

Pengaruh *reward* dan *recognition* untuk meningkatkan *in role* dan *extra role behavior* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* di Petrochina International Jabung Ltd

Annurusshadiq; Sry Rosita*; Tona Aurora Lubis*

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

*E-mail korespondensi: mmunja20@gmail.com

Abstract

The pupose of this study was to examine and determine the effect of reward and recognition to increase in-role and extra-role behavior of employees mediated by employee engagement at Petrochina International Jabung Ltd. – Jambi. The sample used in as many as 81 respondents. Data collection and the method used is a method with a questionnaire that has been tested for validity and reliability then measured using a likert scale and the hypothesis is then analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares Path Modeling (PLS-SEM) components. The results of statistical analysis prove that direct rewards have an insignificant effect on in-role and extra-role behavior and have no significant effect on employee engagement. Recognition directly has an insignificant effect on in-role and extra-role behavior and has a positive and significant effect on employee engagement. The results of statistical analysis also prove that employee engagement has a positive and significant effect on in-role and extra-role behavior. For the mediating effect of the employee engagement variable, it is proven that employee engagement can mediate the indirect influence relationship between recognition on in-role and extra-role behavior.

Keywords: *reward, recognition, employee engagement, in role dan extra role behavior*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui pengaruh *reward* dan *recognition* terhadap peningkatan *in-role* dan *extra-role behavior* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* di Petrochina International Jabung Ltd. – Jambi. Sampel yang digunakan sebanyak 81 responden. Pengumpulan data dan metode yang digunakan adalah metode dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian diukur menggunakan skala likert dan hipotesis kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-SEM) komponen. Hasil analisis statistik membuktikan bahwa direct rewards berpengaruh tidak signifikan terhadap *in-role* dan *extra-role behavior* dan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pengakuan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap *in-role* dan *extra-role behavior* serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil analisis statistik juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *in-role* dan *extra-role behavior*. Untuk efek mediasi variabel *employee engagement*, terbukti bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan pengaruh tidak langsung antara pengakuan terhadap *in-role* dan perilaku *extra-role*.

Kata kunci: *reward, recognition, employee engagement, in role dan extra role behavior*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan salah satu aspek yang penting dalam sebuah organisasi, suatu perusahaan bukan saja mengharapkan seorang atau lebih dari kelompok kerjanya memiliki kecakapan yang baik dan terampil, namun hal yang terpenting yaitu mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal bahkan lebih dari tugas dan tanggung jawab mereka sebagai karyawan. Dengan kata lain karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi, dimana pegawai mempunyai peranan yang penting untuk menjalankan aktivitas dalam mencapai tujuan dan target perusahaan.

Karyawan sebagai pelaksana pekerjaan akan senantiasa berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sementara perusahaan tentunya diharapkan dapat memberikan penghargaan dan pengakuan yang setimpal dari apa yang telah dilakukan seorang pegawai. Sistem penghargaan yang ideal ini menghargai pegawainya berdasarkan semangat dan hasil kerja yang telah diberikan kepada perusahaan, bukan sekedar berdasarkan jabatan atau senioritas.

Jika kita melihat rekan-rekan kerja dan karyawan disekeliling kita terlihat kurang bersemangat, rendahnya keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, lesu pada saat bekerja, tidak dapat memenuhi target kerja, dsb nya mungkin saja salah satu aspek yang ia butuhkan adalah penghargaan (*reward*) dan pengakuan (*recognition*) tersebut dari perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja, baik itu dari atasan langsungnya maupun organisasi tempat ia bekerja secara formal pada umumnya. Pemberian *reward* dan *recognition* sama artinya dengan menghargai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Dengan pemberian *reward* dan *recognition* pada karyawan diharapkan dapat mendorong karyawan untuk memiliki perilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas pekerjaannya.

Reward dan *recognition* merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan suatu perusahaan untuk mengelola karyawan dan menciptakan karyawan yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan masing-masing, maka diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan agar karyawan mampu konsisten dalam melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien sebagai langkah nyata dari perusahaan melalui *reward* dan *recognition*. Gibson (2014) mengatakan *reward* adalah bahwa semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Cannon (2015) mengatakan bahwa *recognition* karyawan diakui secara luas sebagai bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif, *recognition* karyawan merupakan kontributor terbesar dalam meningkatkan koneksi antara karyawan dan organisasi (Sanderson, 2004).

Kemudian Wiscombe (2002) menyatakan ada fakta tentang nilai spesifik untuk *reward* dan *recognition*, organisasi yang sukses selalu tau penggunaan terbaik dari *reward* dan *recognition* dimana mereka mendapatkan pekerjaan yang bernilai dari karyawan. Sejalan dengan hal tersebut Bratton & Gold (2003) juga menjelaskan bahwa penghargaan sebagai imbalan dapat dalam bentuk yang berbeda, itu dapat berupa manfaat finansial, non-finansial dan psikologis yang diberikan oleh organisasi. Memberikan penghargaan dan pengakuan pada berbagai tahap siklus hidup tim proyek virtual dapat melayani tujuan yang berbeda seperti dorongan, penguatan, konfirmasi, dan kepuasan". Dalam Dalam penelitian Pik Kwan Ng & Brian Tung (2018) menemukan bahwa "Sistem penghargaan dan efektivitas pengakuan dan tim virtual berhubungan positif, Muhammad Baqir, Sajid Hussain, Rashid Waseem dan K. M. Anwarul Islam (2020) menemukan bahwa "pengaruh dari *reward* dan *recognition* positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*)". Dalam penelitian Pinar Güngör (2011) menjawab hipotesis dalam temuan penelitiannya bahwa "Penghargaan Finansial memiliki efek

positif pada Kinerja karyawan”. Seperti yang dijelaskan diatas bahwa *reward* dan *recognition* memiliki variasi dimensi dan indikator pengaruh serta konsekuensi yang dapat ditimbulkan dalam hal menemukan sesuatu hal yang bernilai positif pada karyawan yang akan memicu wujudkan goals dari perusahaan. Salah satu cara yang diyakini dapat meningkatkan kemajuan bisnis organisasi yaitu dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Kemudian dalam penelitian Alka Rai, Piyali Ghosh, Ragini Chauhan, Richa Singh (2018) juga menunjukkan bahwa “program penghargaan dan pengakuan secara positif mempengaruhi *engagement*; dan *engagement* lebih lanjut mempengaruhi *in-role performance* dan *extra role performance*”. *Employee Engagement* akan sulit untuk dikelola oleh organisasi perusahaan jika kurang baiknya pengelolaan dan pembinaan karyawan, karena karyawan menginginkan *reward* dan *recognition* agar dapat termotivasi dalam setiap pekerjaan mereka, baru setelah itu memunculkan aspek *employee engagement* pada karyawan tersebut.

Tidak adanya atau kurangnya *engagement* karyawan seringkali menjadi masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perusahaan mengenai tenaga kerja pada umumnya. Pernyataan ini sejalan dengan yang dimaksudkan Hughes and Rog (2008) bahwa *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap perannya, perusahaan, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah upaya diskresi dalam pekerjaannya. Begitu yang dimaksudkan oleh Nurofia (2005) bahwa *employee engagement* adalah antusiasme karyawan yang terbentuk karena merasa terlibat dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja yang selaras dengan prioritas strategi perusahaan, dan memberikan dampak positif bagi perusahaan, yaitu meningkatkan revenue.

Ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Muchamad Gani Nugraha, Dudung Abdurrahman, Allya Roosallyn Assyofa (2021) menemukan dari hasil penelitiannya bahwa “pemberdayaan/keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran, kemudian terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variable pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran”.

Maka dari pada itu perlunya peninjauan lebih lanjut kebijakan pemberian reward dan recognition yang berjalan di PCJL terkait strategi implementasi, efektivitas dan evaluasi kesesuaiannya dalam rangka menunjang individu karyawan ketika melaksanakan in role dan extra role behavior tidak dengan penolakan atau ketidakpuasan melalui *employee engagement* yang diterapkan perusahaan pada karyawannya.

LANDASAN TEORI

Reward

Pengertian *organizational rewards* menurut Byars & Rue (2010) mencakup semua jenis penghargaan, baik intrinsik dan ekstrinsik, yang diterima sebagai hasil kerja oleh organisasi. Sistem reward organisasi dipengaruhi oleh pemilihan dari tipe reward yang digunakan oleh organisasi. Kemudian menurut Byars dan Rue (2010), *reward* dibagi dalam dua kelompok, yaitu penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*).

Dalam penelitian ini, untuk menghindari tumpang tindihnya indikator yang digunakan dan diukur antara variabel *reward* dan *recognition*, maka penulis menggunakan dimensi serta indikator yang diukur hanya pada aspek *extrinsic reward*

saja pada aspek finansial dengan indikator 1. Gaji dan Upah 2. Tunjangan Karyawan 3. Bonus/Insentif

Recognition

Brun dan Dugas (2008) mengidentifikasi 4 subdimensi, masing-masing mewakili objek pengakuan yang berbeda (what is being recognized): *the personal dimension* (mengakui karyawan sebagai individu), *the achievement dimension* (mengakui hasil kinerja karyawan), *the work performance dimension* (berfokus pada bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya) dan, terakhir, *the job dedication dimension* seberapa berkomitmen / loyal seorang karyawan terhadap pekerjaan atau organisasinya) (Brun & Dugas, 2008).

Employee engagement

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan employee engagement merupakan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan *vigor* (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat), *dedication* (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita), dan *absorption* (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan). *Employee engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan).

In role behavior

Menurut Zhu (2013) In role behavior adalah perilaku yang melakukan tindakan sebatas perannya dalam organisasi. Kemudian didukung juga berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh Dyne dan Ang (1998) In role behavior adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam job description ini disebut sebagai in-role behavior. In role behavior dapat dikonseptualisasikan berbeda-beda, namun masing-masing konseptualisasi itu mengacu pada kelompok perilaku yang terlibat dalam penyelesaian tugas, Rotundo & Sacket (2002). Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*. Indikator kinerja yang menjadi tolok ukur sejauh mana penerapan in role behavior dalam suatu organisasi adalah (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Extra role behavior

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mendefinisikan extra role behavior sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara agregat mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi. Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (2006) mengemukakan lima dimensi primer extra role behavior, yaitu : *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy* dan *Sportmanship*.

METODE

Penelitian ini menggunakan dua jenis yaitu ada data primer dan ada data sekunder. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan tiga cara, yaitu wawancara, penyebaran

kuesioner kepada pihak yang bersangkutan dan observasi. Data sekunder akan diperoleh dari hasil kajian pustaka berupa literatur dan dari Tim PCJL. Untuk memperoleh data primer dengan cara penyebaran perangkat kuesioner tertutup terhadap para responden yaitu karyawan PetroChina International Jabung Ltd (PCJL) dengan jumlah populasi 418 orang dan sampel 81 orang dengan metode survey.

Kuesioner dinilai menggunakan skala likert 1 sampai 5, sedangkan dalam melihat tingkat keabsahan kuesioner maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Data kemudian dianalisis dengan dua cara yaitu secara deskriptif guna menggambarkan karakteristik responden dan analisis kuantitatif dengan alat statistik smart SmartPLS 3.0.

Data dalam penelitian ini merupakan data primer sehingga instrumen dalam penelitian ini harus diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SmartPLS 3.0. Uji validitas dilakukan untuk memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan yang dimaksud. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya.

Penelitian ini menggunakan desain korelasional yaitu pengaruh antara variabel bebas X1 dan X2 terhadap variabel terikat Y1 dan Y2 yang dimediasi oleh variabel Z sebagai variabel intervening. Terdapat variabel bebas yaitu *reward* (X1) dan *recognition* (X2), sedangkan variabel terikatnya *in role behavior* (Y1) dan *extra role behavior* (Y2) dan variabel interveningnya *employee engagement* (Z).

Hipotesis :

- H1: Diduga reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap in role behavior karyawan di PCJL
- H2: Diduga reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap extra role behavior karyawan di PCJL
- H3: Diduga recognition memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap in role behavior karyawan di PCJL.
- H4: Diduga recognition memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap extra role behavior karyawan di PCJL.
- H5: Diduga reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan di PCJL.
- H6: Diduga recognition memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan di PCJL.
- H7: Diduga employee engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap in role behavior karyawan di PCJL.
- H8: Diduga employee engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap extra role behavior karyawan di PCJL.
- H9: Diduga reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap in role behavior melalui employee engagement pada karyawan di PCJL
- H10: Diduga reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap extra role behavior melalui employee engagement pada karyawan di PCJL
- H11: Diduga recognition memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap in role behavior melalui employee engagement pada karyawan di PCJL
- H12: Diduga recognition memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap extra role behavior melalui employee engagement pada karyawan di PCJL

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator atau item pengukuran dari suatu variabel dianggap valid jika memiliki nilai factor loading $\geq 0,60$. Adapun pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini

dilakukan dalam dua tahap, dimana pada tahap pertama didapatkan 3 indikator yang memiliki nilai factor loading < 0,60, yaitu indikator; X1.1.2, Y2.5.2 dan Z1.3.3. Untuk menindaklanjuti ketiga indikator ini kemudian dikeluarkan atau dieliminasi dari model pengukuran, kemudian dilakukan uji validitas konvergen ulang untuk mendapatkan secara keseluruhan semua indikator atau item pengukuran memiliki nilai factor loading \geq 0,60, atau dengan kata lain sudah merefleksikan variabel laten. Rincian hasil uji validitas konvergen tahap I dan tahap II dapat dilihat pada sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil uji validitas konvergen

Indikator	Variabel / Nilai Factor Loading									
	X1 (Reward)		X2 (Recognition)		Y1 (In Role Behavior)		Y2 (Extra Role Behavior)		Z (Employee Engagement)	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
X1.1.1	0,920	0.916								
X1.1.2	0,493	-								
X1.2.1	0,863	0.872								
X1.3.1	0,832	0.837								
X2.1.1			0,788	0.788						
X2.1.2			0,751	0.752						
X2.2.1			0,740	0.740						
X2.2.2			0,683	0.682						
X2.3.1			0,825	0.825						
X2.3.2			0,785	0.785						
X2.4.1			0,884	0.884						
X2.4.2			0,896	0.896						
Y1.1.1					0,875	0.875				
Y1.2.1					0,898	0.898				
Y1.3.1					0,881	0.882				
Y1.4.1					0,842	0.842				
Y1.5.1					0,722	0.720				
Y2.1.1							0,849	0.845		
Y2.1.2							0,800	0.805		
Y2.2.1							0,758	0.759		
Y2.2.2							0,808	0.805		
Y2.3.1							0,747	0.751		
Y2.3.2							0,850	0.859		
Y2.4.1							0,844	0.844		
Y2.4.2							0,837	0.837		
Y2.5.1							0,818	0.826		
Y2.5.2							0,585	-		
Z1.1.1									0,658	0.671
Z1.1.2									0,782	0.794
Z1.1.3									0,833	0.849
Z1.2.1									0,892	0.890
Z1.2.2									0,809	0.811
Z1.2.3									0,887	0.890
Z1.3.1									0,845	0.847
Z1.3.2									0,693	0.665
Z1.3.3									0,489	-

Sumber: Data diolah, 2022

Untuk menilai validitas diskriminan (*discriminant validity*) adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada 0,50, maka dikatakan variabel konstruk memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali dan Latan, 2015). Pengujian validitas

diskriminan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, dengan rincian hasil pengujian sebagaimana pada Tabel 2.

Pengujian reliabilitas konsistensi internal dalam penelitian ini mengacu pada dua kriteria pengujian yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah setiap indikator pengukuran dari masing-masing variabel laten dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Tabel 2. Hasil uji validitas diskriminan

No	Variabel Konstruk	Nilai AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	
		Tahap I	Tahap II
1	X1 (<i>Reward</i>)	0.631	0,767
2	X2 (<i>Recognition</i>)	0.635	0,635
3	Y1 (<i>In Role Behavior</i>)	0.716	0,716
4	Y2 (<i>Extra Role Behavior</i>)	0.630	0,665
5	Z (<i>Employee Engagement</i>)	0.601	0,650

Sumber: Data diolah, 2022

Adapun pedoman pengujiannya yaitu jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* yang diperoleh masing-masing variabel di atas 0,60 dan atau 0.70 (Ghozali dan Latan, 2015). Uji reliabilitas konsistensi internal dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, dengan rincian hasil pengujian sebagaimana pada Tabel berikut:

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas konsistensi internal

No	Variabel Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>		<i>Composite Reliability</i>	
		Tahap I	Tahap II	Tahap I	Tahap II
1	X1 (<i>Reward</i>)	0,805	0,851	0,867	0,908
2	X2 (<i>Recognition</i>)	0,917	0,917	0,933	0,933
3	Y1 (<i>In Role Behavior</i>)	0,899	0,899	0,926	0,926
4	Y2 (<i>Extra Role Behavior</i>)	0,933	0,937	0,944	0,947
5	Z (<i>Employee Engagement</i>)	0,912	0,921	0,930	0,936

Sumber: Data diolah, 2022

Koefisien determinasi (R^2) tujuan dilakukannya *R-square* yaitu menjelaskan kemampuan variable independen dalam menjabarkan variable dependen atau pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten (*reward, recognition, employee engagement, in role behavior* dan *extra role behavior*) nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Jika *R-square* nilainya semakin besar maka kemampuan variable independen untuk menjelaskan variable dependen semakin besar atau dengan kata lain perubahan nilai *R-square* digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel laten independen tertentu dalam menjelaskan variabel laten dependen, sehingga dapat diketahui ukuran kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. Koefisien determinasi *R – Square*

	R Square	R Square Adjusted
Y1 (in role behavior)	0,593	0,577
Y2 (extra role behavior)	0,716	0,705

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan nilai R-square diatas didapatkan bahwa model pengaruh antara reward, recognition, employee engagement, terhadap in role behavior memberikan nilai R-square sebesar 0,593 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel in role behavior yang direfleksikan oleh dimensi; job descriptions/formal sesuai tupoksi, dapat dijelaskan oleh variabel reward, recognition, employee engagement adalah sebesar 59,3% sedangkan 40,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tak teramati dalam penelitian ini. Kemudian terhadap extra role behavior memberikan nilai R-square sebesar 0,716 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel extra role behavior yang direfleksikan oleh dimensi; altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy dan sportmanship dapat dijelaskan oleh variabel reward, recognition, employee engagement adalah sebesar 71,6% sedangkan 28,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tak teramati dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai *path coefficient* dalam model hubungan pengaruh langsung antara *reward* (X1) terhadap *in role behavior* (Y1) yaitu sebesar 0,939, dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *reward*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *in role behavior* sebesar 0,939 persen (%). Kemudian pengaruh langsung antara *reward* (X1) terhadap *extra role behavior* (Y2) yaitu sebesar 1,753, dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *reward*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *extra role behavior* sebesar 1,753 persen (%). Kemudian pengaruh langsung antara *reward* (X1) terhadap *employee engagement* (Z) yaitu sebesar 0,079, dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *reward*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *employee engagement* sebesar 0,079 persen (%).

Nilai *path coefficient* dalam model hubungan pengaruh langsung antara *recognition* (X2) terhadap terhadap *in role behavior* (Y1) yaitu sebesar 0,246, dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *recognition*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *in role behavior* sebesar 0,246 persen (%). Kemudian pengaruh langsung antara *recognition* (X2) terhadap *extra role behavior* (Y2) yaitu sebesar 1,239, dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *recognition*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *extra role behavior* sebesar 1,239 persen (%). Kemudian pengaruh langsung antara *recognition* (X2) terhadap *employee engagement* (Z) didapatkan sebesar 3,906, yang berarti bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen (%) pada variabel *recognition*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *employee engagement* sebesar 3,906 persen (%).

Dari hasil penghitungan *path coefficient analysis* ini, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *recognition* lebih dominan berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*, dibandingkan variabel *reward*. Nilai *path coefficient* dalam model hubungan pengaruh langsung antara *employee engagement* (Z) *in role behavior* (Y1) didapatkan sebesar 7,193, yang berarti bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen pada variabel *employee engagement*, maka akan menyebabkan perubahan kenaikan atau penurunan pada variabel *in role behavior* sebesar 7,193 persen (%). Kemudian untuk hubungan pengaruh langsung antara *employee engagement* (Z) *extra role behavior* (Y2) didapatkan sebesar 12,487, yang berarti bahwa setiap kenaikan atau penurunan sebesar 1 persen pada variabel *employee engagement*, maka akan menyebabkan perubahan

kenaikan atau penurunan pada variabel *extra role behavior* sebesar 12,487 persen (%). Adapun hasil pengujian pengaruh langsung dan yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil pengujian hipotesis untuk model pengaruh langsung (*direct effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 (Reward) -> Y1 (In Role Behavior)	0,098	0,089	0,104	0,939	0,348
X1 (Reward) -> Y2 (Extra Role Behavior)	0,138	0,136	0,079	1,753	0,080
X1 (Reward) -> Z (Employee Engagement)	-0,012	0,019	0,154	0,079	0,939
X2 (Recognition) -> Y1 (In Role Behavior)	0,030	0,041	0,140	0,246	0,832
X2 (Recognition) -> Y2 (Extra Role Behavior)	0,098	0,098	0,079	1,239	0,216
X2 (Recognition) -> Z (Employee Engagement)	0,578	0,551	0,155	3,906	0,000
Z (Employee Engagement) -> Y1 (In Role Behavior)	0,714	0,713	0,099	7,193	0,000
Z (Employee Engagement) -> Y2 (Extra Role Behavior)	0,725	0,724	0,058	12,487	0,000

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 5 diatas, pengujian pengaruh antara *reward* terhadap *in role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,098 dan nilai t statistik sebesar 0,939 (< 2,000) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,348 (> 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *reward* terhadap *in role behavior* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 1 ditolak yang berarti bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap *in role behavior*.

Kemudian untuk pengujian pengaruh antara *reward* terhadap *extra role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,138 dan nilai t statistik sebesar 1,753 (< 2,000) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,080 (> 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *reward* terhadap *extra role behavior* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 2 ditolak yang berarti bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap *extra role behavior*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *reward* terhadap *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter sebesar -0,012 dan nilai t statistik sebesar 0,079 (< 2,000) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,939 (> 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *reward* terhadap *employee engagement* adalah negatif dan tidak signifikan, maka hipotesis 3 diolak yang berarti bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *recognition* terhadap *in role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,030 dan nilai t statistik sebesar 0,203 (< 2,000) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,832 (> 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *recognition* terhadap *in role behavior* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 4 ditolak yang berarti bahwa *recognition* tidak berpengaruh terhadap *in role behavior*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *recognition* terhadap *extra role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,098 dan nilai t statistik sebesar 1,246 (< 2,000) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,216 (> 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *recognition* terhadap *extra role behavior* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 5 ditolak yang berarti bahwa *recognition* tidak berpengaruh terhadap *extra role behavior*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *recognition* terhadap *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,578 dan nilai t statistik sebesar 3,906 ($> 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *recognition* terhadap *employee engagement* adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 6 diterima yang berarti bahwa *recognition* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *employee engagement* terhadap *in role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,714 dan nilai t statistik sebesar 7,193 ($> 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *in role behavior* adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 7 diterima yang berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *in role behavior*.

Kemudian pengujian pengaruh antara *employee engagement* terhadap *extra role behavior* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,725 dan nilai t statistik sebesar 12,487 ($> 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *extra role behavior* adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 8 diterima yang berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *extra role behavior*.

Tabel 5. Hasil pengujian model pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 (Reward) -> Z (Employee Engagement) -> Y1 (In Role Behavior)	-0,008	0,014	0,110	0,076	0,939
X1 (Reward) -> Z (Employee Engagement) -> Y2 (Extra Role Behavior)	-0,009	0,015	0,111	0,076	0,939
X2 (Recognition) -> Z (Employee Engagement) -> Y1 (In Role Behavior)	0,413	0,394	0,128	3,232	0,001
X2 (Recognition) -> Z (Employee Engagement) -> Y2 (Extra Role Behavior)	0,419	0,398	0,113	3,715	0,000

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 5, pengujian pengaruh *reward* terhadap *in role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter -0,008 dan nilai t statistik sebesar 0,076 ($< 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,939 ($> 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara *reward* terhadap *in role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 9 ditolak yang berarti bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh antara *reward* terhadap *in role behavior*. (*no mediation*)

Untuk pengujian pengaruh *reward* terhadap *extra role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter -0,009 dan nilai t statistik sebesar 0,076 ($< 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,939 ($> 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara *reward* terhadap *in role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* adalah tidak signifikan, maka hipotesis 10 ditolak yang berarti bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh antara *reward* terhadap *extra role behavior*. (*no mediation*)

Untuk pengujian pengaruh *recognition* terhadap *in role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter 0,413 dan nilai t statistik sebesar 3,232 ($> 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,001 ($< 0,05$). Hasil

tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara *recognition* terhadap *in role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* adalah signifikan, maka hipotesis 11 diterima yang berarti bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh antara *reward* terhadap *extra role behavior*. (*full mediation*)

Untuk pengujian pengaruh *recognition* terhadap *extra role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* menghasilkan koefisien parameter 0,419 dan nilai t statistik sebesar 3,715 ($> 2,000$) dengan tingkat signifikansi (p-value) = 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara *recognition* terhadap *extra role behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement* adalah signifikan, maka hipotesis 12 diterima yang berarti bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh antara *recognition* terhadap *extra role behavior*. (*full mediation*)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Reward finansial secara langsung berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *In Role* dan *Extra Role Behavior* karyawan, *Reward* finansial secara langsung tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan di lingkup PetroChina International Jabung Ltd. *Recognition* non finansial secara langsung berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *In Role* dan *Extra Role Behavior* karyawan. Namun *Recognition* non finansial secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan di lingkup PetroChina International Jabung Ltd.

Employee Engagement secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *In Role* dan *Extra Role Behavior* karyawan di lingkup PetroChina International Jabung Ltd. *Employee Engagement* tidak dapat memediasi hubungan pengaruh tidak langsung antara *Reward* terhadap *In Role* dan *Extra Role Behavior* karyawan. Namun *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan pengaruh tidak langsung antara *Recognition* terhadap *In Role* dan *Extra Role Behavior* karyawan di lingkup PetroChina International Jabung Ltd.

Salah satu aspek yang mempengaruhi signifikansi dimensi *Recognition* dalam temuan penelitian ini adalah sampel yang digunakan melibatkan level manajerial yang secara hirarki kebutuhan lebih memilih dimensi *Recognition* dalam lingkungan organisasi perusahaan daripada dimensi *Reward*. Dimensi *Employee Engagement* merupakan aspek kunci dalam rangka mempertahankan dan agar terus dapat meningkatkan *In Role* dan *Extra Role Behavior* yang sebelumnya melalui aspek *Recognition*.

Saran

Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan aspek lain yang dapat mempengaruhi tingkat *Employee Engagement* karyawan di lingkup PetroChina International Jabung Ltd diluar penelitian ini diantaranya seperti dimensi; Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir.

Bagi peneliti selanjutnya, peneliti berharap pemaparan hasil penelitian ini mampu menimbulkan rasa keingintahuan untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama sehingga mampu menjadikan hasil penelitian ini sebagai masukan dan diharapkan sedikit banyaknya mampu untuk menambahkan referensi yang lebih beragam dengan menambah variabel lain dan indikator – indikator yang lebih holistik yang dapat lebih memperkuat dalam menyempurnakan secara keseluruhan dimensi yang telah diusung dalam kontekstual industri energi yang serupa dengan skala lebih luas lagi. Kemudian agar menjadi masukan bagi keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia pada konteks industri energi yang sama secara kontekstual diatas, sehingga *Employee Engagement* menjadi sebagai dorongan keterkaitan antara *Reward*, *Recognition* terhadap *In Role & Extra Role Behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allya Roosallyn Assyofa., A Fadhillah, D Abdurrahman, AR Assyofa. (2022). *4th Social and humanities research symposium (SoRes 2021)*, 238-242.
- Baqir, M., Campus, M., Hussain, S., Waseem, R., & Islam, K. M. A. (2020). *Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. american international. Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 8–21. <https://doi.org/10.46545/ajibms.v2i3.256>
- Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2017). *Human resources management theory and practice. Macmillan Press: London.*
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: perspective on human resource practice. The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716-730
- Byars, Lloyd L., Rue. (2010). *Human resource management. Ninth Edition. New York : McGraw Hill. (Hal 25)*
- Christensen Hughes, J. dan Rog, E. (2008). *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Gibson, James L, John M.Ivancevich, James H. Donnelly and Robert Konopaske. (2014). *Organizatons behavior, structure, processes:fourteenth edition. Mc-Graw Hill Education: New York.*
- Güngör, Pinar. (2011). *The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: a quantitative study on global banks. procedia - social and behavioral sciences. pp 1510–1520.*<https://doi.org/10.106j.sbspro.2011.09.029>
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. BP UNDIP: Semarang*
- Ng, P. K., & Tung, B. (2018). *The importance of reward and recognition system in the leadership of virtual project teams: a qualitative research for the financial services sector. Journal of Transnational Management*, 23(4), 198–214. <https://doi.org/10.1080/15475778.2018.1512827>
- Nurofia, Fifie. (2005). *Mengenal employee engagement. repository. maranatha.edu/2598/1/mengenal employee engagement. artikel employee engagement (diunduh 23 Maret 2014).*
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. (2006). *Organizational citizenship behavior. Sage Publications, Inc: USA.*
- Podsakoff, MacKenzie., Moorman., & Fetter's. (1990). *Transformational leader behaviour and their effect on follower trust satisfaction and org anizational citizenship behavior. Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Singh, R. (2018). *Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? Management Research Review*, 41(8), 902–919. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0280>
- Rotundo, M. and Sackett, P.R. (2002) *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global aspects of job performance.*
- Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. (2004). *UWES, utrecht work engagement scale preliminary manual version 1.1. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*
- Sanderson, C.A. (2004). *Health psychology. USA: John Wiley and Sons, Inc.*
- Wiscombe Janet. (2001). *Can pay for performance really work, work force*, 80(8), 28-34
- Zhu, Y. (2013). *Individual behavior: in-role and extra-role. International Journal of Business Administration*, 4, 23-27