat menggali informasi yang lebih mendalam. Maka dari itu, perlu dipertimbangkan kembali bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan metode campuran (mix method), sehingga data yang di dapat bisa lebih dikaji lebih dalam serta lebih objektif.

ASPEK PRAKTIS

Berdasarkan analisa hasil penelitian, terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan dan saran bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah atau nilai bonus yang diberikan kepada karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel penghargaan terdapat indikator yang memiliki nilai dengan kategori rendah yaitu indikator bonus dengan item pernyataan mengenai jumlah bonus yang diterima oleh karyawan dan bonus yang diberikan oleh perusahaan belum dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Hal tersebut disarankan, karena selaras dengan hasil penelitian dari Qureshi et al. (2010) yang menyebutkan bahwa ada hubungan langsung antara bonus kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, pengaruh langsung dari penghargaan finansial terhadap kinerja karyawan memiliki nilai yang lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung. Selain itu penghargaan finansial pun berpengaruh terhadap employee engagement. Maka dari itu perlu dipertimbangkan bagi perusahaan untuk meningkatkan jumlah bonus yang diberikan kepada karyawan sehubungan dengan kinerja yang sudah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant. Mengingat berdasarkan hasil analisis dari responden menyebutkan bahwa 41.1% karyawan merasa bahwa bonus yang diberikan belum dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Selain itu, masih dikeluhkan pula apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pencapaian yang di raih oleh karyawan.

Adapun cara yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan jumlah bonus dan semangat kerja melalui bonus, diantaranya adalah dengan memberikan bonus liburan bersama dengan mengajak keluarga karyawan. Karena mengingat karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation ini di dominasi oleh generasi milenial, yang mana generasi milenial ini memiliki karakteristik menurut Badan Pusat Statistik (2018) diantaranya tingkat keakraban dan komunikasi yang tinggi dan menjadikan keluarga sebagai pusat pertimbangan dan pengambilan keputusan mereka. Sehingga selain dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, bonus yang diberikan pun dapat meningkatkan hubungan antar kerabat kerja. Karena acara tersebut dapat meningkatkan rasa persatuan dan kebersamaan antar karyawan dan perusahaan. Sehingga, bila indikator pada penghargaan memiliki nilai yang lebih tinggi dari sebelumnya, maka akan menghasilkan employee engagement dan kinerja karyawan yang lebih baik dari sebelumnya.

2. Peningkatan suasana dan komunikasi antar kerabat kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pun diketahui bahwa masih terdapat indikator pada variabel employee engagement yang memiliki nilai dengan kategori rendah, yaitu dimensi absorption dengan indikator sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Banyaknya karyawan yang merasa mudah untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan pekerjaan, itu mengindikasikan ada hal yang di rasa belum mengikat karyawan di tempat kerja. Untuk mendapatkan proses absorpsi ini dibutuhkan lingkungan kerja yang mendukung. Hal tersebut di dorong oleh hasil dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa penghargaan finansial dan penghargaan non-finansial berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Bila dilihat dari hasil analisis, dimensi lingkungan kerja dengan indikator lingkungan kerja yang menyenangkan memiliki nilai yang lebih rendah, untuk itu diperlukannya fasilitas-fasilitas yang mendukung lingkungan kerja yang kondusif.

Adapun cara untuk meningkatkan employee engagement adalah dibuatkannya fasilitas-fasilitas yang dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dilansir dari hasil wawancara dengan Human Capital Supervisor PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant, beliau menyebutkan bahwa tidak adanya fasilitas-fasilitas yang membuat karyawan nyaman sehingga dapat fokus dalam pekerjaannya. Mengingat karyawan di perusahaan didominasi oleh generasi milenial. Maka dari itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan fasilitas-fasilitas yang dapat menunjang lingkungan kerja, seperti memberikan fasilitas internet, tempat yang nyaman ketika bekerja, dsb. Sehingga karyawan akan merasa lebih engage dengan perusahaan dan kinerja karyawan di PT. Sanbe Farma Sterile Preparation Plant akan ikut meningkat. Saran-saran di atas sesuai dengan pendapat dari Qureshi et al. (2010) yang menyebutkan bahwa penghargaan sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sajuyigbe et al. (2013) pun berpendapat bahwa dimensi-dimensi penghargaan seperti gaji, bonus, pengakuan, lingkungan kerja dan penghargaan memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Jr, J.H.D., dan Konopaske, R. (2012). *Organizationa Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (International Edition)*. 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- [2] Anitha J., (2014) *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3) 308-323, DOI: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.

- [3] Srivastava, P.G. (2016). Rewards and Recognition to Engage Private Bank Employees: Exploring the 'Obligation Dimension'. Emerald Group Publishing, 13(12) 1-19.
- [4] Sudarmanto. (2015). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [5] Bakker, A.B., dan Leither, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press
- [6] Little, B., dan Little, P. (2006). *Employee engagement: Conceptual Issues*. Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict, 10(1) 111-120.
- [7] Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. Journal of Organization Behavior, (25) 293-315
- [8] Bintoro, dan Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gava Media.

