

PENGARUH REWARD, TRAINING, DAN EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Fungsi HSSE PT. Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap)

Yohanes Zakhael Reinaldo, Edy Raharja¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The adoption of human resource management approaches is critical for creating high-quality work from employees. The purpose of this study was to explore the influence of the main dimensions of Human Resource Management (reward, training, and empowerment) on employee performance at PT. Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap, with employee engagement served as an intervening variable. This study focused on the HSSE function employees of PT. Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap, with 57 total participants and only 54 questionnaires were returned. Census methods were used to gather the study's sample. To collect data, questionnaires were distributed, and responses were recorded using a five-point Likert scale. The data was examined using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS program. According to study findings, empowerment improves employee performance through employee engagement. Employee performance is unaffected by reward, but employee engagement is greatly improved. Another human resource activity, training, has no substantial influence on employee engagement or performance.

Keywords: Human Resource Management Practices, Reward, Training, Empowerment, Employee Engagement, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Dalam melakukan usahanya, perusahaan diperhadapkan dengan berbagai kondisi dan tantangan yang dinamis. Tanpa pemanfaatan sumber daya yang tepat, perusahaan tidak dapat mencapai target yang diinginkan (Ahmed et al., 2017). Kinerja karyawan yang berkualifikasi tinggi dan berpengalaman berkontribusi untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar dan memaksimalkan daya saingnya (Gunapalan & Ekanayake, 2019).

Praktik manajemen sumber daya manusia menawarkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya (Hassan, 2016). Saat manajemen sumber daya manusia efisien dan bisa diandalkan, maka dapat menumbuhkan pola pikir khusus di antara anggota staf terkait inovasi organisasi. Manajemen sumber daya manusia sudah terbukti menaikkan kesadaran, motivasi, kolaborasi, dan rasa tanggung jawab karyawan (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Di lain sisi, manajemen sumber daya manusia yang tidak efektif akan menurunkan moral dan produktivitas karyawan, sehingga mengikis kesetiaan mereka pada organisasi. Studi ini memilih tiga praktik dimensi MSDM penting yang dianggap berkontribusi pada kualitas kinerja dan tingkat produktivitas yang tinggi dalam organisasi (Sattar et al., 2015), yaitu *reward*, *training*, dan *empowerment*.

Kinerja karyawan meningkat secara signifikan bersamaan dengan meningkatnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Sutejo et al., 2022). Karyawan yang terikat dengan perusahaan memiliki tingkat retensi yang tinggi, sehingga meningkatkan fokus, produktivitas, pertumbuhan, dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Markos, 2010).

¹ Corresponding author

Terdapat beberapa kendala yang dialami oleh karyawan Fungsi HSSE PT. KPI RU IV Cilacap seperti resiko dan beban kerja sehingga kinerja yang diberikan belum maksimal dilihat dari skor kinerja karyawan yang hanya berada diambang batas minimum. Dengan minimnya praktik dimensi manajemen sumber daya manusia seperti *reward*, *training*, dan *empowerment* maka dapat menimbulkan *turn over* karyawan yang tinggi.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan seperti pada Sattar, Doleh, maupun Parker, masih terdapat beberapa kontradiksi dan dampak dari *reward*, *training*, dan *empowerment* terhadap keterikatan karyawan masih belum jelas sehingga peneliti bermaksud untuk menambahkan keterikatan karyawan sebagai *variable intervening*. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menganalisis pengaruh dari *reward*, *training*, dan *empowerment* terhadap kinerja karyawan fungsi HSSE PT. KPI RU IV Cilacap.
- 2) Menganalisis pengaruh dari *reward*, *training*, dan *empowerment* terhadap keterikatan karyawan fungsi HSSE PT. KPI RU IV Cilacap.
- 3) Menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan fungsi HSSE PT. KPI RU IV Cilacap.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori motivasi memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan. Teori motivasi menguatkan bahwa kinerja karyawan akan positif saat tiap-tiap karyawan memiliki motivasi dalam diri mereka Widhianingrum (2017). Dengan kata lain, teori motivasi merupakan sebuah panduan untuk memahami alasan atau pendorong dibalik perilaku seseorang dalam mengejar tujuannya.

Motivasi dapat diperoleh dengan pengaruh atau rangsangan dari luar (ekstrinsik) yaitu melalui penghargaan (*reward*) yang diterima oleh karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik seperti perasaan puas atas kemampuan pribadi dalam menyelesaikan tanggung jawab dan perasaan diakui melalui pelatihan dan pemberdayaan juga berperan sebagai pendorong bagi seorang karyawan melakukan pekerjaannya.

Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan

Aspek internal penting yang bisa menentukan apakah karyawan berkinerja tinggi atau rendah adalah penghargaan (Astuti et al., 2018). Satu dari sekian strategi yang dipakai untuk memotivasi dan menaikkan kinerja karyawan adalah pemberian penghargaan. Dalam penelitiannya, Wardhana (2020) juga menjumpai bahwa penghargaan sudah dianggap sebagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal itu disebabkan *reward* berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan keperluan karyawan selama bekerja pada suatu perusahaan. Karyawan yang merasa keperluannya terpenuhi akan merasa nyaman dalam bekerja dan kemudian akan berdampak pada kinerja yang diberikan.

Selaras dengan teori motivasi, karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja saat suatu perusahaan memiliki kapasitas yang baik dalam memberikan *reward* pada karyawannya, dan pada gilirannya akan menghasilkan kenaikan kinerja (Astuti et al., 2018). Penelitian Pratama & Gendut (2021) menemukan bahwa sistem penghargaan sudah terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas, hipotesis berikut ini diajukan.

H1: Reward berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Training terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dimaksudkan untuk memfasilitasi penguasaan dan implementasi pengetahuan, kelihaian, dan perilaku yang ditekankan oleh karyawan dalam aktivitas operasional sehari-hari (Noe, 2020). Sesudah karyawan menerima pelatihan yang memadai, mereka dapat menyumbangkan keahlian dan kompetensi mereka untuk menaikkan layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang sudah menerima pelatihan yang memadai memahami kebijakan umum dan khusus organisasi, dan informasi teknis yang dianggap penting untuk kinerja pekerjaan. Hasilnya, mereka beroperasi dengan efisien dan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pekerjaan (Francis et al., 2019).

Pemahaman ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dijalankan oleh Abu-Doleh (2020), yang menjumpai bahwa kinerja karyawan secara substansial ditingkatkan melalui pelatihan

dan pengembangan. Di sisi lain, penelitian Osemeke & Senin (2015) memperlihatkan bahwa melalui pelatihan terjadi prosedur pembentukan dan peningkatan kepiawaian yang berkaitan dengan kinerja. Prosedur tersebut mengarahkan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas dan pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik. Berkaitan dengan hal itu, peneliti mengajukan hipotesis berikut.

H2 : Training berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Empowerment terhadap Kinerja Karyawan

Studi Pusparini (2018) membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui *empowerment* (pemberdayaan). Baird et al (2018) mencatat bahwa *empowerment* menyebabkan kenaikan perasaan efikasi diri (rasa percaya diri dalam merampungkan tugas) karyawan. Di lain sisi, Baird juga menjumpai bahwa pemberdayaan karyawan bisa menghasilkan motivasi intrinsik untuk terlibat dalam pekerjaan sepenuhnya sehingga mengarahkan karyawan pada hasil kerja yang berkualitas. Pemaparan di atas menjadi dasar pengajuan hipotesis berikut.

H3 : Empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Reward terhadap Keterikatan Karyawan

Penghargaan adalah sumber motivasi, dan pada gilirannya menstimulasi karyawan untuk lebih *engaged* (terikat) dengan perusahaan. Penghargaan intrinsik yang diberikan perusahaan pada karyawan memiliki hubungan positif pada keterikatan karyawan. Penghargaan intrinsik seperti pengakuan, pujian, otonomi, dan kesempatan pengembangan diri cenderung mempengaruhi keterikatan karyawan daripada penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik menaikkan perasaan harga diri dan prestasi (Syah et al., 2016)

Sattar dkk. (2015) menemukan bahwa penghargaan berpengaruh positif pada keterikatan karyawan. Selaras dengan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan yang terikat, melalui penghargaan yang mereka terima, karyawan mengekspresikan diri secara emosional, kognitif, dan fisik saat bekerja, dan bukan hanya untuk mendapatkan gaji. Berdasarkan hal tersebut, didapati hipotesis berikut.

H4 : Reward berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

Pengaruh Training terhadap Keterikatan Karyawan

Penelitian yang dijalankan oleh Sattar et al (2015) mengidentifikasi bahwa pelatihan menaikkan keterikatan karyawan. Gould-Williams dalam Sattar et al (2015) menyimpulkan bahwa pelatihan mencerminkan aspek kesiapan karyawan untuk mengembangkan komitmennya dalam menjalankan sejumlah tugas organisasi. Dengan mengimplementasikan budaya belajar dan menyediakan rencana pengembangan pribadi lewat pelatihan, perusahaan bisa menaikkan keterikatan karyawan (Wellins & Concelman dalam Andrew & Saudah, 2012).

Studi memperlihatkan bahwa dengan mendapat pengetahuan dan kepiawaian baru membuat sebagian besar karyawan ingin memberikan ide-ide dan mengimplementasikan metode-metode baru dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini merupakan karakteristik dari seorang karyawan yang terikat. Di lain sisi, Hee et al (2019) menyebutkan bahwa sesudah mengikuti pelatihan, karyawan dapat berbagi kapasitas dan kepiawaian mereka dengan rekan kerja, sehingga secara tidak langsung membuat karyawan untuk saling terikat lebih lagi. Berlandaskan pemaparan itu, peneliti mengajukan hipotesis berikut.

H5 : Training berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

Pengaruh Empowerment terhadap Keterikatan Karyawan

Pemberdayaan karyawan ditandai dengan energi, keterikatan, penyerapan, semangat, dedikasi, antusiasme, dan keadaan positif. Keterikatan karyawan melibatkan pemberdayaan karyawan (Al Zeer et al., 2023). Karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih menuangkan pikiran mereka pada pekerjaannya untuk menjumpai dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Salahat (2021) menambahkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan memiliki emosi positif yang menaikkan pemikiran mereka dan mengarahkan mereka untuk bekerja lebih gesit di tempat kerja. Keputusan bersikap itu merupakan satu dari sekian tanda bahwa karyawan terikat dengan perusahaan. Jadi, secara tidak langsung *empowerment*

mempengaruhi perasaan karyawan apakah dia merasa terikat dengan perusahaan atau tidak. Salahat (2021) dan Seo & Lee (2016) mengajukan gagasan bahwa pemberdayaan karyawan bertindak sebagai mediator antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan dalam penelitian mereka masing-masing. Berkaitan dengan hal itu, studi ini berhipotesis bahwa:

H6 : Empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Ahmed et al (2017) menjumpai bahwa karyawan yang terikat lebih produktif dalam menjalankan pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan karena mereka mengabdikan fisik, mental, dan emosi mereka pada perusahaan. Karyawan yang terikat bekerja tidak hanya untuk gaji dan penghargaan tetapi juga kesuksesan organisasi (Saks, 2019). Karakteristik karyawan yang terikat berubah menjadi lebih proaktif, antusias, lebih bisa bekerja sama dengan rekan kerja, gigih dalam menghadapi rintangan, dan senang menginvestasikan sesuatu yang positif ke dalam pekerjaan mereka. Penemuan itu diperkuat oleh Joo & Lee (2017) yang menyimpulkan bahwa karyawan yang terikat lebih termotivasi dan produktif, bahkan seringkali melampaui target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Tingkat keterikatan karyawan secara signifikan berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017). Dalam berkontribusi bagi kesuksesan perusahaan, karyawan perlu merasa sepenuhnya terikat dan termotivasi. Untuk itu, mereka perlu untuk percaya bahwa mereka berharga, aman, dan memiliki akses (Popli & Rizvi, 2015; Joo & Lee, 2017).

Lawan dari *engagement* adalah '*non-engagement*' atau keterlepasan. Karyawan yang tidak terikat hanya memberikan kinerja minimum bahkan mungkin dibawah standar yang ditetapkan perusahaan. Mereka cenderung bekerja untuk gaji dan tidak tertarik dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak terikat cenderung tidak fokus pada pekerjaan, sulit beradaptasi, sewenang-wenang, dan perilaku kontra produktif lainnya. Berkaitan dengan hal itu, banyak penelitian mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan karyawan yang tinggi mendorong kinerja dan produktivitas karyawan (Joo & Lee; Ahmed et al., 2017). Berlandaskan pemaparan diatas, didapati hipotesis, yakni.

H7 : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Studi ini menggunakan tiga variabel yang berbeda: variabel independen (*reward, training, dan empowerment*), variabel dependen (kinerja karyawan), dan variabel intervening (keterikatan karyawan).

Populasi dan Sampel

Sejumlah 57 orang karyawan organik (tetap) PT Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap merupakan populasi dalam studi ini. Sensus atau sampling jenuh adalah metode pengambilan sampel yang dipakai dalam studi ini. Metode ini melibatkan pemilihan satu sampel yang representatif dari tiap-tiap anggota populasi (Sugiyono, 2015). Secara keseluruhan, 57 karyawan tetap (organik) fungsi HSSE PT Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap berpartisipasi dalam survei ini, dan mereka dipilih sebagai sampel. Dari 57 kuesioner yang dibagikan, hanya 54 yang kembali dan dapat diolah.

Metode Pengumpulan Data

Metodologi yang dipakai untuk pengumpulan data dalam studi ini adalah penyebaran kuesioner. Kuesioner adalah sebuah pendekatan untuk menghimpun data di mana partisipan diberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk ditanggapi. Selain itu, untuk menjalankan penelitian awal atau untuk mengidentifikasi masalah penelitian awal dilakukan pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara dijalankan bersama dengan salah seorang karyawan HSSE PT. Kilang Pertamina International Refinery Unit IV Cilacap secara daring, Human Capital, Manajer HSSE dan bersama supervisor terkait secara langsung.

Metode Analisis

Hasil analisis hubungan variabel kompleks dipresentasikan dalam studi ini memakai pendekatan analisis Structural Equation Modelling (SEM), yang dibantu dengan alat analisis Smart Partial Least Square (PLS). Metode ini dipakai sebab tujuan studi ini lebih menekankan pada studi eksplorasi yang menguji suatu teori.

Langkah pertama adalah melakukan analisis *Outer Model* untuk menguji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Kemudian melakukan analisis *Inner Model*, dipakai untuk mengukur hubungan sebab akibat (kausalitas) yang ada di antara variabel laten. Lalu dilakukan uji hipotesis dengan menjalankan uji-t statistik dan menghitung p-value untuk memastikan tingkat signifikansi dari pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen. Dilanjutkan dengan uji intervening dengan memakai program PLS. Untuk menghitung besaran pengaruh mediasi, dilakukan penghitungan menggunakan rumus Variance Accounted For (VAF).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan program SEM-PLS dengan terlebih dahulu melakukan analisis *Outer Model* dimana seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan maka diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 1
Uji Hipotesis - *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STD EV)	P Values	Ket
H1: Reward (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.163	1.208	0.227	Tidak Didukung
H2: Training (X2) → Kinerja Karyawan	0.055	0.348	0.728	Tidak Didukung
H3: Empowerment (X3) → Kinerja Karyawan	0.150	1.078	0.281	Tidak Didukung
H4: Reward (X1) → Keterikatan Karyawan (Z)	0.236	2.138	0.033	Didukung
H5: Training (X2) → Keterikatan Karyawan (Z)	0.031	0.187	0.852	Tidak Didukung
H6: Empowerment (X3) → Keterikatan Karyawan (Z)	0.692	3.674	0.000	Didukung
H7: Keterikatan Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.565	3.213	0.001	Didukung

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H1 tidak didukung. Hasil studi ini bertolak belakang dengan temuan penelitian Sattar et al (2015) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Tetapi, hasil studi ini selaras dengan penelitian Siswanto et al (2021) dimana *reward* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Tidak didukungnya H1 ini dapat diakibatkan oleh bias yang terjadi pada saat pengisian kuesioner, karena karyawan menilai kinerjanya sendiri. Selain itu, indikator yang digunakan mungkin tidak dapat mewakili secara tepat variabel yang diteliti sehingga menghasilkan nilai yang tidak signifikan.

Pada hipotesis kedua, variabel training tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas training yang sudah dijalankan belum memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil studi ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dijalankan oleh Wicaksono (2019) yang memperlihatkan bahwa aktivitas *training* yang dijalankan tidak berimbas secara signifikan pada kinerja karyawan. Nilasari (2023) juga memaparkan bahwa *training* secara langsung tidak memberikan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dalam variable training belum dapat menjelaskan pengaruh yang tepat sehingga mengakibatkan hasil penelitian yang tidak signifikan.

Pada hasil uji hipotesis H3 tidak didukung sebab nilai p melebihi ($>$) 0,05. Hasil studi ini tidak selaras atau berbanding terbalik dengan temuan penelitian Pusparini (2018) dan Asri (2020) yang menjumpai bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Pada karyawan HSSE PT. KPI RU IV, pemberdayaan belum menjadi variabel yang signifikan untuk menunjang kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini kurang dapat menjelaskan pengaruh yang ada, sehingga dapat berpengaruh terhadap hasil dari analisis. Hal tersebut dapat dilihat dari 4 indikator hanya 2 saja yang memenuhi syarat atau validitas.

Uji hipotesis yang telah dilakukan pada H4 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan (H4 didukung) antara *reward* dengan keterikatan karyawan fungsi HSSE PT. KPI RU IV Cilacap. Semakin baik sistem penghargaan pada perusahaan, maka akan semakin baik pula keterikatan karyawan dengan perusahaan. Hasil studi ini selaras dengan penelitian terdahulu Sadilla & Ratri (2023) dan Siswanto et al (2021) yang memperlihatkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif signifikan pada keterikatan karyawan. Melalui pengakuan dan penghargaan atas kinerja individu yang baik dan memberikan insentif membuat karyawan merasa dihargai dan memberikan nilai positif oleh karyawan pada perusahaan sehingga kemungkinan karyawan untuk terikat pada perusahaan terbuka.

Uji hipotesis pada H5 menunjukkan hasil yang berbanding terbalik. Hasil dari studi ini bertolak belakang dengan penelitian Nilasari (2023) dan Rumman (2020). Dimana kedua penelitian terdahulu itu menjumpai bahwa *training* berpengaruh positif signifikan pada keterikatan karyawan. Hasil ini dapat diakibatkan karena pada studi ini lebih memfokuskan kepada studi eksploratif sehingga dalam melakukan analisis data terdapat beberapa syarat yang dilonggarkan, contohnya seperti nilai cronbach's alpha yang seharusnya memiliki lebih dari 0,7 namun masih dapat diterima jika bernilai 0,6. Hal ini tentunya akan berdampak pada hasil penelitian.

Hasil uji H6 membuktikan bahwa variabel *empowerment* memiliki pengaruh positif pada keterikatan karyawan fungsi HSSE PT. KPI RU IV. Kenaikan tingkat *empowerment* perusahaan pada karyawan akan diikuti dengan kenaikan tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan. Hasil studi ini selaras dengan temuan penelitian Asri (2020) yang memperlihatkan bahwa *empowerment* berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Pemberdayaan karyawan oleh perusahaan memungkinkan karyawan untuk lebih berkomitmen, merasa terlibat, dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaan mereka. Perasaan dilibatkan dan diberdayakan itu membuat karyawan menjadi *engaged* dengan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel uji hipotesis, keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh positif pada kinerja karyawan fungsi HSSE PT.KPI RU IV Cilacap. Berkaitan dengan hal itu penurunan atau kenaikan pada keterikatan karyawan akan berpengaruh signifikan pada penurunan atau kenaikan pada kinerja karyawan. Hasil studi ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dijalankan oleh Sendawula et al (2018), Siswanto et al (2021), dan Sattar et al (2015) yang menjumpai bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Karyawan yang *engaged* menyadari pekerjaan yang mereka lakukan berhubungan dengan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, keterikatan diasosiasikan dengan energi, penyerapan, keterlibatan, semangat, dedikasi, antusiasme, dan keadaan positif yang dianggap sebagai katalis bagi kinerja karyawan. Situasi itu membuat karyawan berkontribusi lebih banyak dan menaikkan loyalitas yang tinggi.

Kemudian dilakukan uji intervening dengan output seperti pada tabel 2.

Tabel 2
Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Reward (X1) → Keterikatan Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.134	1.323	0.186	Tidak Didukung
Training (X2) → Keterikatan Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.018	0.144	0.886	Tidak Didukung
Empowerment (X3) → Keterikatan Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.391	3.322	0.001	Didukung

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Hasil uji intervening yang tercantum pada tabel 2 menunjukkan nilai dari pengaruh mediasi variabel keterikatan karyawan pada variabel independent. Dari 3 variabel, keterikatan karyawan hanya memediasi pengaruh *empowerment* pada kinerja karyawan dengan nilai *p-value* 0,001 <

0,05. Bermakna variabel keterikatan karyawan berperan dalam memediasi pengaruh *empowerment* pada kinerja karyawan.

Kemudian dijalankan perhitungan Variance Accounted For (VAF) guna menentukan pengaruh yang diberikan oleh variabel mediasi apakah berupa pengaruh mediasi sempurna (full mediation), parsial (partial mediation), atau tidak ada pengaruh mediasi. Nilai VAF mediasi pada *empowerment* yang dihitung menggunakan formula Hair., et al (2013), yaitu:

$$VAF \text{ Empowerment} = \frac{(0,692 \times 0,565)}{0,150 + (0,692 \times 0,565)} = \frac{0,39098}{0,150 + 0,39098}$$
$$VAF = \frac{0,39098}{0,5409} = 0,7226 = 72\%$$

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Berdasarkan pemaparan dan olah data yang sudah dijalankan, dapat diambil kesimpulan, yakni:

- 1) *Reward* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan PT. KPI RU IV Cilacap. Hal ini bisa terjadi sebab karyawan mungkin berpikir bahwa penghargaan yang mereka terima tidak terikat dengan skor kinerja. Di sisi lain, penghargaan yang ada juga dilandaskan pada posisi dan pengalaman kerja. Dengan kata lain, *reward* yang mereka terima akan tetap sama meskipun kinerja mereka tidak memenuhi standar. Berkaitan dengan hal itu karyawan tidak terpacu untuk memberikan kinerja ekstra sesudah mendapat penghargaan. Indikator yang digunakan mungkin tidak dapat mewakili secara tepat variabel yang diteliti sehingga menghasilkan nilai yang tidak signifikan. Selain itu, bias yang terjadi pada saat pengisian kuesioner menjadi salah satu alasan mengapa pada hubungan pengaruh ini tidak signifikan.
- 2) Meskipun *training* memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan, tetapi didapati dalam studi ini pelatihan belum memberikan imbas yang signifikan. Kompetensi masing-masing individu masih dianggap sebagai aspek yang lebih berpengaruh dalam menunjang kinerja karyawan, dimana kapasitas khusus karyawan yang selaras dengan job description mereka lah yang membantu karyawan dalam memberikan kinerja maksimal. Indikator yang digunakan dalam variabel *-training* juga belum dapat menjelaskan pengaruh yang tepat sehingga mengakibatkan hasil penelitian yang tidak signifikan.
- 3) Implementasi inisiatif *empowerment* oleh perusahaan tidak menghasilkan pengaruh langsung yang substansial pada kinerja karyawan. Tetapi, melalui mediasi keterikatan karyawan, hal ini bisa menaikkan kinerja karyawan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini kurang dapat menjelaskan pengaruh yang ada, sehingga dapat berpengaruh terhadap hasil dari analisis. Hal tersebut dapat dilihat dari 4 indikator hanya 2 saja yang memenuhi syarat atau validitas diskriminan.
- 4) *Reward* yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan merupakan indikasi implisit dari rasa terima kasih organisasi dan karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk merasa diakui dan dihargai sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
- 5) *Training* yang dijalankan oleh PT. KPI RU IV belum menjadi aspek yang secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan. Metode pelatihan yang mungkin kurang mendorong karyawan untuk lebih terikat pada perusahaan dapat mengakibatkan hal ini terjadi. Fokus penelitian yang merupakan studi eksploratif menggunakan syarat maupun ketentuan yang lebih fleksibel sehingga dalam melakukan analisis data terdapat beberapa syarat yang dilonggarkan, seperti nilai cronbach's alpha yang seharusnya memiliki lebih dari 0,7 namun dalam studi ini nilai 0,6 masih diperbolehkan sehingga hasil yang didapat juga tidak maksimal.
- 6) *Empowerment* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa kenaikan pemberdayaan karyawan akan menghasilkan penguatan keterikatan karyawan pada perusahaan. Sebab karyawan yang diberdayakan akan menganggap diri mereka berharga dan dihargai, mereka akan mengembangkan keterikatan

- emosional dengan organisasi. Tingkat keterikatan karyawan pada organisasi akan berdampak positif pada cara karyawan menjalankan tugasnya.
- 7) Kinerja karyawan secara signifikan ditingkatkan oleh keterikatan karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan yang berkomitmen pada organisasi secara signifikan mengungguli mereka yang tidak memiliki rasa loyalitas atau ketertarikan pada perusahaan. Maknanya kenaikan kinerja di PT. KPI RU IV Cilacap disokong oleh indikator-indikator keterikatan karyawan. Karyawan yang terikat memiliki kecenderungan untuk mengekspresikan diri mereka baik secara fisik, kognitif, dan emosional pada pekerjaan mereka. situasi ini membuat pekerja berkontribusi lebih dan memiliki tingkat loyalitas dan retensi yang tinggi.
 - 8) Temuan dari uji mediasi pengaruh tidak langsung spesifik memperlihatkan bahwa keterikatan karyawan, yang dimediasi oleh variabel pemberdayaan, memiliki imbas positif yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan ($p = 0,001$). Hubungan antara kinerja karyawan dan pemberdayaan yang dimediasi oleh variabel keterikatan karyawan hanya dimediasi secara parsial. Hal ini bermakna dengan adanya pemberdayaan karyawan dan didukung oleh keterikatan karyawan bisa mengarahkan sikap, perilaku, dan cara berpikir karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga karyawan bisa memberikan bahkan menaikkan kinerja karyawan yang baik di PT. KPI RU IV Cilacap.

Adapun keterbatasan yang ditemui pada penelitian ini antara lain :

- 1) Responden yang menjalankan pengisian terkait kinerja karyawan merupakan seluruh pekerja fungsi HSSE, baik Manajer hingga pekerja itu sendiri sehingga bisa saja memunculkan bias. Hal ini bisa saja memunculkan bias pada temuan penelitian.
- 2) Responden seluruhnya merupakan karyawan yang sangat sibuk, bahkan seringkali bekerja lembur, sehingga dalam mengisi kuesioner bisa saja terjadi miskonsepsi ataupun kekeliruan dalam prosedur input skor kuesioner.
- 3) Pemakaian E-kuesioner lewat Google Form. Tidak semua responden berusia muda atau masih ada sejumlah responden yang sudah lanjut usia sehingga mengalami kendala dalam mengisi kuesioner memakai aplikasi.
- 4) Indikator yang digunakan kurang dapat mewakili maupun menjelaskan variabel secara tepat sehingga mempengaruhi hasil dari penelitian.
- 5) Dalam penelitian ini terdapat banyak hipotesis yang tidak didukung. Hal ini tentunya menjadi keterbatasan dalam penelitian ini yang dapat menjadi bahan perbaikan pada penelitian yang akan datang.

REFERENSI

- Abu-Doleh, Jamal Daoud (2020). *Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: Evidence from Jordanian Private Organizations*. Journal of Knowledge Application and Practice, 2, No. 2, 83-90 (2020), <http://dx.doi.org/10.18576/jkmap/020202>
- Ahmed, Shaheen, Dr. Fais Bin Ahmad, & Dr. Abdul Rahman Jaaffar (2017). *Employee Engagement on Employee Relations with Supervisor and Employee Performance Relationship in Developing Economy: Critical Analysis with PLS-SEM*. Saudi Journal of Business and Management Studies. doi: 10.21276/sjbms
- Aktar, Alima & Dr. Faizuniah Pangil (2017). *The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees*. International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2017, Vol. 7, No. 3, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Al Zeer, Imad, Mousa Ajouz & Mahmoud Salahat (2023). *Conceptual Model of Predicting Employee Performance through the Mediating Role of Employee Engagement and*

Empowerment. International Journal of Educational Management. DOI 10.1108/IJEM-03-2023-009

- Alsafadi, Yousef & Shadi Altahat (2021). *Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction*. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No. 1 (2021) 519-529. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519
- Armstrong, Michael & Stephen Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human resource Management Practice* (14th ed). Gosport : Ashford Colour press Ltd
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). *The Meaning of 'Employee Engagement' for the Values and Roles of the HRM Function*. The International Journal of Human Resource Management, 24(14), 2692-2712.
- Astuti, Winda S., Herman Sjahrudin, & Susenohadi Purnomo. (2018). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Organisasi dan Manajemen, 31-46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Avianto, Bambang, Derriawan, & Tabroni (2019). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan dengan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No. 1.
- [Bernt, Pia Elisabeth Haglund \(2016\)](#). *Work Engagement as a Mediator in the Relationship between HRM-Practices and Employee Performance*.
- Cropanzano, Russell, Erica L. Anthony, Shanna R. Daniels, & Alison V. Hall. (2017). *Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies*. Academy of Management Annals, Vol 11, No. 1, 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Francis, Felix, Zirra Clifford Tizhe Oaya, & Charles J. Mambula (2019). *Effect of Human Resource Management Practices on Employee's Productivity of Deposit Money Banks in Nigeria*. Saudi Journal of Business and Management Studies, DOI: 10.21276/sjbms.2019.4.9.?
- Hair Jr., Joseph F., Christian M. Ringle, Nicholas P. Danks, G. Tomas M. hult, Marko Sarstedt, & Soumya Ray (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (3rd ed). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hee, Ong Choon, Maria Angelina Halim, Lim Lee Ping, Tan Owee Kowang, & Goh Chin Fei (2019). *The Relationship between Human Resource Management Practices and Job Performance in the Courier Service Industry*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol. 9, No. 3, 2019, Pg. 63 – 79. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i3/5630
- Hunitie, Mohammad F. A., Samer Hamadneh, Sami Awwad A., Abdallah bader A., Mahmoud Odeh M. A., & Sulieman Ibraheem S. A. (2023). *The Mediating Role of Employee Engagement on the Relationship between Electronic Human Resource*

- Management and Organizational Effectiveness*. Information Sciences Letters, 12, No. 3, 1307-1318 (2023), <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120321>
- Irawanti, A. (2016). Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara) (Doctoral Dissertation, UIN Walisongo).
- Karatepe, O. M. (2013). *High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement*. International Journal of Hospitality Management, 32, 132-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.00>
- Khan, Muhammad Asad, Rosman Md Yusoff, Altaf Hussain, & Fadillah Binti Ismail (2019). *The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector*. International Journal of Organizational Leadership 8 (2019) 78-94.
- Labetubun, Mario Roberto & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2022). *Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance*. European Journal of Business and Management Research, ISSN: 2507-1076, DOI: 10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279
- Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). *The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment [Special issue]*. Journal of Governance & Regulation, 10(4), 222–234. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3>
- Mihardjo, Leonardus W. W., Kittisak Jermsittiparsert, Umar Ahmed, Thitinan Chankoson, & Hafezali Iqbal Hussain (2019). *Impact of Key HR Practices (Human Capital, Training, and Rewards) on Service Recovery Performance with Mediating Role of Employee Commitment of the Takaful Industry of the Southeast Asian Region*. Education + Training, Vol 63 No. 1, 2021, pp 1-21, DOI 10.1108/ET-08-2019-018
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Mira, Mohamed Saud, Yap Voon Choong, & Chan Kok Thim (2019). *The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance*. Management Science Letters 0 (2019) 771-786. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.011
- Noe, Raymond A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed). New York, NY: McGraw-Hill Education
- Pulakos, Elaine D., (2009). *Performance Management*. New Jersey, USA : Wiley-Blackwell
- Rashid, Shirin Jamal Mohammad (2023). *The Impact of Reward System on Employee Performance: An Analytical Study of Private Universities in Erbil City/KRG, Iraq*. Qalaa Zanistscientific Journal Vol. 8, No. 4 (2023) Doi:10.25212/lfu.qzj.8.4.54

- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Safitri, Yola & Rojuaniah (2022). Pengaruh *Human Resource Practices* dan *Organizational Trust* Terhadap *Employee Job Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO)*, Vol. 1, No. 2, November 2022: 143–163 (e) ISSN 2962-4746 (p) ISSN 2961-8312
- Saleem, Muhammad Abid, Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, & Sadaf Zahra (2018). *Enhancing Performance and Commitment Trough Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective*. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 37 No. 1, 2019 pp. 303-322, DOI 10.1108/IJBM-02-2018-0037
- Sattar, Tehmina, Khalil Ahmad, & Syeda Mahnaz Hassan (2015). *Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement*. *Pakistan Economic and Social Review*, Summer, 2015, Vol. 53, No. 1 (Summer 2015), pp. 81-96
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, & Willem van Rhenen (2008). *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?* *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 57 (2), 173–203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Spreitzer, G. M. (1995b). *Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465, <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sutejo, Bambang, Shofia Amin, & Syahmardi Yacob (2022). Job Characteristics: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada UPTD Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* Vol 4, No. 1, September 2022, DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1>
- Syahril, Rizky Ramadhan & Titik Nurbiyati (2016). Pengaruh *Reward* Ekstrinsik & Intrinsik terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Manajemen*, Vol. 3, No. 1, Januari 2016, 23-27
- Taib, Norhasnina Mohd, Prof Dato Dr Hj Mohamad Nasir Hj Saludin, & Wan Noordiana Wan Hanafi (2018). *The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Engagement: Preparing for Industrial Revolution 4.0*.
- Tarigan, Nerys L. L., Thomas Aquinas Radito, & Andri Purnamawati (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *OPTIMAL*, Vol. 18, No. 2, September 2021: 94-104
- Pratama, Ilham Wahyu & Gendut Sukarno (2021). Analisis Penilaian Kinerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi (JEMI)* Volume 30 Number 02 (Desember 2021), <https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.460>

- Pratibha, S. (2022). *HRM Practices on Employee Performance with respect to Small Scale Industries*. Journal of Positive School Psychology <http://journalppw.com> 2022, Vol. 6, No. 2, 915 – 920
- Prihartanta, Widayat (2015). Teori-Teori Motivasi. Jurnal Adabiya, Vol. 1, No. 83
- Pusparini, Atika Ceisa (2018). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 6, No. 2
- Widhianingrum, Wahna (2017). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Magetan. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 3(03), 193-198, <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v3i03.124>
- Zafar, Muqaddas, Adnan Sarwar, Aqsa Zafar, & Alia Sheeraz (2021). *Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study*. Springer, J. Xu et al. (Eds.): ICMSEM 2020, AISC 1191, pp. 315–324, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26