

Pengaruh *Sistem Reward* Terhadap *Work Engagement* di PT. X dengan Keadilan Prosedural Sebagai Variabel Kontrol

Rendra Agusta¹, Alimatus Sahrah²

¹)Program Studi Magister Profesi Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta
email: rendraagusta@gmail.com

²)Program Studi Magister Profesi Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta
email: alimatus.sahrah@gmail.com

Abstract. This study aims to determine the effect of reward systems developed at PT. X on work engagement with procedural fairness as a control variable. This type of research is the One Group Pretest-Posttest Design, where the experimental group measured the dependent variable (pretest) and then carried out the treatment and re-measured the dependent variable (posttest). The data analysis technique used in this study uses the Covarian Analysis (Ancova) technique, the Ancova analysis technique is designed to control covariates when groups are random, but not to control group differences that occur naturally. The results showed that Procedural Fairness significantly influenced Work Engagement ($F = 11,300$; $p = 0,000$), so from this result it was found that the group had an effect on Work Engagement ($F = 5,369$; $p = 0,000$). Based on the results of the analysis of the analyzed data obtained a significance value of 0.024, the influence of the reward system on work engagement. Limitations of this study, namely the limited time in the implementation of this study so it can not see changes in behavior, how much impact is influenced by the reward system. Another problem that is the absence of a control group is also a note for further researchers. Further research results will be discussed in research discussions..

Keywords: *work engagement, procedural justice, reward system.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh sistem reward yang sudah disusun di PT. X terhadap work engagement dengan keadilan prosedural sebagai variabel kontrol. Jenis penelitian yang digunakan adalah One Group Pretest-Posttest Design, di mana kelompok eksperimen diukur variabel tergantungnya (pretest) kemudian dilakukan perlakuan dan dilakukan pengukuran kembali variabel tergantung tersebut (posttest). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik Analisis Covarian (Ancova), teknik analisis Ancova dirancang untuk mengontrol covariate ketika kelompok secara acak, tetapi tidak untuk mengontrol perbedaan kelompok yang terjadi secara alami. Hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap Work Engagement ($F=11,300$; $p=0,000$), sehingga dari hasil ini didapatkan bahwa kelompok berpengaruh terhadap Work Engagement ($F=5,369$; $p=0,000$). Berdasarkan hasil analisis dari data yang dianalisis didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,024 maka adanya pengaruh sistem reward terhadap work engagement. Keterbatasan dari penelitian ini, yaitu waktu yang terbatas dalam pelaksanaan penelitian ini sehingga tidak dapat melihat perubahan perilaku, seberapa besar dampak yang dipengaruhi oleh sistem reward. Permasalahan lain yaitu tidak adanya kelompok kontrol juga menjadi catatan untuk peneliti selanjutnya. Lebih lanjut hasil penelitian akan dibahas dalam diskusi penelitian.

Kata Kunci: *work engagement, keadilan prosedural, sistem reward*

Submitted: 15 April 2020

Revision: 20 Juni 2020

Accepted: 20 Juli 2020

PENDAHULUAN

Keterikatan kerja (*Work engagement*) menjadi salah satu bagian dari perkembangan kajian terkait MSDM, selain beberapa isu lain seperti: manajemen sumber daya manusia, manajemen bakat (*talent management*), MSDM berbasis kompetensi, e-MSDM, sistem kerja berkinerja tinggi, serta manajemen kinerja dan *reward* (Armstrong, 2014).

Work engagement menjadi kajian serius dan mulai diminati didasarkan beberapa hal, seperti hasil survey yang dilakukan oleh Gallup Consulting. Gallup Consulting menemukan bahwa hanya 15% karyawan di seluruh dunia saat ini *engagement* di tempat kerja, yaitu secara psikologis diinvestasikan dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk menjadi sangat produktif. 67% karyawan yang tidak terikat (*disengagement*), mengulur waktu dan upaya *diskresioner* di tempat kerja. 18% karyawan keluar dan benci terhadap tempat kerja. Enam (6) bulan pertama menjadi masa krusial bagi karyawan untuk dapat terlibat secara penuh (*engagement*) terhadap pekerjaannya. Seiring waktu, jumlah tersebut bertambah 40% karyawan yang mengalami penurunan keterikatan kerjanya (*disengagement*) dan 8% melepaskan diri pada pekerjaannya, hal ini akan menguat dalam 10 tahun masa kerja yang akhirnya *work engagement* masuk dalam level statis (Gallup, 2017).

Dalam pandangannya, Schaufeli dkk (2002) memaparkan bahwa isu *work engagement* merupakan hal yang menarik untuk dipelajari dalam konteks bahwa pandangan tersebut terkait upaya yang ingin dicapai agar berfokus pada hal-hal positif dari dalam diri individu daripada berfokus pada hal yang negatif. Perusahaan diharapkan dapat membangun suasana yang kompetitif dan iklim bekerja yang positif agar dapat meningkatkan potensi karyawannya. Strategi ini diharapkan merangsang karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam kemajuan organisasi serta memikirkan hal-hal positif (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Tujuan lainnya adalah agar dapat meningkatkan kesejahteraan mental karyawan dalam bekerja, diantaranya: 1) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) yang tinggi untuk mengambil dan melakukan tugas-tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (optimisme) tentang kesuksesan sekarang dan di masa depan; (3) bertahan dan mengarahkan jalan menuju tujuan

(harapan) agar berhasil; dan (4) mampu bangkit ketika dihadapkan dengan masalah dan kesulitan untuk mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Secara lebih terperinci, Bakker & Albrecht (2018) menjelaskan tiga komponen ini dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, meliputi: 1) semangat (*vigor*) yang didefinisikan sebagai kondisi karyawan yang memiliki energi yang besar ketika bekerja, kemauan yang sungguh-sungguh dengan ketahanan mental dalam bekerja, mempunyai kesungguhan dan kegigihan dalam bekerja; 2) dedikasi (*dedication*), kondisi ini ditandai ketika karyawan secara kuat terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya ditandai dengan perasaan penuh makna, inspiratif, serta memiliki rasa antusias yang besar; 3) Larut (*absorption*) diartikan karyawan yang memiliki konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga waktu berlalu dengan cepat tanpa terasa.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultansi dan riset maka PT. X harus dapat meningkatkan kualitas serta performa perusahaan yang kompetitif. Secara eksternal, persaingan perusahaan jasa konsultan saat ini sangat tinggi. Berdasarkan catatan yang dikeluarkan Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO), Tahun 2018 jumlah perusahaan jasa konsultansi meningkat secara signifikan, yaitu pertumbuhan rerata tahunan konsultan kecil dan menengah masing-masing 5,96% dan 6,49%. Jumlah konsultan kecil dan menengah pada 2018 tercatat 6.860 dan 935 badan usaha. Secara keseluruhan, jumlah konsultan pada 2018 tercatat 8.210 tumbuh signifikan dibandingkan dengan posisi 2015 sebanyak 6.390 konsultan (Maulana, 2019).

Upaya meningkatkan kinerja karyawan yang ada di PT. X menjadi penting di tengah persaingan perusahaan yang semakin kompetitif. Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dan Analisis Diagnostik Organisasi (ADO) permasalahan yang dihadapi PT. X, antara lain; permasalahan *reward* karena adanya rasa ketidakadilan dan ketidakjelasan terkait jumlah bonus tahunan tersebut berimplikasi dengan menurunnya kinerja karyawan.

Dalam beberapa pendekatan menjelaskan bahwa sistem *reward* memberikan kontribusi dalam menaikkan *work engagement*, hal lain juga

bahwa ketika unsur keadilan diterapkan perusahaan maka akan dapat meningkatkan *work engagement*.

Reward terbukti sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan mengubah perilaku karyawan yang tidak puas. Karyawan sebagai aset perusahaan dan mereka adalah tangan dan otak yang melaluinya seluruh proses organisasi menjadi hidup. Oleh karena itu, sistem *reward* yang adil dapat membangun kepuasan kerja dan perilaku produktif dalam diri seorang karyawan (Mehmood, 2013). Sistem *reward* juga memainkan peran penting dalam memotivasi pekerja untuk melakukan inovasi (Anku, Amewugah, & Glover, 2018).

Pengaruh keadilan prosedural juga sangat besar baik dalam proses penyusunan sistem *reward* maupun *work engagement*. Agar menjamin bahwa perubahan *work engagement* memang disebabkan oleh pengaruh sistem *reward* maka diperlukan kontrol terhadap keadilan prosedural sehingga hasil yang didapatkan murni dari pengaruh sistem *reward* bukan karena pengaruh keadilan prosedural. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana dampak dari sistem *reward* yang sudah disepakati dan diterapkan di PT. X terhadap *work engagement* dengan menjadikan keadilan prosedural sebagai variabel kontrol untuk dapat melihat pengaruh sistem *reward* tersebut.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian eksperimen dengan desain eksperimen yang dipakai adalah Pre-Eksperimental Design. Pada penelitian ini tidak ada variabel kontrol dan sampel tidak dipilih secara acak. Keputusan menggunakan desain ini karena adanya keterbatasan jumlah subjek yang akan dijadikan bahan penelitian.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang ada di PT. X berjumlah 32 orang. Subjek penelitian adalah semua karyawan yang sudah memiliki masa kerja minimal selama satu tahun. Terkait jenis penelitian yang digunakan adalah One Group Pretest-Posttest Design, di mana kelompok eksperimen diukur variabel terganggunanya (pretest) kemudian dilakukan perlakuan dan dilakukan pengukuran kembali variabel terganggunanya (posttest).

Pada penelitian ini tidak ada kelompok pembanding. Secara lengkap desain penelitian yang digunakan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

O1	X	O2
X : Perlakuan		
O1: Pengukuran <i>Work engagement</i> dan Keadilan Prosedural sebelum penerapan sistem <i>reward</i>		
O2: Pengukuran <i>Work engagement</i> dan Keadilan Prosedural sesudah penerapan sistem <i>reward</i>		

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala yang berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan terhadap sistem *reward*, *Work engagement* dan Keadilan Prosedural.

Skala *Work engagement* mengacu pada tiga aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Cale, Schaufeli, & Bakker, 2004), yaitu: 1) Semangat (*vigor*); 2) Dedikasi (*dedication*); 3) Penyerapan (*Absorption*). Dalam pengukuran menggunakan skala UWES menggunakan pola skala Likert dengan empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS) (1) sampai dengan Sangat Sesuai (4). Skor *Work engagement* dilihat dari nilai total keseluruhan. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin tinggi *work engagement* subjek dan sebaliknya.

Skala keadilan prosedural berangkat dari definisi yang menyatakan bahwa rangkaian proses dalam memberikan keadilan yang dapat dirasakan oleh karyawan melalui proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan tentang karyawan, termasuk gaji mereka (Mathis & Jackson, 2008).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik Analisis *Covarian* (Ancova). Dalam perspektif yang dibuat (Jamieson, 2004) menjelaskan bahwa teknik analisis Ancova dirancang untuk mengontrol *covariate* ketika kelompok secara acak, tetapi tidak untuk mengontrol perbedaan kelompok yang terjadi secara alami. Salah satu penerapan Ancova adalah kontrol perbedaan dasar (pretest).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kovarian (Ancova). Kovariat digunakan untuk menghilangkan atau mengurangi noise pada analisis data yang disebabkan oleh variabel lain selain variabel yang diteliti sehingga efek dari variabel yang diteliti dapat terlihat jelas (Trochim, 2006).

Field (2009) menjelaskan bahwa Ancova menghasilkan F-ratio yang membandingkan jumlah varian yang sistematis dengan jumlah varian yang tidak sistematis.

		KP	WE
KP	Pearson Correlation	1	,560**
	Sig.(2-tailed)		,000
	N	64	64
WE	Pearson Correlation	,560**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	
	N	64	64

Dari output di atas, dapat dilihat bahwa KP dan WE memiliki korelasi yang signifikan ($p < 0,01$) dengan $r = 0,560$. Dengan demikian Ancova dapat dilanjutkan dengan memasukkan KP sebagai kovariabel. Nilai rerata (mean) masing-masing kelompok setelah mengendalikan KP.

Kelompok	Mean	Std.Deviation	N
Pre tes	78,2813	7,80089	32
Pos tes	92,9375	2,97232	32
Total	85,6094	9,42576	64

Dari data di atas dapat dilihat bahwa jumlah subjek pada *pretest* ada 32 orang dan pada *posttest* juga memiliki jumlah yang sama 32 orang. Rata-rata *pretest* 78,2813 sedangkan mean *posttest* sebesar 92,9375. Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa *posttest* memiliki rata-rata yang lebih tinggi. Namun, pada tahapan ini belum dapat menyimpulkan langsung dari statistik deskriptif, karena bisa jadi perbedaan rerata ini hanya karena sampling error, oleh karena itu, tahap selanjutnya adalah harus melihat uji signifikansi.

F	df1	df2	sig
16,411	1	62	,000

Berdasarkan tabel Levene's test di atas, menunjukkan homogenitas varians antar kelompok. Nilai Levene statistic 16,411 dengan nilai sig

$p = 0,000$ ($p < 0,05$). Dengan demikian asumsi homogenitas terpenuhi.

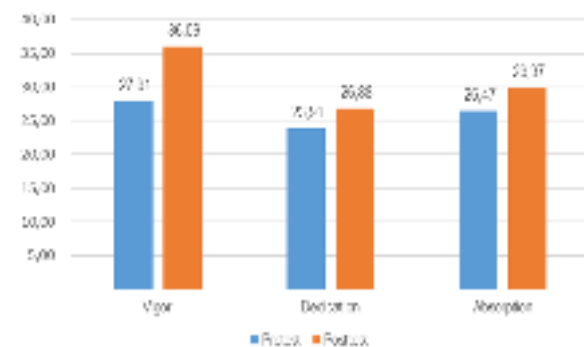
Dari hasil analisis didapatkan bahwa KP berpengaruh secara signifikan terhadap WE ($F = 11,300$; $p = 0,000$), dari hasil ini juga diketahui bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap WE ($F = 5,369$; $p = 0,000$). Berdasarkan hasil analisis data, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,024 maka adanya pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement* pada karyawan PT. X.

TABEL 1. HASIL ANALISIS ANCOVA

Dependent Variable	Source	df	Sum of Squares	F	Sig.
Dedication	Corrected Model	1	100,000	11,300	,000
	Total Corrected	62	884,000		
Vigor	Corrected Model	1	100,000	5,369	,024
	Total Corrected	62	1880,000		
Absorption	Corrected Model	1	100,000	2,000	,166
	Total Corrected	62	4950,000		
	Total	63	6300,000		

a. R Squared = ,294 (Adjusted R Squared = ,284)

Hasil analisa lanjutan juga dilakukan untuk melihat secara lebih rinci aspek-aspek dari masing-masing variabel *work engagement* dan keadilan prosedural maka didapatkan hasil, sebagaimana berikut.



Gambar 1. Work Engagement Karyawan pada Pretest dan Posttest

Dari masing-masing aspek maka dapat dilihat, aspek semangat (vigor) yang memiliki nilai paling besar yaitu sebesar 27,91 pada saat pretest meningkat menjadi 36,09, selanjutnya aspek penyerapan (absorption) dari nilai sebesar 26,47 ketika pretest meningkat menjadi 29,97 pada saat dilakukan posttest dan dedikasi (dedication) sebesar 23,91 ketika pretest menjadi 26,88 ketika posttest.

Pembahasan

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data Analisis kovariat (Ancova). Didapatkan hasil, bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* ($F=11,300$; $p=0,000$), dari hasil ini juga diketahui bahwa sistem *reward* berpengaruh terhadap *Work Engagement* ($F=5,369$; $p=0,000$). Hasil ini didapatkan dari nilai signifikansi sebesar 0,024 maka adanya pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement*.

Dari hasil tersebut bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**. Hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu: adanya perbedaan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) sebelum dan sesudah diterapkannya sistem *reward* yang ada di PT. X dengan variabel keadilan prosedural sebagai variabel kontrol. Dengan mengendalikan keadilan prosedural dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* yang memengaruhi perubahan *work engagement* yang ada di PT. X.

Sistem *reward* pada penelitian ini menjadi pintu masuk sebagai bagian dalam strategi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) dalam mengelola iklim organisasi yang baik. Penjelasan yang senada juga disampaikan oleh Cummings & Worley (2009) bahwa *reward* merupakan insentif yang kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kelompok kerja. Sistem *reward* adalah bagian penting strategi organisasi yang didesain untuk menyelaraskan tujuan, struktur, keterikatan karyawan, dan pekerjaan.

Faktor-faktor yang dapat diperhatikan dalam perancangan sistem *reward*, yaitu asas adil, proposional, layak, wajar, bersifat kompetitif, mengutamakan sistem merit, dan transparan. Sebagaimana yang dikemukakan Sun & Bunchapattanasakda (2019) bahwa fokus *work engagement* terdiri dari kognisi, keterlibatan, ditambahkan juga mencakup emosi dan perilaku.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fanur Indah Umar (2013) bahwa dengan konsep 3 *pay* (*Pay for Position, Pay for Possition dan Pay for People*), dapat meningkatkan semangat kerja bagi karyawan karena pelaksanaan *reward* yang diberikan oleh PT. X pada dasarnya untuk menciptakan atau menumbuhkan suatu semangat dalam bekerja sehingga akan berdampak kepada aktivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan. *Pay for performance* merupakan aspek

yang memiliki efek positif bagi karyawan karena merasa apa yang diberikan oleh karyawan dapat dihargai oleh perusahaan, secara langsung memberikan persepsi keadilan menurut karyawan.

Dalam skema sistem *reward* yang disusun oleh PT. X yaitu dengan pola *pay for position* (30%), *pay for people* (20%) dan *pay for performance* (50%). Bobotnya yang besar dari pembayaran berbasis kinerja ini didasarkan agar meningkatkan produktifitas karyawan untuk mencapai targetnya. Proporsi yang disusun memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan perspektif Ibrar & Khan (2015) menjelaskan bahwa manajemen *reward* memengaruhi kinerja seseorang dengan cara mengakui dan menghargai kinerja yang baik dan memberikan insentif dalam upaya perbaikan. Tujuan dari sistem *reward* diharapkan memberikan dampak positif bagi kontribusi terhadap kinerja yang diharapkan secara sistematis.

Asas keadilan dilihat dari proses identifikasi dan analisis jabatan serta faktor poin yang berguna untuk memberikan harga jabatan. Proses ini mendorong sistem merit karena karyawan akan merasa proses pelaksanaan sistem *reward* memerhatikan faktor kemampuan dan kapasitas dari masing-masing karyawan, efek dari sistem ini akan mendorong karyawan untuk bersemangat menjalankan pekerjaannya dan membangun dedikasi untuk tetap bekerja di PT. X. Perubahan lain yang tampak adalah terkait desain kerja yang semakin jelas, karyawan melakukan sesuai dengan lingkup jabatannya sehingga memberikan kepuasan bagi karyawan.

Senada dari hasil tersebut, dalam kajian Nulipata, Sahrah, & Yuniasanti (2019) menemukan hasil karyawan akan merasa puas jika desain kerja disusun berbasis tugas, struktur kerja akan menjadi efektif sehingga mampu memberikan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks penyusunan sistem *reward*, karyawan merasa dihargai karena diberikan imbalan yang sesuai dengan peran serta sumbangsihnya seperti; tenaga dan pengetahuan yang diberikan demi tercapainya tujuan organisasi.

Hal lain yang dilihat dari keterbukaan sistem ini adalah agar menghindari terjadinya konflik sesama karyawan karena tidak diperlakukan secara adil berdasarkan perbedaan remunerasi yang diterima. Dampak dari sistem ini maka karyawan akan membahas sesuatu yang positif guna peningkatan dan pengembangan kapasitasnya.

Prinsip ini menjadi dasar untuk pengembangan strategi *reward* dan desain serta implementasi sistem *reward* dapat operasional (Armstrong, 2014).

Pengaruh sistem *reward* ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan sistem *reward* menjadi strategi bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan yang berbakat dan kompeten (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2017). Melalui keadilan yang dirumuskan dalam membayar sesuai dengan kinerja yang diberikan maka akan memberi pengaruh yang baik bagi karyawan. Dalam riset yang dilakukan oleh Larkin, Pierce, & Gino (2012) menyatakan bahwa ketidaksetaraan dalam *reward* akan menimbulkan biaya psikologis. Persepsi ketidakadilan ini akan menurunkan kinerja karyawan apalagi jika tingkat upah relatif rendah, karyawan kemungkinan akan merasakan ketidakadilan.

Selain azas keadilan, pengaruh sistem *reward* yang dirumuskan adalah keterbukaan. Keterbukaan yang dimaksud adalah karyawan dapat melihat berapa faktor poinnya serta harga jabatan yang ada pada mereka sehingga karyawan dapat memprediksi berapa nilai yang akan didapatkan.

Pengakuan terhadap keberhasilan tim harus transparan dimana semua karyawan mengetahui dan ikut maka akan dapat menghasilkan hal yang positif. Setiap proses *reward* yang diberikan harus bersifat formal dan menghilangkan intervensi langsung oleh manajemen sehingga tidak menimbulkan bias dan adil (Ibrar & Khan, 2015). Tujuan dari sistem *reward* diharapkan memberikan dampak positif bagi kontribusi terhadap kinerja yang diharapkan secara sistematis. Sistem yang terbuka ini menjadi sistem *reward* di PT. X memiliki beberapa kelebihan antara lain memberikan kepastian kepada setiap karyawan. Karyawan merasa dihargai karena diberikan imbalan yang sesuai dengan peran serta sumbangsih yang diberikan karyawan kepada perusahaan seperti; tenaga dan pengetahuan yang diberikan demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyusunan sistem *reward* yang dilakukan dalam penelitian ini berusaha untuk melakukan pelibatan karyawan untuk mengikuti alur prosedur dan proses dalam menentukan *reward*. Pelibatan ini dimaksud untuk membangun komunikasi yang konstruktif antara karyawan dan perusahaan sehingga *stakeholder's* yang ada di PT. X dapat menyampaikan informasi yang akan mendukung

keinginan dari karyawan. Umpan balik dari karyawan dibutuhkan sebagai upaya untuk pengembangan serta pelibatan karyawan sehingga perusahaan mampu mencari proporsi nilai yang selaras untuk tujuan perusahaan dan keinginan karyawan (Stachowska, 2016).

Perubahan yang dilakukan dalam sistem *reward* yang ada di PT. X dipahami karyawan sebagai perubahan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Nilai yang diberikan dianggap sesuai dengan apa yang diberikan. Pandangan menjelaskan bahwa semakin baik *reward* dan pengakuan, semakin tinggi tingkat motivasi dan kepuasan, dan mungkin karena itu, semakin besar tingkat kinerja dan produktivitas (Baskar & R 2015)

Bonus tahunan yang didapatkan akan mendorong karyawan untuk bersemangat menjalankan aktivitasnya. Dalam penelitian ini, bentuk konkrit dari intervensi yang dilakukan adalah dengan melakukan perhitungan yang jelas terkait *reward* yang didapatkan, formulasi yang jelas dan berkeadilan mendorong peningkatan *work engagement* karyawan di PT. X. Dorongan yang bersifat ekstrinsik terbukti mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dihargai sesuai dengan nilai instrumentalnya, seorang karyawan akan termotivasi meningkatkan kualitas produksinya jika pekerjaannya dihargai lebih tinggi, misal; bonus (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2017). Temuan ini semakin menguatkan pendapat yang sudah dibahas sebelumnya, bahwa Karyawan akan meningkat *engagement* ketika karyawan mempersepsikan jumlah *reward* yang didapatkan dan sejauhmana pengakuan yang diberikan oleh perusahaan (Kahn, 1990).

Penyusunan sistem *reward* yang komprehensif menjadi peluang untuk memberikan pemahaman kepada karyawan bagaimana perusahaan dapat menghargai karyawan. Hal ini dapat meningkatkan persepsi dan perilaku karyawan sehingga mampu meningkatkan semangat, dedikasi serta karyawan mampu menikmati pekerjaannya. Penguatan tersebut jika dipotret dengan pendapat Bakker et al (2016) dapat dipahami bahwa *work engagement* sebagai sebuah usaha untuk memadukan dua konsep psikologis yaitu 1) komitmen organisasi, khusus komitmen terkait perasaan (ikatan emosional dengan organisasi) dan komitmen berkelanjutan (keinginan untuk tetap

bersama dengan organisasi) dan 2) perilaku terkait peran tambahan (perilaku mengambil inisiatif untuk efektifitas fungsi organisasi). Karyawan yang memiliki ikatan yang kuat menjadi faktor yang menentukan dedikasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Zulistiawan, 2014).

Faktor lain yang dapat dilihat dari penelitian ini adalah peran kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement*, dalam proses penyusunan sistem reward di PT SVU, Direktur Keuangan dan Personalia sebagai representasi dari pimpinan yang ada di PT. X dalam pandangan karyawan dianggap mampu menjadi jembatan proses komunikasi terkait keinginan dan tuntutan karyawan. Peran pemimpin memberikan kontribusi dalam peningkatan *work engagement*, dimana karyawan dapat proaktif menyuarakan aspirasi dan berinisiatif (Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016).

Pola interaksi yang dibangun ini akan menumbuhkan iklim organisasi yang tumbuh dan sebagai modal psikologi bagi perusahaan agar antara setiap *stakeholders* mampu mencapai tujuannya karena hal ini menjadi bagian dalam manajemen kinerja yang memengaruhi *work engagement* adalah 1) menetapkan kinerja dan tujuan pengembangan; 2) memberikan umpan balik dan pengakuan yang berkelanjutan; (3) mengelola pengembangan karyawan; (4) melakukan penilaian; dan (5) menciptakan iklim kepercayaan dan pemberdayaan (Bakker, 2017).

Rangkaian ini merupakan potret dalam perubahan paradigma dalam pengelolaan karyawan yang lebih berfokus bagaimana karyawan dapat mengoptimalkan potensinya menjadi bagian tak terpisahkan dengan bagaimana perusahaan mampu memberikan rasa aman serta nyaman dalam bekerja. Karyawan juga akan memberikan timbal balik dengan menunjukkan perilaku *extra role* jika mereka diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya (Made & Rosmelina, 2020). Kondisi psikologis yang baik maka akan mengarahkan *work engagement* membuat karyawan mampu untuk bertahan dan memunculkan potensinya, meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti (Saks, 2006).

Temuan pada penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan kualitas pemimpin dalam membuat keputusan yang sesuai prosedur dan dijalankan secara konsisten maka akan memberikan

semangat bagi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional (seperti pertimbangan individu, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan hubungan yang berkualitas tinggi antara pimpinan dan karyawan dapat memengaruhi karakteristik pekerjaan pengikut, cara ini memberikan dampak tidak langsung pada sikap karyawan, kinerja dan kondisi psikologis. Peran manajer juga menjadi hal penting dalam upaya meningkatkan *work engagement*, manajer harus mencari tahu sumber daya dan manfaat apa yang paling diinginkan oleh karyawan dan kemungkinan besar menciptakan rasa kewajiban yang dikembalikan dengan tingkat keterikatan yang lebih besar (Saks, 2006).

Itikad baik dari pimpinan membentuk persepsi bahwa pimpinan perusahaan dapat memahami keinginan dari karyawan dan perlakuan dalam konteks kepemimpinan transformasional menjadi bagian penting untuk menghasilkan *work engagement*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* ($F=11,300$; $p=0,000$), dari hasil ini juga diketahui bahwa kelompok berpengaruh terhadap *work engagement* ($F=5,369$; $p=0,000$) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,024 maka adanya pengaruh sistem reward terhadap *work engagement*. Dapat diartikan bahwa sesudah dilakukannya perancangan dan sosialisasi sistem *reward* pada karyawan PT. X terjadi peningkatan terhadap *work engagement* dan ketika perusahaan dapat menjalankan prosedur yang adil dalam penyusunan sistem *reward* maka akan meningkatkan *work engagement* karyawan. Hasil dari penelitian ini menemukan rancangan sistem *reward* yang dapat meningkatkan *work engagement* di PT. X.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, beberapa saran dapat dikemukakan, sebagai berikut:

- 1) Bagi Perusahaan. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan sistem *reward* yang ada di PT. X untuk

meningkatkan *work engagement* karyawan sehingga mendapatkan kinerja yang optimal.

2) Bagi Peneliti selanjutnya, sebagai isu yang menarik saat ini terkait *work engagement*, ada beberapa variabel lain yang memengaruhi *work engagement* yang dapat dikaji lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya, antara lain; 1) variabel kepemimpinan; 2) dukungan organisasi dan dukungan supervisor; 3) karakteristik pekerjaan; 4) komunikasi; 5) keterikatan dalam pengambilan keputusan; 6) kepuasan kerja; 7) kepercayaan dan integritas dan kesehatan dan keamanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anku, J. S., Amewugah, B. K., & Glover, M. K. (2018). Concept of Reward Management , Reward System and Corporate Efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(2), 621–637. Retrieved from http://hrmars.com/hrmars_papers/Analyzing_the_Effectiveness_of_Reward_Management_System_on_Employee_Performance_through_the_Mediating_Role_of_Employee_Motivation.pdf
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, pp. 4–11). <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Nursing Concept Analysis*, 69(1). <https://doi.org/10.1891/9780826126825.0031>
- Baskar, & R, P. R. K. (2015). A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(11), 1644–1648. <https://doi.org/10.21275/v4i11.nov151549>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L. (2017). Reward systems. In *Organizational Behaviour in Sport* (pp. 72–82). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203131961-9>
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*.
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance. *International Letter of Humanistic Science*, 52(May), 95–103.
- Jamieson, J. (2004). Analysis of covariance (ANCOVA) with difference scores. *International Journal of Psychophysiology*, 52(3), 277–283. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2003.12.009>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). *The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees*. *Strategic Management Journal* (Vol. 33). <https://doi.org/10.1002/smj.1974>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human* (9th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Made, N., & Rosmelina, A. (2020). META-ANALISIS: HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 9(1), 11–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1>
- Maulana, R. (2019). Jumlah Konsultan Besar Bidang Konstruksi Tumbuh Pesat, Ini Penyebabnya. Retrieved January 7, 2019, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190124/45/881930/jumlah-konsultan-besar-bidang-konstruksi-tumbuh-pesat-ini-penyebabnya>
- Mehmood, S. (2013). Managing Performance through Reward System. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 15(2), 64–67. <https://doi.org/10.9790/0837-1526467>
- Nulipata, M., Sahrah, A., & Yuniasanti, R. (2019). Pengaruh restrukturisasi birokrasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai 1). *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 8(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v8i2>

- ostudia.v8i2.2751
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 21, 21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
- Stachowska, S. (2016). The role of remuneration in building employee engagement. *World Scient*
- Ific News*, 57, 503–512.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). *Employee Engagement: A Literature Review. International Journal of Human Resource Studies* (Vol. 9). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Zulistiawan, R. (2014). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Keadilan Organisasi Dengan Intensi Turn Over. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 3(1), 12–23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v3i1.2243>