

Mempertahankan Generasi Z: Bukti Verifikasi Kepuasan Kerja yang dirasakan pada Pandemi Covid 19

Ahmad

Program Studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Banten, Indonesia

e-mail: dr.ahmadbento@gmail.com

Abstrak

Penelitian tentang sistem penghargaan dari praktik manajemen sumberdaya manusia jarang dianalisis. Beberapa studi ekstensif tentang MSDM masih terbatas dalam membahas hubungan penerapan sistem penghargaan total (SPT) terhadap karyawan. Studi ini menganalisis isu penting untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam merancang strategi kompensasi yang tepat agar berdampak pada kinerja perusahaan dengan produktivitas karyawan dan kepuasan kerja sebagai mediasi untuk generasi Z pada kondisi epidemi covid 19. Survei dilakukan terhadap 40 industri sektor jasa di Indonesia. Model persamaan struktural diterapkan untuk memverifikasi pengolahan data dengan rata – rata enam perwakilan diambil sebagai sampel berasal dari 40 perusahaan jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPT memberikan pengaruh positif pada hasil. Namun, fakta menarik dari temuan ini adalah, Generasi Z tidak mudah dipuaskan oleh insentif moneter, preferensi mereka telah bergeser dari masalah moneter ke kemampuan diri. Hasil empiris mengungkapkan bahwa SPT berfungsi sebagai alat untuk mendorong karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus menggabungkan praktik SPT untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas serta mempertahankan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Kata kunci: Sistem Penghargaan Total, Kepuasan Kerja, Produktivitas Karyawan, Kinerja Perusahaan, Generasi Z.

Abstract

Research on the reward system of human resource management practices has rarely been analysed. Several extensive studies on HRM are still limited in discussing the relationship between the implementation of the total reward system (SPT) for employees. This study analyzes important issues to provide input for companies in designing appropriate compensation strategies so that they have an impact on company performance with employee productivity and job satisfaction as mediation for generation Z in the conditions of the covid 19 epidemic. The survey was conducted on 40 service sector industries in Indonesia. The structural equation model was applied to verify data processing with an average of six representatives taken as samples from 40 service companies. The results showed that the application of the SPT had a positive effect on the results. However, an interesting fact from these findings is that Generation Z is not easily satisfied by monetary incentives, their preferences have shifted from monetary issues to self-worth. Empirical results reveal that SPT serves as a tool to encourage employees and increase their work productivity. Therefore, companies must incorporate SPT practices to increase job satisfaction and productivity and maintain relationships with stakeholders.

Keywords : *Total Reward System, Job Satisfaction, Employee Productivity, Company Performance, Generation Z.*

PENDAHULUAN

Modal manusia adalah elemen penting bagi perusahaan berkelanjutan, perusahaan tanpa di dukung oleh sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada keterlambatan untuk berkembang dan maju terutama pada persaingan dengan kompetitor yang lebih mahir.

Kendati, manusia memiliki beberapa kelemahan dibandingkan dengan mesin atau robot, kelemahan itu dapat ditemukan dari; membuat kesalahan, memiliki perasaan, merasa tidak nyaman atau putus asa untuk melakukan tugasnya, hal ini biasanya digambarkan dari kinerja mereka terutama saat melayani pelanggan (Naude & Rudansky, 2016). Perusahaan perlu memiliki strategi melalui dukungan yang mengarahkan semangat kerja karyawan dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja mereka secara keseluruhan (Peccei et al, 2013). Disinilah sistem penghargaan total dibutuhkan dan memainkan peran penting, saat perusahaan sukses mendorong karyawan untuk melakukan hal baik, meningkatkan produktivitas kerja mereka dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Peluso et al., 2017).

Dengan mengadopsi sistem penghargaan total (SPT), perusahaan dapat menjadi pusat perhatian karyawan dan meningkatkan kinerja tugas mereka, serta terpenuhi kepuasan kerja yang dirasakan (Rafiq et al., 2012; Dzurainin & Stuart, 2012). Kemudian, mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja mengarah pada produktivitas dan komitmen yang lebih tinggi dari karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan baik unsur moneter (ekstrinsik) maupun nonmoneter (intrinsik). Untuk menghindari ketidakpuasan, perusahaan mungkin perlu memenuhi faktor kebersihan, tetapi mereka juga perlu merangsang motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan yang semuanya merupakan tindakan penyeimbang untuk mendorong karyawan melakukan yang terbaik di perusahaan (Hafiza, 2011). Dengan demikian, akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berbeda dari pesaing lain dan memastikan untuk mempertahankan posisi pasar di pasar yang ketat dan kompetitif yang disebabkan oleh globalisasi. Oleh karena itu, memiliki pekerja yang profesional dan produktif sangat penting bagi perusahaan di industri jasa.

Sebagaimana penjelasan sebelumnya, efisiensi SPT yang sempurna dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dan kepuasan kerja, saat ini, perusahaan dituntut untuk melihat masalah pengelolaan dan mempertahankan sistem penghargaan total bagi karyawan agar memiliki nilai tambah dan mempengaruhi produktivitas mereka (Gbande, 2016). Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, karyawan akan bekerja secara efisien dan rela berkorban dalam mencapai tujuan perusahaan. Studi Peluso et al (2017), melihat hal ini, namun tidak mengkonfirmasi lebih dalam dan menerapkannya pada kinerja keuangan perusahaan. Secara khusus, yang membedakan penelitian ini adalah mengkaji lebih dalam dan dikaitkan dengan Generasi Z yang telah memasuki usia produktif dan telah memasuki dunia kerja saat ini.

Globalisasi menciptakan era baru untuk semua industri dan mengubah cara kerja bisnis. Ini berkontribusi pada peningkatan persaingan global yang signifikan, evolusi teknologi yang berkelanjutan dan kompleksitas pasar yang berkembang yang mengubah dunia bisnis (Weldy, 2009; Koster & Benda, 2020). Globalisasi membutuhkan kreativitas, kecerdikan, dan pengambilan risiko (Koster & Benda, 2020; Rua et al, 2018). Globalisasi memiliki efek positif pada perluasan bisnis lintas negara tetapi pada saat yang sama memiliki efek negatif. Globalisasi memberi peluang bisnis untuk berkembang secara global dengan lebih mudah, yang berarti pasar menjadi jauh lebih kompetitif dari sebelumnya. Ini menciptakan lingkungan yang dinamis dimana pangsa pasar dapat dengan mudah diambil alih oleh pesaing. Jika perusahaan di Indonesia khususnya di industri jasa tidak berkembang, maka akan kalah bersaing dengan kompetitor dari negara lain.

Isu globalisasi ini terjadi di semua jenis industri termasuk industri jasa. Karena perkembangan teknologi yang terus menerus dan persaingan yang ketat di industri jenis ini, setiap perusahaan dipaksa untuk menetapkan strategi bersaing terutama di industri jasa. Ini karena industri jasa memiliki sifat tidak berwujud di mana mereka melakukan jenis layanan yang sama di satu sub-sektor industri jasa. Misalnya maskapai penerbangan, jenis

pelayanannya cenderung homogen yaitu menyediakan angkutan udara bagi penumpang. Jelas, mereka dapat mempertahankan posisi mereka di pasar dengan layanan tambahan yang diberikan oleh karyawan. Oleh karena itu, mereka harus memiliki keunggulan kompetitif yang khas agar berbeda dari pesaing mereka (Ostrom et al, 2015).

Selain itu, pandemi COVID-19 secara drastis mengganggu lingkungan bisnis global. Sebagian besar produsen global menghadapi gangguan parah terkait pasokan, permintaan, dan kapasitas produksi (Rahman et al., 2021). Selanjutnya, berbagai negara menghadapi perubahan dan tantangan dalam menangani penyakit dan penyebaran varian virus corona (yaitu varian Delta). Meskipun beberapa negara Asia berhasil menerapkan beberapa langkah untuk mengendalikan dampak penyakit ini, risiko masih ada dalam jangka panjang. Pandemi COVID-19 juga menciptakan pembatasan perjalanan dan membuat sebagian besar negara memengaruhi penilaian kesesuaian (Ikram et al., 2020).

Jika perusahaan mengabaikan isu globalisasi dan pandemi covid-19, demonstrasi karyawan yang memprotes berbagai skema upah minimum regional terjadi di seluruh Indonesia. Demonstrasi di Indonesia ini sudah menjadi hal yang biasa, terjadi hampir setiap tahun (Hamdani, 2018). Sehingga Indonesia tidak akan dapat berkelanjutan jika tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Dengan demikian, menggunakan sistem penghargaan total sebagai alat dapat membantu perusahaan Indonesia memahami dan mulai memecahkan masalah mereka. Karena banyak perusahaan masih menggunakan sistem penghargaan "satu ukuran untuk semua", ini menunjukkan bahwa hanya sedikit variasi pilihan penghargaan yang ditawarkan kepada tenaga kerja (Peluso et al., 2017). Dengan demikian, menggunakan sistem penghargaan total sebagai alat dapat membantu perusahaan memahami dan memecahkan masalah mereka.

Serikat pekerja telah memberikan kekuasaan kepada berbagai angkatan kerja yang berserikat. Oleh karena itu, perilaku tenaga kerja juga dipengaruhi oleh kekuatan serikat pekerja (White & Bryson, 2013). Pemogokan, pertemuan dan negosiasi telah menjadi faktor yang terkenal sebagai akibat dari sifat demokratis serikat pekerja. Dengan kata lain, ketika berbicara tentang hak pekerja (yaitu, jumlah gaji dan tunjangan yang mereka terima) tenaga kerja yang berserikat dapat lebih sering mengungkapkan pendapat mereka. Serikat pekerja bisa menjadi salah satu pemicu utama gangguan hubungan antara tenaga kerja dan perusahaan. Oleh karena itu, manajer harus bertindak sebagai "perwakilan" untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja dalam meminimalkan gangguan yang dapat memengaruhi hubungan dan menyebabkan penurunan motivasi tenaga kerja (Workers united, 2018).

Studi sebelumnya telah banyak mengkaji dan menemukan bahwa insentif non-moneter akan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan insentif moneter (Boselie, 2010; Gallus & Frey, 2016; Van Beek et al, 2012). Generasi Z adalah generasi unik karena mereka memiliki kebutuhan unik yang tidak dapat dengan mudah dipenuhi hanya dengan imbalan uang. Mereka mencari kebebasan untuk mengungkapkan perasaannya dan mendambakan kesempatan untuk bertemu dan memahami banyak orang yang berbeda. Generasi pekerja ini ingin memahami dan mentoleransi perbedaan orang dan sebagai imbalannya, mereka mengharapkan orang lain untuk memahami dan menerima mereka (Gen Z) apa adanya (Francis & Hoefel, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh McKinsey menarik kesimpulan bahwa Gen-Z adalah generasi yang sederhana dan realistis dan cara hidup mereka pragmatis (Francis & Hoefel, 2018). Mereka berpikir jauh ke depan saat merencanakan atau memilih jalur karier mereka; misalnya, mereka akan memilih pekerjaan yang tahan lama dan berkelanjutan daripada gaji yang tinggi. Selain itu, Gen-Z ingin mengekspresikan emosinya dengan menjadi diri sendiri. Bahkan di tempat kerja, Gen-Z perlu menjadi diri mereka sendiri. Dalam hal ini, variabel sistem penghargaan total akan terdiri dari beberapa indikator yang sangat cocok untuk Generasi Z (Francis & Hoefel, 2018). Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis mengkaji Generasi Z menggunakan sistem penghargaan total sebagai alat untuk memahami kebutuhan mereka. Melihat pentingnya variabel-variabel tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh sistem penghargaan total terhadap kinerja

keuangan perusahaan dengan produktivitas kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penulis penasaran untuk mengetahui seberapa penting motivasi karyawan dengan mengetahui apa yang mereka butuhkan, terutama di Generasi Z, dan bagaimana pelanggan mengharapkan perusahaan untuk melakukan atau melaksanakan layanan mereka. Selanjutnya, ini adalah studi baru yang mencoba memberikan analisis lebih dalam tentang implementasi praktik sistem penghargaan total di Indonesia. Wawasan yang diperoleh dari studi ini dapat berkontribusi pada teori dan praktik nyata kebijakan sistem penghargaan total. Hasilnya dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang SPT dan literatur manajemen, serta memberikan jawaban atas perbedaan kinerja individu dan kinerja keuangan perusahaan terkait dengan SPT, PK, dan KK, yang sangat penting bagi semua pemangku kepentingan perusahaan.

Teori Berbasis Sumber Daya

Menurut [Acar & Polin \(2015\)](#), *resource-based theory* adalah teori dimana perusahaan harus sepenuhnya memanfaatkan sumber dayanya untuk bersaing di pasar. Perusahaan dapat memaksimalkan kekayaan, keunggulan kompetitif, dan kinerja keuangan mereka jika mereka dapat sepenuhnya memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya perusahaan terdiri dari dua elemen, aset tidak berwujud dan berwujud. Untuk menjalankan bisnis, jelas bahwa kedua elemen tersebut harus ada untuk saling melengkapi, terutama sumber daya manusianya.

[Acar & Polin \(2015\)](#) juga menyatakan bahwa aset tidak berwujud lebih penting daripada aset berwujud karena aset tidak berwujud dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, setelah sepenuhnya memanfaatkan semua sumber dayanya untuk membedakan perusahaan dari pesaing lain, perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk bersaing di pasar ([Hill & Jones, 2009](#)).

Implementasi *resource-based theory*, dalam total *rewarding system*, masuk dalam lingkup sumber daya manusia. Sebuah perusahaan yang sepenuhnya memanfaatkan karyawannya dengan mengubahnya menjadi tenaga kerja profesional mengembangkan sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. [Yang \(2012\)](#) menyatakan bahwa tenaga kerja yang sangat produktif cenderung memiliki atribut yang membuatnya menjadi aset strategis yang sangat berharga. Dengan demikian, berdasarkan [Acar & Polin \(2015\)](#) dan [Hill & Jones \(2009\)](#), dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja dapat menjadi keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan. Namun, tenaga kerja membutuhkan dukungan untuk meningkatkan produktivitas mereka, salah satu aspek dukungan memiliki sistem penghargaan total. Oleh karena itu, sistem penghargaan total diperlukan sebagai mekanisme untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memotivasi dan mendidik tenaga kerja untuk keuntungan perusahaan.

Sistem Penghargaan Total

Ketika perusahaan menerapkan sistem penghargaan total (SPT), yang terdiri dari imbalan moneter dan non-moneter, ini dianggap sebagai "investasi" perusahaan pada karyawan mereka. Menurut [Gulyani & Sharma \(2007\)](#), sebagian besar jenis insentif moneter biasanya terkait dengan kinerja; contohnya adalah bonus, seperti bonus target penjualan yang tidak termasuk dalam pekerjaan itu sendiri. Di sisi lain, ada insentif non-moneter. Insentif ini biasanya lebih disukai oleh sebagian besar karyawan karena memiliki keunggulan komparatif daripada stimulus moneter, tetapi tidak akan signifikan atau lengkap kecuali kedua komponen insentif tersebut ada dan diterapkan bersama. Sistem penghargaan total (SPT) menawarkan proposisi nilai mengenai hubungan kerja. Praktik SPT meningkatkan efektivitas program penghargaan dan pengakuan secara keseluruhan. Dibandingkan dengan sistem penghargaan tunggal, SPT memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap individu karyawan dan organisasi ([Rai et al., 2019](#)). Sistem penghargaan total harus selaras dengan *resource based theory*; Kedua sistem ini perlu disediakan secara sinkron oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan tertarik untuk menerapkan skema ini untuk memahami kebutuhan karyawannya dan perbaikan sikap dan perilaku mereka ([Peluso et al., 2017](#)). Dengan demikian, perusahaan akan mengharapkan pengembalian yang lebih besar dari

karyawannya dalam bentuk kinerja mereka (Kooij et al., 2010). Selain itu, perusahaan akan dapat memprediksi apakah peningkatan kinerja karyawan tersebut signifikan atau tidak.

Teori di atas melahirkan teori harapan yang memprediksi apakah tingkat motivasi sejalan dengan daya tarik imbalan dan kemampuan karyawan untuk memperoleh imbalan tersebut (Peluso et al., 2017). Teori harapan juga membantu karyawan untuk memprediksi berapa banyak upaya untuk memanfaatkan tugas jika mereka tahu berapa banyak yang akan mereka terima dalam hal penghargaan untuk tugas tertentu. Jika karyawan percaya bahwa apa yang akan mereka terima dari perusahaan atas usaha mereka jika berharga, mereka akan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati (Peluso et al., 2017).

Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok demografis setelah generasi milenial yang terdiri dari orang-orang yang lahir pada pertengahan tahun 1990-an. Berdasarkan berbagai penelitian, Generasi Z dicirikan sebagai orang yang percaya diri dan bahagia. Mereka suka bekerja dalam tim dan berurusan dengan kegiatan pelayanan sosial. Mereka lebih tertarik pada banyak aktivitas jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya seperti generasi Y atau X. Di tempat kerja, mereka berperilaku berbeda dari generasi sebelumnya, yang membawa tantangan berbeda dari konteks organisasi. Generasi Z penuh dengan ambisi. Mereka ambisius dalam mencapai tujuan hidup mereka. Mereka tertarik untuk mengembangkan diri dengan mengenyam pendidikan lebih lanjut melalui pendidikan formal seperti belajar di universitas. Mereka secara konsisten mencari kebahagiaan di tempat kerja. Jika mereka tidak dapat menemukan kebahagiaan di tempat kerja, mereka akan berhenti dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang memenuhi kebutuhan mereka (American Psychological Association, 2017; Lanier, 2017).

Pekerja Generasi Z lebih inovatif dan berwirausaha dibandingkan generasi lainnya; oleh karena itu, untuk mempertahankan dan mengelola karyawan Generasi Z secara lebih efektif, pemberi kerja harus memberi mereka kesempatan untuk bekerja secara mandiri. Karyawan Gen Z tidak menyukai kontrol ketat saat bekerja; mudah bosan dengan pekerjaannya, terutama yang berulang-ulang; dan mereka secara konsisten suka mempelajari hal-hal baru dengan menghabiskan waktu di gadget mereka (Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016). Saat mengelola karyawan Generasi Z, yang terbaik adalah menyediakan program rotasi pekerjaan yang memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan mereka di berbagai departemen. Selain itu, Generasi Z suka terhubung dengan teman sebayanya sambil bertukar ide dan pemikiran (Ozkan & Solmaz, 2015). Oleh karena itu, dalam konteks SPT, ketika menganalisis variabel pekerja SPT dan Generasi Z, beberapa indikator sejalan dengan karakteristik Generasi Z.

Sistem Penghargaan Total dan Produktivitas Karyawan

Program insentif yang baik secara positif memengaruhi kinerja karyawan karena mereka kemungkinan akan memberikan lebih banyak upaya saat memberikan layanan kepada klien ketika program insentif yang baik diterapkan. Bentuk investasi dari perusahaan kepada karyawan ini mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif serta memberikan kualitas layanan yang baik (Gbande, 2016).

Menurut Hartzell (2011), produktivitas adalah tentang input dan output; output dipengaruhi oleh input, penulis telah mempertimbangkan bahwa sistem penghargaan total bisa menjadi input yang efektif dalam skema ini. Teori berbasis sumber daya menyebutkan bahwa dengan memberikan proporsi yang baik dari sistem penghargaan total sebagai alat untuk memanfaatkan aset tidak berwujud secara penuh, dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Yang (2012), tenaga kerja yang sangat produktif memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang membedakan mereka dari pesaing mereka karena industri jasa sangat homogen. Dalam penelitian ini, kuesioner produktivitas digunakan untuk menganalisis efektivitas keseluruhan dari kemampuan karyawan untuk menghasilkan laba dengan pemanfaatan waktu (Ye & King, 2016). Dalam industri jasa, produktivitas diperlukan karena tujuan industri jasa adalah memberikan layanan berkualitas tinggi kepada klien, yang juga berarti memberikan layanan yang efektif kepada klien.

Karena sifatnya yang tidak berwujud, sulit untuk mengukur produktivitas layanan. Jika perusahaan dapat mengukur produktivitas layanan secara akurat, ini akan menjadi keuntungan besar bagi perusahaan (Walsh et al., 2016). Pengukuran produktivitas dalam industri jasa sangat populer akhir-akhir ini dan bermanfaat bagi setiap perusahaan terkait jasa (Ye & King, 2016). Oleh karena itu, mengangkat masalah peningkatan produktivitas layanan jika menjadi kunci bagi manajer mereka. Beberapa penelitian telah dilakukan di seluruh dunia untuk menganalisis dampak SPT terhadap hasil perusahaan yang meliputi produktivitas karyawan. Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan korelasi positif antara sistem penghargaan total dan produktivitas karyawan. Satu studi, Salah (2016), menyatakan bahwa SPT berdampak positif pada produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

H1 : Sistem penghargaan total berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan

Sistem Penghargaan Total dan Kepuasan Kerja

SPT mempengaruhi kepuasan kerja di banyak bidang. Hal ini disebabkan antara lain karena kepuasan kerja berkaitan erat dengan perasaan setiap karyawan atau persepsi karyawan terhadap pekerjaannya sehari-hari, dimana aspek-aspek kunci seperti harapan dan realitas kondisi dan keadaan kerja mereka diperhitungkan. (George & Zakkariya, 2015; Mokaya, 2013). Menurut Lane et al (2010) dan Taba (2017), indikator kepuasan adalah komunikasi, gaji, otonomi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan Siddiqui (2015) menyebutkan ada lima indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawas/rekanan, dan kesempatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kepuasan berbeda pada setiap individu. Semakin cepat dan akurat sebuah perusahaan dapat mengetahui sistem penghargaan mereka dengan mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan atau dibutuhkan karyawan mereka, semakin bermanfaat hal ini untuk meningkatkan kepuasan kerja. *Resource based theory* menunjukkan bahwa dengan menggunakan sistem penghargaan total sebagai alat, perusahaan dapat lebih memahami kebutuhan karyawannya sehingga karyawan merasa lebih puas dan berkomitmen terhadap perusahaan. Ini memberi perusahaan keunggulan kompetitif karena memiliki karyawan yang berkomitmen dan profesional sulit untuk ditiru (Davis, 2017). Sebuah studi yang dilakukan oleh Chepkwony (2014) di Kenya menemukan bahwa ada hubungan positif antara SPT dengan kepuasan kerja. Program penelitian lain yang dilakukan oleh Peluso et al (2017) mengamati perusahaan multinasional dan menemukan bahwa SPT juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

H2 : Sistem penghargaan total berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan

Saat ini, orang bekerja sepanjang hidup mereka. Mereka dapat bekerja dimana saja dan kapan saja tanpa batas (Duari & Sia, 2013). Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas membawa manfaat besar bagi perusahaan. Ketika sebuah perusahaan dapat memuaskan karyawannya, efisiensi dan produktivitas pekerja meningkat (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016; Dechawatanapaisal, 2018). Kedua variabel ini, terkait erat. Ketika kepuasan lebih tinggi, produktivitas akan meningkat juga. Shobe (2018) mengatakan bahwa jika individu karyawan puas, atau kondisi kerjanya baik, kinerjanya dan aspek lain yang bermanfaat bagi perusahaan juga akan meningkat. Karyawan adalah sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan; tanpa mereka sebuah perusahaan tidak akan dapat menghasilkan apa pun atau mencapai tujuan organisasi (Ye & King, 2016). Ini bukan soal persepsi masing-masing karyawan terhadap pekerjaannya; ketika karyawan merasa puas dapat membuat kondisi kerja menjadi lebih baik atau kesan lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi atau keadaan tersebut penting karena dapat mempengaruhi karyawan secara positif dengan fokus pada pekerjaannya dan membuat karyawan menjadi lebih produktif (Saranya, 2014).

Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan ini didukung dalam studi Yunani oleh Fassoulis & Alexopoulos (2015), yang menyelidiki hubungan antara kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan. Shobe (2018) melakukan penelitian tentang kepuasan

kerja dan produktivitas di berbagai divisi seperti IT, keuangan, dll. Dari kedua penelitian tersebut, terbukti bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan.

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

Produktivitas Karyawan dan Kinerja Keuangan

Produktivitas karyawan sangat penting bagi semua perusahaan. Jika karyawan tidak bekerja dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan strategis perusahaan, perusahaan akan tutup (Ye & King, 2016; Obeidat et al, 2016). Selain faktor tersebut, efisiensi juga merupakan faktor penting lain yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan, karena mereka mengharapkan pengembalian yang baik dari investasi yang datang dalam bentuk gaji, insentif, dan penghargaan (Sharma & Sharma, 2014). Menurut Hanaysha (2016), produktivitas menjadi salah satu isu utama yang harus ditangani oleh perusahaan. Pemanfaatan waktu oleh setiap karyawan selama jam kerja sulit dikendalikan, karena kita tahu karyawan bukanlah mesin, mereka dapat merasa jenuh sehingga perlu istirahat (Harris & Fleming, 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengatasi masalah tersebut untuk mengetahui cara mempertahankan produktivitas yang tinggi.

Studi ini mengkaji produktivitas karyawan dalam industri jasa yang juga disebut sebagai produktivitas jasa, karena industri jasa tidak menghasilkan produk apapun sebagai output, output tersebut berasal dari pengembalian investasi dari masing-masing karyawan. Faktor keberhasilan entitas berasal dari karyawannya (Sharma & Sharma, 2014). Jika produktivitas layanan tinggi, maka dapat mendukung entitas dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Konsep ini didukung oleh penelitian Sharma & Sharma (2014) sebelumnya yang dilakukan di India. Penelitian mereka menunjukkan bahwa produktivitas yang lebih tinggi akan menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan ekonomi yang lebih baik. Juga terungkap bahwa ada hubungan positif antara produktivitas karyawan dan kinerja keuangan. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

H4 : Produktivitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan

Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan

Parvin & Kabir (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang ditimbulkan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, mereka menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menggambarkan apakah karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Perasaan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa keadaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Menurut Cathy & Chongyang (2016), begitu karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi, barulah mereka menunjukkan kepuasan. Ketika sebuah perusahaan berhasil memanfaatkan sumber dayanya secara maksimal sesuai dengan *resource based theory*, maka perusahaan terkait akan mampu meningkatkan kinerja keuangannya karena perusahaan terkait memiliki keunggulan kompetitif yang khas dari para pesaingnya (Penny, 2014). Konsep ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Pang & Chin-Shan (2018) tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja keuangan dimana penelitian dilakukan di Taiwan pada industri perkapalan. Sementara Christina & Gursoy (2009) melakukan penelitian serupa di industri perhotelan. Kedua studi menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja keuangan. Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan

Sistem Penghargaan Total dan Kinerja Keuangan

Sistem penghargaan total merupakan kombinasi dari beberapa insentif untuk membuat karyawan merasa lebih puas, yang akan mengarah pada tingkat kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Peluso et al., 2017). SPT dapat dianggap sebagai investasi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya dengan harapan bahwa karyawan yang sama tersebut membalasnya dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Kooij et al., 2010). Sistem penghargaan total menghubungkan tujuan organisasi dengan hasil karyawan. Jika karyawan individu memiliki tujuan yang sama dengan korporasi, berarti apa yang bermanfaat bagi individu juga bermanfaat bagi perusahaan dengan meminimalkan masalah keagenan ketika

agen tidak menjalankan perannya (Yan, 2017). Teori keagenan menjelaskan hubungan antara prinsip dan agen, dimana agen harus bertindak atas nama prinsip (Parker et al., 2018). Oleh karena itu, menghubungkan tujuan adalah *win-win solution* bagi kedua belah pihak, baik bagi perusahaan maupun bagi para pemangku kepentingan. Konsep ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ong et al (2012) dan Ong & Teh (2012). Studi penelitian sebelumnya ini dilakukan di industri yang berbeda, satu di industri asuransi, yang lain di manufaktur. Hasil menunjukkan bahwa SPT memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian, hipotesis berikut ini diajukan:

H6 : Sistem penghargaan total memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan

METODE

Sampel penelitian menggunakan perusahaan jasa perbankan di Indonesia tahun 2022. Industri jasa dipilih karena dua alasan. Pertama, karena industri tidak menghasilkan barang apapun sebagai output, maka output tersebut berasal dari pengembalian investasi dari masing-masing karyawan. Seperti yang digariskan Sharma & Sharma (2014), faktor keberhasilan entitas jasa berasal dari karyawannya. Jika produktivitas layanan tinggi, dapat mendukung entitas dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menjaga produktivitas karyawan. Kedua, karena perkembangan teknologi yang terus menerus dan persaingan yang ketat di industri ini, setiap perusahaan harus menetapkan strategi bersaing. Karena jasa pada dasarnya tidak berwujud, harus ada keunggulan kompetitif yang khas untuk membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Perusahaan jasa dapat mempertahankan posisinya dengan layanan tambahan yang disampaikan oleh karyawannya.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui penggunaan kuesioner untuk masing-masing variabel. Selain itu, tidak ada penyesuaian atau perubahan yang dibuat untuk kuesioner penelitian ini dibandingkan dengan penelitian asli atau sebelumnya. Proses pengumpulan data memakan waktu kurang lebih dua bulan untuk menyebarkan kuesioner dengan metode langsung dan berjejing. Rata-rata, enam responden per perusahaan diterima. Total ada 240 responden yang mewakili 40 perusahaan jasa yang terdaftar di bursa efek Indonesia; 120 responden adalah karyawan yang semuanya berusia di bawah 23 tahun dan 120 supervisor. Para penulis menghilangkan beberapa tanggapan kuesioner untuk tujuan validitas. Pada akhirnya, terdapat 233 responden yang valid yang terdiri dari 116 karyawan berusia di bawah 23 tahun dan 117 supervisor yang valid menjadi responden dalam penelitian ini.

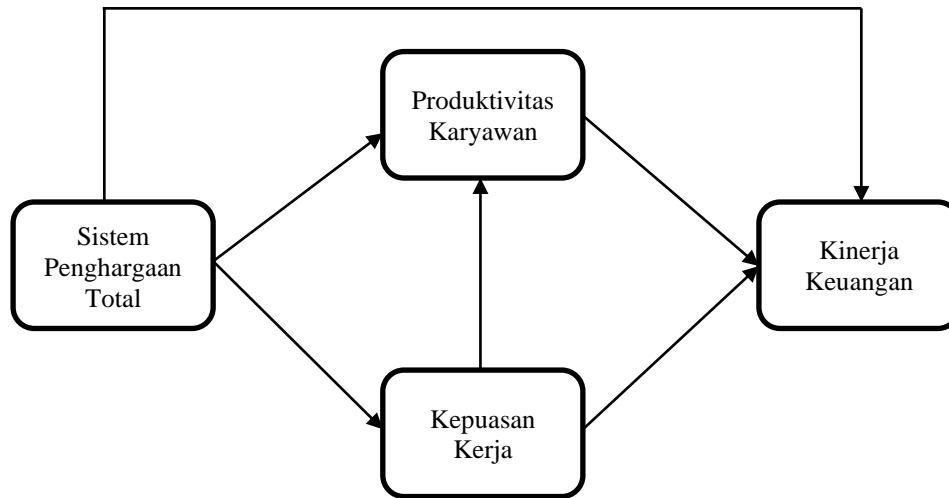
Tabel 1. Ringkasan sampel yang diamati

Kriteria Pengambilan Sampel	Jumlah perusahaan
Jumlah perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia	563 Perusahaan
Jumlah perusahaan yang dikategorikan sebagai perusahaan non jasa	(433) Perusahaan
Jumlah perusahaan yang tidak menjawab kuesioner	(90) Perusahaan
Jumlah perusahaan sebagai responden yang valid	40 perusahaan

Dari tabel 1 di atas, jumlah sampel yang memenuhi semua kriteria dan digunakan untuk observasi adalah 40 perusahaan.

Untuk mengukur hubungan yang diusulkan digunakan Partial Least Square (PLS) melalui pengumpulan data primer, pengujian hipotesis, dan identifikasi korelasi. Analisis model ini meliputi pengumpulan data primer, pengujian hipotesis dan evaluasi korelasi variabel. Menurut Kock (2015), model statistik multivariat harus melibatkan uji validitas, reliabilitas, dan multikolinieritas tetapi tidak dengan uji normalitas. Selanjutnya, Ronkko et al. (2016) mengatakan bahwa *Partial Least Squares* (PLS) direkomendasikan untuk menangani data yang tidak normal. Banyak karya terbaru tentang PLS mendesak para peneliti untuk membatalkan uji normalitas. Validitas dalam penelitian ini meliputi validitas konvergen dan

diskriminan yang dianalisis dari koefisien korelasi antara skor indikator dan skor variabel laten yang diwakili oleh nilai loading faktor.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 2. Ringkasan Jawaban Responden

Variabel	Indikator	Skor Rata-rata	Average Mean Scores	Kategori
Sistem Penghargaan Total	Monetary	4,03	4,04	Tinggi
	Non-Monetary	4,04		
Produktivitas Karyawan	Beban Kerja	4,46	4,47	Sangat tinggi
	Kondisi Kerja	4,50		
Kepuasan Kerja	Rekan Kerja	4,31	4,29	Sangat tinggi
	Kemampuan	4,23		
	Perusahaan	4,28		
	Prestasi Kerja	4,32		
Kinerja Keuangan	Target	4,64	4,63	Sangat tinggi
	Pertumbuhan	4,60		

Berdasarkan tabel 2 di atas, rata-rata skor untuk variabel sistem penghargaan total adalah 4,04 yang termasuk kategori tinggi. Artinya, sistem total reward di perusahaan terkait telah diterapkan dengan baik. Sebagian besar responden setuju bahwa perusahaan tempat mereka bekerja telah menerapkan sistem tunjangan moneter dan non-moneter sebagai sistem penghargaan total karena membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan memberikan gaji yang adil dan pelatihan yang mengembangkan karyawan lama dan baru. keterampilan bagi karyawan. Skor rata-rata produktivitas karyawan adalah 4,47 atau “sangat tinggi”. Hal ini berarti responden sangat setuju bahwa mereka dapat memanfaatkan waktu kerja secara efisien tanpa ada gangguan yang dapat mengalihkan perhatian mereka. Selain itu, skor rata-rata kepuasan kerja adalah 4,29, juga sangat tinggi. Artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi sebagian besar kebutuhan karyawan untuk menjamin kepuasan mereka. Skor rata-rata kinerja keuangan adalah 4,63, juga sangat tinggi. Artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan mampu mencapai target dan pertumbuhan tahunan yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dari data yang terkumpul, penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem penghargaan total dapat menjadi metode yang efisien untuk mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan memenuhi berbagai kebutuhan setiap karyawan yang dapat mendorong produktivitas karyawan. Sebagian besar perusahaan dalam penelitian ini dapat

memanfaatkan sumber dayanya dengan baik yang dibuktikan dari hasil yang disajikan pada tabel 2 di atas, meskipun skor rata-rata sistem penghargaan total dikategorikan tinggi, skor rata-rata kinerja keuangan perusahaan sangat baik. tinggi baik untuk target maupun pertumbuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan pada Tabel 2, sebagian besar perusahaan dalam penelitian ini telah mencapai proporsi yang sama antara kebijakan moneter dan non-moneter dari sistem penghargaan total, yang dibuktikan dengan skor rata-rata: 4,03 untuk moneter dan 4,04 untuk non-moneter. Namun, meskipun perbedaannya relatif kecil, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menyadari bahwa karyawan mereka telah mengubah preferensi dari sekedar moneter menjadi non-moneter.

Hasil menarik lainnya muncul dari temuan tersebut, yang menunjukkan bahwa dua indikator kepuasan kerja dengan skor rata-rata tertinggi adalah rekan kerja dan prestasi kerja adalah instrumen non-moneter. Artinya, preferensi karyawan khususnya pada generasi Z telah bergeser dari moneter ke non-moneter.

Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kemampuan mereka dengan lebih mempercayai karyawan mereka dengan membiarkan mereka membuat keputusan sendiri atau membiarkan mereka melakukan tugas dengan kemampuan mereka sendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja. Di sisi lain, sistem penghargaan total bisa menjadi alat yang efektif karena skor kepuasan kerja sangat tinggi, yang berarti bahwa karyawan di perusahaan terkait sangat setuju bahwa mereka merasa puas dengan kondisi kerja mereka yang sesuai dengan sumber dayanya.

Produktivitas karyawan memiliki dua indikator yaitu kondisi kerja dan beban kerja. Dari rata-rata jawaban responden, terlihat bahwa karyawan dapat mengklaim dirinya mampu menjadi produktif ketika bekerja tanpa ada gangguan di lingkungannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil kondisi kerja yang lebih tinggi dari beban kerja. Oleh karena itu, hasil produktivitas karyawan sejalan dengan teori berbasis sumber daya di mana perusahaan dapat menarik produktivitas setiap karyawan dengan memanfaatkan sistem total rewarding sebagai alat yang efektif.

Hubungan positif dari semua hipotesis menunjukkan bahwa setiap kali variabel independen meningkat, dependen juga meningkat. Dalam hal ini, penulis dapat menyimpulkan bahwa hasil tersebut sejalan dengan resource-based theory dimana perusahaan dapat sepenuhnya memanfaatkan sumber dayanya dengan baik. Sistem penghargaan total akan menarik perhatian karyawan untuk menciptakan karyawan yang berkomitmen dan sangat produktif yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, perusahaan dapat sepenuhnya memanfaatkan sumber daya untuk membedakan diri dari pesaing dan meningkatkan kinerja keuangan mereka. Rupanya, meskipun beberapa perusahaan memiliki skor yang baik dalam variabel: sistem penghargaan total, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, mereka tidak mendapat skor yang baik dalam kinerja keuangan. Mereka mendapatkan skor yang cukup tinggi dalam kategori sistem penghargaan total dan kepuasan kerja, tetapi skor kinerja keuangan mereka cukup rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak selalu mencapai kinerja keuangan yang ditargetkan.

Penelitian ini menganalisis hubungan antara SPT dengan kinerja keuangan perusahaan secara positif, negatif atau netral serta peran PK dan KK sebagai variabel intervening.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Model statistik multivariat harus melibatkan validitas, reliabilitas, dan multikolinearitas atau uji kecocokan (Kock, 2015). Uji validitas terdiri dari uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan untuk masing-masing indikator. Sedangkan uji reliabilitas melibatkan uji reliabilitas komposit dan Alpha Cronbach.

Validitas konvergen dan diskriminan

Validitas konvergen dapat dianalisis dari hasil koefisien korelasi antara skor indikator dan skor variabel laten. Pada analisis ini dapat dilihat dari nilai factor loading. Menurut Kock (2015), reliabilitas komposit untuk kuesioner harus lebih besar atau sama dengan 0,70. Sedangkan uji Discriminant Validity dapat dilihat dari nilai loading dan cross loadingnya. Ketika nilai loading masing-masing indikator lebih besar dari nilai cross-loading variabel laten lainnya, maka validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 3. Kombinasi Loadings dan Cross-Loadings

Indikator	SPT	PK	KK	KK	P value
Monetary	0,897	0.362	0.148	-0.369	< 0.001
Non-Monetary	0,897	-0.362	-0.148	0.369	< 0.001
Beban Kerja	-0.318	0.853	0.519	-0.283	< 0.001
Kondisi Kerja	0.318	0.853	-0.519	0.283	< 0.001
Rekan Kerja	0.220	0.184	0.881	-0.194	< 0.001
Kemampuan	0.378	-0.429	0.862	0.356	< 0.001
Perusahaan	-0.640	0.365	0.829	-0.106	< 0.001
Prestasi Kerja	0.012	-0.107	0.885	-0.055	< 0.001
Target	0.058	0.179	-0.239	0.848	< 0.001
Pertumbuhan	-0.058	-0.179	0.239	0.848	< 0.001

Dari tabel 3 di atas terlihat bahwa *loading factor* masing-masing indikator untuk total SPT, produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan kinerja keuangan yang ditunjukkan dengan warna abu-abu lebih besar dibandingkan *cross-loading* variabel lainnya. Artinya, setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Metode lain untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dari setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten. Jika akar pangkat dua AVE suatu indikator lebih besar dari koefisien korelasi lainnya dalam satu baris kolom sejajar, maka validitasnya terpenuhi. Hasil validitas diskriminan disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. AVE

	SPT	PK	KK	KK
SPT	0.897	0.687	0.849	0.398
PK	0.687	0.853	0.731	0.648
KK	0.849	0.731	0.864	0.489
KK	0.398	0.648	0.489	0.848

Berdasarkan tabel 4 di atas, akar pangkat dua AVE untuk semua variabel lebih besar dari koefisien korelasi variabel lainnya. SPT memiliki akar kuadrat AVE 0,897 dan ini lebih besar dari koefisien korelasi variabel lainnya yaitu 0,687, 0,849 dan 0,398.

Artinya, sistem total reward telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini juga berlaku untuk variabel lain seperti produktivitas karyawan yang memiliki akar kuadrat 0,853 dibandingkan dengan variabel lainnya yaitu 0,687, 0,731 dan 0,489. Kepuasan kerja yang memiliki akar kuadrat sebesar 0,864 lebih besar dari koefisien korelasi variabel lain yaitu 0,849, 0,731 dan 0,489. Kinerja keuangan yang memiliki akar kuadrat 0,848 yang lebih besar dari 0,398, 0,648 dan 0,489. Dengan demikian, semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, setiap variabel dalam penelitian ini valid.

Komposit Reliabilitas, Cronbach's Alpha

Tabel 5. Reliabilitas

Variabel	Komposit Reliabilitas	Cronbach's Alpha
SPT	0.892	0.758
PK	0.843	0.627
KK	0.922	0.887
KK	0.837	0.610

Berdasarkan tabel 5 di atas, semua variabel memiliki reliabilitas komposit lebih besar dari 0,70. Reliabilitas komposit untuk SPT, produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan kinerja keuangan berturut-turut adalah 0,892, 0,843, 0,922 dan 0,837. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas komposit. Sedangkan nilai Alpha Cronbach untuk variabel SPT, produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan kinerja keuangan berturut-turut adalah 0,758, 0,627, 0,887 dan 0,610. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach Alpha untuk keempat variabel lebih besar dari 0,6 yang berarti semua data memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 6. Koefisien Jalur dan Nilai P

Variabel Independen/Kontrol	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
SPT	PK	0.29	0.02	Signifikan
SPT	KK	0.87	< 0.01	Sangat Signifikan
KK	KK	0.49	< 0.01	Sangat Signifikan
PK	KK	0.62	< 0.01	Sangat Signifikan
KK	KK	0.32	0.01	Signifikan
SPT	KK	0.24	0.05	Signifikan

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa hipotesis pertama yaitu SPT berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan p-value 0,02 dan koefisien jalur 0,29. Karena p-value kurang dari 0,05 dan koefisien jalur memiliki nilai positif 0,29, hipotesis pertama diterima. Hal ini sesuai dengan *resource-based theory* yang menyebutkan bahwa dengan memberikan proporsi yang baik dari SPT, perusahaan dapat memanfaatkan karyawannya secara maksimal terutama jika perusahaan memberikan *reward* atau insentif. Jelas, itu juga akan meningkatkan produktivitas karyawan yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Yang, 2012). Penerapan SPT berupa kegiatan atau kebijakan yang telah mampu mengoptimalkan produktivitas karyawan, yang memberikan kontribusi bagi pengembangan dan kapabilitas tenaga kerja guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Teori ini sejalan dengan penerapan kondisi aktual perusahaan jasa yang terdaftar di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Peluso et al. (2017) menyatakan bahwa SPT merupakan kombinasi antara insentif moneter dan nonmoneter yang dengan proporsi yang tepat dapat menarik bagi karyawan. Perusahaan yang menerapkan sistem penghargaan total yang terdiri dari imbalan moneter dan non-moneter, dianggap berinvestasi pada karyawannya. Dalam hal ini, perusahaan dapat mengharapkan pengembalian yang lebih besar pada karyawan mereka dalam bentuk kinerja mereka (Kooij et al., 2010).

Untuk hipotesis kedua, p-value kurang dari 0,01 dan koefisien jalur 0,87. Hipotesis 2 diterima karena nilai p lebih kecil dari 0,05 dan koefisien jalur juga bernilai positif. Karena

koefisien jalur adalah 0,87, ini berarti sistem penghargaan total bisa menjadi prediktor yang cocok untuk kepuasan kerja. Dalam hal ini terbukti bahwa total SPT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mendukung teori berbasis sumber daya bahwa setelah mempertimbangkan kebutuhan karyawannya, karyawan merasa puas dan berkomitmen terhadap perusahaan terkait, hal ini membuat perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif karena karyawan yang berkomitmen dan profesional sulit untuk ditiru. karena tidak dapat disentuh atau dilihat oleh indera kita (Warnier et al, 2013). Terbukti dengan fakta bahwa organisasi yang menerapkan sistem penghargaan total menunjukkan kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi.

Hipotesis ketiga juga diterima karena nilai p lebih kecil dari 0,05 (nilai $p < 0,01$) dan koefisien jalur bernilai positif (0,49). Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dalam hal ini kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas karyawan di perusahaan terkait, namun dampak kepuasan kerja tidak akan besar. Kepuasan kerja hanya menyumbang sekitar 36,8% dari varian produktivitas karyawan. Artinya apabila peningkatan kepuasan kerja ditingkatkan maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Fassoulis & Alexopoulos (2015) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja dan produktivitas karyawan memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan ($p < 0,001$).

Hipotesis keempat juga diterima karena p -value lebih kecil dari 0,05 (p -value $< 0,01$) dan koefisien jalur juga bernilai positif (0,62) yang berarti semakin meningkat produktivitas karyawan maka kinerja keuangan akan meningkat pula. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Sharma & Sharma (2014) yang dilakukan di India. Secara teoritis diyakini bahwa produktivitas karyawan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan terkait yang sejalan dengan penelitian ini. Berdasarkan data, nilai R^2 untuk variabel kinerja keuangan sebesar 0,70 atau 70%. Sedangkan produktivitas karyawan hanya memberikan kontribusi sebesar 41,6%, untuk lebih spesifik varian kinerja keuangan dapat dijelaskan sebesar 41,6% oleh variabel produktivitas karyawan. Memaksimalkan produktivitas karyawan yang berarti memanfaatkan waktu kerja karyawan juga akan meningkatkan kinerja keuangan. Karena produktivitas karyawan hanya dapat menjelaskan kinerja keuangan sebesar 41,6%, ada variabel lain selain produktivitas karyawan yang dapat menjelaskan kinerja keuangan seperti sistem penghargaan total dan kepuasan kerja.

Hipotesis kelima juga diterima karena nilai p lebih kecil dari 0,05 (nilai p : 0,01) dan koefisien jalur juga bernilai positif (0,32). Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cathy & Chongyang (2016) yang menyebutkan bahwa begitu karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan kepuasan dan bersedia untuk berkomitmen pada organisasi. Sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi atau keuangan perusahaan. Selain itu, hasilnya juga sejalan dengan teori berbasis sumber daya di mana karyawan akan meningkatkan tidak hanya kinerja keuangan tetapi juga keunggulan kompetitif karena komitmen karyawan terhadap perusahaan juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Penny, 2014).

Hipotesis terakhir juga diterima karena nilai p lebih kecil dari 0,05 dan koefisien jalur juga bernilai positif (0,24). Artinya, semakin baik sistem penghargaan total, maka kinerja keuangan juga akan semakin baik. Berdasarkan pengujian hipotesis sebelumnya, maka hipotesis keenam yaitu sistem penghargaan total berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan harus diterima. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Ong et al. (2012) dan Ong & Teh (2012). Secara teoritis diyakini bahwa SPT mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan terkait yang juga sejalan dengan penelitian ini. Hipotesis ini juga memiliki hubungan positif karena penerapan SPT pada perusahaan jasa yang terdaftar meningkatkan kinerja keuangan perusahaan terkait. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya penerapan SPT dan hubungan antara SPT dengan kinerja keuangan sudah sesuai dengan teori yang ada seperti teori keagenan. Teori keagenan menjelaskan hubungan antara prinsip dan agen, dimana agen harus bertindak atas nama prinsip (Parker

et al., 2018). Oleh karena itu, menghubungkan tujuan adalah *win-win solution* bagi kedua belah pihak, bagi perusahaan dan juga bagi para pemangku kepentingan.

SIMPULAN

Hasil penelitian memverifikasi bahwa Generasi Z tidak mudah puas jika diberikan insentif. Temuan menarik dalam penelitian ini adalah pergeseran preferensi mereka dibandingkan dengan Generasi Y yang lebih tertarik pada insentif moneter saja. Peluso et al. (2017) menyebutkan bahwa banyak perusahaan masih menggunakan pendekatan “*one-size-fits-all*” yang artinya perusahaan menggunakan insentif moneter sebagai sistem penghargaan utama mereka untuk memotivasi dan menarik karyawan. Selain itu, serikat pekerja memberikan kuasa kepada tenaga kerja yang sudah menjadi bagian dari lembaga tersebut. Oleh karena itu, perilaku tenaga kerja juga dipengaruhi oleh kekuasaan yang mereka terima. Pemogokan, pertemuan dan negosiasi dikenal sebagai sifat demokratis serikat pekerja saat ini. Dengan kata lain, tenaga kerja akan lebih dapat mengungkapkan pendapatnya terkait dengan hak-haknya (yaitu besaran upah, tunjangan) (Workers united, 2018). Praktik sistem penghargaan total terbukti sangat penting bagi industri jasa dalam penelitian ini karena memenuhi kebutuhan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan memengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan; Hal ini memiliki *spillover effect* yang menunjukkan bahwa segmen tenaga kerja ini akan berkomitmen dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan terkait.

Temuan menarik lainnya tentang kepuasan kerja. Generasi Z akan lebih puas jika mereka mampu melakukan sesuatu dengan kemampuannya dibandingkan dengan insentif (yaitu penghargaan berbasis kinerja). Oleh karena itu, Generasi Z lebih menyukai insentif nonmoneter (yaitu lingkungan kerja yang positif serta pelatihan dan pengembangan) daripada insentif moneter (yaitu pembayaran yang adil).

Studi ini memiliki implikasi bagi manajer dan manajemen SDM di industri jasa. Temuan menunjukkan bahwa Generasi Z merasa lebih positif tentang imbalan non-moneter. Oleh karena itu, perhatian khusus harus diberikan untuk meningkatkan penghargaan non-moneter, khususnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif serta pelatihan dan pengembangan. Selain itu, identifikasi kombinasi sistem penghargaan total yang memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan memungkinkan industri jasa menciptakan strategi penghargaan yang berbeda untuk Generasi Z.

Peneliti masa depan dapat memperluas sampel penelitian untuk mengkaji lebih dalam tentang bagaimana mempertahankan Generasi Z yang akan mengisi posisi manajer strategis di masa depan, dengan menambah variabel dan metode yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, W., & Polin, B. (2015). The ascent of resource-based theory as constructive rational behavioral integration for looking inward and outward. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 603-626.
- American Psychological Association (2017), *Stress in America – Coping With Change – Part 2*, APA
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management*. McGraw-Hill: Berkshire.
- Cathy, X. C., & Chongyang, C. (2016). Value of employee satisfaction during the financial crisis. *Managerial Finance*, 42(12), 1208-1225.
- Chepkwony, C. C. (2014). The Relationship Between Rewards Systems and Job Satisfaction A Case Study at Teachers Service Commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.
- Christina, G. C., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 245-253.
- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4-6.

- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10 (2/3), 130-148.
- Duari, P., & Sia, S. K. (2013). Importance of happiness at workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 4(1), 453-456.
- Dzuranin, A., & Stuart, N. (2012). The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management Accounting Quarterly*, 13(4), 1-9.
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332-349.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, November 12). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies.
- Gallus, J., & Frey, B. S. (2016). Awards as non-monetary incentives. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(1), 81-91.
- Gbande, R. (2016). Effects of Reward System on Productivity in the Local Government System in Benue State. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(22), 202-210.
- George, E., & Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(2), 316-329.
- Gulyani, G. & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*, Vol. 6 (3), 255-271
- Hafiza, S. N., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employees' motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 327-334.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70.
- Harris, E. G., & Fleming, E. D. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499-511.
- Hartzell, C. (2011). Implementing legacy-C algorithms in FPGA Co-Processor for Performance accelerated smart payloads space science. 59(14), 1758-1768.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Strategic management: An integrated approach*. Boston, NY: Houghton Mifflin.
- Kock, N. (2015). *WarpPLS 5.0 User Manual*. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). "The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Koster, F. and Benda, L. (2020), "Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes", *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 287-302.
- Lane, K. A., Esser, J., Holte, B., & McCusker, M. A. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(2), 16-26.
- Lanier, K. (2017), 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future, *Strategic HR Review*, 16 (6), 288-290.
- Lo, H. M., & Li, H. C. (2016). Exploring the Effect of Staff Achievement on Job Satisfaction in Hong Kong Residential Clubhouse. *J Tourism Hospit*, 5(6), 1-8.
- Lopes, P. S., Manuel, J. M., & Jose, C. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 24(1), 27-43.
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79-90.

- Naude, P., & Rudansky-Kloppers, S. (2016). Perceptions of Customers Regarding Their Expectations Of Service Quality in South African Full-Service Restaurants. *International Business & Economics Research Journal*, 15(2), 55-65.
- Obeidat, S., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance : empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
- Ong, T. S., & Teh, B. H. (2012). Reward System and Performance Within Malaysian Manufacturing Companies. *World Applied Sciences Journal*, 19(7), 1009-1017.
- Ong, T. S., Yip, M. T., & Teh, B. H. (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 211-223.
- Ostrom, A., Parasuraman, A., Bowden, D., Patricio, L., & Voss, C. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Ozkan, M. and Solmaz, B. (2015), The changing face of the employees – generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students), *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Pang, K., & Chin-Shan, L. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Parker, D. W., Dressel, U., Chevers, D., & Zeppetella, L. (2018). Agency theory perspective on public-private-partnerships: international development project. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 239-259.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Peccei, R., van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review (Paauwe, J., Guest, D.E. and Wright, P.M. (Eds) ed.). Chichester: Wiley.
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. a *Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311-327.
- Penny, H. (2014). Healthy work environment framework within an acute care setting. *Journal of Theory Construction & Testing*, 18(1), 50-54.
- Rai, A., Ghosh, P. and Dutta, T. (2019), "Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role?", *Evidence-based HRM*, 7(3), 262-280. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Rafiq, M., Javed, M., & Kan, M. (2012). Effect of rewards on job satisfaction. Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 337-347.
- Rua, O., França, A. and Fernández Ortiz, R. (2018), "Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279.
- Ronkko, M., McIntosh, C., Antonakis, J., and Edwards, J. R. (2014), Partial least squares path modeling: time for some serious second thoughts, *Journal of Operations Management*, 5(2), 1-19.
- Salah, M. R. (2016). The Influence of Rewards on Employees Performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.
- Saranya, K. (2014). Influence of job satisfaction on employees' performance – A general perspective. *International Journal on Global Business Management & Research*, 2(1), 48-53.
- Sharma, M. S., & Sharma, M. V. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604.

- Shobe, K. (2018). Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy. *Business and Economics Journal*, 9(2), 1-9.
- Siddiqui, N. N. (2015). An Empirical Study on Job Satisfaction among Faculties in Selected Personal Universities Of Uttar Pradesh. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(1), 238-245.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180.
- Taba, I. M. (2017). Mediating effect of work performance and organizational commitment in relationship between reward system to employees' work satisfaction. *Journal of management development*, 37(1), 65-75.
- Van Beek, I., Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2012). For fun love or money: What drives workaholic engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.
- Walsh, G., Walgenbach, P., & Schaarschmidt, M. (2016). Service productivity; what stops service firms from measuring it? *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 13(1), 5-25.
- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51 (7), 1359-137.
- Weldy, T. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.
- White, M., & Bryson, A. (2013). "Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?". *Human Relation*, 66(3), 385-406.
- Workers united: The truth about trade union participation. (2018). *Human Resource Management Internasional Digest*, 26(7), 1-3.
- Yan, X. (2017). Corporate governance and intellectual capital disclosures in CEO's statements. *Nankai Business Review International*, 2(1), 2-21.
- Yang, Y. (2012). Service capabilities and customer relationship management: An investigation of the banks in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 10(11), 937-960.
- Ye, J., & King, J. (2016). Managing the downside effect of a productivity orientation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 238-254.
- Zhitomirsky-Geffet, M. and Blau, M. (2016), Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage, *Computers in Human Behavior*, 64(C), 682-693.