

## PENGARUH TOTAL *REWARD* TERHADAP *JOB ENGAGEMENT* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**Chresno Wahyu Widodo**

*Universitas Diponegoro Semarang*

*E-mail : [chresno.widodo@gmail.com](mailto:chresno.widodo@gmail.com)*

**Abstract:** Total Reward combines Transactional Reward and Relational Reward can meet any level of employee's needs therefore will foster employee to invest their Job involvement (cognitive energy), Job satisfaction (emotional reaction), Intrinsic motivation (physical energy) actively into complete work role performance. If employee shows Job Engagement during work in turn will create superior performance that are directly involved in the accomplishment of core job tasks involved in organization's 'technical core' (task performance) and also motivational behavior such cooperation, helpfulness, innovation, contribute to organization by fostering a social and psychological environment conducive to accomplishment of work involved in organization's 'technical core' (contextual performance). Result of the study taken by questionnaire to employee of Sekretariat Pengadilan Pajak confirm our hypotheses relationships between Total Reward and Job Engagement also relationships between Job Engagement and Job Performance. In fact our results support our hypotheses that mediating role of Job Engagement accounts for relationships between Total Reward and Job Performance.

**Keywords:** Total Reward, Job Engagement, Job Performance, Mediating Role of Job Engagement

**Abstrak:** *Total Reward* merupakan kombinasi Imbalan Transaksional dan Imbalan Relasional dipercaya mampu memenuhi seluruh kebutuhan pegawai sehingga akan mendorong pegawai untuk menginvestasikan *Job involvement* (energi kognitif), *Job satisfaction* (reaksi emosional), *Intrinsic motivation* (energi fisik) secara aktif ke dalam pekerjaan. Apabila pegawai telah menunjukkan *Job Engagement* dalam bekerja pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang superior dalam pelaksanaan tugas pokok pekerjaan yang berkaitan secara langsung terhadap tugas pokok organisasi (*task performance*) dan sesuatu yang bersifat motivasional seperti kemampuan bekerja sama, membantu sesama, inovasi yang terbukti turut membantu pencapaian kinerja organisasi (*contextual performance*). Hasil penelitian ini yang dilaksanakan melalui penyampaian kuesioner kepada pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak mengkonfirmasi hipotesis pengaruh *Total Reward* terhadap *Job Engagement* dan pengaruh *Job Engagement* terhadap Kinerja Pegawai. Begitu pula dengan hipotesis peran *Job Engagement* sebagai mediator dalam hubungan *Total Reward* dengan *Kinerja Pegawai*.

**Kata Kunci:** Total Reward, Job Engagement, Kinerja Karyawan, Peran Job Engagement sebagai Mediator.

### PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu variabel dependen yang telah diteliti sejak lama. Sebagai *human capital* maka pegawai dipandang sebagai aset utama bagi organisasi sehingga kinerja organisasi akan sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Borman and

Motowidlo (1993), dan Campbell (1990) dalam Rich *et.al* (2010) menyebutkan definisi *job performance* atau kinerja pegawai adalah keseluruhan nilai bagi organisasi dari serangkaian perilaku yang disumbangkan oleh pegawai secara langsung maupun tak langsung untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep perilaku manusia (*behavioral conceptualization*) untuk kinerja pegawai dipilih karena merefleksikan keterwakilan manusia, memiliki multi dimensi yang akan memberikan pemahaman perilaku pegawai yang spesifik menunjukkan pengaruh yang objektif seperti produktifitas, efisiensi dan kualitas. Borman and Motowidlo (1993) dalam Jankingthong and Rurkkhum (2012) dan (Griffin *et.al*, 2000) menunjukkan kinerja pegawai dapat dipisahkan menjadi dua hal yakni yang berkaitan dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan atau biasa disebut *task performance* dan sesuatu yang bersifat motivasional seperti kemampuan bekerja sama, membantu sesama, inovasi yang terbukti turut membantu pencapaian kinerja organisasi atau biasa disebut *contextual performance*. Beberapa faktor telah diidentifikasi akan mempengaruhi kinerja baik *task performance* maupun *contextual performance* antara lain adalah pengembangan organisasi, kompensasi/*reward*, sistem komunikasi, *organizational justice/politic*, *job engagement*, *public service motivation* (PSM), gaya manajerial/*leadership*, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur.

*Total Reward* yang mengkombinasikan imbalan transaksional dan imbalan relasional yang bersifat individual maupun komunal dimaksudkan untuk memenuhi hierarki seluruh kebutuhan pegawai meminjam istilah dari hierarki kebutuhan Maslow. Persepsi pegawai terhadap kompensasi yang adil (meliputi keadilan internal, eksternal dan individual) akan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi, komitmen dan kinerja pegawai. Baron and Armstrong (2013) mendefinisikan imbalan transaksional sebagai imbalan berwujud yang muncul dari transaksi antara atasan dan bawahan menyangkut upah dan penghargaan sedangkan imbalan relasional adalah imbalan tak berwujud yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja. Kombinasi keduanya dipercaya mempunyai efek yang lebih kuat dibandingkan jika imbalan berdiri sendiri-sendiri sehingga pendekatannya bersifat holistik tujuannya untuk memaksimalkan dampak kombinasi dari inisiatif imbalan. Tompson (2002) dalam Baron and Armstrong (2013) menyatakan imbalan transaksional bersifat finansial dan diperlukan untuk merekrut dan mempertahankan staf tetapi dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor sedangkan imbalan rasional lebih sulit ditiru dan meningkatkan nilai dari imbalan transaksional, sehingga dapat disimpulkan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

*Engagement* istilah yang dipopulerkan oleh Kahn (1990) dapat diartikan sebagai kemauan dan kemampuan untuk bekerja melebihi rata-rata (*to go the extra mile*) dengan mengerahkan seluruh tenaga, pikiran dan hatinya, oleh karenanya berpengaruh pada peningkatan kinerja (Schaufeli, 2012), dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Rich *et.al*, 2010). Schaufeli (2012) menyarankan *engagement* merupakan konsep yang layak menjadi perhatian baik bagi praktisi maupun akademisi.

Patut diduga terdapat pengaruh *total reward* terhadap *job engagement* serta dampaknya secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Scott *et.al* (2010) dan Higgs (2006) mengkonfirmasi adanya pengaruh *total reward* (imbalan terpadu) terhadap *job engagement* sedangkan hasil penelitian Rich *et.al* (2010), Higgs (2006), Jankingthong and Rurkkhum (2012), dan Schaufelli (2012) mengkonfirmasi bahwa *job engagement* mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Murty (2012) tidak menemukan hubungan langsung antara peningkatan *reward* dengan peningkatan kinerja pegawai namun hasil penelitian Scott *et.al* (2010) dan Higgs (2006) menemukan adanya

pengaruh tidak langsung *total reward* terhadap kinerja pegawai melalui *jobengagement* yang berperan sebagai mediator atau variabel antara (*intervening*). Untuk mencari bukti empiris mengenai hal tersebut maka dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel pegawai yang bertugas di Majelis yang menangani administrasi sengketa di persidangan pada Sekretariat Pengadilan Pajak di Jakarta.

**Kinerja Pegawai.** Borman and Motowidlo (1993); dan Campbell (1990) dalam Rich *et.al* (2010) menyebutkan definisi *job performance* atau kinerja pegawai adalah keseluruhan nilai bagi organisasi dari serangkaian perilaku yang disumbangkan oleh pegawai secara langsung maupun tak langsung untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep perilaku manusia (*behavioral conceptualization*) untuk kinerja pegawai dipilih karena merefleksikan keterwakilan manusia, memiliki multi dimensi yang akan memberikan pemahaman perilaku pegawai yang spesifik menunjukkan pengaruh yang objektif seperti produktifitas, efisiensi dan kualitas.

Borman and Motowidlo (1993) dalam Jankingthong and Rurkkhum (2012) membagi kinerja menjadi 2 (dua) hal, yang telah diterima secara luas dalam literatur yang meneliti perilaku di tempat kerja (Conway, 1999; McManus and Kelly, 1999; Van Scooter and Motowidlo, 1996) dalam (Griffin *et.al*, 2000), sebagai berikut:

1. *Task performance* didefinisikan sebagai efektifitas tugas pokok pekerjaan yang berpengaruh secara langsung terhadap tugas pokok organisasi. Aktivitas ini berhubungan langsung dengan sistem imbalan organisasi yang formal.
2. *Contextual performance* didefinisikan sebagai usaha individu yang tidak berhubungan secara formal diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan tetapi dapat mendukung konteks sosial dan psikologis pada organisasi. Perilaku ini selain berguna dalam mencapai tujuan organisasi dan khususnya untuk mendukung kesuksesan jangka panjang (Allen and Rush, 1998; Ostroff, 1992).

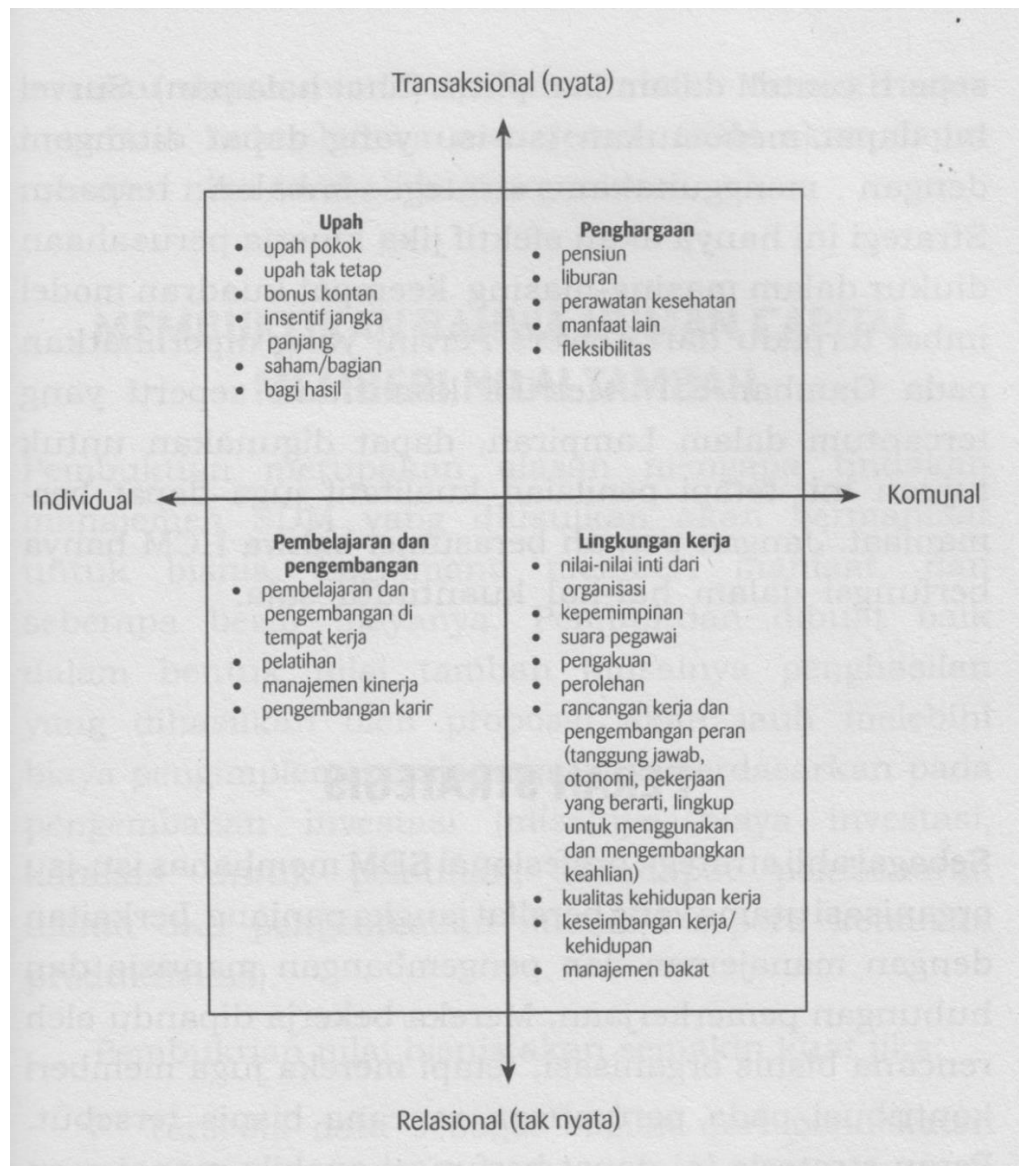
*Contextual performance* memiliki persamaan konsep dengan nama lainnya yang diajukan oleh peneliti lain seperti *organizational citizenship behavior* (OCB: Bateman and Organ, 1983, Smith *et.al*, 1983), *prosocial organizational behavior* (Brief and Motowidlo, 1986), dan *extra-role performance* (Van Dyne *et.al*, 1985).

Borman and Motowidlo (1993) dalam Jankingthong and Rurkkhum (2012) menyebutkan *Contextual performance* lebih lanjut terdiri dari dua hal:

- a. *Interpersonal facilitation* yang terdiri dari kerjasama, penuh pertimbangan/kerhatian, dan kemauan membantu yang mendorong kinerja rekan kerja.
- b. *Job dedication* terdiri dari kedisiplinan diri, tindakan yang termotivasi seperti suka bekerja keras, mau memulai inisiatif, mengikuti aturan untuk mendukung tujuan organisasi.

**Total Reward.** Higgs (2006) menyebutkan manajemen imbalan telah bergerak dari semula yang hanya fokus pada pemberian bersifat finansial (gaji dan bonus/insentif) ke arah pertimbangan yang lebih strategis yang menggabungkan pemberian bersifat finansial dengan penyediaan manfaat/non-finansial yang diberi nama *total reward*. Baron and Armstrong (2013) mendefinisikan *total reward* sebagai kombinasi imbalan transaksional dan imbalan relasional. Imbalan Transaksional adalah imbalan berwujud yang muncul dari transaksi antara atasan dan bawahan menyangkut upah dan penghargaan. Imbalan Relasional adalah imbalan tak berwujud yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja. Kombinasi ini mempunyai efek yang lebih kuat

dibandingkan jika imbalan berdiri sendiri-sendiri sehingga pendekatannya bersifat holistik tujuannya untuk memaksimalkan dampak kombinasi dari inisiatif imbalan. Model *total reward* yang dikembangkan oleh Towers Perrin dalam Baron and Armstrong (2013) diperlihatkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Total Reward oleh Towers Perrin

Sumber: Armstrong dan Brown (2013)

Baron and Armstrong (2013) menyatakan Departemen SDM dapat mengembangkan *engagement* pegawai dan perilaku bebas yang produktif dengan membuat organisasi mengadopsi kebijakan imbalan jasa terpadu. Menurut penelitian yang dilaksanakan oleh Scott *et.al* (2010) dan Higgs (2006) *total reward* terbukti mempengaruhi *engagement* pegawai. Tompson (2002) dalam Baron and Armstrong (2013) menyatakan imbalan transaksional bersifat finansial dan diperlukan untuk merekrut dan mempertahankan staf tetapi dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor sedangkan imbalan relasional lebih sulit

ditiru dan meningkatkan nilai dari imbalan transaksional, sehingga dapat disimpulkan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Mello (2011) mengadopsi Teori Keadilan yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams menyatakan persepsi pegawai terhadap kompensasi yang adil (meliputi keadilan internal, eksternal dan individual) akan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi, komitmen dan kinerja pegawai. Kompensasi merupakan salah satu strategi untuk menarik pencari kerja, mempertahankan pegawai dan menjamin optimalisasi kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan strategik organisasi. *Total Reward* yang mengkombinasikan imbalan transaksional dan imbalan relasional yang bersifat individual maupun komunal dipandang Hai (2006) mampu menghubungkan antara kompensasi dengan kinerja pegawai sehingga menjadi kunci kesuksesan perusahaan namun penelitian Murty (2012) tidak menemukan hubungan langsung antara peningkatan *reward* dengan peningkatan kinerja pegawai.

**Job Engagement.** Schaufeli (2012) menyarankan *engagement* merupakan konsep yang layak menjadi perhatian baik bagi praktisi maupun akademisi. Istilah ini dipopulerkan oleh Kahn (1990) yang mendeskripsikan *engagement* sebagai: *unique and important motivational concept: the harnessing of an employee's full self in terms of physical, cognitive, and emotional energies to work role performances*. Dalam sebuah hasil pelaporan penelitian, Kahn (1990) secara formal mendefinisikan *employee engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Definisi *engagement* menurut The Hay Group (Murlis, 2005) dalam (Baron and Armstrong:2013) adalah hasil yang diperoleh dari menstimulasi antusiasme pegawai terhadap pekerjaannya dan mengarahkannya menuju kesuksesan organisasi. Hasil ini hanya dapat diperoleh jika atasan menawarkan kontrak implisit kepada pegawai yang mendatangkan perilaku positif spesifik, yang sejalan dengan tujuan organisasi. Jadi sederhananya menurut Ashforth and Humphrey (1995:110) dalam Rich *et.al* (2010) *engagement* terkait dengan menginvestasikan tenaga, pikiran, and hati/perasaan secara aktif dengan seluruh kemampuan kerja yang dimiliki.

Rich *et.al* (2010) menyebutkan konsep *engagement* menyatukan seluruh energi pegawai secara simultan agar dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif pengaruhnya terhadap kinerja:

1. *Job involvement* (energi kognitif) adalah tingkat hubungan pegawai dengan pekerjaannya dibandingkan dengan hidup mereka secara keseluruhan sehingga pegawai yang menampilkan *job involvement* yang tinggi akan sangat mengenali pekerjaannya dan memikirkan meskipun di luar jam kerja. *Job involvement* dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, pengawasan perilaku, perbedaan individu (Brown and Leigh, 1996) dan dijadikan alasan untuk memprediksi kinerja pegawai karena individu yang paling mengenali pekerjaannya akan memfokuskan pemikirannya pada pekerjaan dan menginterpretasikan lebih banyak situasi sebagai kesempatan untuk menampilkan perannya dalam aktivitas kerjanya (Hillman *et.al*, 2008 dan Kreiner *et.al*, 2006).
2. *Job satisfaction* (reaksi emosional) adalah perasaan nyaman atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976: 1300). *Job satisfaction* dihasilkan dari persepsi yang baik atas karakteristik pekerjaan, atasan dan rekan kerja (Russell *et.al*, 2004) dan dipengaruhi pula oleh perbedaan kepribadian individu (Judge *et.al*, 2002). Perasaan positif yang diasosiasikan dengan *job satisfaction* yang tinggi akan membuat pegawai

akan berperilaku yang sesuai dengan tugas-tugasnya yang memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi (Eagly and Chaiken, 1993; Judge *et.al*, 2001).

3. *Intrinsic motivation* (energi fisik) adalah keinginan untuk berusaha lebih saat menjalankan tugas pada saat tidak terdapat hambatan dari eksternal (Deci, 1975; Deci and Ryan, 1985). *Intrinsic motivation* dihasilkan baik dari konteks pekerjaan maupun faktor individu yang mendorong perasaan memiliki kompetensi, otonomi, dan keterkaitan (Gagne and Deci, 2005) dan akan mempengaruhi kinerja sebab kesempatan untuk memuaskan ketiga kebutuhan instrinsik ini akan memfasilitasi motivasi sendiri dan fungsi pengaturan yang efektif melalui internalisasi tujuan organisasi (Baard *et.al*, 2004).

Higgs (2006) menyebutkan *engagement* bermanfaat dari segi finansial maupun organisasional sebagaimana contoh berikut:

- a. Organisasi dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki probabilitas lebih dari 70% untuk mampu mencapai tujuannya dibandingkan yang tingkat *engagement* rendah (Towers Perrin, 2004).
- b. Organisasi dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki margin operasi yang lebih baik, setiap 5% peningkatan *engagement* dapat mengakibatkan 0,7% peningkatan margin operasi (Towers Perrin, 2005).
- c. Pegawai pada organisasi dengan tingkat *engagement* tinggi mempunyai kemungkinan dua kali lebih tinggi untuk tetap bertahan berkerja pada tempat yang sama dibandingkan organisasi dengan tingkat *engagement* rendah (ISR, 2004).
- d. Perusahaan dengan pegawai dengan tingkat *engagement* tinggi menunjukkan pertumbuhan 6% lebih tinggi dibanding rata-rata industrinya (ISR, 2004).

Schaufeli (2012) mengungkapkan *engagement* berpengaruh pada sikap positif, kesehatan dan kenyamanan hidup, perilaku untuk memberi lebih dan peningkatan kinerja (*job performance*). Sedangkan Rich *et.al* (2010) menyatakan bahwa *engaged employees* memberikan *competitive advantages* bagi perusahaan.

**Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement.** Imbalan transaksional yakni Upah dan Penghargaan bersifat finansial dan diperlukan untuk merekrut dan mempertahankan staf, karena pemberian Upah dan Penghargaan yang cukup akan mampu menjamin pegawai memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa amannya yang merupakan kebutuhan dasar. Apabila kebutuhan dasarnya terpenuhi akan mendorong pegawai untuk dapat lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya dan memiliki banyak waktu untuk mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja karenanya tidak dipusingkan lagi oleh bagaimana mencari tambahan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan dasarnya atau memikirkan mencari tempat kerja yang baru.

Imbalan Relasional yakni Pengembangan dan Pembelajaran serta Lingkungan Kerja yang baik akan memenuhi kebutuhan pegawai selanjutnya yakni rasa dicintai dan memiliki, harga diri dan aktualisasi diri. Organisasi yang berhasil memenuhi kebutuhan tingkat lanjutan pegawai akan lebih memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan pegawai dan mendorongnya untuk menginvestasikan kemampuan fisikal, kognitif, emosional ke dalam pekerjaan secara aktif dan menyeluruh.

Berdasarkan argumentasi di atas patut diduga *Total Reward* yang merupakan kombinasi Imbalan Transaksional dan Imbalan Relasional diharapkan akan mampu memenuhi seluruh kebutuhan pegawai akan berpengaruh terhadap *Job Engagement* dibandingkan apabila dilakukan secara terpisah.

Hipotesis H1: *Total reward* berpengaruh signifikan terhadap *Job engagement*.

**Pengaruh Job Engagement terhadap Kinerja Pegawai.** *Job involvement* (energi kognitif) merupakan tingkat hubungan pegawai dengan pekerjaannya dibandingkan dengan hidup mereka secara keseluruhan sehingga pegawai yang menampilkan *job involvement* yang tinggi akan sangat mengenali pekerjaannya dan memikirkan meskipun di luar jam kerja. Pegawai yang paling mengenali pekerjaannya akan memfokuskan pemikirannya pada pekerjaan dan menginterpretasikan lebih banyak situasi sebagai kesempatan untuk menampilkan perannya dalam aktivitas kerjanya.

*Job satisfaction* (reaksi emosional) adalah perasaan nyaman dan positif yang dihasilkan dari penilaian pegawai akan karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerjanya, atasan dan rekan kerja. Perasaan positif yang diasosiasikan dengan *job satisfaction* yang tinggi akan membuat pegawai akan berperilaku yang sesuai dengan tugas-tugasnya yang memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi.

*Intrinsic motivation* (energi fisik) adalah keinginan untuk berusaha lebih saat menjalankan tugas, adanya perasaan memiliki kompetensi, otonomi, dan keterkaitan dengan pekerjaan. Pegawai yang menunjukkan *Intrinsic motivation* (energi fisik) yang tinggi tentunya akan lebih berkontribusi kepada organisasi dibandingkan pegawai yang kurang kompeten dan tertarik kepada pekerjaannya.

Pegawai memiliki *engagement* akan menginvestasikan kemampuan fisik, kognitif, emosional ke dalam pekerjaan sehingga akan menghasilkan performa yang lebih baik karena mereka bekerja dengan intensitas yang lebih besar pada tugas-tugasnya, mereka memberikan atensi yang lebih banyak dan lebih fokus pada tanggung jawabnya dan akan lebih terikat secara emosional dengan tugas pokok pekerjaan yang berpengaruh secara langsung terhadap organisasi yakni *Task performance*.

Pegawai yang memiliki *engagement* menginvestasikan dirinya lebih utuh saat bekerja dibandingkan pegawai yang kurang memiliki *engagement*, mereka bersedia melangkah keluar dari tugas-tugas pokoknya, penuh perhatian dan terhubung dengan pekerjaannya, sehingga mampu mendorong peran serta pegawai perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. *Engagement* yang terdiri dari kemampuan fisik, kognitif, emosional mendorong peran serta aktif dan menyeluruh pegawai melalui perilaku kehatian-hatian ekstra, kerjasama antar pegawai, inovasi dan keterlibatan yang diperlukan dalam mendukung konteks sosial dan psikologis pada organisasi yakni *Contextual performance*.

Berdasarkan argumentasi di atas patut diduga *Job Engagement* yang terdiri *Job involvement* (energi kognitif), *Job satisfaction* (reaksi emosional), *Intrinsic motivation* (energi fisik) akan berpengaruh pada kinerja (*job performance*) yang terdiri dari *Task performance* dan *Contextual performance*.

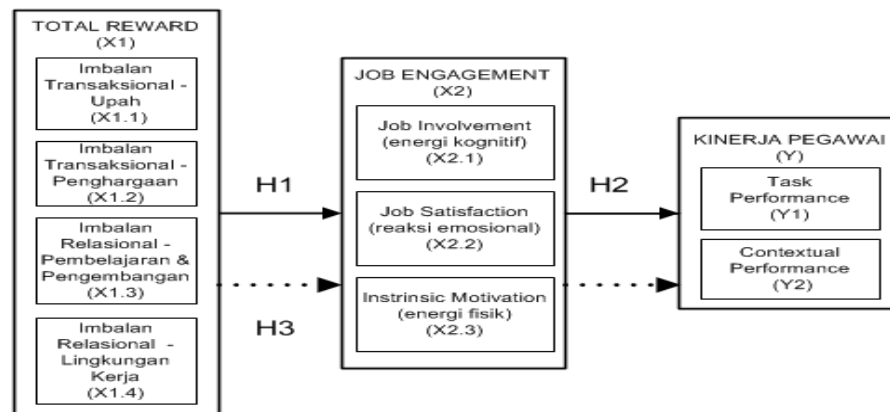
Hipotesis H2: *Job engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Pengaruh Total Reward dan Job Engagement Terhadap Kinerja Pegawai.** *Total Reward* yang merupakan kombinasi Imbalan Transaksional dan Imbalan Relasional diharapkan memenuhi seluruh kebutuhan pegawai sehingga mendorong pegawai untuk menginvestasikan kemampuan fisik, kognitif, emosional ke dalam pekerjaan. Apabila pegawai telah menunjukkan *engagement* dalam bekerja pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang superior baik yang berpengaruh secara langsung terhadap tugas pokok organisasi maupun dalam mendukung konteks sosial dan psikologis pada organisasi.

Berdasarkan argumentasi bahwa *Total Reward* berpengaruh kepada *Job Engagement* dan *Job Engagement* berpengaruh kepada Kinerja Pegawai maka patut diduga peran *Job Engagement* sebagai mediator atau variabel antara (*intervening*) antara *Total Reward* terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis H3: *Total reward* berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *job engagement*.

Kerangka pemikiran pengaruh *Total Reward* terhadap *Job Engagements* serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

## METODE

Penelitian yang dilaksanakan merupakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dan dilengkapi dengan deskriptif. Umar (2013) menjelaskan desain kausal berguna untuk mengukur hubungan-hubungan antarvariabel penelitian atau berguna untuk mengetahui analisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian bersifat eksperimen di mana variabel independennya diperlakukan secara terkendali untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung. Penelitian menggunakan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner secara langsung dari sumbernya yaitu pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak, yang diukur dalam skala pengukuran ordinal menggunakan skala Likert dengan urutan bertingkat dengan memberi tanda pada alternatif jawaban yang paling tepat dari nomor 1 sampai 5 masing-masing untuk tingkat penilaian yang paling rendah sampai dengan paling tinggi.

Populasi dalam penelitian ini adalah 234 pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak yang bertugas di Majelis yang terdiri dari 36 orang Sekretaris Pengganti (Eselon III), 66 orang Pembantu Sekretaris Pengganti (Eselon IV), 132 orang Pelaksana. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin* dengan kelonggaran ketidaktelesian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi sebesar 10% sehingga diperoleh sampel sebanyak 70 responden. Penentuan sampel menggunakan cara *stratified random sampling* sehingga respondennya terdiri dari 16% atau 11 orang Sekretaris Pengganti, 29% atau 20 orang Pembantu Sekretaris Pengganti dan 55% atau 39 orang Pelaksana. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan menggunakan alat bantu analisis IBM SPSS Statistics 20 dan LISREL 2.80 (Student).



## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Deskripsi Statistik Variabel Penelitian.** Penilaian responden terhadap variabel *Total Reward* dari 70 orang responden diketahui jumlah rata-rata responden yang menjawab untuk kategori sangat tidak setuju adalah 3 responden, kategori tidak setuju adalah 14 responden, kategori ragu ragu adalah 16 responden dan kategori setuju adalah 33 responden dan kategori sangat setuju adalah 4 responden. Berdasarkan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel *Total Reward*, responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 53%.

Penilaian responden terhadap variabel *Job Engagement* dari 70 orang responden diketahui jumlah rata-rata responden yang menjawab untuk kategori sangat tidak setuju adalah tidak ada, kategori tidak setuju adalah 4 responden, kategori ragu ragu adalah 21 responden dan kategori setuju adalah 41 responden dan kategori sangat setuju adalah 3 responden. Berdasarkan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel *Job Engagement*, responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 64%.

Penilaian responden terhadap variabel Kinerja Pegawai dari 70 orang responden diketahui jumlah rata-rata responden yang menjawab untuk kategori sangat tidak setuju adalah tidak ada, kategori tidak setuju adalah 1 responden, kategori ragu ragu adalah 9 responden dan kategori setuju adalah 53 responden dan kategori sangat setuju adalah 7 responden. Berdasarkan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk variabel Kinerja Pegawai, responden yang menjawab untuk setuju dan sangat setuju sebanyak 85%.

Uji Chi-Square dilaksanakan untuk mengetahui apakah ada kesamaan atau homogenitas nilai suatu variabel berdasarkan kategorisasi jabatan responden. Hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil hitung dengan menggunakan rumus Chi-Square dibandingkan dengan nilai menurut tabel berdasarkan df (degree of freedom) dan  $\alpha$  sebesar 10% untuk masing-masing variabel. Hasil uji Chi-Square menunjukkan pendapat Sekretaris Pengganti, Pembantu Sekretaris Pengganti maupun Pelaksana sama mengenai variabel *Total Reward*, *Job Engagement* dan Kinerja Pegawai.

**Hasil Uji Asumsi Klasik.** Penelitian yang dilakukan telah memenuhi uji asumsi klasik. Hasil uji normalitas terlihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik dan membentuk pola linier sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil Uji Multikolinieritas menghasilkan *Value Inflation Factor* (VIF) antara variabel *Total Reward* (X1) dan variabel *Job Engagement* (X2) sebesar 1,045 karena nilainya mendekati angka 1 mencerminkan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen. Hasil Uji Heteroskedastisitas menghasilkan tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. sehingga dapat disimpulkan uji heteroskedastisitas terpenuhi karena adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model.

**Hasil Analisis Jalur.** Peneliti menggunakan analisis jalur untuk menganalisis pengaruh langsung *Total Reward* (X1) terhadap *Job Engagement* (X2) dan pengaruh langsung *Job Engagement* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) serta pengaruh tidak langsung *Total Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui *Job Engagement* (X2).

Hasil pengolahan data-data yang mewakili variabel eksogen dan variabel endogen menggunakan program LISREL 2.80 (Student) yang terbagi dalam menu PRELIS Data dan SIMPLIS Project sebagai berikut:

## Persamaan Struktural 1

$$X_2 = 0.24900 * X_1, \text{ Errorvar.} = 0.93800, R^2 = 0.062001$$

$$(0.11745) \quad (0.16087)$$

$$2.12008 \quad 5.83095$$

6

Persamaan struktural tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung (p) dari *Total Reward* (X1) terhadap *Job Engagement* (X2) sebesar 0.24900, sedangkan standar error (se) sebesar 0.11745. Jika nilai koefisien pengaruh (p) dibagi dengan standar error (se) maka akan diperoleh nilai  $t_h$  sebesar 2.12008. Sedangkan koefisien determinasi  $R^2$  yakni pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar 0.062001 dan jika  $(1-R^2)$ , maka diperoleh error varian yakni pengaruh variabel lain yang tidak diteliti untuk persamaan struktural 1 sebesar 0.93800.

## Pengujian Hipotesis

H1: *Total Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Job Engagement*.

## Hipotesis Statistik:

$$H_0: p \leq 0$$

$$H_1: p > 0$$

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh nilai koefisien jalur (p) = 0.24900 dengan nilai  $t_{hitung} = 2.12008$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah responden (n) = 70 diperoleh angka  $t_{tabel} = 1.67$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Dengan demikian kesimpulannya terdapat pengaruh langsung positif signifikan *Total Reward* terhadap *Job Engagement*.

## Persamaan Struktural 2

$$Y = 0.48511 * X_2 + 0.16021 * X_1, \text{ Errorvar.} = 0.70030, R^2 = 0.29970$$

$$(0.10478) \quad (0.10478) \quad (0.12010)$$

$$4.62969 \quad 1.52897 \quad 5.83095$$

Persamaan struktural tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung dari *Job Engagement* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.48511, sedangkan standar error sebesar 0.10478. Jika nilai koefisien pengaruh (p) dibagi dengan standar error (se) maka akan diperoleh nilai  $t_h$  sebesar 4.62969. Koefisien pengaruh langsung dari *Total Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.16021, sedangkan standar error sebesar 0.10478. Jika nilai koefisien pengaruh (p) dibagi dengan standar error (se) maka akan diperoleh nilai  $t_h$  sebesar 1.52897. Koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0.29970 yakni pengaruh bersama-sama variabel eksogen terhadap variabel endogen dan jika  $(1-R^2)$  maka diperoleh error varian yakni pengaruh variabel lain yang tidak diteliti untuk persamaan struktural 2 sebesar 0.70030.

## Pengujian Hipotesis

H2: *Job Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## Hipotesis Statistik:

$$H_0: p \leq 0$$

$$H_1: p > 0$$

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh nilai koefisien jalur (p) = 0.48511 dengan nilai  $t_{hitung} = 4.62969$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah responden (n) = 70 diperoleh angka  $t_{tabel} = 1.67$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Dengan demikian kesimpulannya terdapat pengaruh langsung positif signifikan *Job Engagement* terhadap kinerja pegawai.

**Pengaruh Tidak Langsung.** Koefisien pengaruh tidak langsung ( $\beta$ ) dari *Total Reward* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui *Job Engagement* (X2) sebesar 0.12079, sedangkan standar error (se) sebesar 0.06266. Jika nilai koefisien pengaruh ( $\beta$ ) dibagi dengan standar error (se) maka akan diperoleh nilai  $t_h$  sebesar 1.92759.

Pengujian Hipotesis

H3: *Total Reward* berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Job Engagement*.

Hipotesis Statistik:

$$H_0: \beta_{31-2} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31-2} > 0$$

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) = 0.12079 dengan rincian X1 terhadap X2 sebesar 0.24900 dan X2 terhadap Y sebesar 0.48511 dengan nilai  $t_{hitung} = 1.92759$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah responden ( $n$ ) = 70 diperoleh angka  $t_{tabel} = 1.67$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Dengan demikian kesimpulannya terdapat pengaruh tidak langsung positif signifikan *Total Reward* terhadap Kinerja pegawai melalui *Job Engagement*.

**Analisis Korelasi AntarDimensi.** Korelasi antardimensi berguna untuk meneliti hubungan dimensi yang paling kuat yang menjadi penyebab pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagaimana Tabel 8 yang menunjukkan bahwa:

1. Untuk variabel *Total Reward* dimensi Pembelajaran dan Pengembangan menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan dimensi *Job Satisfaction* (reaksi emosional) dari variabel *Job Engagement* dengan nilai koefisien pengaruh positif sebesar 0.303.
2. Untuk variabel *Job Engagement*, dimensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi *Intrinsic Motivation* (energi fisik) menunjukkan hubungan positif yang paling kuat dengan dimensi *Contextual Performance* dengan nilai koefisien pengaruh positif sebesar 0.574.

Tabel 1. Matriks Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Variabel	Total Reward			Kinerja Pegawai		
		Dimensi	Upah	Penghargaan	Pembelajaran & Pengembangan	Lingkungan Kerja	Task Performance
Job Engagement	Job involvement (energi kognitif)	-0.001	0.066	0.035	0.034	0.171	0.457
	Job Satisfaction (reaksi emosional)	0.185	0.252	<b>0.303</b>	0.281	0.096	0.373
	Intrinsic Motivation (energi fisik)	-0.028	0.003	0.129	0.203	0.407	<b>0.574</b>

Sumber: Output LISREL yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas selanjutnya dilakukan pembahasan permasalahan sebagai berikut:

**Pengaruh *Total Reward* terhadap *Job Engagement*.** Penelitian yang telah dilakukan mengkonfirmasi bahwa *Total Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job*

*Engagement* dengan tingkat koefisien pengaruh langsung yang lemah sebesar 24,90 %. Perubahan *Total Reward* dengan demikian masih dapat digunakan untuk memprediksi perubahan dari *Job Engagement*, apabila *Total Reward* ditingkatkan akan berpengaruh meningkatkan *Job Engagement*. Besarnya koefisien determinasi  $R^2$  dari *Total Reward* terhadap *Job Engagement* sebesar 6,20% sehingga pengaruh variabel lain yang tidak diteliti adalah sebesar 93,80%. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Scott *et.al* (2010) dan Higgs (2006) yang menunjukkan bahwa *Total Reward* berpengaruh terhadap *Job Engagement*.

Dimensi Pembelajaran dan Pengembangan dari variabel *Total Reward* menunjukkan korelasi positif yang paling kuat sebesar 30,30% dengan dimensi *Job Satisfaction* (reaksi emosional) dari variabel *Job Engagement*. Pembelajaran dan Pengembangan dengan demikian merupakan prediktor utama dari *Job Engagement* sehingga peningkatan Pembelajaran dan Pengembangan akan meningkatkan *Job Engagement* pada umumnya dan *Job Satisfaction* (reaksi emosional) pada khususnya.

**Pengaruh *Job Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.** Penelitian yang telah dilakukan mengkonfirmasi bahwa *Job Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai dengan tingkat koefisien pengaruh langsung yang sedang sebesar 48,51%. Perubahan *Job Engagement* dengan demikian dapat digunakan untuk memprediksi perubahan dari Kinerja pegawai sehingga pegawai yang menunjukkan *Job Engagement* yang tinggi akan menampilkan Kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rich *et.al* (2010), Higgs (2006), Jankingthong and Rurkhum (2012), dan Schaufelli (2012) yang menunjukkan bahwa *Job Engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dimensi *Intrinsic Motivation* (energi fisik) dari variabel *Job Engagement* menunjukkan korelasi positif yang paling kuat sebesar 57,40% dengan dimensi *Contextual Performance* dari variabel Kinerja Pegawai. *Intrinsic Motivation* (energi fisik) dengan demikian merupakan prediktor utama dari Kinerja Pegawai sehingga peningkatan *Intrinsic Motivation* (energi fisik) akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada umumnya dan *Contextual Performance* pada khususnya.

**Pengaruh tidak langsung *Total Reward* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Engagement*.** Penelitian yang telah dilakukan mengkonfirmasi *Total Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Job Engagement* yang berfungsi sebagai variabel mediator, dengan tingkat koefisien pengaruh tidak langsung yang sangat lemah sebesar 12,08%. Perubahan *Total Reward* dengan demikian dapat digunakan untuk memprediksi perubahan dari *Job Engagement* dan Kinerja Pegawai, apabila *Total Reward* ditingkatkan akan berpengaruh meningkatkan *Job Engagement* dan pada gilirannya mendorong Kinerja Pegawai pula. Besarnya koefisien determinasi  $R^2$  dari *Total Reward* dan *Job Engagement* terhadap Kinerja pegawai sebesar 29,97% sehingga pengaruh variabel lain yang tidak diteliti adalah sebesar 70,03%. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Scott *et.al* (2010) dan Higgs (2006) yang menunjukkan bahwa *Total Reward* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Job Engagement*, dalam hal ini *Job Engagement* berperan sebagai mediator atau variabel antara (*intervening*).

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Penelitian yang dilakukan berhasil membuktikan hipotesis yang diusulkan dan mengetahui faktor penyebab hubungannya sebagai berikut: 1) *Total Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Engagement* artinya apabila *Total Reward* ditingkatkan akan meningkatkan *Job Engagement*, dimensi Pembelajaran dan Pengembangan menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan dimensi *Job Satisfaction* (reaksi emosional), 2) *Job Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai artinya pegawai yang menunjukkan *Job Engagement* yang tinggi akan menampilkan Kinerja yang tinggi pula, dimensi *Intrinsic Motivation* (energi fisik) menunjukkan hubungan positif yang paling kuat dengan dimensi *Contextual Performance*, 3) *Total Reward* berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Engagement* artinya apabila *Total Reward* ditingkatkan akan berpengaruh meningkatkan *Job Engagement* dan mendorong Kinerja Pegawai pula.

**Saran.** Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas Penulis menyarankan agar Sekretariat Pengadilan Pajak melaksanakan peningkatan kebijakan terkait Pembelajaran dan Pengembangan Pembelajaran untuk meningkatkan *Job Engagement* sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai sebagai berikut: 1) Menyusun program pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan tugas pokok pekerjaan dan program pengembangan kepribadian sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan, 2) Menyusun daftar pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sehingga seluruh pegawai mendapat kesempatan yang sama, 3) Menggiatkan kembali grup diskusi secara berkala di tiap bagian atau majelis untuk membahas permasalahan pekerjaan yang dihadapi. Menyusun program pengembangan karir melalui *talent management* sehingga dapat memilih dan mengembangkan pegawai yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaan.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah:

- 1) Penelitian yang dilakukan menggunakan instrumen kuesioner untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti sehingga kemungkinan terdapat subjektifitas responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan. Oleh karenanya agar diperoleh penilaian variabel kinerja pegawai yang lebih objektif dapat ditempuh dengan mengumpulkan pendapat atasan langsung pegawai atau menggunakan capaian Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*).
- 2) Penelitian ini menggunakan data '*cross-tab*' sehingga sangat terbatas pada kondisi saat pengambilan data, oleh karenanya akan lebih meyakinkan apabila menggunakan data kinerja yang pada rentang periode tertentu atau data '*time-series*'.

## DAFTAR RUJUKAN

- Baron, Angela & Armstrong, Michael. (2013). *Human Capital Manajemen: Konsep dan Implementasi*. (Terjemahan Lilian Juwono). Penerbit PPM. Jakarta.
- Griffin, Mark A.; Neal, Andre. and Neale, Matthew. (2000). "The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints". *Applied Psychology: International Review*. 49 (3): 517-533.
- Hai-Ming Chen and Yi-Hua Hsieh. (2006). "Key Trends of Total Reward System in the 21<sup>st</sup> Century". *Compensation and Benefits Review* 38 (6): 64-70.

- Higgs, Malcolm.(2006). "The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement". *Henley Research Note*. 04.
- Jankingthong, Korkaew and Rurkkhum, Suthinee. (2012)." Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature". *Silpakorn University Journal of Sciences, Humanities, and Arts* 12 (2): 115-127.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Noe, Raymon A. (2010). *Employee Training and Development*. Fifth Edition.McGraw-Hill Companies Inc.United States Of America.
- Mello, Jeffrey A. (2011). *Strategic Management of Human Resources*.3<sup>rd</sup> edition.South-Western, Cengage Learning.Canada.
- Murty, Windi, (2012)."Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)".*The Indonesian Accounting Review*.2 (2): 215 – 228.
- Ong Tze San and Yip Mei Theen.(2012). "The Reward Strategy and Performance (Evidence From Malaysian Insurance Companies)". *International Journal of Business, Humanities and Technology*.2 (1): 211-223.
- Riadi, Edi.(2013). *Aplikasi Lisrel untuk Penelitian Analisis Jalur*.Penerbit Andi.Yogyakarta.
- Rich, Bruce Louis; Lepine, Jeffrey A.; Crawford, Eean R. (2010). "Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance". *Academy of Management Journal*. 53(3): 617-635.
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?"*Romanian Journal of Applied Psychology* 14 (1): 3-10.
- Scott, Dow; McMullen, Tom; Sperling, Richard S.; dan Bowbin, Bill.(2007). "Reward Programs: What Works and What Needs to be Improved". *World at Work Journal Third Quarter*: 6-20.
- Scott, Dow; McMullen, Tom; Royal, Mark.and Stark, Mel.(2010). "The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement". *World at Work Journal*: 1-10.
- Umar, Husein.(2013). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Penerbit Rajawali Pers.Jakarta.
- Warr, Peter and Inceoglu, Iike.(2012). "Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit". *Journal of Occupational Health Psychology*: 1-22
- Witt, L.A.(2002). "Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance". *Journal of Organizational Behavior*. 23: 911-926
- www.setpp.depkeu.go.id