



**REWARD, PERCEIVED ORGANIZATIONAL AND SUPERVISOR SUPPORT (POS),  
WORK LIFE BALANCE SEBAGAI FAKTOR KINERJA KARYAWAN  
MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Tri Wahyu Nurcahyo**

Politeknik Stibisnis, Indonesia

\*Email corresponding author: triwahyu.sim@gmail.com

Diterima 01/04/2021 Direvisi 22/08/2021 Diterbitkan 30/09/2021

**Abstrak**

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *reward*, *Perceived Organization and Supervisor Support (POS)* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 75 responden dengan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis data SPSS. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan antara *reward*, *Perceived Organization and Supervisor Support (POS)* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dengan sumbangan efektif sebesar 66,10%. Sistem *reward* yang memuaskan seperti adanya bonus, kesejahteraan, promosi, pelatihan dll, mewujudkan rasa memiliki perusahaannya yang berdampak pada kinerja karyawan akan semakin meningkat. *Employee engagement* dapat tumbuh pada kondisi-kondisi jika karyawan menemukan masalah dalam pekerjaan dan dukungan atasan langsung langsung yang akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Sebagian karyawan gagal mencapai kinerja secara maksimal dikarenakan tidak seimbang nya pembagian waktu yang karyawan lakukan antara waktu bekerja dengan berkumpul dengan keluarga.

**Kata kunci:** Kinerja Karyawan, Reward, Perceived Organization and Supervisor Support (POS), Work-Life Balance, Employee Engagement

**Abstract**

*The purpose of this research is to analyze the effect of reward, Perceived Organization And Supervisor Support (POS) and work-life balance on employee performance through employee engagement. The number of respondents in this study amounted to 75 respondents with purposive sampling technique. This study uses a quantitative approach using SPSS data analysis. Based on the results of the analysis, it can be concluded that there is a simultaneous influence between rewards, Perceived Organization and Supervisor Support (POS) and work-life balance on employee performance through employee engagement with an effective contribution of 66.10%. Satisfactory reward systems such as bonuses, welfare, promotions, training, etc., create a sense of belonging to the company which will increase employee performance. Employee engagement can grow in conditions if employees find problems at work, supervisors support which will have an impact on the employee's performance. Some employees fail to achieve maximum performance due to the unbalanced distribution of time that employees do between working time and gathering with family.*

**Keywords:** Employee Performance, Reward, Perceived Organization And Supervisor Support (POS), Work-Life Balance, Employee Engagement

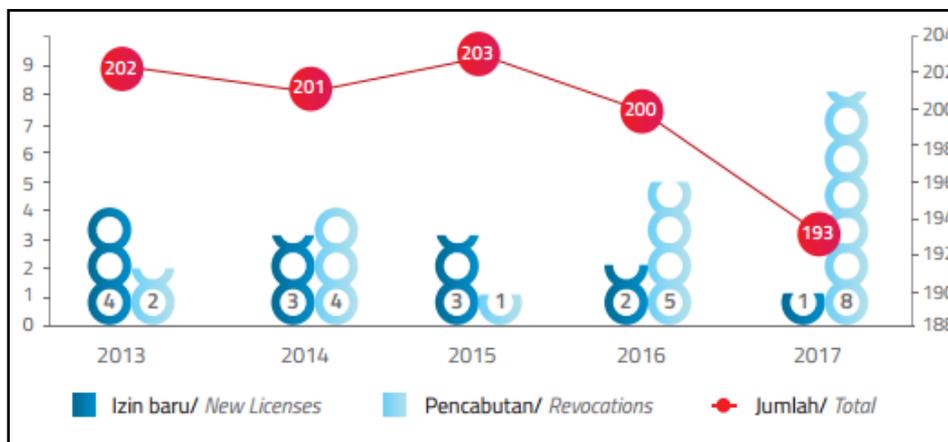
**PENDAHULUAN**

Suprihati (2014) mengatakan kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

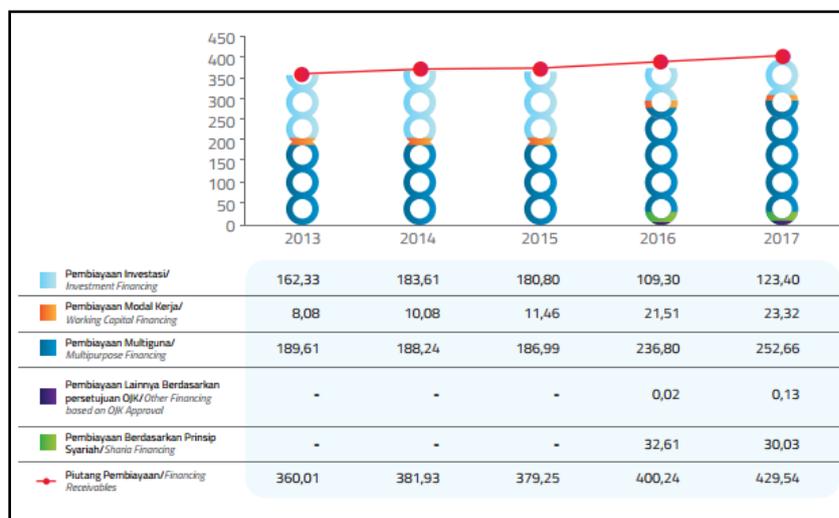


Kinerja menurut Hersey and Blanchard dalam Hamid (2014) merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan seorang karyawan. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Setyowati dan Haryani (2016) merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan Statistik Lembaga Pembiayaan 2017 yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia (2018), total perusahaan pembiayaan menurun dari 200 perusahaan (2016) menjadi 193 perusahaan (2017) dikarenakan ada 8 perusahaan yang dicabut izinnnya dan 1 perusahaan memiliki izin baru. Ada tiga hal yang menjadi penyebab utama izin usaha dari multifinance dicabut oleh OJK. Pertama, perusahaan tidak memiliki modal yang cukup dan rentan bangkrut apabila terjadi gejolak. Kedua, proses bisnis dan target pangsa pasar yang kurang tepat sehingga menyebabkan rasio pembiayaan bermasalah (Non Performing Financing/NPF) yang tinggi, atau lebih tinggi dari yang dipatok OJK sebesar 5 persen. Ketiga, akibat tata kelola dan manajemen risiko yang buruk, termasuk internal kontrol oleh manajemen perusahaan. Secara actual penyebab pencabutan IKNB perusahaan multifinance lebih dominan karena performance perusahaan itu sendiri yang tidak baik/buruk penyebabnya tak lain performance stakeholder yang tidak baik/buruk pula.



. Gambar 1. Jumlah Perusahaan Pembiayaan 2013-2017



Gambar 2. Piutang Pembiayaan Berdasarkan Jenis Kegiatan Usaha Tahun 2013-2017 (triliun Rupiah)



Berdasarkan Statistik Lembaga Pembiayaan 2017 diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia (2018) data laporan keuangan Desember tahun 2017 nilai piutang Perusahaan Pembiayaan mengalami kenaikan dibandingkan tahun lalu sebesar Rp29,30 triliun atau 7,32%, yaitu dari Rp400,24 triliun pada tahun 2016 menjadi Rp429,54 triliun pada tahun 2017. Data tersebut menggambarkan minat masyarakat terhadap pembiayaan/multifinance masih cukup tinggi dan selalu naik setiap tahunnya. Potensi pasar masih terbuka luas untuk berkompetisi dalam mencari konsumen dan melawan pesaing.

Berdasarkan data di lapangan, didapatkan data kinerja PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal yang ditampilkan pada Tabel 1 sampai dengan Tabel 3.

Tabel 1. Average Sales Mei - Desember 2018 (By Unit)

BULAN	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
SALES (UNIT)	436	330	331	291	261	221	270	317
MAN POWER	39	36	33	31	31	30	30	31
AVERAGE SALES	11.18	9.17	10.03	9.39	8.42	7.37	9.00	10.23

Angka kinerja Divisi Marketing dengan target 25 unit, *average* penjualan jauh dari target. Setiap bulan bisa diamati *average* penjualan semakin menurun atau terjadi ketidak stabilan dan jauh dari angka target. *Market share* dan permintaan kendaraan roda dua dan empat meningkat dan berbanding terbalik dengan kinerja Divisi Marketing.

Tabel 2. NPL 30+ Mei - Desember 2018

BULAN	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
NPL Non Performing Loan	1.34%	1.30%	1.29%	1.62%	1.53%	1.42%	1.42%	1.30%

Angka kinerja Divisi Collection, didapatkan angka NPL (*Non Performance Loan*) >1.00% (dibawah target management yang seharusnya <1.00%). Hal tersebut menandakan prosentase jumlah nasabah yang terlambat >31 hari (30+) yang cukup besar >1%. Selain itu bisa diamati bahwa terjadi trend ketidakstabilan performance secara NPL (*Non Performance Loan*).

Tabel 3. FID 30+ Mei - Desember 2018

BULAN	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
FID	1.49%	1.89%	2.09%	2.46%	2.64%	2.54%	1.90%	1.75%

Angka kinerja Divisi Credit, angka FID 30+ juga terlihat angka merangkak naik terus hingga pernah tembus diangka 2.00%. Angka tersebut menggambarkan kualitas analisa credit cenderung lemah dan Divisi Marketing yang tidak selektif atau kurang detail dalam melakukan proses pra credit sehingga menyebabkan banyaknya prosesntase nasabah yang terlambat >31hari pada kurun angsuran kedua hingga ke sembilan.

Menurut Devita (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari tiga faktor yaitu faktor individu, faktor dukungan organisasi dan faktor dukungan manajemen. Faktor individual, yang merupakan faktor kemampuan dan keterampilan serta motivasi dengan indikator kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, lingkungan masyarakat, kebutuhan serta tantangan dan prestasi. Faktor dukungan organisasi, yang terdiri dari indikator uraian tugas dan jabatan, sarana dan prasarana, hubungan kerja, keselamatan dan kesehatan



kerja serta gaji dan upah. Faktor dukungan manajemen, yang merupakan faktor kemampuan manajer atau pemimpin dengan indikator keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan dengan orang lain serta keterampilan teknis.

*Reward* merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Thompson dalam Nnaji-Ihedinmah & Egbunike (2015) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lainlain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain.

Karyawan dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan masalah yang karyawan temui di lapangan meskipun masalah saat ini cukup kompleks dalam dunia perusahaan pembiayaan. Karyawan merasa tidak ada gairah dalam meraih target pekerjaan dikarenakan faktor karyawan merasa tidak mendapatkan *support/dukungan* selama karyawan bertarung di lapangan melawan kompetitor. Mujiasih (2015) mengatakan jaminan bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk men jalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan mampu mengarahkan karyawan untuk memiliki sikap komitmen dan memiliki serta rasa bangga terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang baik pula.

Karyawan terlihat kurang antusias dalam menjalani aktifitas pekerja yang terlihat dari seringnya datang terlambat serta kurang kepedulian dalam melengkapi kekurangan-kekurangan data/berkas pekerjaan meskipun sudah diberikan batas waktu. Banyaknya karyawan yang datang terlambat dikarenakan kelelahan secara fisik karena di hari sebelumnya karyawan pulang malam untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketidak seimbangan pola waktu bekerja ini yang mengakibatkan tidak maksimalnya karyawan dalam mencapai target kinerja karyawan. *Work life balance* memiliki manfaat bagi organisasi menurut Lazar et al. (2010) dalam Mariati (2013) adalah mengurangi kemangkiran (*absenteeism*) dan keterlambatan (*lateness*), meningkatkan produktivitas dan *organization image*, adanya komitmen dan loyalitas karyawan, meningkatkan retensi dari *valuable employee*, mengurangi biaya lembur dan berkurangnya tingkat *turn over* staff.

Manusia yang merupakan aset yang penting dan perlu dikelola secara profesional oleh perusahaan karena setiap perusahaan mendambakan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dibidangnya, memiliki loyalitas, berdedikasi tinggi dan *engaged/terikat* terhadap perusahaannya. Robinson et al. dikutip oleh Ramadhan & Sembiring (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan *performance* dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Karyawan yang secara kuat *engaged* dengan perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan memberikan upaya yang optimal untuk keuntungan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya cenderung lebih baik sehingga mempengaruhi performa perusahaan kearah yang positif yang pada dasarnya kinerja perusahaan tercapai dari kinerja individual karyawannya. (Siswono, 2016)

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko, 2011). Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui



seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Penelitian ini menggunakan KPI (Key Performance Indicator) masing-masing jabatan dalam mengukur kinerja karyawan.

### **Reward**

Thompson (2002) dalam Nnaji-Ihedinmah & Egbunike (2015) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain-lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Soemohadiwidjojo (2015) menjelaskan bahwa setiap bentuk *reward* yang diterima tentu memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing berkaitan dengan dampak yang diberikan kepada karyawan. Keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Keadilan dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan mampu menciptakan persepsi yang positif yang berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didesain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Indikator *reward* menurut Perin (2005) dalam Armstrong (2007) yaitu *relation reward* dan *transactional reward*. *Relation reward* adalah *reward* yang diterima oleh karyawan untuk dirinya dan bersifat non financial dan tidak berwujud. Sedangkan *transactional reward* adalah *reward* yang diterima oleh karyawan dan bersifat financial seperti gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan dan bonus.

### **Perceived Organizational and Supervisor Support (POS)**

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) bahwa *Perceived Organizational and Supervisor Support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational and Supervisor Support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Robbins (2015, 103) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Indikator *Perceived Organizational and Supervisor Support (POS)* menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) yaitu dukungan keadilan, dukungan supervisor/pimpinan, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan.

### **Work Life Balance**

Parkes and Langford (2008) dalam Intan Andini (2017) mendefinisikan *Work life balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. *Work-life balance* telah terbukti memiliki hasil positif seperti menurunnya keinginan untuk pindah, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja (e.g., Cegarra-Leiva et al. ; Nelson et al. ; Scandura & Lankau, 1997 dalam Kim, 2014). Schermerhorn (2012) mengatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep yang luas, termasuk memprioritaskan dengan tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) di satu sisi, dan “kehidupan” di sisi lain, mencakup kesehatan, kesenangan/hobi, rekreasi, keluarga dan pengembangan spiritual seseorang. Menurut Hudson (2005), *work life balance* meliputi beberapa indikator yaitu *Time balance* menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan, *Involvement balance* menyangkut keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya, serta *Satisfaction balance* merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan, individu



memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

### ***Employee Engagement***

Albrecht (2010) mengemukakan *employee engagement* merupakan suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja. Marciano (2010) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. *Employee engagement* memiliki tiga indikator yang digunakan dalam penelitian yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli et al, 2009).

### **Hipotesis Penelitian**

Saputra (2017) menggambarkan rewards berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Semakin puas terhadap rewards yang diberikan, semakin tinggi keterlibatan karyawan. *Employee engagement* dapat diukur dengan melihat karyawan mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, serta karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat. Karyawan cenderung lebih termotivasi apabila mereka mendapatkan apa yang mereka rasa dan akan membuat semakin termotivasi ditempat mereka bekerja. Motivasi terjadi jika perusahaan mampu menunjukkan rasa penghormatan dan penghargaan kepada karyawan dengan memberikan apa yang seharusnya karyawan terima dan bahkan jika perlu memberikan karyawan melebihi dari apa yang mereka harapkan. Reward memiliki peran yang penting pada karyawan dan perusahaan. Karena jika Reward yang buruk, karyawan tidak akan termotivasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wirda Lilia (2017) pada karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional IV Tanjung Morawa didapatkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* namun reward memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian I Made Dena Julio Mahendra Saputra (2019) menggambarkan rewards berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan signifikansi uji t sebesar 0,009. Semakin tinggi rewards yang diberikan, semakin tinggi keterlibatan karyawan Akana Boutique Hotel. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis:

**H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif Reward terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal**

Endah Mujjasi (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara *Perceived Organizational and Supervisor Support* terhadap *Employee engagement* pada karyawan. Didalam suatu kondisi dimana karyawan mendapatkan sebuah permasalahan dalam pekerjaannya, karyawan selalu mendapatkan bantuan dan perlindungan dari atasan langsung. Atasan akan terjun langsung untuk melihat dan bahkan ikut langsung dalam menentukan arah kebijakan atau solusi dalam masalah tersebut. Kondisi tersebut menurut karyawan berpengaruh pada keterikatan mereka pada perusahaan. Karyawan menganggap bahwa dukungan dari atasannya merupakan hal yang sewajarnya dilakukan oleh atasan terkait. Hasil penelitian Nurmalia Ariarni (2017) menduga *Perceived Organizational and Supervisor Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ( $\beta = 0,618$ ;  $t = 6,096$ ;  $p < 0,001$ ) pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun. Hasil penelitian tersebut diperkuat penelitian yang dilakukan Fierda Kemala Wahab (2018) menunjukkan ada pengaruh positif antara *perceived organizational support* (X) dengan *employee engagement* (Y) dengan nilai



$p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) sumbangan efektif sebesar 16,7%. Artinya ada korelasi yang positif semakin tinggi perceived organizational support (POS) maka employee engagement akan semakin tinggi. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis:

**H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif Perceived Organizational and Supervisor Support (POS) terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal**

Penelitian Maya Sarikit (2017) pada pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, didapatkan hasil pengaruh langsung work life balance terhadap keterikatan. Work life balance merupakan suatu hal yang dibutuhkan karyawan untuk diraih dan dikelola dengan seimbang antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan karyawan. Seimbang itu sendiri bukan hanya membagi antara kehidupan sehari-hari dan pekerjaan, melainkan keberhasilan dalam mengelola semua tanggung jawab yang ada pada setiap peran yang dipegang baik sebagai seorang karyawan maupun sebagai seorang individu. Dwi Putri Larasati (2018) dalam penelitiannya menguatkan pendapat tersebut dimana nilai F hitung sebesar 8.357 dan F tabel 3.96, jika F hitung lebih > F tabel maka hipotesa terdapat hubungan yang signifikan antara work life balance terhadap employee engagement. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis:

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif Work life balance terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal.**

Penelitian Agung Dwi Nugroho (2015) menyimpulkan bahwa variabel reward dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya. Reward memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila sistem Reward semakin baik yaitu adanya bonus, kesejahteraan, promosi, pelatihan dll, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik secara kualitas, kuantitas, bahkan ketepatan dalam waktu dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Reward menjadi sebuah harapan bagi karyawan yang merupakan sebuah penghargaan atas apa yang karyawan lakukan terhadap pekerjaan. Penelitian Chresno Wahyu Widodo (2014) menggambarkan employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai artinya pegawai yang menunjukkan employee engagement yang tinggi akan menampilkan kinerja yang tinggi pula. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis:

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif Reward terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal.**

Penelitian Mursidta (2017) didapatkan skor analisis regresi t sebesar  $0,006 < 0,05$  dimana variabel Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) (X1) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. Banyak karyawan yang mendapatkan bantuan langsung dilapangan oleh atasannya. Pada kondisi-kondisi tertentu jika karyawan menemukan masalah yang belum pernah ditemui sebelumnya misalkan presentasi product di salah satu perusahaan, atasan langsung bahkan kepala cabang terjun langsung ke lapangan guna mensupport proses presentasi tersebut. Karyawan merasakan mendapatkan perlakuan yang adil dan tidak ada diskriminasi antar karyawan. Segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, atasan akan selalu support. Karyawan juga merasakan adanya punishment berlaku adil bagi siapapun karyawan yang melakukan kesalahan atau tidak mencapai target bekerja. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis :

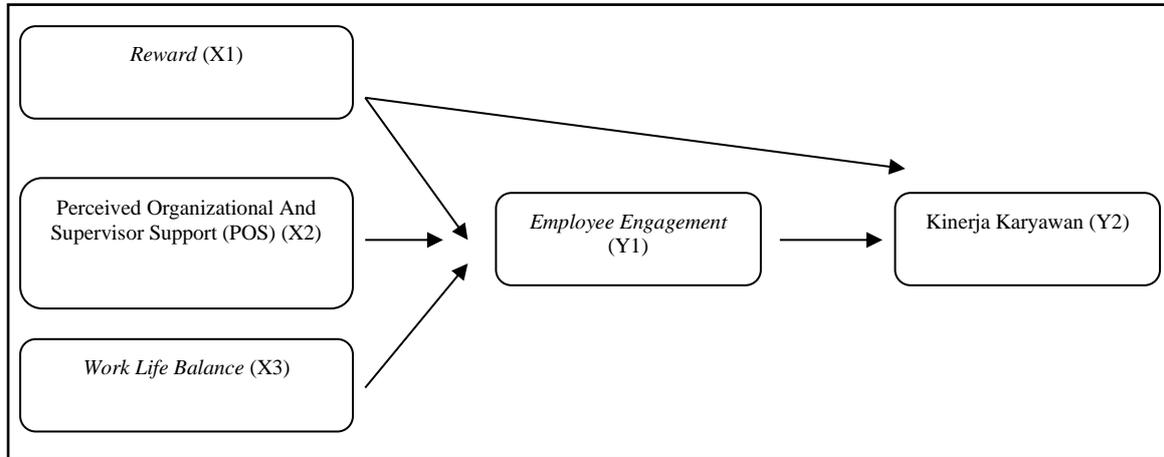
**H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif Perceived Organizational and Supervisor Support terhadap Kinerja Karyawan karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal.**

Berdasarkan Fapohunda (2014) sebagian karyawan gagal mencapai productivity secara maksimal dikarenakan tidak seimbangnya pembagian waktu yang karyawan lakukan antara waktu bekerja dengan berkumpul dengan keluarga. Sebagian dari karyawan beberapa kali diharuskan pulang melebihi dari waktu bekerja yang akhirnya berdampak secara psikologis pada hubungan



didalam keluarganya. Waktu bersama keluarga untuk sekedar melepas rasa lelah pun menjadi suatu hal yang sangat langka. Dari data penelitian sebelumnya maka diambil sebuah hipotesis:

**H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif Work life balance terhadap Kinerja Karyawan karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal.**



Gambar 3. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian survey terhadap karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. Penelitian ini menggunakan jenis teknik sampling Purposive Sampling. Teknik purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014). Purposive sampling digunakan karena variabel employee engagement mensyaratkan responden dengan kriteria tertentu yang tidak dimiliki oleh semua karyawan di PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. Sehingga sampel yang akan digunakan sesuai syarat tersebut sejumlah 75 karyawan dengan kriteria yang digunakan dalam menentukan sampel adalah (1) masa kerja > 3 bulan (2) memiliki atasan. Variabel kinerja karyawan akan menggunakan instrument berupa data *Key Performance Indicator*, sedangkan untuk variabel *Reward*, *Perceived Organizational and Supervisor Support*, *Work life balance* dan *Employee engagement* menggunakan instrument kuesioner.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Reward* dalam penelitian ini yaitu *Relational reward* dan *Transactional Reward* mengacu pada teori Perin (2005) dalam Armstrong (2007), sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur *Perceived Organizational and Supervisor Support (POS)* yaitu dukungan keadilan, dukungan supervisor/pimpinan serta penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan mengacu pada Rhoades dan Eisenberger (2002; 698–714), indikator yang digunakan dalam mengukur *Work life balance* yaitu *Time balance* (Keseimbangan waktu), *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), dan *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan) mengacu pada teori Hudson (2005) serta indikator *employee engagement* memiliki tiga indikator yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* mengacu pada apa Schaufeli et al (2009) paparkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 75 responden, dapat dinyatakan bahwa golongan responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 60 orang (80.00%) berjenis kelamin laki-laki dan 15 orang (20%) berjenis kelamin perempuan. Dari 75 responden itu, bila dibedakan berdasarkan umur terdiri dari 15 orang (20.00%) berumur 20-25 tahun, 34 orang (45.3%) berumur 26-30 tahun, 20 orang (26.7%) berumur 31-55 tahun, 4 orang (5.3%) berumur 36-40 tahun, dan 2 orang (2.7%) berumur >41 tahun. Dari data di atas terlihat jelas bahwa usia yang lebih dominan yaitu usia 25-30 tahun sebanyak 35 responden atau 45.3 %. Hal ini berarti



usia responden masih tergolong *fresh graduate* (energik) dan mengindikasikan bahwa tingkat kematangan berfikir dan emosional dalam mengambil suatu keputusan cukup baik sehingga diharapkan memiliki kinerja yang baik pula.

Selain itu, dapat dinyatakan bahwa golongan responden berdasarkan pendidikan terdiri dari 13 orang (17.3%) berpendidikan SMA/SMK, 19 orang (25.3%) berpendidikan Diploma, dan 43 orang (57.3%) berpendidikan Sarjana. Dari data di atas terlihat jelas bahwa pendidikan lebih dominan yaitu Sarjana sebanyak 43 responden atau 57.3 %. Hal ini berarti karyawan dianggap memiliki kemampuan dari latar belakang pendidikan yang baik sebagai penunjang kinerja karyawan dan perusahaan. Berdasarkan data diri responden juga dapat dinyatakan bahwa golongan responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 20 orang (26.7%) memiliki masa kerja 0-1 tahun, 22 orang (29.3%) memiliki masa kerja 1-<2 tahun, 18 orang (24.0%) memiliki masa kerja 2-<3 tahun, dan 15 orang (20.0%) memiliki masa kerja >3 tahun.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Indikator Variabel *Reward*

	N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Mean	Std. Deviation
<i>Relational reward</i>	75	4.20	7.00	5.9787	0.71173
<i>Transactional Reward</i>	75	2.80	7.00	5.2667	1.08918

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor indikator *Reward* sudah di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan persepsi karyawan terhadap *Reward* yang diberikan oleh perusahaan sudah positif. *Reward* dalam bentuk *Relational Reward* (non fisik atau non materiil) seperti pemberian tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi dan kebebasan dalam berkreasikan dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata lebih tinggi mendapatkan skor dibandingkan pemberian *Reward* secara *Transactional Reward* (fisik atau materi). *Reward* dalam bentuk non fisik atau non materiil merupakan *reward* yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, bersifat non finansial dan tidak berwujud.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Indikator Variabel *Perceived Organizational and Supervisor Support*

	N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Mean	Std. Deviation
Dukungan keadilan	75	3.00	7.00	5.1778	1.09268
Dukungan supervisor / pimpinan	75	2.17	7.00	5.3111	1.18148
Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	75	2.75	7.00	4.8000	1.17692

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor indikator *Perceived Organizational and Supervisor Support* sudah di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan persepsi dukungan organisasi dan atasan kepada karyawan sudah mereka rasakan. Indikator dukungan supervisor / pimpinan mendapatkan nilai rata-rata yang cukup tinggi (5,31). Hal tersebut menggambarkan peran supervisor dalam mensupport pekerjaan karyawan sangat terasa. Indikator penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan mendapatkan rata-rata nilai yang paling kecil (4,80) karena actual kondisi saat ini beberapa rekan kerja sudah mengalami PHK karena faktor kinerja yang tidak mencapai target atau berakhirnya masa kontrak. Dampaknya muncul kecemasan dalam diri karyawan akan keberlangsungan karir pekerjaannya.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Indikator Variabel *Work life balance*

	N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Mean	Std. Deviation
Time balance	75	1.00	7.00	4.100	1.15226
Involvement balance	75	1.00	7.00	4.193	1.13272
Satisfaction balance	75	2.75	7.00	5.040	1.10055



Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hanya 1 indikator yang memiliki rata-rata tertinggi yaitu *satisfaction balance*. Hal tersebut menggambarkan kepuasan akan dua kondisi berbeda yaitu pekerjaan dan tanggung jawab di rumah. *Satisfaction balance* merupakan tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut. Tingginya angka *satisfaction balance* menggambarkan banyak karyawan yang puas dengan kondisi rumah tangganya dan puas terhadap hasil pekerjaan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil pekerjaan yang tetap maksimal serta tidak mendapatkan keluhan/*complaint* dari keluarga dikarenakan karyawan mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dengan tugas di rumah.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Indikator Variabel *Employee engagement*

	N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Mean	Std. Deviation
Vigor	75	3.33	7.00	4.9615	0.76141
Dedication	75	3.86	7.00	5.4838	0.81556
Absorption	75	2.50	7.00	5.0311	1.05042

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa indikator *dedication* mendapatkan rata-rata skor yang tinggi (5,48). Angka tersebut menggambarkan bahwa karyawan merasa senang ikut terlibat dalam kemajuan perusahaan dan perasaan antusias, bersemangat dalam menjalani pekerjaan. Tingginya angka keinginan terlibat secara kuat pada pekerjaan merupakan sebuah kondisi yang disetting oleh manajemen kepada karyawannya. Karyawan dipaksakan untuk aktif terlibat dalam menyelesaikan setiap masalah-masalah yang dihadapi dilapangan sehingga menjadi proses pembelajaran bagi karyawan lain jika menghadapi masalah yang sama. Karyawan diajarkan untuk bertanggung jawab bersama dalam memajukan perusahaan khususnya dengan bekerja dengan maksimal, tidak melakukan kecurangan dalam bekerja hingga saling mengawasi kinerja antar karyawan.

Analisis jalur atau *path analysis* adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$ . Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Berdasarkan hasil perhitungan *path analysis* dengan menggunakan program SPSS ver.19 for windows, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

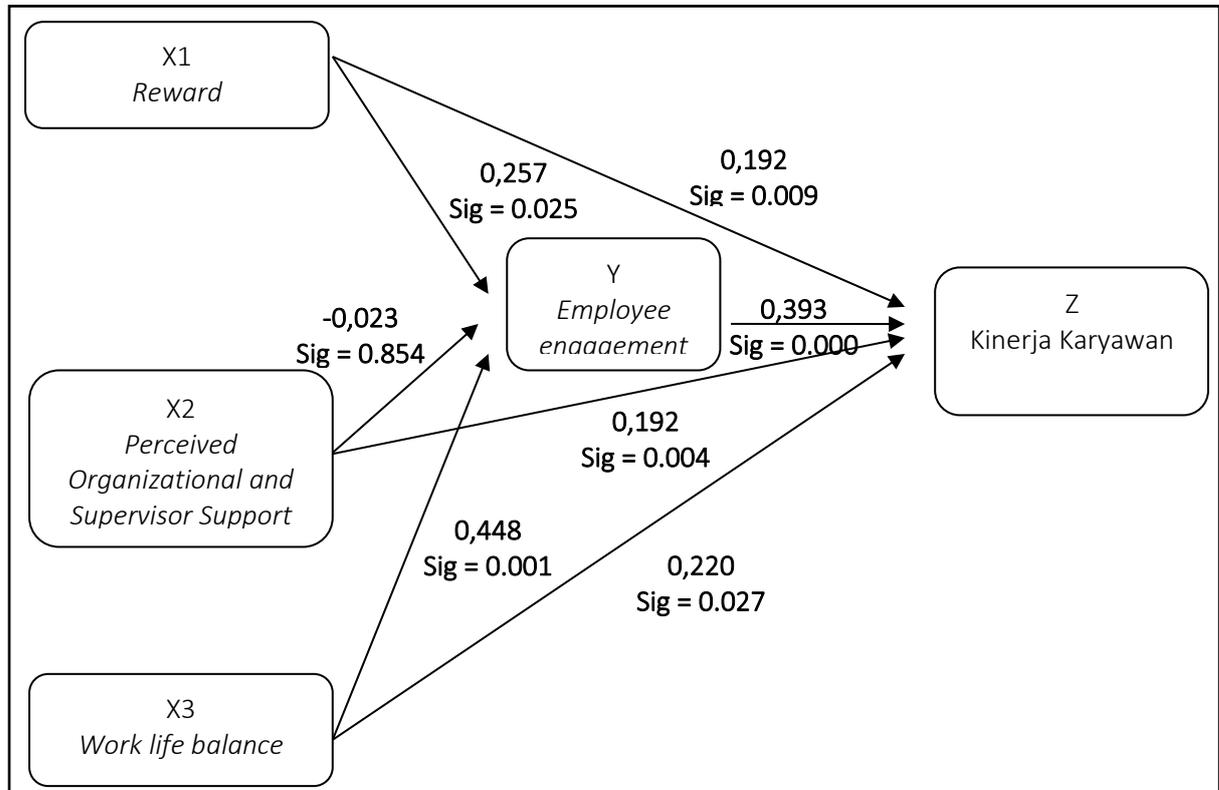
Tabel 8. Hasil *Path Analysis* Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$

Variabel	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
<i>Reward</i>	0.257	2.288	0.025
<i>Perceived Organizational and Supervisor Support</i>	-0.023	-0.184	0.854
<i>Work life balance</i>	0.448	3.64	0.001



Tabel 9. Hasil *Path Analysis* Variabel X1, X2, X3, terhadap Z melalui Y

Variabel	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
<i>Reward</i>	0.229	2.706	0.009
<i>Perceived Organizational and Supervisor Support</i>	0.192	2.089	0.040
<i>Work life balance</i>	0.220	2.261	0.027
<i>Employee engagement</i>	0.393	4.551	0.000



Gambar 4. Skema Hasil Penelitian

Variabel *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung sebesar 0.192 sedangkan variabel *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung (melalui *employee engagement*) sebesar  $0.257 \times 0.393$  yaitu 0.101. Angka tersebut menggambarkan bahwa *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan melalui *employee engagement*.

Variabel *Perceived Organizational and Supervisor Support* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung sebesar 0.192 sedangkan variabel *Perceived Organizational and Supervisor Support* mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung (melalui *employee engagement*) sebesar  $0.854 \times 0.393$  yaitu 0.335. Angka tersebut menggambarkan bahwa *Perceived Organizational and Supervisor Support* mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melewati *employee engagement* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan secara langsung.

Variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung sebesar 0.220 sedangkan variabel *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung (melalui *employee engagement*) sebesar  $0.448 \times 0.393$  yaitu 0.176. Angka tersebut menggambarkan bahwa *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan melalui *employee engagement*.



Tabel 10. Hasil R Square Variabel X1, X2, X3 terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.591 <sup>a</sup>	.350	.322	13.892	.350	12.727	3	71	.000

a. Predictors: (Constant), Work Life Balance, Reward, Perceived Organizational and Supervisor Support

*Reward, Perceived organizational and supervisor support (POS)* dan *Work life balance* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee engagement* dengan sumbangan efektif R<sup>2</sup> sebesar 35,00%. Sehingga 65,% sisanya adalah faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Tabel 11. Hasil R Square Variabel X1, X2, X3, Y terhadap Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.642	.55756	.661	34.144	4	70	.000

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Perceived Organizational and Supervisor Support, Reward, Work Life Balance

*Reward, Perceived organizational and supervisor support (POS), Work life balance* dan *Employee engagement* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan sumbangan efektif R<sup>2</sup> sebesar 66,10%. Sehingga 33, 90% sisanya adalah factor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis dan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, penulis memperoleh kesimpulan sebagai berikut : (1) Reward memiliki pengaruh positif terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. (2) Perceived Organizational and Supervisor Support (POS) tidak memiliki pengaruh terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. (3) Work life balance memiliki pengaruh terhadap Employee engagement karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. (4) Reward memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. (5) Perceived Organizational and Supervisor Support (POS) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal. (6) Work life balance memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal.

Beberapa implikasi kebijakan yang bisa dilakukan oleh PT. Mandiri Utama Finance Cabang Tegal sebagai berikut (1) Perusahaan harus menjaga kinerja karyawan agar tetap melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sebagai gantinya perusahaan harus mampu menunjukkan rasa penghormatan dan penghargaan kepada karyawan dengan memberikan apa yang seharusnya karyawan terima dan bahkan jika perlu memberikan karyawan melebihi dari apa yang mereka harapkan. Semakin baik *reward*/penghargaan dalam perusahaan semakin baik karyawan ingin terlibat/*engage* dalam semua aktifitas dan kemajuan perusahaan. Ini akan menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawannya sendiri (2) Perusahaan dan atasan harus mampu memahami kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya. Dukungan yang diberikan perusahaan dan atasan kepada bawahannya akan berdampak pada kinerjanya. Dalam pekerjaan, semakin karyawan memiliki dukungan positif yang diberikan oleh atasan dan organisasinya maka secara psikologis akan menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin (3) Perusahaan diminta mengevaluasi pola waktu bekerja agar karyawan bisa pulang bekerja sesuai dengan jam bekerja dan tidak terlalu banyak melakukan lembur. Pola waktu bekerja yang teratur mampu membuat karyawan menyeimbangkan tugas sebagai pekerja dikantor dan sebagai bagian keluarga dirumah. Dampak keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang merupakan sebuah kebutuhan penting bagi seorang karyawan yaitu hasil kerja yang baik. Dampak munculnya keseimbangan tersebut dapat mempengaruhi suasana hati,



focus pikiran dan tindakan karyawan dalam bekerja. Pelaksanaan gathering rutin setahun sekali bersama keluarga juga bisa diharapkan menjadi penyeimbang kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan. Penelitian yang dilakukan saat ini masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan. Masih banyaknya variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 33.90% yang tidak diteliti pada penelitian ini. Jumlah item pada masing-masing indikator yang kurang banyak menyebabkan tidak maksimal dalam mengeksplor kondisi responden.

## REFERENSI

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook Of Employee Engagement : Perspective, Issues, Research And Practice*, Edward Elgar Publishing, UK
- Andini, Intan dan Jun Surjanti. (2017). Pengaruh Worklife Balance dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Karir Pada PT. Sinar Karya Duta Abadi. *Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*. Vol. 5 No. 3.
- Armstrong, Michael. (2007). *Employee Reward Management and Practice (2nd edition)*. London: Kogan Page.
- Ariarni, Nurmalia. Tri Wulida. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 50 No.4.
- Devita, Maria. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Resturant Alpha Hotel Pekanbaru. *Journal JOM FISIP*. Vol. 4 No. 2.
- Dwi Nugroho, Agung. (2015). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal Maksipreneur*, Vol. IV No.2 hal.4-14
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, V.D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, And Innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 51- 59.
- Fapohunda, Tinuke. M. (2014). An Exploration of the Effects of Work Life Balance on Productivity". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. June 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 71-89
- Hamid, Sanusi S.E., M.Si, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: Deepublis.
- Lilia, Wirda dan Sri Gustina Pane. (2017). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Reward Terhadap Employee Engagement Dan Intent To Quit (Studi Kasus : PT.Sang Hyang Seri (Persero) Regional IV Tanjung Morawa). *Jurnal Sains Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 1 No. 1 Hal. 40-53
- Kim, H.K. (2014). Work-life balance and employees' performance: the mediating role of Affective Commitment, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 6 (1), Hal. 37- 51.
- Marciano, Paul L. (2010). *Carrots And Sticks Don't Work Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of Respect*, Mcgraw Hill, Mexico
- Mariati. (2013). *Pengaruh Work-life Balance & Burnout Terhadap Kepuasan Kerja*. Thesis. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Mujiasih, Endah. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, Vol.14 No.1 April 2015, 40 – 51
- Nabilah Ramadhan1 & Jafar Sembiring. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Centr PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 14 - No. 1 April 2014
- Nnaji-Ihedinmah, N., & Egbunike, F. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. *European Journal of Business and Management*. Vol.7, No.4



- Nurandini, Arina. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 11 Juni hal. 78 – 91.
- Riniwati, Harsuko. (2011). Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM. UB Press: Malang.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. (2015). Perilaku Organisasi, ed.16 diterjemahkan oleh: Ratna dan Febriella. Jakarta : Salemba Empat
- Sarikit, Maya. (2017). Pengaruh Work Life Balance dan Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol 8 No.1 2017
- Saputra, Nurlina, Hasan. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan) Dan Punishment (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional Ii Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 8, Nomor 1, ISSN:2086-5031.
- Saputra, Piartrini. (2019). Peran Keterlibatan Karyawan Pada Hubungan Reward Dan Internal Communication Dengan Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 8, No. 3, 2019
- Schermerhorn, John R. (2012). Exploring Management, 3th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Setyowati dan Haryani (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 57-72
- Silviana Mursidta. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 5 No. 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2012). Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi. Graha Ilmu
- Siswono, Debby & Sim, 2016. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Rodex Travel Surabaya. *Journal AGORA*, Vol. 4, No. 2.
- Soemohadiwidjojo, Arini. (2015). Panduan Praktis Menyusun KPI. Jakarta : PAS
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Suprihati. (2014). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Sragen. *Journal Paradigma*, Vol. 12, No. 01
- Wahab, Fierda, dkk. (2018). "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan". *E-Journal Untag*. Vol.6 No.1