

**PENGARUH SISTEM *REWARD*, *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI),
DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION* (VOI
MANAJER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota
Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

BAGUS PUTRI RAMADHANI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota Bandar Lampung)

Oleh

Bagus Putri Ramadhani

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan, (2) pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan, (3) pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan, (4) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, (5) pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, (6) pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dan (7) pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Untuk mencapai tujuan penelitian, penelitian ini dilakukan dengan meneliti 71 responden di sektor perusahaan otomotif yang berlokasi di Kota Bandar Lampung. Menurut hasil penelitian, peneliti menganalisis 71 data dari 110 data yang dikembalikan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS, peneliti menemukan bahwa, Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* dan *VOI Manajer* berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kinerja. Tetapi pada Kinerja Karyawan hanya sistem *Reward* dan *VOI Manajer* yang secara tidak langsung berpengaruh positif sedangkan *Job Relevant Information* tidak. Penelitian ini memberikan kontribusi yaitu dalam aspek pengembangan literatur akuntansi manajemen untuk melihat menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi Kepuasan dan Kinerja Karayawan di perusahaan saat ini.

Kata kunci: Sistem *Reward*, *Job Relevant Information*, *Manager's Value Orientation towards Innovation*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Influence of Reward System, Job Relevant Information (JRI), and Manager's Value Orientation toward Innovation (VOI Manager) on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable (Empirical Studi at Employees of Suzuki Persada Lampung Raya in Bandar Lampung City)

By

Bagus Putri Ramadhani

This study aims to determine: (1) The influence of Reward System on Employee Performance, (2) The influence of JRI on Employee Performance, (3) influence of VOI Manager on Employee Performance, (4) The Influence Job Satisfaction Influence on Employee Performance, (5) Reward on Employee Performance through Job Satisfaction, (6) The influence of JRI on Employee Performance through Job Satisfaction, and (7) The influence of VOI Manager on Employee Performance through Job Satisfaction. To achieve the research objectives, this study was conducted by examining 71 respondents in the automotive company sector located in Bandar Lampung City. According to the results of the study, researchers analyzed 71 data from 110 data returned.

Based on the calculation by using SmartPLS, the researcher found that, Reward System, Job Relevant Information and VOI Manager have a direct positive effect to Performance Satisfaction. But on Employee Performance only Reward and VOI Manager system which indirectly have positive effect while Job Relevant Information is not. This research contributes in the aspects of development of management accounting literature to see analyze what factors affect the Satisfaction and Employee Performance in the company today.

Keywords: *Reward System, Job Relevant Information, Manager's Value Orientation towards Innovation, Job Satisfaction, Employee Performance*

**PENGARUH SISTEM *REWARD*, *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI),
DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION* (VOI
MANAJER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota
Bandar Lampung)**

Oleh

BAGUS PUTRI RAMADHANI

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Skripsi : **PENGARUH SISTEM REWARD, JOB RELEVANT INFORMATION (JRI), DAN MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION (VOI MANAJER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Bagus Putri Ramadhani**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1311031020**

Program Studi : **SI Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**




1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Yulliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt., CA.
NIP. 19730723 199903 1 002



Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.
NIP. 19830803 200604 2 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi


Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19620612 199010 2 001

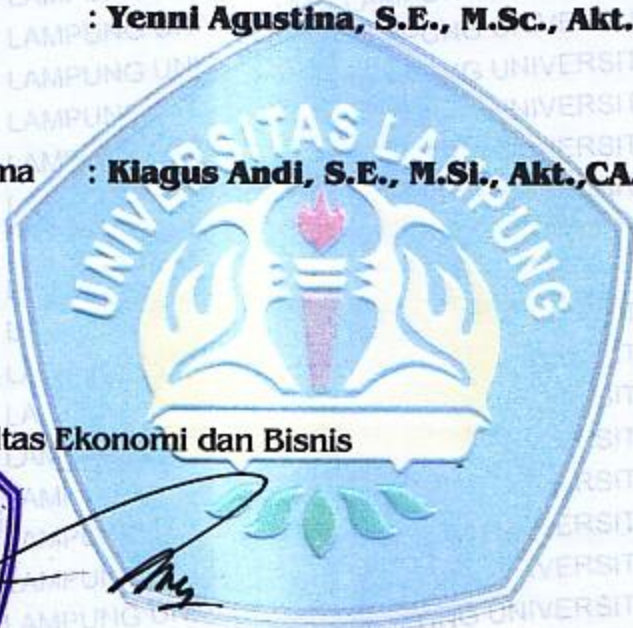
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Yulliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt., CA. 

Sekretaris : Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt. 

Penguji Utama : Klagus Andi, S.E., M.Si., Akt., CA. 



Dehan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 26 Juli 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Laporan skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem *Reward, Job Relevat Information (JRI), Manager’s Value orientation towards Innovation (VOI Manger)* terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” (Studi Empiris Pada Karyawan Suzuki Lampung Persada Raya di Kota Bandar Lampung)” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntusesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 Juli 2017



nyataan,
Bagus Putri Ramadhani
NPM. 1311031020

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Bagus Putri Ramadhani dilahirkan di Lampung Timur, 28 Januari 1996, merupakan anak kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Bagus Baru Soko dan Ibu Esti Hartawati

Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) penulis selesaikan di TK Dharma Wanita PTPN 7 Palembang pada tahun 2001. Sekolah Dasar (SD) diselesaikan pada tahun 2007 di SD Negeri 81 Kota Bengkulu. Melanjutkan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 18 Kota Bengkulu pada tahun 2010 dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2013.

Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Jurusan S1 Akuntansi melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) pada tahun 2013. Penulis aktif dalam organisasi kemahasiswaan BEM tahun 2015/2016 selama menjadi mahasiswa. Penulis juga menjalani Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Kecubung Jaya pada tahun 2016.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karyaku ini untuk :

Kedua orang tuaku

Bagus Baru Soko san Mama Tercinta Esti Hartawati

Kedua Kakak dan Adiku

Bagus Ayu Purnamasari dan Reginda Bagus Wijaya

Serta Keluarga Besarku yang telah mendukung dan menemani di
setiap langkahku.

MOTTO

“Dan hanya kepada Tuhanmulah (Allah SWT), hendaknya kamu berharap”.

(Qs. Al Insyirah: 8).

“Janganlah kamu berduka cita, sesungguhnya Allah SWT selalu bersama kita”

(Qs. At-Taubah: 40)

“Bukankah Apa yang Kamu dapatkan sesuai dengan Apa yang Kamu Usahakan,
Sesungguhnya Allah Maha Melihat dan Mendengar”

(Bagus Putri Ramadhani)

*“I always like to look on the optimistic side of life, but I am Realistic enough to
know that life its Complex Matter”*

(Bagus Putri Ramadhani)

SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan sebagai tanda rasa syukur atas rahmat dan karunia yang telah diberikan Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota Bandar Lampung). Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi Jurusan S1 untansi di Universitas Lampung.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh penulis dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Yuliansyah, S.E, M.S.A, Ph.D, Akt, CA., selaku Dosen Pembimbing 1 dan Ibu Yenni Agustina, S.E., M.Sc.,Akt., selaku Dosen Pembimbing 2 atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Kiagus Andi, S.E, M.Si.,Akt.,CA. selaku Dosen Pembahas. Terima kasih untuk kritik dan saran selama penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Yuliansyah, S.E, M.S.A, Ph.D, Akt, CA.selaku Dosen pembimbing akademik selama masa perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Karyawan dan Karyawati (Mpok Nurul, MbK Tina, Mas Fery, Mba Diana, Mas Leman, Mas Yana, Mas Yogi dan Mas Ruli) Jurusan S1 Akuntansi yang telah banyak membantu dalam kelancaran perkuliahan.
8. Ayahku dan Ibuku tercinta Ir. Bagus Baru Soko dan Esti Hartawati,S.Pd yang selalu sabar mendengarkan keluh dan selalu menyemangati anak – anaknya.
9. Kakak dan Adiku Tercinta Bagus Ayu Purnamasari dan Reginda Bagus Wijaya yang selalu menghibur dan menyemangati dengan penuh cinta
10. Ponakan tante tersayang Afifah Khairunnisa Agtia dan Hafiz Zayyan Al-Faris yang selalu menjadi princess dan prince yang paling keren.
11. Sahabatku yang selalu menemaniku Ulfah Dwi Nedia, Terimakasih sudah mengerti, memberikan semangat, *thankyou for a tons of Love-nya*.
12. Cantik Unila, Haryati, Terry Maharani, Nisrima Zainun, Veiga Sartika, Terimakasih sudah menemani ku dari semester awal sampai selesainya mata perkuliahan. Kalian tak terganti. *See you on the Top*. Sayang Kalian.
13. Sahabat Ku, Elvin Yufira, Amalia KHS, Anita Febriani, Prizka Putri, Indah dan Meily terimakasih sudah ada disaat sedang suka dan duka. Kalian yang Terbaik
14. Untuk Teman Pembimbing ku, Insana Cahya, Ulli dan Vectry Terimakasih sudah membantu dan sudah sabar sekali. Kalian Tersabar

15. Teman-Teman KKN Desa Kecubung Jaya, Aini, Winda, Uci, Moyo, Dika, Ridho. Terima kasih untuk pengalaman selama 40 hari kemarin. Kalian Tak Terlupakan.
16. Terimakasih Himadut ku, Anis, Jule, Pau, Adit, Wahyu, Wido, Yudi, Ade, Ricky, Jobest. *See you on the top.*
17. Teman-Teman dan Kakak- kakak Organisasiku, Presi-presi BEM (Bang Madhon, Mba Trida Ku sayang, Mba Shaumi, Kak Ari, Kak Jisung, Kak Argi, Bang Dery, Mba Mau sayang, Mba Helen, Mba Rini, Mba Mitha, Kak Edit, Kak Digun, Jestin, Inan, Ucha dan Putri. Semoga kita sukses semua. Amin.
18. Gadis Paralel ku, Eza, Elsi, Eten, Vectry, Amel, Nada, Indika, Tipeh. Terimakasih sudah menemani dalam dunia perskripsian ini. Semoga kita semua sukses. Amin.
19. Geng GLD ku Mesfi, Nadya, Elsi, Haryati, Ucha. Terimakasih sudah berbagi suka dan duka. Semoga kita Lancar kedepanya. Amin.
20. Terimakasih Untuk Adik – Adiku Chyntia, Echi, Amel. Semoga Kedepanya Kalian Sukses.
21. Keluarga Akuntansi semoga kalian semua sukses, doa terbaik untuk kalian semua.
22. Bobosist ku, walaupun kita beda cara pikir tapi kalian yang terbaik, semogakalian semua sukses. Amin.

Semoga Skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah Swt memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya untuk kita semua.

Bandar Lampung, 26 Juli 2017
Penulis,

Bagus Putri Ramadhani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
HALAMAN JUDUL.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
LEMBAR PERNYATAAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
MOTTO.....	x
SANWACANA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktisi.....	8
1.5 Batasan Masalah.....	9
BAB II Kajian PUSTAKA	
2.1 Deskripsi Teori	10
2.1.1 Motivasi.....	10
2.1.2 Kinerja Karyawan.....	11
a. Pengertian Kinerja.....	11
b. Pengertian Kinerja Karyawan.....	12
c. Indikator Kinerja Karyawan.....	13
d. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	14
2.1.3 Kepuasan Kinerja Karyawan.....	15
a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan.....	15
b. Indikator Kepuasan Kerja.....	16
c. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	17

2.1.4 Sistem Reward.....	17
a. Pengertian Kinerja	17
b. Manfaat Reward.....	18
c. Tujuan Pemberian Kompensasi	19
d. Indikator Pemberian Kompensasi.....	20
2.1.5 Job Relevant Information (JRI)	21
2.1.6 Manager's Value Orientation towards Innovation	23
2.2 Penelitian yang Relevan	25
2.3 Kerangka Berpikir	28
2.4 Paradigma Penelitian.....	33

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Penelitian	34
3.2 Jenis dan Sumber Data	35
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	35
3.3.1 Variabel Dependen	36
3.3.2 Variabel Independen.....	36
3.3.3 Variabel Intervening	37
3.4 Instrumen Penelitian.....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data	39
3.6 Teknik Analisis Data	40
3.7 Pengukuran Struktur Modal	42

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Data dan Responden.....	44
4.2 Demografi Responden.....	45
4.3 Analisis Data	47
4.3.1 Model Pengukuran.....	47
4.3.1.1 Uji Reliabilitas.....	47
4.3.2.1 Uji Validitas	48
4.3.2.1.1 Uji Validitas Konvergen	48
4.3.2.1.2 Uji Validitas Diskriminan.....	48
4.4 Pengukuran Struktur Model	51
4.5 Pengujian Hipotesis	53
4.5.1 Hipotesis 1	53
4.5.2 Hipotesis 2	53
4.5.3 Hipotesis 3	54
4.5.4 Hipotesis 4	55
4.5.5 Hipotesis 5	56
4.5.6 Hipotesis 6	56
4.5.7 Hipotesis 7	57

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	60
5.2 Implikasi	61
5.3 Keterbatasan	62

5.4 Saran	62
-----------------	----

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Responden Penelitian.....	35
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	38
4.1 Persentase Kuesioner	44
4.1.1 Deskriptif Data.....	45
4.2 Deskriptif Responden.....	45
4.3 Parameter Model Pengukuran Data Menggunakan PLS	47
4.3.1 Quality Criteria	47
4.3.2 Quality Criteria (AVE)	48
4.3.3 Cross Loading	49
4.4.4 Fornell-Larcker Correlation	51
4.4 Pengukuran Struktur Model.....	52
4.5 Rangkuman Hasil Hipotesis.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Research Framework.....	33
4.1 Path Analysis.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner
2. Surat Permohonan Penelitian
3. Surat Kesiediaan Penelitian
4. Tabulasi Hasil Pengolahan Data
5. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Sebelum RUN
6. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Setelah RUN
7. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Setelah Bootsraping

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja yang meliputi; kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih bergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Begitu pula Anoraga (2004) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Kinerja (prestasi kerja) merupakan padanan kata dari *performance*, ada juga yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun arti dari kinerja lebih luas daripada itu. Kinerja bukan hanya hasil kerja, tetapi juga termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah penentuan efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

Dalam penelitian ini, tidak seluruh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan diteliti satu persatu, akan tetapi hanya faktor yang berkaitan dengan sistem manajerial perusahaan dan faktor kepemimpinan. Peneliti mengajukan

Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI) dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) yang dianggap mampu untuk mewakili faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor sistem yang berkaitan dengan manajerial dan fasilitas kerja diwakili oleh variabel Sistem *Reward* dan *Job Relevant Information*, sedangkan untuk meneliti faktor kepemimpinan diwakili oleh variabel *Manager's Value Orientation towards Innovation*.

Reward merupakan padanan kata dari kompensasi, penghargaan atau hadiah. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Ahmad Tohardi, 2002). Penghargaan dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam manajemen, penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

Kren (1992) mengidentifikasi bahwa *Job Relevant Information* (JRI) dapat memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Kren mendefinisikan *job relevant information* sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas. Dalam penyusunan anggaran, *job relevant information* sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Dengan tersedianya *job relevant information* maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Dalam konteks kerja yang lebih umum,

JRI diperlukan agar kinerja karyawan sejalan dengan target-target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pertukaran informasi dalam perusahaan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan atas suatu tugas yang ditanggung oleh karyawan.

Menurut O'Reilly, et.al, (1991) *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manager) adalah tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreativitas pada pekerjaan. Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2004) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga stakeholder dan masyarakat (de Jong & Den Hartog, 2003).

Kinerja Karyawan akan selalu berhubungan dengan faktor-faktor yang terdapat di dalam perusahaan, sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) terhadap Kinerja Karyawan. Namun, jika sebelumnya peneliti menyoroti mengenai faktor dari internal perusahaan, maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut apakah terdapat faktor lain dari internal karyawan yang dapat

mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, peneliti memilih Kepuasan Kerja yang merupakan faktor internal karyawan sebagai variabel intervening untuk mengetahui pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan.

Mangkunegara (2007:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi lainnya. Kepuasan kerja antarkaryawan berlainan, karena pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing karyawan (Budi Utomo, 2002)

Penelitian ini menyoroti Kinerja Karyawan Perusahaan yang bergerak di bidang penjualankendaraan bermotor dan suku cadang (otomotif), Suzuki Persada Lampung Raya sendiri perusahaan yang bergerak dibidang otomotif yang menjual Kendaraan roda empat dan suku cadang dengan merk yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat . Dapat diketahui bahwa kinerja karyawan di beberapa perusahaan masih memiliki beberapa kelemahan antara lain karyawan yang tidak disiplin waktu kepedulian dan tanggung jawab, minimnya gagasan yang muncul untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, dan karyawan kurang memiliki inisiatif dalam mengajukan ide-ide baru.

Dilihat dari Sistem *Reward* yang diterapkan perusahaan dirasa telah sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan antara lain jasa produksi (jasprod) yang diberikan setiap akhir proyek, tunjangan hari

raya, tunjangan jabatan, cuti duabelas hari dalam setahun, dan uang saku cuti. Namun hal ini tidak berdampak pada semangat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menepati waktu dan berusaha mencari inovasi dan berambisi demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah Sistem *Reward* yang telah baik tidak mendorong pencapaian Kinerja Karyawan yang baik.

Dan juga di beberapa perusahaan memiliki jam kerja pukul 08.00 sampai 17.00 dan jam istirahat makan siang pukul 12.00 sampai 13.00. Namun, banyak karyawan yang datang terlambat pukul 09.00 bahkan pukul 10.00. Ada pula yang pulang sebelum pukul 17.00, atau tetap pulang pada pukul 17.00 tepat padahal saat pagi hari karyawan tersebut datang terlambat. Hal serupa terjadi pada saat jam makan siang, terdapat karyawan yang baru kembali dari istirahat makan siang lewat pukul 13.00. Karyawan tidak memiliki kecenderungan mengalokasikan waktunya secara tepat untuk perusahaan. Padahal memanfaatkan waktu dengan baik adalah hal yang penting bagi efektifitas perusahaan (Ahmad Tohardi, 2002).

Informasi yang relevan dengan tugas atau job relevant information (JRI) dikatakan dapat mendorong semangat karyawan untuk lebih keras berusaha dalam mengerjakan tugas. Rapat koordinasi (rakor) yang dilakukan oleh manajer di perusahaan dengan karyawan dilakukan fleksibel sesebulan sekali. Dalam rakor biasanya membahas laporan pekerjaan dan proyek yang telah dilaksanakan dan menginformasikan pekerjaan dan proyek yang akan dilaksanakan (Krisler dan Ick, 2006)

Inovasi dan kreatifitas merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah

perusahaan agar perusahaan tetap eksis dan mampu bersaing. Namun di beberapa perusahaan masih memiliki kurangnya dorongan atau keharusan dari manajer untuk karyawan agar selalu inovatif dan kreatif, sehingga karyawan cenderung kurang berkembang. Hal ini dapat berdampak buruk kedepannya, jika karyawan perusahaan kurang mampu berkembang dan tidak ada ide serta solusi baru, maka perusahaan akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Dunia bisnis akan selalu berkembang jika karyawan tidak ikut serta berkembang, maka perusahaan juga akan sulit untuk berkembang (Ibem *et al*, 2011)

Pada beberapa perusahaan otomotif ternyata belum dilakukan survey Kepuasan Karyawan sehingga perusahaan tidak tau apakah karyawan merasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Perusahaan tidak tahu aspek apa yang disukai karyawan dan aspek apa yang tidak disukai, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang kurang disukai karyawan. Jika aspek-aspek yang kurang disukai karyawan tersebut dibiarkan begitu maka dapat membuat karyawan bekerja kurang optimal sehingga Kinerjanya menurun, bahkan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

Kepuasan kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan efektif. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah ketika melakukan pekerjaannya maka perusahaan akan mengalami kerugian yang disebabkan karena karyawan tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, dengan kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan hasil yang optimal,

sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja yang selanjutnya dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya Lampung)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Apakah Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah JRI berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah VOI Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?
6. Apakah JRI berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah VOI Manajer berpengaruh terhadap Karyawan melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui apakah Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. Mengetahui apakah JRI berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3. Mengetahui apakah VOI Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Mengetahui apakah Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
6. Mengetahui apakah JRI berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
7. Mengetahui apakah VOI Manajer berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada melalui Kepuasan Kerja

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan ilmu pengetahuan bagi pengembangan teori mengenai pengaruh Sistem *Reward*, JRI, VOI Manajer, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh

Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer), Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

- b. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali manajemen SDM kaitannya mengenai Sistem *Reward*, JRI, VOI Manajer, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan bisnis dan perusahaan dengan menelaah bagaimana sebaiknya Kinerja Karyawan ditingkatkan sehingga dapat mengarahkan seluruh anggota organisasi dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini peneliti tidak mengkaji seluruh faktor yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan, yakni hanya sebatas Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) dan apakah faktor tersebut akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini ditinjau dari persepsi masing-masing manajer tingkat menengah dan karyawan *headoffice* Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya untuk menilai bagaimana kegiatan dan aktivitas dalam perusahaan ini berlangsung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Teori Motivasi

Motivasi merupakan penggerak dari dalam diri seseorang untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan agar tujuannya tercapai. Motivasi didefinisikan oleh Amstrong (1994) sebagai sesuatu atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku tertentu dalam cara-cara tertentu. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, et al, 1998).

Terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan diri . Dua faktor itu disebutnya faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya, sedangkan faktor ekstrinsik memotivasi seseorang dari luar untuk mencapai

kepuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (Herzberg, 1966).

Menurut Amabile et al. (1994:950) elemen-elemen dari motivasi instrinsik antara lain: (1) Self-determination, (2) Task involvement, (3) Competence, (4) Curiosity, (5) Interest. Sedangkan elemen-elemen ekstrinsik diantaranya: (1) Competition, (2) Evaluation, (3) Status, (4) Money or other tangible incentive, (5) The avoidance of punishment, (6) The dictates of other people (Amabile, 1994).

2.1.2 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan padanan kata dari *performance*. Beberapa mengartikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun arti dari kinerja lebih luas daripada itu. Kinerja bukan hanya hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

Performance adalah istilah umum yang menggambarkan tindakan atau aktivitas suatu organisasi selama periode tertentu, seiring referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu atau biaya yang diproyeksikan dasar efisiensi pertanggung jawaban (*accountability*) manajemen dan

semacamnya (Winarno dan Ismaya, 2003). Menurut Wirawan (2009:7) kinerja merupakan sistem yang memuat pengelolaan kinerja satuan kerja hingga ke individu dalam suatu organisasi atau institusi. Proses ini bertujuan untuk menggambarkan dan menilai kinerja setiap bagian dalam mencapai target yang ditetapkan untuk setiap tahun berjalan.

Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran dan penilaian mengenai apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkatan di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 2003). Mangkunegara (2007) mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins (2003:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang dimiliki oleh karyawan. Simamora (2003) menyebutkan bahwa kinerja karyawan mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja

karyawan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja karyawan sering disalah tafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari sebuah hasil. Berdasarkan beberapa pengertian Kinerja Karyawan yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan proses dan pencapaian tugas-tugas karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai dalam rangka memenuhi target pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Suyadi Prawirosentono (2008:27) mengemukakan bahwa kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- 1) Efektivitas, yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- 2) Tanggung jawab, yaitu merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- 3) Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- 4) Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Pemahaman mengenai kinerja karyawan mempunyai aspek yang luas, yang dapat dilihat melalui aspek pekerjaan itu sendiri maupun aspek internal karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan aspek pekerjaan dapat dilihat melalui hasil pekerjaan dari tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, kinerja karyawan dapat dilihat pula melalui aspek internal karyawan, seperti efektivitas kerja, kedisiplinan, tanggungjawab, pengetahuan, inisiatif, dan kualitas individu. Semakin banyak aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik agar dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Kualitas karyawan sangat ditentukan dari potensi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Namun, sebaik apapun potensi yang dimiliki oleh karyawan tidak akan dapat lebih berkembang jika tidak didukung oleh system manajemen perusahaan yang baik pula. Untuk itu kedua pihak yaitu perusahaan dan karyawan harus dapat berinteraksi dengan baik. Pimpinan perusahaan perlu menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lain. Meskipun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yakni sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan,

kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

2.1.3 Kepuasan Kerja Karyawan

a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2009). Sedangkan menurut Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur

organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikannya.

Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaan dan di dalam diri karyawan, sehingga timbul suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi pekerjaannya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki (2005) yaitu; pertama pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. Kedua ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.

Ketiga pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. Keempat persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. Kelima watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi nonfisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2004) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

2.1.4 Sistem *Reward*

a. Pengertian *Reward*

Menurut Kadarsiman (2012:54) *Reward* merupakan padanan kata dari kompensasi, penghargaan atau hadiah. Penghargaan dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam manajemen, penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Metode ini bisa mendorong perbuatan dan kelakuan pegawai agar selalu merasa bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain memotivasi, penghargaan juga bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapai.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi mampu menarik minat karyawan supaya disiplin dalam bekerja, seperti mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya..

b. Manfaat *Reward*

Pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi organisasi/perusahaan tempat karyawan bekerja. Pemberian kompensasi tersebut akan mempengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat dicapai bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Maka, sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, serta mempekerjakan karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Manfaat kompensasi bagi perusahaan adalah (Kadarisman, 2012:9)

- 1) Akan menarik karyawan yang tingkat keterampilan tinggi untuk bekerja pada perusahaan.
- 2) Untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi.
- 3) Mengikat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan

Dapat disimpulkan bahwa *Reward* berdampak positif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencegah karyawan meninggalkan perusahaan.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012), tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya dan diharapkan mampu untuk memberikan kesejahteraan hidup.

- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi dapat menjadi motivasi bagi setiap anggota perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal tersebut membuat karyawan terpacu dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki agar memperoleh kedudukan atau penghargaan yang lebih tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian

kompensasi memiliki tujuan untuk kedua belah pihak, yakni untuk karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, kompensasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan, meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong untuk meningkatkan keahliannya.

d. Indikator Pemberian Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012:122) kompensasi finansial terdiri dari:

1) Upah

Upah merupakan balas jasa kepada karyawan sebagai balas jasa atas apa yang telah dikerjakan untuk perusahaan. Pembayaran upah dapat diberikan berdasarkan jumlah jam kerja, jumlah produk yang dihasilkan atau pelayanan yang diberikan

2) Gaji

Pembayaran gaji berbeda dengan pembayaran upah dimana jumlah gaji yang dibayarkan relatif tetap dibandingkan upah yang jumlahnya relatif berubah-ubah. Pembayaran gaji disesuaikan dengan kedudukan seseorang yang ada pada perusahaan sehingga jumlah gaji yang dibayarkan kepada setiap anggota akan berbeda sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap tingkat jabatan.

3) Insentif

Kompensasi insentif merupakan jumlah yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Hal ini dapat menjadi motivasi karyawan karena kompensasi insentif hanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau yang mampu menghasilkan produk dengan jumlah yang tinggi

4) Tunjangan

Tunjangan kepada karyawan merupakan pembayaran dan jasa yang melindungi serta melengkapi gaji pokok dimana perusahaan dapat membayar semua atau sebagian dari jumlah tunjangan yang diberikan. Tunjangan ini diberikan sebagai bentuk kontribusi dan tanggung jawab kepada karyawan secara sosial, hal ini dapat menjadi salah satu motivasi kerja untuk karyawan

2.1.5 Job Relevant Information (JRI)

Menurut Bodnar (2000:1), informasi adalah data yang diolah sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang tepat. Kren (1992) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu decision influencing dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik.

Kren (1992) dalam penelitiannya tentang *job relevant information* (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Omposunggu dan Bawono (2006) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai

kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Campbell dan Gingrich, 1986 dalam Kren, 1992).

Dalam penelitian Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren (1992) beberapa pemograman berpartisipasi secara aktif dalam mendiskusikan rencana kegiatan dengan para atasan atau pemegang kuasa anggaran mereka dan benar-benar berusaha untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan tujuan mengarahkan pada pendiskusian tugas dengan orang yang lebih ahli (dalam hal ini salah satunya atasan atau pemegang kuasa anggaran). Namun, ketika tugasnya sederhana, pendekatan yang lebih efektif menjadi sangat jelsehingga diskusi dengan atasan menjadi tidak terlalu penting karena bawahan atau pelaksana anggaran dapat memutuskannya sendiri.

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas. Daft (2006) membagi karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat menjadi tiga kategori luas yaitu:

- 1) Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, up to date, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

- 2) Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

3) Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa JRI diperlukan agar kinerja karyawan sejalan dengan target-target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pertukaran informasi dalam perusahaan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan atas suatu tugas yang ditanggung oleh karyawan. Dengan adanya pemberian informasi melalui adanya *job desk*, SOP, rapat, sistem informasi manajemen maupun sistem informasi akuntansi, serta cara komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar karyawan, maka akan mempengaruhi proses pengambilan tindakan atau keputusan yang lebih baik.

2.1.6 *Manager's Value Orientation towards Innovation (VOI Manajer)*

Inovasi disebut juga pembaharuan. Inovasi atau pembaharuan dapat diartikan sebagai penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Rogers (1983) mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Sedangkan Robbins (1994) berpendapat bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan

untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. inovasi mempunyai empat ciri, yaitu :

1. Memiliki kekhasan/khusus, artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, yakni suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.

Menurut Amabile (1996:117), terdapat tiga indikator untuk mengukur inovasi, yaitu:

1. Inovasi teknis adalah inovasi pada proses perusahaan dalam menghasilkan produk.
2. Perubahan desain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan.
3. Daya kreatifitas adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide baru.

Sistem pembayaran administrasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Menurut O'Reilly, *et. al*, (1991) *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manager) adalah tingkat atau derajat pentingnya

manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan. VOI Manager akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Organisasi yang mendorong strategi bisnis yang inovatif dan kreatif cenderung memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi bagi manajernya. Manajer yang kreatif dan inovatif mempunyai kemungkinan menghadapi ketidakpastian yang lebih tinggi, maka mereka membutuhkan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer dengan VOI Manager yang tinggi akan dapat merespon dengan baik target-target kinerja karena dapat mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan hal yang baru dalam ide maupun proyeknya. VOI Manager merefleksikan percayaan untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja. Manajer dengan VOI Manager yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam berkreasi dan berinovasi pada ide dan proyek, mencakup kepastian dan resiko yang tinggi, dibandingkan manajer dengan VOI Manager yang rendah.

2.2 Penelitian yang Relevan

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia)” oleh Rani Mariam (2009).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan di PT Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

2. Tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rs Roemani Semarang)” Oleh Ratna Kusumawati (2008). Penelitian ini menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menguji permasalahan tersebut, kuesioner disebarkan ada 110 karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.

3. Tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)” Oleh Yogi Adrianto (2008)

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis tingkat kesesuaian pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, job relevan information dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Data dikumpulkan dengan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Dari sampel sebanyak 120 kuesioner yang didistribusikan kepada manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada 6 rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang yang terdaftar di DEPKES RI, sebanyak 105 kuesioner yang kembali kemudian dianalisis dengan teknik regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja manajerial. Kemudian interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating *job relevan information* berpengaruh pada kinerja manajerial. Begitu juga hasil penelitian mengenai

interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating motivasi kerja berpengaruh pada kinerja manajerial.

2.3 Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan kemampuan (ability). Seorang karyawan yang mempunyai pengetahuan yang luas, keahlian khusus serta kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan akan menghasilkan kualitas dan kinerja yang baik. Akan tetapi bila salah satu diantara ketiga faktor tersebut tidak ada, maka kualitas dan kinerja karyawan akan menjadi rendah. Ketiga faktor tersebut dapat ditingkatkan dengan merekrut orang yang sudah mampu atau melatih karyawan yang ada.

Apabila kinerja karyawan dalam suatu perusahaan diketahui rendah, sementara sumber daya manusia dan teknologi dianggap sudah memadai, maka perlu diteliti kembali alat-alat yang digunakan untuk meningkatkan kemauan (motivasi) para karyawannya. Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan seseorang dengan perasaan senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan berulang-ulang. Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan sistem *Reward* dan kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan

Secara umum, informasi akan meningkatkan kemampuan individual dalam kinerja. Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan.

Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan JRI dan kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa JRI berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan

Peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. VOI Manajer atau orientasi nilai manajer terhadap inovasi merefleksikan kepercayaan manajer untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja. Semakin tinggi nilai inovasi di mata manajer, maka gaya kepemimpinannya pun akan cenderung untuk terus-menerus mendorong dan memotivasi bawahan untuk melakukan kreasi dan inovasi yang dapat memajukan perusahaan. Semakin tinggi dorongan dan motivasi manajer kepada karyawan, maka karyawan akan semakin giat untuk selalu melakukan inovasi dan kreasi dalam mencapai target kerja yang dibebankan. Setiap target kerja yang tercapai dengan baik menunjukkan kinerja karyawan yang baik.

Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan VOI Manajer dan kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa VOI Manajer berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, kemungkinan besar tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan juga akan rendah, akibatnya akan merugikan perusahaan. Itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya agar karyawan dapat selalu mengeluarkan kemampuan terbaik dan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pada Karyawan

5. Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Organisasi perlu mempertahankan sumber dayanya yang potensial. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi akan berdampak negatif terhadap organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Keinginan mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Hubungan sistem *reward*, kepuasan kerja dan hasil kerja yang optimal mempunyai bentuk *linear*. Dengan pemberian *reward* yang baik, maka karyawan akan merasa puas atas *reward* yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Ketika karyawan merasa terpuaskan dengan apa yang telah diperolehnya dari perusahaan, maka para karyawan akan menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usahanya untuk perusahaan kemudian akan bekerja secara maksimal sehingga hasil kerjanya akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan sistem *reward* melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa sistem *reward* melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

6. Pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau mendatang. *Job relevant information* (JRI) adalah informasi yang relevan dengan tugas, yakni data yang telah diproses dalam suatu bentuk tertentu yang dibutuhkan oleh para karyawan dan bermanfaat untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan yang seharusnya. Informasi yang relevan dengan tugas mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan JRI melalui terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa JRI melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6: JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

7. Pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Salah satu indikator kepuasan karyawan adalah karyawan puas dengan pekerjaan itu sendiri. Jika karyawan yang kreatif dan penuh inovasi diizinkan dan didorong oleh manajer untuk mengeluarkan serta menyalurkan ide-ide kreatif miliknya, maka karyawan akan merasa senang dan puas. Hal ini merupakan salah satu bentuk aktualisasi diri karyawan.

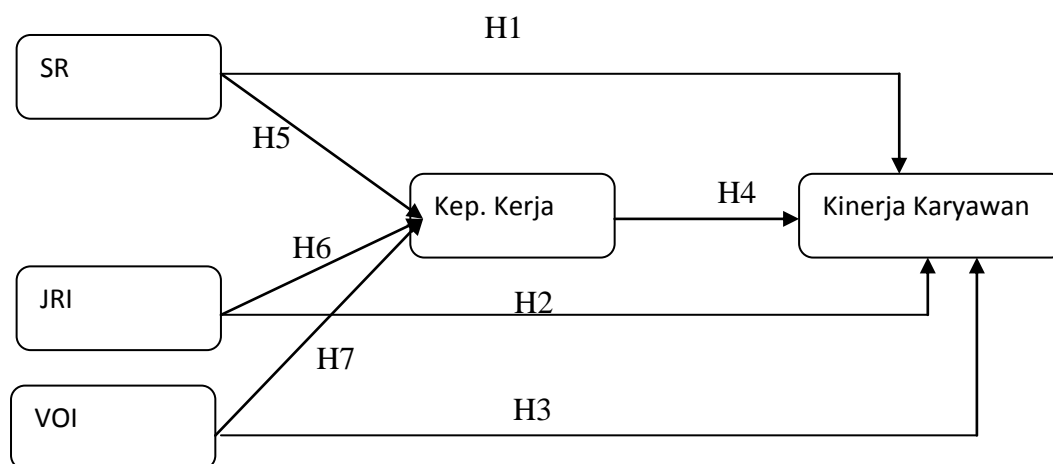
Dari sini, dapat dilihat bahwa hubungan VOI Manajer melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti memiliki keyakinan bahwa VOI Manajer melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H7: VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui

Kepuasan Kerja melalui Kepuasan Kerja.

2.4 Paradigma Penelitian

Dari kerangka berpikir di atas dapat dibuat paradigma penelitian untuk Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) dan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat dan Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening*, yakni :



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan gambar:

SR : *Sistem Reward*

JRI : *Job Relevant Information*

VOI : *Manager's Value Orientation towards Innovation*

Kepuasan : Kepuasan Kerja

Kinerja : Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah Manajer, asisten manajer, kepala bagian, asisten kepala, dan karyawan Pada Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya di Bandar Lampung

Subjek yang menjadi target penelitian ini adalah semua manajer fungsional menengah beserta karyawan pada Pada Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya di Kota Bandar Lampung, Alasan seluruh manajer fungsional dan karyawan menjadi responden adalah karena manajer fungsional dan karyawan dapat menilai apakah kebijakan perusahaan sudah dapat berjalan dengan baik dan apakah telah menghasilkan umpan balik seperti yang diharapkan. Manajer fungsional disertakan karena manajer tingkat ini masih memiliki atasan, sehingga dapat menilai kebijakan yang merepresentasikan variabel yang sedang diteliti. Adapun Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah :

1. Karyawan Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya yang ada di Bandar Lampung

2. Karyawan Karyawan Suzuki Persada Lampung Raya yang bekerja lebih dari 1 (satu) tahun di perusahaan tersebut

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah jenis data subjek. Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman dan karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab penelitian. Data primer diperoleh dari jawaban para responden yang mengisi dan mengembalikan kuisisioner.

Tabel 3.1 Daftar Responden Penelitian

No	Nama Bank	Alamat
1	Suzuki Persada Lampung Raya Kedaton	Jalan Zainal Abidin Pagar Alam, Kedaton, Kota Bandar Lampung, Lampung 35132 Telepon:(0721) 255473
2	Suzuki Persada Lampung Raya, Natar	Jalan Raya Natar km 14, Hajimena, Kec Natar Lampung Selatan Telepon:(0721) 269881
3	Suzuki Persada Lampung Raya, Antasari	Jl. Pangeran Antasari No.90 Tj. Baru Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Lampung 35133 Telepon:(0721)489253

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang diklasifikasikan akan menjadi tiga, yaitu :

3.3.1 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007:4). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator, yaitu: perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing

3.3.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007:4). Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem *reward*, JRI dan VOI Manajer.

a. Sistem Reward

Reward adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Variabel ini berkaitan dengan sistem kompensasi yang ada di dalam Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya Wilayah Bandar Lampung

b. Job Relevant Information

JRI adalah pemberian informasi yang relevan dengan pekerjaan oleh manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai aktivitas dan operasi perusahaan yang telah dilakukan. Pengukuran informasi yang berkaitan dengan pekerjaan diperoleh dari Kren (1992) yang kemudian dikembangkan oleh Vebyana (2009) dan Yogi Adrianto (2008).

c. VOI Manajer

VOI Manajer adalah tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan. VOI Manajer akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Pengukuran VOI Manajer dimodifikasi dari penelitian Meike Supranoto (2009)

3.3.3 Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variable yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. Variabel ini mengukur kepuasan karyawan mengenai penerapan sistem *reward*, JRI dan VOI Manajer di lingkungan *head office* Suzuki Per4sada Lampung Raya. Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa

suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner atau daftar pertanyaan ini berisi tentang variable independen, variable dependen dan variable intervening yang menggunakan skala sikap model likert. Skala sikap ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui penilaian seseorang terhadap suatu hal. Dalam skala sikap ini, responden menanyakan persetujuannya dan ketidaksetujuannya terhadap sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan obyek yang diteliti.

Didalam instrumen penelitian ini menggunakan 5 skor Skala Likert untuk mengetahui pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information*, *Manager's Orientation towards Innovation* terhadap kinerja karyawan, yang di intervening oleh kepuasan kinerja karyawan, yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, dan tidak setuju. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Responden akan menyatakan persetujuannya dan ketidaksetujuannya terhadap sejumlah pernyataan yang berhubungan

Tabel 3.4.1 Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
Sistem <i>Reward</i>	Finansial	1,2,3,4,5,6,7,8
	Nonfinansial	9,10,11,12,13,14,15
JRI	Mendapat informasi yang jelas	1
	Mempunyai informasi yang memadai	2
	Memperoleh informasi yang strategic	3,5
	Mencari informasi yang tepat	4,8
	Memperoleh informasi dengan cepat	6,7
VOI Manajer	Daya kreativitas	1,2
	Inovasi teknis	3,4

	Perubahan desain	5,6
	Perubahan sarana distribusi	7
	Sistem administrasi pembayaran	8,9
Kepuasan Kerja	Kepuasan dengan gaji	1,2
	Kepuasan dengan promosi	3*,4*
	Kepuasan dengan rekan kerja	5*,6
	Kepuasan dengan atasan	7,8
	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	2
Kinerja Karyawan	Perilaku inovatif	1
	Pengambilan inisiatif	3,4
	Tingkat potensi diri	5,6
	Manajemen waktu	7
	Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan	8
	Kemampuan diri untuk menapai tujuan	9
	Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan	10
	Pengetahuan tentang produk perusahaan dan produk pesaing	11

Catatan: (*) adalah butir pernyataan negatif

Tabel 3.4.2 n Skor Skala Likert

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Jawaban	Skor	Jawaban	Skor
Sangat Tidak	1	Sangat Tidak	5
Tidak Setuju	2	Tidak Setuju	4
Kurang Setuju	3	Kurang Setuju	3
Setuju	4	Setuju	2
Sangat Setuju	5	Sangat Setuju	1

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Teknik Survei

Survei adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Hartono, 2015). Dalam penelitian ini, Pengumpulan Sampel diperoleh dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden (Karyawan) Suzuki Persada Lampung Raya yang terdapat di Kota Bandar Lampung

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data responden.

Wawancara dapat berupa wawancara personal, wawancara intersep dan wawancara telepon (Hartono, 2015). Dalam penelitian ini dilakukan wawancara personal, dimana peneliti menemui bagian yang dituju dengan memberikan sejumlah pertanyaan berupa kuisioner.

2. Teknik Studi Kepustakaan

Teknik Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun topik atau masalah yang menjadi obyek penelitian. Informasi tersebut dapat diperoleh dari buku – buku, karya ilmiah, ensiklopedia dan sumber – sumber lain. (Agus Setiawan, 2016). Dalam Penelitian ini teknik studi pustaka di lakukan dalam memperoleh data dari penelitian – penelitian dahulu berupa jurnal, nuku maupun artikel yang dapat mendukung penelitian ini.

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM), Alasan penggunaan SEM yaitu SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan pengukuran model (*Measurement Model*) dengan model structural (*Structural Model*) secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al 1998 dalam ghozali, 2006). Menurut Hair et al (2006), mengenai sampel yang representif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200 responden.

Pemodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab

pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun demisional (Ferdinand, 2006). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dimana PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi *variance* . Peneliti memilih menggunakan PLS untuk menganalisis data dikarenakan PLS dianggap software yang sangat efektif untuk digunakan pada data yang berjumlah kurang dari 100 responden (Ghozali, 2006).

Penggunaan PLS dalam penelitian ini didasarkan dengan adanya beberapa pertimbangan yaitu (Wibowo dan Sutanto,2013) :

1. PLS dapat digunakan untuk menguji efek prediksi hubungan antar variable laten
2. PLS tidak mengisyaratkan data terdistribusi normal (indicator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar.

a. Uji Validitas

Hasil penelitian valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur valid atau tidaknya kuisisioner tersebut, yaitu apakah pertanyaan yang ada pada kuisisioner tersebut (Ghozali, 2006) . Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Lesat Square (PLS)* dengan menguji validitas

konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dihitung dengan melihat skor *Average Variance Ekstracted* (AVE). Hanseler et al, (2009) mengAtakan bahwa nilai validitas konvergen sangat baik apabila skor AVE diatas 0,5. Adapun tujuan Validitas diskriminan, untuk melihat apakah suatu item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model (Hulland, 1999).

Untuk menuji Validitas diskriminan dapat dilakukan dengan dua metode yaitu *Forwell-Lacker* dan *Cross-loading* yang menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Ghatani et al. 2007).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama pula. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sesuai dengan aturan yang dipakai bahwa Cronbach's alpha lebih dari 0,7 menunjukkan tingkat reabilitas yang cukup baik (Hulland, 1999)

3.7. Pengukuran Struktural Modal

Untuk meneliti struktural model dalam penelitian ini, pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu Coefficient of determination (R^2) dan Path Coefficient (β) (Chenhall,2004).Hal ini untuk menyakinkan bahwa hubungan antara variable laten terhadap total varians.

Dalam menilai model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square

untuk setiap variable laten dependen. Dalam model struktural memiliki hasil $R^2 > 0,5$ hal ini mengindikasikan bahwa model yang didapat “baik” (Fitriani dan Otok, 2013)

1. Uji Hipotesis

Untuk Pengujian hipotesis atas variabel Sistem Reward, JRI, dan VOI Manajer terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan perbandingan antara hasil *path coefficient* dengan T table. Hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila T hitung $>$ T table pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila T hitung $>$ T table pada derajat kebebasan 5% (Fornell dan Lacker, 1981)

2. Uji Jalur

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda atau dengan kata lain adalah analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan Teori.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Kepuasan kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan efektif. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah ketika melakukan pekerjaannya maka perusahaan akan mengalami kerugian yang disebabkan karena karyawan tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, dengan kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan hasil yang optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja yang Selanjutnya dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Untuk menjawab tujuan penelitian, penulis melakukan survei pada karyawan yang bekerja di Perusahaan Suzuki Persada Lampung. Pemilihan karyawan sejalan dengan apa yang sering terjadi dalam perusahaan perusahaan tersebut yaitu Sistem *Reward*, JRI dan VOI Manajer . Berdasarkan 110 kuesioner yang dibagikan,

penulis memperoleh 71 (83%) tanggapan yang valid yang telah di uji menggunakan SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil statistik dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0, ditemukan bahwa Sitem *Reward* secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dan Kepuasan Kinerja Karyawan. Sedangkan pada *Job Relevant Information* memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun dalam Kepuasan Kinerja, *Job Relevant information* tidak sekuat berpengaruh seperti ke kinerja karyawan, bahkan *Job Relevant Information* tidak berpengaruh terhadap kepuasan Kinerja. VOI Manajer sendiri sangat berpengaruh terhadap kepuasan kinerja dapat dibuktikan dengan nilai titik 5% tapi berbanding terbalik di kinerja karyawan, Dikarenakan dengan adanya VOI Manajer tidak mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Dan Kepuasan Kinerja sendiri sangat Berpengaruh pada Kinerja Karyawan karena jika karyawan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan, mereka bisa melakukan yang terbaik untuk produktivitas perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat meningkatkan Kepuasan Kinerja yang di intervening tidak secara penuh oleh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* dan VOI Manajer, Dan juga banyak dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya stres kerja, konflik kerja dan lain lain

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan perusahaan hendaknya memperhatikan hal yang menjamin Kepuasan Kerja, yaitu *Reward* yang mampu memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga karyawan serta mampu meningkatkan

status social dan prestasi karyawan. Dan juga Kepuasan Kerja dapat memediasi antara system *Reward*, *Job Relevant Information* dan VOI Manajer terhadap kinerja karyawan. Oleh Karena itu Kepuasan Kerja merupakan hal yang cukup penting dalam meningkatkan hubungan faktor faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dalam Meningkatkan Kepuasan KInerja ini perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang sering menimbulkan ketidakpuasan karyawan pada umumnya seperti gaji promosi, hubungan dengan rekan kerja, maupun terhadap pekerjaan itu sendiri

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu :

1. Pengambilan sampel dalam penelitian ini hanya di Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di tiga Cabang
2. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini hanya Kepuasan Kerja , sehingga belum dapat menggambarkan secara utuh mengenai faktor apa saja yang dapat mengintervensi Kinerja Karyawan, selain sistem *Reward*, *Job Relevant Information* dan VOI Manajer

5.4 Saran

Untuk penelitian selanjutnya berdasarkan temuan di atas maka penulis

menyarankan agar peneliti selanjutnya :

- a. Melakukan penelitian sejenis dengan subyek perusahaan lain yang memiliki jenis industri yang berbeda-beda, sehingga diharapkan hasil penelitian tersebut memiliki kemampuan generalisasi yang lebih baik.
- b. Melakukan penelitian sejenis dengan menyempurnakan model

penelitian ini seperti menambahkan variabel lain, seperti stress kerja, kepemimpinan atau variabel lainnya yang kemungkinan mampu mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di dalamsuatu perusahaan. Hal ini dikarenakan masih terdapat banyak faktor baik internal maupun eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

- a. Perusahaan perlu untuk selalu memperhatikan, meningkatkan dan memperbaiki sistem-sistem yang ada dalam perusahaan secara berkala agar dapat menjamin peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan karena akan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial. *Symposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder Colorado: Westview Press.
- Ana Sri Ekaningsih. (2012). Hubungan Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi: Peran Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Pemoderasi (Studi pada Industri Batu Bara di Tarakan, Kalimantan Timur). *Jurnal*. Kalimantan Timur: STIE Bulungan Tarakan.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Bambang Suharno. (2006). *Langkah Jitu Memulai Bisnis Dari Nol*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo. (2002). *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Bodnar, George H.. (2000). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budi Utomo. (2002). Menentukan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. P. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*.
- Chong, Vincent K., and Chong, Kar Ming. (2002). *Budget Goal Commitment and Informational effect of Budget Participation on Performance : A Structural equation Modelling Approach*. Vol. 14, pp. 65-86
- Daft, Richard L. (2006). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daulatram B. Lund. (2003). *Organizational Culture and Job Satisfaction*. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 3.

- Davidson, H.W. 1994. *Beyond Reengineering: The Three Phases of Business Change of Mythic Proportions*. *MIS Quarterly*, June: 121-127.
- De Jong, J & Hartog, D D. (2003). *Leadership As A Determinant of Innovative Behaviour. A Conceptual Framework*.
- De Jong, JPI & Kemp, R. (2003). *Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service*. *International Journal of Innovation Management*.
- Lana Ellitan dan Lina Anatan. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta.
- Freeman, Chris. (2004). *The Economics of Industrial Innovation (3rd Edition)*. London: Taylor and Franch Group.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survey Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes CGG. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Grover, V., & Kettinger, JW. 1995. *The Implementation of BPR*. *Journal of Management Information System*, p. 109-144.
- Hani Handoko. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Hasibuan Malayu, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Henry Simamora. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Ilyas Y. (2001). *Kinerja (Teori, Penilaian dan Penelitian)*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Universitas Indonesia.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kren, Leslie. (1992). *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*. *The Accounting Review*.

- Krisler Bornadi Ompusunggu dan Icuk Rangga Bawono. (2006). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information* (JRI) terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto, Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*.
- Lopez, Maria A., William W. Stammerjohan., and Frances M. McNair. (2007). *Differences in the Role of Job Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication*. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 105-136
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mathis dan Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Meike Supranoto. (2009). Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah Di Kota Semarang). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal*.
- Pandji Anoraga. (2004). *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pratheepkanth, Puwanenthiren. (2011). *Reward System and Its Impact on Employee Motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, in Jaffna District*. *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11 Issue 4 Version 1.0 March 2011
- Rani Mariam. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ratna Kusumawati. (2008.). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk

Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rs Roemani Semarang). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Robbins, Stephen. (1994). *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.

Robbins, Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations, 3rd Edition*. New York: The Free Press.

Rutherford, Robert D dan Minja Kim Choe. (1993). *Statistical Model For Causal Analysis*. New York: John Wiley & Sons.Inc.

Sigit Winarno dan Sujana Ismaya. (2003). *Kamus Besar Ekonomi*. Bandung: Pustaka Grafika.

Sjafri Mangkuprawira. (2008). *Bisnis, Manajemen dan SDM*. Bogor: IPB Press.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Smith, Kendall and C. L. Hulin. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research

Srimindarti, C. (2006). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Semarang: STIE Stikubank.

Subramaniam, N. and Mia, L. (2001). *The Effect of Organizational Commitment: the Role Perception of Equity*. *Advances Accounting Behavior Research Volume 4*.

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suyadi Prawirosentono. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Vebyana Siregar. (2003). Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta. *Tesis*. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Veithzal Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yogi Adrianto (2008). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang). *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.