

**PENGARUH SISTEM *REWARD*, *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI),  
DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION*  
(VOI MANAGER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
PT. MASA KINI MANDIRI  
(LAMPUNG POST)**

**(Skripsi)**

Oleh :

Revina Septriana Safitri



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2017**

## ABSTRAK

### **PENGARUH SISTEM *REWARD*, *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI), DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION* (VOI MANAGER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. MASA KINI MANDIRI (LAMPUNG POST)**

Oleh

**Revina Septriana Safitri**

Kinerja kerja identik dengan kualitas karyawan dalam keberhasilan perusahaan, ini ditentukan oleh potensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Sistem *manajerial* pada perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai perantaranya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem *reward*, *job relevant information* (JRI), *manager's value orientation towards innovation* (VOI Manager) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

Populasi dalam penelitian ini yaitu 228 orang pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post). Teknik pengambilan sampel yaitu *probability sampling* dengan menggunakan *simple random sampling* sebanyak 145 responden. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausal-komparatif dengan pendekatan *ex-post-facto* dan *survey*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan *path analysis* dan diolah dengan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara sistem *reward*, *job relevant information* (JRI), *manager's value orientation towards innovation* (VOI Manager) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) dengan kadar determinasi 0,909. Variabel JRI merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu disarankan adanya peningkatan dan perhatian terhadap variabel-variabel tersebut sehingga diperoleh kinerja karyawan yang baik.

Kata kunci : sistem *reward*, *job relevant information* (JRI), *manager's value orientation towards innovation* (VOI Manager), kinerja karyawan, kepuasan kerja

**PENGARUH SISTEM *REWARD*, *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI),  
DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION*  
(VOI MANAGER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
PT. MASA KINI MANDIRI  
(LAMPUNG POST)**

Oleh

**Revina Septriana Safitri**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untu Mencapai Gelar  
**SARJANA PENDIDIKAN**  
Pada  
Program Studi Pendidikan Ekonomi  
Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BENDAR LAMPUNG  
2017**

Judul Skripsi : **PENGARUH SISTEM REWARD, *JOB RELEVANT INFORMATION (JRI)*, DAN *MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION (VOI)* MANAGER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. MASA KINI MANDIRI (LAMPUNG POST)**

Nama Mahasiswa : **Revina Septriana Safitri**

No. Pokok Mahasiswa : **1313031067**

Program Studi : **Pendidikan Ekonomi**

Jurusan : **Pendidikan IPS**

Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Drs. Tedi Rusman, M.Si.**  
NIP 19600826 198603 1 001

**Rahmah Dianti Hutri, S.E., M.Pd.**  
NIP 19851009 201404 2 002

2. Mengetahui

Ketua Jurusan  
Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

Ketua Program Studi  
Pendidikan Ekonomi

**Drs. Zulkarnain, M.Si.**  
NIP 19600111 198703 1 001

**Drs. Tedi Rusman, M.Si.**  
NIP 19600826 198603 1 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Drs. Tedi Rusman, M.Si.**

Sekretaris : **Rahmah Dianti Putri, S.E., M.Pd.**

Penguji  
Bukan Pembimbing : **Drs. Yon Rizal, M.Si.**

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**Dr. H. Muhammad Eyoed M.Hum.**  
NIP 19590722 198603 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **08 September 2017**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Revina Septriana Safitri

NPM : 1313031067

Jurusan/ Program Studi : Pendidikan IPS/ Pendidikan Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali disebutkan di dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 28 September 2017



Revina Septriana Safitri  
1313031067

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Revina Septriana Safitri dilahirkan di Palembang pada tanggal 3 September 1995, merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Yuli Saptari dan Ibu Sri Supatmi.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD IBA Palembang dan selesai tahun 2007, lalu melanjutkan di Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 9 Palembang selama 1 tahun lalu pindah ke SMP Negeri 8 Bandar Lampung hingga selesai pada tahun 2010. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 9 Bandar Lampung dan lulus tahun 2013. Pada tahun yang sama, penulis diterima sebagai mahasiswi Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan Pendidikan IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN Undangan.

Pada tahun 2016, penulis menyelesaikan Program Kuliah Kerja Nyata-Kependidikan Terintegrasi (KKN-KT) di desa Purworejo, Kecamatan Kotagajah dan PPL di Madrasah Aliyah (MA) Ma'arif 09 Kotagajah Kabupaten Lampung Tengah.

## **PERSEMBAHAN**

**Puji Syukur kepada Allah SWT. atas segala limpahan Nikmat serta Karunia-Nya, Skripsi ini kupersembahkan kepada:**

**Ayahanda tersayang Yuli Saptari dan Ibunda tercinta Sri Supatmi yang senantiasanya menyayangi dan mendo'akan keberhasilanku.**

**Eyang Kakung Hi. Bonandi**

**Eyang Putri Hj. Sri Suhartati**

**dan Adinda Muhammad Adji Pratama**

**yang selalu mendukung dan memberikan motivasi untuk semua kegiatanku.**

**Semoga kita semua berkumpul di Surganya Allah kelak.**

**Aamiin.**

## MOTTO

**“ Dan taatlah kepada Allah SWT. dan Rasul-Nya serta janganlah kamu  
berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang  
kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang  
yang sabar”**

**(Al-Anfal : 46)**

***“Not be your self but your the best self because success happens from the best  
power in you”***

**(Revina Septriana Safitri)**

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT. Karena limpahan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem *Reward, Job Relevant Information (JRI), Manager’s Value Orientation Towards Innovation (VOI Manager)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (P.IPS) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, motivasi, saran dan kritik yang telah diberikan oleh semua pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih seluruhnya kepada:

1. Bapak Dr. Hi. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
2. Bapak Dr. Abdurrahman, M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;

3. Bapak Drs. Hi. Buchori Asyik, M.Si., selaku Wakil Dekan II Fakultas keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
4. Bapak Dr. Supriyadi, M.Pd., selaku Wakil Dekan III Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
5. Bapak Drs. Zulkarnain, M.Si., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
6. Bapak Drs. Tedi Rusman, M.Si., selaku Ketua Program studi Pendidikan Ekonomi yang juga sekaligus sebagai Pembimbing Akademik penulis, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan serta kesediaan meluangkan waktu dalam membimbing penulis untuk penyelesaian skripsi ini;
7. Ibu Rahmah Dianti Putri, S.E., M.Pd., selaku Pembimbing II yang telah banyak memotivasi dan meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini;
8. Bapak Drs. Yon Rizal, M.Si., yang telah bersedia menjadi pembahas penulis. Terima kasih untuk membantu penulis dalam skripsi;
9. Bapak dan Ibu Dosen FKIP Universitas Lampung khususnya Program Studi Pendidikan Ekonomi atas ilmu dan didikan yang telah diberikan;
10. Pimpinan dan Karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di tempat ini;
11. Bapak dan Ibu yang selalu mendukung setiap langkahku serta do'a yang tak pernah henti dihaturkan di setiap sujudnya;
12. Adek Adji yang selalu membantu dan memberikan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini;

13. Keluarga besarku terima kasih untuk semangat dan do'a nya, Eyang Kakung, Eyang Uti, Pakde, Bude, Om, Tante, Mbak Krisna, Mbak Dita, Mas Hasbi, Mas Esar, Mbak Dinda, Kak Inda, Abang, Ano, Bimbim, Lala, dll;
14. Sahabatku dari SMP, Dara, Dika, Ari, Reta, Mindi terima kasih terus memberikan semangat kepadaku;
15. Sahabatku Keke, Riki, Anggi terima kasih atas keceriaannya, motivasinya serta pengarahan untukku cepat menyelesaikan pendidikan;
16. "Ucul" Leo, Rifka, Rafiqa, Fidoh, Ridho, Nita, Firman yang telah bersamaku memberikan pemikiran yang luas serta canda tawa dari sewaktu SMA hingga sekarang;
17. Untuk Rifqi Rismadi yang selalu bersedia memberikan bantuan dan seluruh waktunya yang tidak bisa dibayar oleh apapun;
18. Sahabat Dekat Ketrin, Zeyca, Tinthia, Mindi, Yahya, Hening, Rika, Eka, Panji, Sandi, Rudi, Feni, Desti, Hamzah, Eli, Desni terima kasih atas bantuan dan semangatnya selama penyusunan skripsi ini;
19. Keluarga KKN-KT Purworejo, Dina, Sahaja, Safira, Rafi, Krisna, Rido, Maryana, Trio terima kasih suka duka bersama selama 40 hari hingga saling *support* selama penyusunan skripsi ini;
20. Teman-teman Pendidikan Ekonomi angkatan 2013, terima kasih atas kebersamaan perjuangannya selama ini dari mahasiswa baru hingga sarjana;
21. Seluruh kakak tingkat serta adik tingkat Pendidikan Ekonomi semoga kita semua sukses, tak lupa juga Kak Dani, Om Herdi, dan Om Joko yang selalu membantu kami dalam menempuh studi;

22. Semua pihak yang membantu dan turut terlibat dalam kehidupanku.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka dan ucapan terimakasih. Namun demikian, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Bandar Lampung, September 2017  
Penulis

Revina Septriana Safitri

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b>	
<b>DAFTAR ISI</b>	
<b>DAFTAR TABEL</b>	
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Pembatasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	13
<b>II. TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS</b>	
A. Tinjauan Pustaka.....	15
1. Kinerja Karyawan .....	15
a. Pengertian Kinerja.....	15
b. Pengertian Kinerja Karyawan .....	16
c. Penilaian Ukuran Kinerja .....	17
d. Tujuan Penilaian Kinerja .....	20
e. Indikator-Indikator Kinerja .....	21
f. Jenis-Jenis Kinerja.....	21
2. Kepuasan Kerja.....	22
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	22
b. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja .....	24
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	25
3. Sistem <i>Reward</i> .....	25
a. Pengertian <i>Reward</i> .....	25
b. Pengertian Sistem <i>Reward</i> .....	26
c. Jenis-Jenis <i>Reward</i> .....	27

4. JRI.....	28
5. VOI Manager .....	29
B. Penelitian yang Relevan.....	30
C. Kerangka Pikir .....	34
D. Paradigma Penelitian .....	40
E. Hipotesis.....	41

### III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian .....	43
B. Populasi dan Sampel.....	44
1. Populasi .....	44
2. Sampel .....	45
3. Teknik Sampling.....	46
C. Variabel Penelitian.....	46
1. Variabel Eksogen .....	46
2. Variabel Endogen.....	47
3. Variabel <i>Intervening</i> .....	47
D. Definisi Variabel.....	47
1. Definisi Konseptual Variabel.....	47
2. Definisi Operasional Variabel .....	49
E. Teknik Pengumpulan Data .....	53
1. Observasi.....	53
2. Wawancara.....	53
3. Dokumentasi .....	54
4. Angket .....	54
F. Uji Persyaratan Instrumen .....	55
1. Uji Validitas .....	55
2. Uji Reliabilitas .....	56
G. Teknik Analisis Data .....	58
1. Uji Normalitas.....	58
2. Uji Homogenitas .....	61
H. Uji Asumsi Klasik .....	62
1. Uji Kolinieran Regresi .....	62
2. Uji Multikorelasi.....	64
3. Uji Autokorelasi.....	65
4. Uji Heteroskedastisitas.....	67
I. Teknik Pengujian Hipotesis.....	68
1. Persyaratan Analisis Jalur .....	69
2. Langkah-Langkah Menguji Analisis Jalur.....	70

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	72
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	72
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	76
3. Profil Perusahaan .....	76
4. Struktur Organisasi .....	77
B. Gambaran Umum Responden .....	78
C. Deskripsi Data .....	79
1. Data Sistem <i>Reward</i> (X1) .....	80
2. Data JRI (X2) .....	82
3. Data VOI Manager (X3) .....	85
4. Data Kepuasan Kerja (Y) .....	87
5. Data Kinerja Karyawan (Z) .....	90
D. Uji Persyaratan Statistik Parametrik .....	93
1. Uji Normalitas .....	93
2. Uji Homogenitas .....	94
E. Uji Asumsi Klasik .....	96
1. Uji Kolinieran Regresi .....	96
2. Uji Multikorelasi .....	99
3. Uji Autokorelasi .....	101
4. Uji Heteroskedastisitas .....	102
F. Teknik Analisis Data .....	105
G. Pengujian Hipotesis .....	116
H. Ringkasan Analisis Statistik .....	129
I. Pembahasan .....	134
J. Keterbatasan Penelitian .....	146

#### V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	147
B. Saran .....	149

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Target dan Realisasi <i>Output</i> Tulisan Berita Bagian Redaksi Pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Periode Januari-Agustus .....	5
2. Absensi Karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	6
3. Hasil Wawancara Terhadap 20 Karyawan Pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Tentang Kepuasan Kerja .....	8
4. Nilai Capaian Kinerja .....	19
5. Kriteria Penilaian Kualitas <i>Output</i> .....	20
6. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	48
7. Interpretasi Reliabilitas Instrumen .....	55
8. Hasil Uji Realibilitas Angket .....	56
9. Analisis Varians Untuk Uji Regresi Linier .....	61
10. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem <i>Reward</i> .....	81
11. Kategori Sistem <i>Reward</i> (X1) pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	82
12. Distribusi Frekuensi Variabel JRI (X2) .....	83
13. Kategori JRI (X2) pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	84
14. Distribusi Frekuensi Variabel VOI Manager (X3) .....	85
15. Kategori VOI Manager (X3) pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	87
16. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	88
17. Kategori Kepuasan Kerja (Y) pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	89
18. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Z) pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	91
19. Kategori Variabel Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	92
20. Rekapitulasi Uji Normalitas .....	94
21. Rekapitulasi Uji Homogenitas .....	95
22. Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas Garis Regresi .....	98
23. Rekapitulasi Uji Multikolinearitas .....	100
24. Rekapitulasi Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	104
25. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub- Struktur 1 .....	133
26. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub- Struktur 2 .....	133
27. Rangkuman Dekomposisi dari Koefisien Jalur , Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total tentang variabel Sistem <i>Reward</i> (X <sub>1</sub> ), JRI (X <sub>2</sub> ), VOI Manager (X <sub>3</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Karyawan (Z) PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) .....	134

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian .....	41
2. Diagram Jalur <i>Path Analysis</i> .....	71
3. Struktur Organisasi PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).....	78
4. Hasil Uji Durbin-Watson.....	102
5. Model Diagram Jalur Berdasarkan Paradigma Penelitian.....	105
6. Model Persamaan Dua Jalur.....	106
7. Substruktur 1 .....	107
8. Substruktur 2 .....	107
9. Substruktur 1 .....	109
10. Substruktur 2 .....	112
11. Diagram Jalur Lengkap .....	115
12. Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ Terhadap Z Melalui Y .....	124

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kisi-kisi angket
2. Angket
3. Data Responden Penelitian
4. Uji Validitas
5. Uji Reabilitas
6. Uji Statistik Parametrik
7. Uji Linearitas
8. Uji Multikolinearitas
9. Uji Autokorelasi
10. Uji Regresi  $X_1, X_2, X_3 \wedge Y$
11. Uji Regresi  $X_1, X_2, X_3 Y \wedge Z$
12. Hubungan  $X_1 \wedge X_2, X_2 \wedge X_3, \text{ dan } X_1 \wedge X_3$
13. Surat Pengajuan Judul
14. Surat Izin Penelitian
15. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap perusahaan memiliki tujuan utama yaitu melakukan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, hal lain yang merupakan tujuan perusahaan yaitu memupuk keuntungan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan tersebut harus memiliki serta mengelola faktor-faktor yang dapat menunjang tercapainya tujuan tersebut. Salah satu faktor utamanya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah karyawan. Perusahaan tanpa karyawan ibarat manusia tanpa darah sehingga karyawan merupakan unsur penting dalam suatu perusahaan. Karyawan sangat berperan dalam keberhasilan perusahaan. Seperti yang diketahui, bahwa karyawan dan perusahaan adalah dua pihak yang saling membutuhkan karena tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Demikian pula sebaliknya, tanpa adanya perusahaan maka karyawan tidak memiliki tempat untuk bekerja.

Kinerja merupakan proses bagaimana pekerjaan berlangsung. Hal ini sangat diharapkan oleh setiap perusahaan agar karyawannya dapat mendukung optimalisasi tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja kerja

identik dengan kualitas karyawan, ini ditentukan oleh potensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Namun, hal itu tidak dapat lebih berkembang apabila tidak didukung oleh sistem manajemen perusahaan yang baik. Untuk itu, harus terjalin interaksi dan kerjasama yang baik antara perusahaan dan karyawannya. Setiap karyawan memiliki produktifitas yang berbeda walaupun mereka bekerja di satu entitas yang sama sehingga pimpinan harus menyadari hal tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini tidak seluruh faktor yang akan diteliti, tetapi hanya faktor yang berkaitan dengan sistem *manajerial* dan faktor kepemimpinan.

Sistem *Reward* merupakan salah satu alat pengendali yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan (Mulyadi dan Setiawan, 2001 : 227). Ini dapat digunakan sebagai motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan dapat melampaui target sesuai dengan tanggungjawabnya. Ini dapat menciptakan perbuatan karyawan agar selalu merasa senang dan biasanya dengan melakukan kegiatan yang positif sehingga dapat meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. *Job Relevant Information* atau JRI dapat membantu manager dalam memilih tindakan yang terbaik melalui informasi yang dilakukan secara lebih baik. *Job Relevant Information* diidentifikasi sebagai “ salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang

diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang mempengaruhi keputusan” (Kren dalam Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004). Setiap perusahaan sering kali terjadi ambiguitas dan konflik yang berpengaruh pada kinerja manajerial. JRI membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Inovasi merupakan ide-ide baru yang diciptakan untuk meningkatkan kualitas dari suatu perusahaan. Menurut O’Reilly, et.al dalam Ana (2012), *Manager’s Value Orientation Towards Innovation* (VOI Manager) adalah “tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan”. Dengan inovasi, seseorang dapat meningkatkan kualitas pelayanannya, proses kerja, serta kebijakan yang akan ditentukan. Sedangkan kreatifitas hampir ditimpang tindihkan dengan inovasi, namun nyatanya berbeda. Kreatifitas merupakan suatu kegiatan yang memunculkan hal baru dan memperbaiki hal yang sudah ada serta memiliki nilai guna. Adanya kerjasama yang baik antara karyawan dan manager mengenai hal ini tentunya membawa dampak baik bagi perusahaan karena karyawan akan terdorong untuk kreatif dalam memecahkan setiap persoalan yang muncul di perusahaan.

Kinerja karyawan terdorong dari banyak faktor. Untuk itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara sistem *reward*,

*Job Relevant Information, Manager's Value Orientation toward Inovation* terhadap kinerja kerja karyawan. Namun sebelum penelitian ini dilanjutkan, untuk mengetahui apakah ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja kerja karyawan maka, peneliti memilih kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sistem yang dilaksanakan oleh perusahaan haruslah mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat membuat suasana senang, dengan begitu karyawan mengerjakan tugasnya dengan lebih baik dan lebih efisien serta semangat. Ini disebabkan karena karyawan dapat bekerja dengan sepenuh hati tanpa paksaan apapun sehingga mau membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak tenaga.

Penelitian ini menyorot pada kinerja karyawan pada perusahaan milik swasta yaitu PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post). Perusahaan ini bergerak di bidang media cetak dan *online*. Kelebihan dari perusahaan ini yaitu jangkauan untuk peredaran koran dapat mencapai seluruh daerah di Lampung dan tidak hanya koran yang diterbitkan tetapi ada juga penerbitan buku eo dan training. PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) dipilih sebagai subjek penelitian karena perusahaan ini mampu bersaing dengan perusahaan media cetak dan periklanan lainnya. Perusahaan ini sepenuhnya milik perorangan dan bertujuan untuk memberikan informasi melalui media cetak dan iklan. Apabila dilihat dari produktifitasnya, perusahaan ini sudah cukup terbilang baik hanya saja masih terdapat

beberapa kekurangan yang terjadi di dalamnya. Dari informasi yang diperoleh dari karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada perusahaan ini masih memiliki beberapa kelemahan antara lain karyawan disini masih kurang disiplin waktu, tanggungjawab, rendahnya kepedulian dan minimnya gagasan yang muncul untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul, serta karyawan yang kurang memunculkan ide-ide menarik.

**Tabel 1. Target dan Realisasi *Output* Tulisan Berita Bagian Redaksi pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Periode Januari-Agustus**

<b>Bulan</b>	<b>Target <i>Output</i> (Tulisan)</b>	<b>Realisasi <i>Output</i> (Tulisan)</b>	<b>Tingkat Pencapaian (%)</b>
Januari	2460	1476	60
Februari	2400	1710	71
Maret	2400	1824	76
April	2280	1733	76
Mei	2280	1648	72
Juni	2460	1895	77
Juli	2380	1642	69
Agustus	2400	1733	72
Rata-rata			71.62

*Sumber: PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), 2016*

Tahun 2016 perusahaan menetapkan target rata-rata yang harus dicapai minimal sebesar 76% untuk dapat dinilai telah optimal, sedangkan kinerja karyawan pada tahun 2016 berdasarkan tabel diatas belum mampu mencapai nilai yang telah ditetapkan sehingga masih kurang optimal, padahal dari atasan sudah memberikan *reward* berupa beasiswa dan liburan. Kompensasi yang diberikan perusahaan berupa gaji tetap setiap bulannya minimal sebesar Rp.1.800.000,00, upah kepada karyawan lepas

seperti penulis sebesar Rp.100.000,00 – Rp.150.000,00 per satu berita yang dimuat, intensif bagi karyawan yang berprestasi sebesar Rp.150.000,00 – Rp.200.000,00 tiap satu berita tambahan, uang makan dan lain-lain. Namun, hal ini tidak berdampak semangat pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga menimbulkan pertanyaan apakah sistem *reward* tersebut tidak mendorong kinerja karyawan yang baik. PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) memiliki jam kerja pukul 08.00-17.00 pada bidang usaha, untuk bagian produksi pukul 09.00-17.00 dan pukul 18.00-02.00. Perusahaan memberikan sanksi berupa teguran lisan maupun tulisan namun, karyawan yang datang masih sering terlambat tidak sesuai dengan jam kerja. Begitu pula pada waktu pulang tidak sesuai dengan jam pulang kerja. Karyawan tidak memiliki kecenderungan mengalokasikan waktu secara tepat untuk perusahaan.

**Tabel 2. Absensi Karyawan PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post)**

No	Bulan	Sakit (hari)	Mangkir (hari)	Jumlah Karyawan (orang)	Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Absensi (hari)
1	Januari	3	36	228	23	5244	39
2	Februari	7	10	228	21	4788	17
3	Maret	5	31	228	23	5244	36
4	April	10	54	228	22	5016	64
5	Mei	-	37	228	23	5244	37
6	Juni	-	16	228	22	5016	16
7	Juli	16	33	228	23	5244	49
8	Agustus	9	65	228	23	5244	74
9	September	6	27	228	22	5016	33
10.	Oktober	3	75	228	23	5244	78
	Total	59	384			51300	443
Tingkat Absensi							0.86%

Sumber: PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), 2016

Berdasarkan tabel absensi tersebut, tingkat absensi karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) pada tahun 2016 sebesar 0.86%. Pada tingkat kehadiran sudah cukup baik karena masih banyak karyawan yang menaati peraturan dan tepat waktu. Namun, karyawan yang masih belum menaati peraturan juga masih ada, hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan lainnya yang tepat waktu. Kinerja karyawan yang baik dapat tercermin dari disiplin kerja yang dimiliki karyawan serta bagaimana karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Informasi yang relevan dengan tugas dapat mendorong semangat karyawan untuk lebih keras mengerjakan tugas setiap detail masing-masing pekerjaan karyawan berpedoman pada SOP (Standar Operasional Prosedur). Penelitian ini akan meneliti apakah SOP PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) telah relevan dengan tugas-tugas karyawannya sehingga karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Inovasi dan kreatifitas dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting untuk mampu bertahan dalam persaingan. Manager dituntut agar dapat berinovasi serta kreatif sehingga dapat mendorong agar karyawan mengembangkan keahlian dan tugasnya.

**Tabel 3. Hasil Wawancara Terhadap 20 Karyawan Pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Tentang Kepuasan Kerja**

No	Pertanyaan	Tanggapan		
		Puas	Cukup Puas	Tidak Puas
1	Apakah besarnya gaji upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang berikan?	6	5	9
2	Apakah hubungan antar rekan kerja berjalan harmonis sesuai yang diharapkan?	8	8	3
3	Apakah fasilitas yang diberikan cukup menunjang pekerjaan?	5	9	7
4	Apakah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bidang keahliannya?	6	8	6
5	Apakah hubungan dengan atasan sangat baik sesuai yang diharapkan?	4	11	5
<b>Jumlah</b>		29	41	30
<b>Persentase %</b>		29	41	30

Berdasarkan tabel hasil wawancara terhadap 20 karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) mengenai beberapa indikator kepuasan kerja, masih terdapat ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan. Tingkat persentase yang ditunjukkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) perlu meninjau ulang kembali tentang kepuasan kerja karyawannya. PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) belum melakukan survey kepuasan kerja kepada karyawan sehingga perusahaan tidak tahu apakah para karyawannya merasa senang atau tidak

terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini menyebabkan timbulnya permasalahan karena belum terlaksananya monitoring dan evaluasi karyawan yang baik. Monitoring dan evaluasi berperan penting terhadap kepuasan kerja karena dapat memberikan dampak positif kepada karyawan seperti akan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan mendukung keberhasilan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang penting sebagai salah satu aspek untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2011: 501), kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Perusahaan tidak dapat memperbaharui sistem yang ada, disebabkan karena manager tidak mengetahui aspek apa saja yang disukai dan tidak disukai oleh karyawan. Hal ini yang menyebabkan kinerja karyawan yang kurang optimal tidak kunjung berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui apakah Sistem *Reward*, *Job Relevant Information*, *Manager's Value Orientation toward Innovation* dilihat dari kepuasan kerja yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), *Manager's Value Orientation toward Innovation* (VOI Manager) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)**”.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya dapat diidentifikasi beberapa masalah, antara lain :

1. Kinerja Karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) dalam pencapaiannya masih belum optimal. Karyawan dinilai tidak disiplin waktu, kurang bertanggungjawab, dan kurang memiliki inisiatif yang berkaitan dengan tujuan perusahaan.
2. Sistem *Reward* yang sudah ada pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) tidak membuat karyawan bekerja secara maksimal. Masih terdapat karyawan yang kurang memiliki semangat untuk meningkatkan kinerjanya dalam hal menepati waktu, berusaha mencari inovasi dan beraspirasi.
3. SOP pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) kurang berjalan maksimal. Masih terdapat kekeliruan yang menyebabkan informasi yang didapat kurang tepat.
4. VOI Manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) belum sepenuhnya terlaksana karena tidak terdapat dorongan atau keharusan yang terprogram dari manager untuk karyawan agar selalu inovatif dan kreatif, sehingga karyawan cenderung kurang berkembang dilihat dari masih jarangya dilakukan pelatihan untuk karyawan.
5. PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) belum melakukan survei kepuasan kerja kepada karyawannya, sehingga manajemen tidak mengetahui dengan pasti bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pada 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 Manager) dan apakah faktor-faktor tersebut akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Peneliti membatasi subjek penelitian yakni hanya pada karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), Bandar Lampung. Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manager), Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan dalam penelitian ini ditinjau dari persepsi masing-masing manajer tingkat menengah dan karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) untuk menilai bagaimana kegiatan dan aktivitas dalam perusahaan ini berlangsung.

### **D. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?
2. Apakah ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?

3. Apakah ada hubungan sistem *reward* dengan JRI, sistem *reward* dengan VOI Manager dan JRI dengan VOI Manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?
4. Apakah ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?
5. Apakah ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?
6. Apakah ada pengaruh langsung dan tidak langsung Sistem *Reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?
7. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post)?

#### **E. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

3. Untuk mengetahui apakah ada hubungan sistem *reward* dengan JRI, sistem *reward* dengan VOI Manager dan JRI dengan VOI Manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung dan tidak langsung Sistem *Reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
7. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

## **F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis

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

## 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 Manager), 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 Manager, 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.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat mendukung penelitian lain yang relevan serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya kaitannya mengenai Sistem *Reward*, JRI, VOI Manager, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, HIPOTESIS**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan untuk tujuan yang diharapkan. Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja (Wibowo, 2007: 7). Menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2005: 14) “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Kinerja tidak hanya tentang hasil kerja melainkan bagaimana proses berlangsungnya suatu pekerjaan tersebut. Untuk mendeskripsikan kinerja dengan akurat harus memperhatikan tiga unsur yaitu: sasaran, ukuran, penilaian.

Penetapan sasaran dapat meningkatkan kinerja dalam aneka setting dan budaya. Namun tidak hanya sasaran, pimpinan juga harus mengukur sejauh mana sasaran tersebut dapat dicapai serta harus melakukan penilaian kinerja. Penilaian secara teratur terhadap kemajuan dalam mencapai sasaran akan memfokuskan perhatian dan usaha karyawan. Apabila pimpinan dapat melakukan kedua unsur tetapi tidak dapat melakukan unsur yang ketiga, maka pimpinan akan mengalami kesulitan. Dengan kata lain, apabila salah satu unsur tidak dapat dilakukan dengan baik maka tidak akan berjalan dengan sempurna. Dalam entitas, kesempurnaan dalam bekerja merupakan tanggung jawab dan kewajiban. Untuk itu, pimpinan atau manager harus melakukan tiga unsur tersebut dengan baik.

#### **b. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hal yang mempengaruhi seberapa besar karyawan tersebut memberikan kontribusinya kepada suatu entitas. Menurut Prabu Mangkunegara (2009: 67), “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2011: 170) juga mengatakan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi”. Kinerja karyawan biasanya dilakukan pengukuran melalui kualitas dan kuantitas berdasarkan pelaksanaan pekerjaan dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut selama bekerja di suatu perusahaan.

### **c. Penilaian Ukuran Kinerja**

Penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan walaupun sering kali dianggap negatif bagi karyawan. Padahal penilaian kinerja sangat bermanfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Proses penilaian kinerja menurut Mondy (2008: 260), yaitu:

1. mengidentifikasi tujuan-tujuan penilaian spesifik
2. menetapkan kriteria-kriteria kinerja dan mengkomunikasikannya kepada karyawan
3. memeriksa pekerjaan yang dijalankan
4. menilai kinerja
5. mendiskusikan penilaian bersama karyawan

Menurut Hasibuan (2008: 95-96) terdapat enam macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu:

1. Prestasi  
Penilaian hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan.
2. Kedisiplinan  
Penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Kerjasama  
Penilaian kesediaan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertical (dengan pimpinan atau bawahan) dan horisontal (dengan sesama).
5. Kecakapan  
Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen serta kemampuan dalam mengambil keputusan dalam batas kuasanya.
6. Tanggung Jawab  
Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.
7. Efektivitas kerja  
Penilaian terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan yang direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan yang sesuai dalam membawa pekerjaan itu keluar dan alat-alat kerja, peralatan dan tempat kerja yang sudah diatur sebaik mungkin. Selanjutnya diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
8. Kemandirian  
Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan kemandirian yang dimiliki, seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan menghemat waktu karena telah mengetahui apa dan bagaimana yang harus dilakukannya pada pekerjaan yang dihadapinya.
9. Komitmen Kerja  
Tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan pekerjaan tersebut. Apabila seorang karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi, tentu karyawan tersebut mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Dapat diukur dari tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Adapun tata cara penilaian kinerja secara teknis berdasarkan nilai capaian yang diinginkan, yaitu.

1. Nilai capaian kinerja dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut:

**Tabel 4. Nilai Capaian Kinerja**

Angka	Predikat
91-ke atas	Sangat baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-60	Kurang
50-ke bawah	Buruk

2. Penilaian kinerja untuk setiap pelaksanaan kegiatan diukur dengan empat aspek, yaitu: aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sebagai berikut.

- a. Aspek Kuantitas =  $\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$

- b. Aspek Kualitas =  $\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$

- c. Aspek Waktu

Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi waktu dari target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

- Jika kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu 0 (nol)
- Jika aspek waktu yang tingkat efisiennya  $\geq 24\%$  diberikan nilai baik sampai dengan sangat baik
- Jika aspek waktu yang tingkat efisiennya  $> 24\%$  diberikan nilai cukup sampai dengan buruk

- d. Aspek Biaya

Untuk menghitung persentase tingkat efisiensi biaya dari target biaya yang ditetapkan perusahaan.

- Jika kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol)
- Jika tingkat efisiensi  $\geq 24\%$  (bernilai baik-sangat baik)
- Jika tingkat efisiensi  $> 24\%$  (bernilai cukup-buruk)

Berikut ini untuk menilai kualitas output, digunakan kriteria sebagai berikut.

**Tabel 5. Kriteria Penilaian Kualitas Output**

<b>Kriteria Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
91-100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76-90	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61-75	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51-60	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan dibawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

(Kasmir, 2015:218-219)

Menurut Umar (2005: 9), produktivitas kinerja secara umum dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development (Khaerul Umam, 2010: 191) Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

#### e. Indikator-indikator Kinerja

Bernardin dalam Robbins (2003: 260) mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut :

- a. kualitas kerja yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. kuantitas yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan jumlah dari hasil kerja di saat normal atau tidak normal. Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- c. waktu produksi (*production time*) merupakan penilaian terhadap karyawan berdasarkan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana, memenuhi target, berdasarkan tanggal yang ditentukan dan waktu yang ditetapkan. diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

#### f. Jenis-Jenis Kinerja

Menurut Prawirosentono (2008: 2), Jenis kinerja terdiri atas tiga bagian, antara lain :

- 1. Kinerja Strategik  
Kinerja suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

2. **Kinerja Administratif**  
Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja *administrative* perusahaan, termasuk di dalamnya tentang struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.
3. **Kinerja Operasional**  
Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan, kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakannya.

Menurut Rivai (2003: 147), “Kinerja yang tinggi penting untuk tujuan peningkatan kinerja perusahaan yang efisien, efektif dan produktif, penciptaan motivasi dan dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan yang tinggi akan mampu menjadi satu pilar penahan gejolak kehidupan dari luar perusahaan yang memberi tekanan-tekanan baik secara psikologis maupun berdampak financial bagi perusahaan”.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Dalam mencapai tujuan perusahaan salah satu hal yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Ini merupakan salah satu kunci pendorong kinerja karyawan. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009: 202), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Sedangkan menurut Sutrisno (2009: 74), “kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Kepuasan

kerja merupakan suatu perasaan yang menjadi pendorong seorang pegawai untuk dapat meningkatkan kemampuan dirinya yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap seorang individu. Ini dikarenakan perasaan dan keinginan yang dimiliki oleh setiap pegawai berbeda sesuai dengan penilaian individunya. Perasaan yang ditimbulkan dari penilaian terhadap pekerjaannya harus diciptakan sebaik mungkin oleh pimpinan agar moral kerja, dedikasi, kedisiplinan, serta kinerja karyawan meningkat. Pimpinan dapat lebih memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal-hal tersebut berupa balas jasa yang adil, penempatan yang sesuai, berat ringannya pekerjaan, lingkungan pekerjaan, fasilitas, sifat pekerjaan serta sikap pimpinan pada perusahaan tersebut. Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi tentu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Berbeda dengan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, mereka akan cenderung menunjukkan sikap dan perilaku negatif bahkan dapat menimbulkan frustrasi pada saat tertentu.

Menurut Robbin dalam Sutrisno (2012: 75), bahwa para manager seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurang-kurangnya dengan tiga alasan, yaitu:

1. ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
2. telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia lebih panjang.
3. kepuasan pada pekerjaan.

Bagi suatu perusahaan, kepuasan kerja merupakan hal yang penting menyangkut usaha untuk meningkatkan efektifitas perusahaan tersebut. Dengan kata lain, pimpinan atau manager harus membuat perilaku karyawan dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa kepuasan kerja merupakan masalah yang penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan berhubungan dengan sikap emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

#### **b. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Yuwono (2005: 69) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. upah : jumlah dan rasa keadilannya
2. promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. benefit: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
7. *co-workers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *communication* : berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal)

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja tergantung kepada masing-masing individu yang bekerja. Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2014: 77) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. kesempatan untuk maju
2. keamanan kerja
3. gaji
4. perusahaan dan manajemen
5. pengawasan
6. faktor instrinsik dari pekerjaan
7. kondisi kerja
8. aspek sosial dalam pekerjaan
9. komunikasi
10. fasilitas

## 3. Sistem Reward

### a. Pengertian *Reward*

*Reward* merupakan salah satu alat untuk mendorong motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Handoko dalam Rosa (2009), “*reward* adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka”. Menurut Mathis dan Jackson (2002), “*reward* dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal)”. *Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *job enrichment*, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk

meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensations* dan *nonfinancial rewards*. Besar kecilnya *reward* yang diberikan tergantung pada banyak hal sesuai dengan pencapaian yang telah dihasilkan oleh karyawan.

#### **b. Pengertian Sistem *Reward***

Sistem *Reward* menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 227) yaitu “salah satu alat pengendali yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan”. Apabila suatu perusahaan menerapkan sistem *reward* di dalam sistem manajemennya maka akan sangat mungkin kinerja karyawan mengalami perkembangan. Hal itu dikarenakan, jika seseorang merasa puas dengan hasil kerja yang dihargai oleh orang lain maka motivasi orang tersebut akan meningkat dan ia akan berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan maksimal. Namun, begitu pula sebaliknya apabila karyawan merasa penghargaan yang diberikan perusahaan rendah maka kemungkinan kinerja yang akan dikeluarkannya pun tidak akan maksimal.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 239), “sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi”. Sedangkan menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001: 22), “sistem reward adalah pemberian kompensasi kepada para personel perusahaan yang terdiri atas balas jasa yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja”. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah yaitu: (1) penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki, (2) penetapan faktor penentu keberhasilan perusahaan, (3) penetapan ukuran kinerja berbasis faktor keberhasilan perusahaan, dan (4) penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

### c. Jenis-jenis *Reward*

Menurut Long dalam Jusuf Irianto (2001: 67), jenis penghargaan ini dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:

- a) Penghargaan Ekstrinsik  
Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya (Erni, 2009: 248-249). Sifat dari penghargaan ekstrinsik ini berbentuk nyata atau fisik berupa insentif, bonus, penghargaan secara formal dari pimpinan, pujian, promosi jabatan.
- b) Penghargaan Instrinsik  
Penghargaan Instrinsik adalah penghargaan yang dirasakan oleh diri sendiri seperti merasa puas terhadap hasil yang telah dicapai. Imbalan yang dihasilkan berupa prestasi kerja, dan perasaan lega.

#### 4. Job Relevant Information

*Job Relevant Information* (JRI) merupakan salah satu fasilitas berupa informasi mengenai tugas untuk menentukan keputusan demi tercapainya tujuan suatu perusahaan. Menurut Kren dalam Handayani (2013), mengatakan bahwa “JRI adalah suatu informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas”. Menurut Kren dan Omposunggu serta Bawono dalam Ebenezer Sipayung, dkk (2016), “informasi diidentifikasi menjadi dua jenis yaitu *decision influencing* dan *job relevant information*, yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berkaitan dengan tugas”. Informasi yang terjalin antara manajer dan karyawan merupakan suatu proses partisipasi untuk menjalin pemahaman yang lebih baik mengenai tugas serta strategi yang akan dilakukan. Menurut Mangasi Sinurat dalam Ginanjar apriyansah, dkk (2014), “JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai keadaan lingkungan yang memungkinkan dapat dilakukan tindakan yang lebih efektif”. Setiap penyusunan ataupun perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan tidak lepas dari diskusi antara karyawan dan manager agar terjalin komunikasi yang simetris.

Menurut Utomo (2006), menjelaskan bahwa “JRI membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang

berhasil dengan baik”. JRI diukur dengan menggunakan teori yang dikembangkan Kren dalam Vebyana (2003), yaitu:

1. mendapatkan informasi yang jelas
2. mempunyai informasi yang memadai
3. memperoleh informasi yang strategi
4. mencari informasi yang tepat

## **5. VOI Manager**

Inovasi diartikan sebagai penemuan baru yang berbeda dan belum pernah ada sebelumnya. Suatu inovasi dilakukan dengan proses yang tidak mendadak namun dilakukan dengan matang dan penuh strategi. Inovasi juga memiliki ciri khas yang seperti ide atau program yang mungkin akan dihasilkan. Inovasi dibuat secara terarah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Tujuan yang dibuat inovasi juga harus jelas.

Menurut Martin Radenakers dalam Hermana (2006) membagi inovasi ke dalam beberapa tipe yang memiliki karakteristik seperti berikut:

1. inovasi produk, seperti produk, jasa, dan kombinasi keduanya yang baru
2. inovasi proses, seperti metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah
3. inovasi organisasional, seperti metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab

4. inovasi bisnis, seperti kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru.

Penting bagi perusahaan melakukan inovasi-inovasi dan memunculkan ide kreatif yang dimiliki oleh karyawannya dalam melakukan persaingan.

Menurut O'Reilly, *et. al*, dalam Ana (2012) mengatakan bahwa "*Manager's Value Orientation towards Innovation (VOI Manager)* adalah tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan". Apabila produk yang dihasilkan dari suatu perusahaan berbeda dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain maka ini akan memunculkan minat konsumen. Konsumen cenderung akan mencari hal-hal yang unik dan menarik sehingga hasil yang dicapai dari inovasi yang dibuat dapat meningkatkan daya jual produk. Dengan kata lain, inovasi diperlukan dalam dunia bisnis untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk yang dihasilkan tidak tertinggal oleh konsumen. Suatu inovasi dapat berhasil dicapai apabila manager dalam suatu perusahaan paham betul terhadap nilai inovasi bagi suatu perusahaan. Menurut Flamhotz; Markus dan Pfeffer serta O'Connor dalam Ana (2012) menyatakan bahwa, "orientasi nilai manager pada pekerjaannya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilakunya pada bentuk pengendalian manajemen yang berbeda".

Kebanyakan perusahaan mengalami kegagalan, hal ini dapat disebabkan karena kurangnya inovasi yang dilakukan dalam mengembangkan produk untuk mampu bersaing dalam dunia bisnis. Pada iklim perusahaan yang

inovasinya tinggi, nilai yang berhubungan dengan kreativitas, pengujian dengan ide-ide baru dan menantang serta pengambilan resiko merupakan ciri khas manager. Manager yang memiliki nilai inovasi yang tinggi tentunya akan dilibatkan dalam proyek yang lebih kreatif dan inovatif. Dengan begitu, mereka akan lebih percaya diri dalam menghadapi permasalahan yang menantang dalam perusahaan. VOI Manager merefleksikan kepercayaan untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian dengan judul “pengaruh motivasi karyawan dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. UFO BKB Syariah” oleh Emir Aflahal Azka dkk (2015) dari skripsi Universitas Bina Nusantara.  
  
Tujuan penelitian ini adalah analisis dan mengetahui pengaruh yang signifikan antara motivasi untuk karyawan dan *reward* untuk karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu adanya pengaruh secara signifikan antara *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 88,6% pada PT. UFO BKB Syariah, dimana jika karyawan diberi *reward* yang baik maka tingkat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

2. Penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel *Intervening*” oleh Lina dan Stella (2013) dari jurnal vol.15 No.1 Juni 2013.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh intervensi kepuasan kerja dan *job relevant information* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja majerial. Hasil penelitian ini yaitu nilai C.R label sebesar 2,504. adanya pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap kepuasan kerja.

3. Penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem *Reward*, JRI, dan VOI Manager Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. WIKA Gedung Jakarta)” oleh Arlina Delas Umayyah (2015) dari skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dan pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil analisis Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil uji

signifikansi dengan uji t diperoleh t hitung sebesar  $4,891 > t$  tabel (1,66) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil uji signifikansi dengan uji t diperoleh t hitung sebesar  $7,315 > t$  tabel (1,66) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil uji signifikansi dengan uji t diperoleh t hitung sebesar  $4,486 > t$  tabel (1,66) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil uji signifikansi dengan uji t diperoleh t hitung sebesar  $3,154 > t$  tabel (1,66) dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05.

Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,141 ( $0,406 \times 0,348$ ), JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,138 ( $0,398 \times 0,348$ ), dan VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Sistem *Reward* terhadap Kinerja

Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,143 ( $0,410 \times 0,348$ ).

### **C. Kerangka Pikir**

#### **1. Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk menciptakan tujuan perusahaan yang baik tentunya kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang penting. Dengan rendahnya kinerja karyawan tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai. Kinerja karyawan didukung oleh tiga hal yaitu pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Apabila ketiga hal tersebut telah terpenuhi maka akan mudah tentunya perusahaan mencapai tujuan. Namun, apabila tujuan perusahaan tetap belum tercapai walaupun ketiga hal tersebut telah dipenuhi maka ada kemungkinan faktor lainnya ikut berpengaruh.

Dalam manajemen, *reward* termasuk salah satu faktor yang mendukung. Kinerja karyawan tidak lepas dari partisipasi karyawan itu sendiri sedangkan diperlukan alat untuk memicu motivasi atau kemauan dari setiap karyawan yang bekerja agar dapat bekerja lebih baik dan giat. Menurut Wibowo (2007) menyatakan bahwa “sistem *reward* yang diberikan kepada individu dapat meningkatkan motivasi pegawai karena merasa pekerjaannya dihargai sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan”. Pengaruh *reward* yang dilakukan dengan baik dan dukungan sikap dari manager dapat membantu meningkatkan kualitas dari

kinerja karyawan karena hal tersebut membuat karyawan merasa termotivasi untuk melakukan hal yang baik dan positif. Dengan begitu, hubungan antara sistem *reward* dan kinerja karyawan akan menjadi hubungan yang positif dan berpengaruh.

## **2. Pengaruh JRI Terhadap Kinerja Karyawan**

Informasi relevan yang diberikan oleh seorang manager kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Menurut Chong & Chong (2002), “menemukan hubungan yang positif antara JRI dan Kinerja. JRI dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif yang dinyatakan oleh Kren (1992)”. Hal ini dapat dilihat apabila seorang manager memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas karyawan dengan sangat akurat dan baik maka karyawan tersebut dapat memahami serta melakukan tindakan yang efektif dalam membuat keputusan. Informasi yang diberikan dapat membuat karyawan lebih antisipasi dalam melakukan tindakan sehingga informasi yang akurat dapat memprediksi lingkungan dan tindakan apa yang seharusnya dilakukan dalam penyelesaiannya. Dengan terciptakan komunikasi antara manager dan karyawan melalui informasi yang relevan maka secara tidak langsung membuat karyawan meningkatkan kinerjanya.

### **3. Pengaruh VOI Manager Terhadap Kinerja Karyawan**

Manager atau pimpinan perusahaan merupakan orang yang sangat berperan penting terhadap kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang manager dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawannya. Hal ini dapat dilihat dengan VOI manager atau nilai manager terhadap orientasi inovasi. VOI manager dapat mendorong manager untuk menggunakan pendekatan secara kreatif dan inovatif. Menurut Subramaniam dan Mia (2001), “manajer yang memiliki VOI Manager yang tinggi akan dilibatkan dalam proyek yang lebih kreatif, inovatif, dan mempunyai ketidakpastian yang lebih besar baik hasil maupun pemanfaatan sumberdayanya sehingga dapat merespon dengan baik target-target kinerja”. Semakin tinggi nilai orientasi inovasi bagi seorang manager, maka seorang manager akan terus memotivasi dan memberikan semangat kepada karyawannya untuk melakukan kreasi dan inovasi yang dapat memajukan perusahaan. Dengan begitu, karyawan akan menjadi semakin giat untuk menunjukkan kreatifitasnya dalam mencapai target yang dibebankan dengan baik sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila ini dilakukan secara terus-menerus dan menjadi budaya organisasi yang selalu ingin maju maka dapat menimbulkan peningkatan kinerja dan profitabilitas perusahaan.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja bagi karyawan suatu perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam melakukan tujuan perusahaan. Menurut Lund (2003), “kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervise, dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja”. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan tersebut dapat bekerja dengan giat karena memandang pekerjaan yang dilakukannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Namun, jika kepuasan kerja karyawan rendah, maka untuk dapat bekerja dengan giat tidak dapat terlaksana dengan baik karena karyawan memandang pekerjaan yang dilakukannya sebagai hal yang membosankan dan cenderung dilakukan dengan terpaksa. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan tidak tercapainya tujuan perusahaan sehingga perusahaan dapat mengalami kerugian. Untuk itu, kepuasan kerja perlu diperhatikan oleh seorang manager perusahaan agar karyawan dapat selalu mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan dan mencapai target yang diinginkan perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkannya meningkat.

#### **5. Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Perusahaan perlu mempertahankan sumber daya yang potensial.

Keinginan untuk mengakhiri tugas atau bahkan meninggalkan perusahaan

dapat menjadi akibar dari ketidakpuasan kerja yang diterima oleh karyawan perusahaan. Menurut Wibowo (2007), “sistem penghargaan yang diberikan kepada individu dan kinerja tinggi akan meningkatkan kepuasan karyawan”. Sedangkan menurut Siagian (1995), “rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya”. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran karyawan untuk memilih bertahan atau keluar. Namun, dampak lain yang dapat ditimbulkan dari ketidakpuasan kerja karyawan yaitu dengan ketidakhadiran atau intensitas kedatangan yang cenderung tidak tepat waktu. Perusahaan dapat menggunakan imbalan untuk mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan agar dapat mencapai tujuan pribadi dan target perusahaan.

Imbalan yang kemungkinan diberikan oleh perusahaan dapat berupa upah, promosi jabatan, pengakuan, pujian ataupun pengalihan tugas. Sebaliknya, karyawan menukarkannya dengan kemampuan, keahlian, waktu, dan usaha lainnya untuk mencapai imbalan yang sesuai. Dengan pemberian *reward* yang baik, maka karyawan dapat merasa puas akan *reward* yang didapatkan dari pekerjaan tersebut. Ketika karyawan merasa terpuaskan dengan apa yang didapatkan dari pekerjaan tersebut, ini akan berakibat pada peningkatan hasil kerja secara optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

## **6. Pengaruh JRI Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk dapat mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan yang seharusnya. Informasi yang relevan dengan tugas mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja. Menurut Vebyana (2003), “JRI memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi para pembuat keputusan”. Hal ini dapat dilihat dengan adanya komunikasi pemberian informasi yang tepat mengenai suatu pekerjaan maka iklim perusahaan yang akan terjalin dapat tercipta dengan baik. Ketika iklim perusahaan baik, maka ini akan membuat orang-orang yang bekerja dapat merasa nyaman dengan efek tersebut. Selain itu, adanya pemberian informasi yang baik dan tepat akan membuat karyawan menjadi lebih mudah memahami, jelas dan tepat dalam menyelesaikan tugasnya. Tugas yang terselesaikan dengan baik akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga tidak perlu banyak memperbaiki tugas yang telah dikerjakan.

## **7. Pengaruh VOI Manager Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

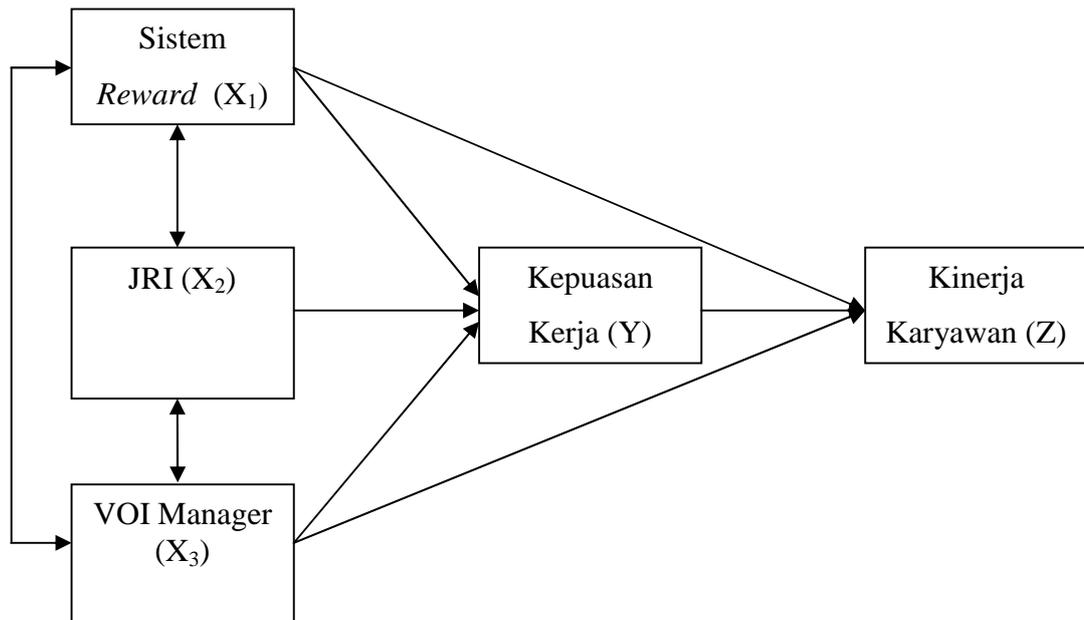
Seorang manager yang mendorong dan mengizinkan karyawannya mengeluarkan ide-ide kreatifnya maka karyawan tentunya akan merasa senang dan puas. Ini merupakan implementasi diri karyawan sehingga

karyawan akan merasa tidak sedang bekerja melainkan sedang bersenang-senang di waktu bekerja. Mahoney et.al. (1965) “kinerja manajer berdasarkan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial akan semakin mendukung peningkatan kinerja serta kenyamanan karyawannya jika manajer menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan dapat diterapkan dengan baik”. Karyawan yang merasa senang tentunya akan semakin mencintai pekerjaannya tanpa merasa terpaksa melakukannya. Dengan adanya kerjasama yang baik dari manager terhadap karyawannya dengan menempatkan kreatifitas dan inovasi sebagai dorongan untuk membuat karyawannya berkembang akan menimbulkan kesenangan tersendiri bagi karyawan. Hal ini juga akan mendorong untuk karyawan melakukan hal yang terbaik yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan akan selalu memiliki solusi yang kreatif untuk mengatasi permasalahan dalam bekerja sehingga menciptakan iklim untuk selalu berkembang dan memajukan perusahaan. Seiring waktu tujuan perusahaan akan tercapai dan mengalami peningkatan terhadap profitabilitas perusahaan dengan adanya ide-ide kreatif, inovatif, dan solutif dari karyawannya.

#### **D. Paradigma Penelitian**

Dari kerangka berpikir di atas dapat dibuat paradigma penelitian untuk Sistem *Reward (X1)*, *Job Relevant Information (JRI) (X2)*, *Manager's Value*

*Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel moderator, ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 1. Paradigma Penelitian**

### E. Hipotesis

- H1 : Ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
- H2 : Ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

- H3 : Ada hubungan sistem *reward* dengan JRI, sistem *reward* dengan VOI Manager dan JRI dengan VOI Manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
- H4 : Ada pengaruh parsial sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
- H5 : Ada pengaruh simultan sistem *reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
- H6 : Ada pengaruh langsung dan tidak langsung Sistem *Reward*, JRI, dan VOI Manager terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
- H7 : Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

### III. METODELOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah metode kerja yang dilakukan dalam penelitian termasuk alat-alat yang digunakan untuk mengukur dan mengumpulkan data dilapangan pada saat melakukan penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausal-komparatif dengan pendekatan *ex-post-facto* dan *survey*. Metode kausal-komparatif dapat diartikan sebagai penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan skema hubungan dan pengaruh yang lebih dalam dari dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang diteliti. Tujuan penelitian ini untuk menentukan penyebab adanya perbedaan perilaku dengan berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang ada dan mencari kembali fakta yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. “Pendekatan *ex-post-facto* merupakan pendekatan penelitian dimana variabel-variabel bebas telah terjadi ketika peneliti mulai dengan pengamatan variabel-variabel terikat dalam suatu penelitian” (Hamid, 2011: 223), sedangkan “pendekatan *survey* yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam

pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, wawancara terstruktur dan sebagainya” (Sugiyono, 2009: 13). Adapun langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam pelaksanaan survey menurut Singarimbun (2011: 12-13) adalah 1) merumuskan masalah penelitian dan menentukan tujuan; 2) menentukan konsep dan hipotesa serta menggali kepustakaan; 3) pengambilan sampel; 4) pembuatan kuesioner; 5) pekerjaan lapangan; 6) pengolahan data; 7) analisa dan pelaporan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berdasarkan data primer atau data langsung dari sumber asli atau objek di tempat penelitian yang diperoleh dari jawaban para responden yang menjawab dan mengembalikan kuisisioner. Teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan simple random sampling.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2011: 117). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) yang berjumlah 228 orang.

## 2. Sampel

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (Sugiyono, 2010: 297). Dalam penelitian ini untuk menghitung besarnya sampel dari populasi dihitung berdasarkan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (ne^2)}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e<sup>2</sup> = tingkat signifikan (0.05)

(Basrowi, 2006: 250)

Berdasarkan rumus di atas besarnya sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{228}{1 + (228 \cdot (0.05)^2)}$$

$$n = \frac{228}{1 + 0.57}$$

$$n = \frac{228}{1.57} = 145.22293 \text{ dibulatkan menjadi } 145$$

Jadi menurut perhitungan diatas, besarnya sampel dalam penelitian ini sebanyak 145 responden.

### 3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel adalah menggunakan *Probability Sampling* dengan menggunakan *Simple Random Sampling*. Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan tingkatan dalam anggota populasi.

### C. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 59) “variabel penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi yang tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Jenis variabel dalam penelitian ini ada tiga, yaitu:

#### 1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel lain. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah sistem *reward* (X1), *Job Relevant Information* (X2) dan *VOI manager* (X3).

## **2. Variabel Endogen**

Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

## **3. Variabel Intervening**

Variabel intervening adalah variable yang mempengaruhi hubungan antara variable bebas dan variable terikat tetapi tidak dapat diukur. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

## **D. Definisi Variabel**

### **1. Definisi Konseptual Variabel**

“Definisi konseptual variabel adalah penarikan batas yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas, dan tegas” (Basrowi dan Kasinu, 2007: 197).

#### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas

output yang dihasilkan. 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.

## **2. 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. Sistem *Reward* adalah alat pengendali yang digunakan perusahaan untuk memotivasi karyawan. Indikator yang digunakan untuk menilai sistem *reward* yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.

## **3. *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.

#### **4. VOI Manager**

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.

#### **5. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya.

Indikator kepuasan kerja adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

## **2. Definisi Operasional Variabel**

“Definisi operasional variabel adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dan konstrak dengan cara melihat pada dimensi tingkah laku atau properti yang ditunjukkan oleh konsep dan mengkategorikan hal tersebut menjadi elemen yang dapat diamati dan diukur” (Basrowi dan Kasinu, 2007: 197). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut ini.

**Tabel 6. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Skala
1.	Sistem <i>Reward</i> (X1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi financial</li> <li>2. Kompensasi non-finansial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerima upah yang layak, asuransi, insentif, tunjangan</li> <li>2. Mendapatkan rasa pencapaian</li> <li>3. Mendapatkan tanggung jawab</li> <li>4. Mendapatkan pengakuan</li> <li>5. Mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman</li> </ol>	Interval dengan pendekatan <i>semantic differential</i>
2.	JRI (X2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informasi yang jelas</li> <li>2. Informasi yang memadai</li> <li>3. Informasi yang strategis</li> <li>4. Informasi yang tepat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan informasi langsung dari atasan</li> <li>2. Mempunyai informasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan</li> <li>3. Memperoleh informasi yang dapat memotivasi untuk lebih baik</li> <li>4. Mencari informasi dengan benar dan akurat</li> <li>5. Memperoleh informasi cepat</li> <li>6. Mendapatkan informasi secara rinci</li> </ol>	Interval dengan pendekatan <i>semantic differential</i>

Tabel Lanjutan.

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator	Skala
3.	VOI Manager (X3)	1. Daya kreatifitas 2. Inovasi teknis 3. Perubahan desain 4. Perubahan sarana distribusi 5. Sistem administrasi pembayaran	1. Memiliki ide-ide yang menarik 2. Memiliki gagasan yang baru dalam setiap perkembangan 3. Memiliki pembaharuan desain agar terlihat unik dan menarik 4. Memperluas jangkauan pemasaran 5. Memiliki struktur administrasi yang baik 6. Memiliki sistem pembayaran yang mengikuti zaman	Interval dengan pendekatan <i>semantic differential</i>
4.	Kinerja Karyawan (Z)	1. Perilaku inovatif 2. Pengambilan inisiatif 3. Tingkat potensi diri 4. Manajemen waktu 5. Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan 6. Kemampuan diri untuk mencapai tujuan	1. Selalu ingin memunculkan hal baru yang menarik 2. Selalu mencari alternatif dan solusi dengan cepat 3. Melakukan pekerjaan dengan giat 4. Memiliki manajemen waktu yang baik	Interval dengan pendekatan <i>semantic differential</i>

Tabel Lanjutan.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan</li> <li>8. Pengetahuan tentang produk perusahaan dan produk pesaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Memiliki kualitas dan kuantitas yang baik dan tinggi</li> <li>6. Melakukan pekerjaan dengan baik dan teratur</li> <li>7. Dapat bekerja sama dalam melakukan pekerjaan</li> <li>8. Memiliki pengetahuan yang baik terhadap perusahaan dan klien</li> </ul>	
5.	Kepuasan Kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji</li> <li>2. Kepuasan dengan promosi</li> <li>3. Kepuasan dengan rekan kerja</li> <li>4. Kepuasan dengan atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menyukai gaji yang diberikan</li> <li>2. Adanya promosi jabatan yang sesuai</li> <li>3. Adanya kerja sama yang baik dengan staff lain</li> <li>4. Adanya hubungan kerja sama yang baik dengan atasan</li> <li>5. Menyukai pekerjaan yang dilakukan</li> </ul>	Interval dengan pendekatan <i>semantic differential</i>

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data untuk penelitian ini, penulis menggunakan teknik sebagai berikut.

### **1. Observasi**

“Observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung” (Purwanto dalam Basrowi dan Kasinu, 2007: 166). Teknik ini digunakan untuk memperoleh data mengenai kinerja karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

### **2. Wawancara**

Menurut Sugiyono (2013: 317), “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil”. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada karyawan PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post) untuk mengetahui lebih dalam tentang variabel *intervening*.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013: 329), “dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda, notulen rapat dan sebagainya”. Dalam penelitian sosial, dokumentasi berfungsi memberikan data atau informasi yang digunakan sebagai data pendukung atau pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

### 4. Angket (Kuisoner)

“Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya” (Sugiyono, 2010: 142). Angket digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sistem *reward*, JRI, VOI manager, kinerja karyawan dan kepuasan kerja di PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

## F. Uji Persyaratan Instrumen

### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Untuk menguji tingkat validitas digunakan rumus *korelasi product moment* yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara variabel x dan y

N = jumlah responden/sampel

$\sum xy$  = Skor rata-rata dari X dan Y

$\sum x$  = jumlah skor item X

$\sum Y$  = jumlah skor total (item) Y

Kriteria pengujian jika biaya pendidikan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat tersebut valid, begitu pula sebaliknya jika biaya pendidikan  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut tidak valid (Arikunto, 2006: 170).

Berdasarkan data hasil penelitian (tabel dilampirkan) dapat diketahui bahwa dari 8 item angket pada variabel sistem *reward* semuanya valid yang berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan demikian, angket yang digunakan terhadap variabel sistem *reward* berjumlah 8 item.

Variabel JRI terdapat 8 item yang semuanya valid yang berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan demikian, angket yang digunakan terhadap variabel JRI berjumlah 8 item (tabel terlampir).

Variabel VOI manager terdapat 8 item angket yang semuanya valid yang berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan demikian, angket yang digunakan terhadap variabel VOI manager berjumlah 8 item (tabel terlampir).

Variabel kepuasan kerja terdapat 9 item angket dimana terdapat 1 item angket yang tidak valid, yaitu bernilai 0,440 yang berarti  $r_{hitung} < r_{tabel}$  sehingga dinyatakan tidak valid. Setelah persetujuan pembimbing, maka soal tersebut dieliminasi. Dengan demikian, angket yang digunakan dalam penelitian terhadap variabel kepuasan kerja berjumlah 8 item (tabel terlampir).

Variabel kinerja karyawan terdapat 8 item angket yang semuanya valid yang berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan demikian, angket yang digunakan terhadap variabel kinerja karyawan berjumlah 8 item (tabel terlampir).

#### **b. Uji Reliabilitas**

“Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik” (Sudjarwo, 2009: 241). Reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana alat ukur dapat dipercaya. Penelitian ini menggunakan rumus alpha sebagai berikut.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_t} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Nilai Reliabilitas

$\sum S_i^2$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item

$S_t$  = varians total

$k$  = jumlah item

(Ridwan, 2006 : 125).

Dengan kriteria pengujian jika harga  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0.05, maka alat ukur tersebut dinyatakan reabel, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak reabel, (Arikunto, 2010: 85).

**Tabel 7. Interpretasi Reliabilitas Instrumen**

Besaran Dalam Nilai	Kriteria
0,8 – 1,00	Sangat Tinggi
0,6 – 0,79	Tinggi
0,4 – 0,59	Sedang/cukup
0,2 – 0,39	Rendah
Kurangdari 0,2	Sangat Rendah

Sumber:(Arikunto, 2008: 75)

Dengan kriteria pengujian  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat ukur tersebut valid. Begitu pula sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Data hasil penelitian uji reliabilitas angket disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Angket**

Variabel	Koefisien r	Tingkat Reliabilitas
Sistem <i>Reward</i> (X1)	0,782	Tinggi
JRI (X2)	0,843	Sangat Tinggi
VOI Manager (X3)	0,792	Tinggi
Kepuasan Kerja (Y)	0,765	Tinggi
Kinerja Karyawan (Z)	0,901	Sangat Tinggi

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2017*

Berdasarkan data pada tabel 8 diperoleh penghitungan variabel Sistem *Reward* (X1) sebesar 0,782, JRI (X2) sebesar 0,843, VOI Manager (X3) sebesar 0,792, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,765, dan Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,901, dimana pada hal ini  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu 0,444 sehingga kelima variabel tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui sebaran data penelitian yang telah dilakukan. Untuk mengetahui apakah datanya normal, mendekati normal atau tidak normal. Data yang normal atau mendekati normal menandakan data dapat digunakan dalam penelitian. Untuk mengetahui apakah datanya normal, mendekati normal atau tidak normal dapat dilihat dengan beberapa cara.

- a. Pada analisis grafik normal plot, bila grafik normal plot menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data model regresi linier berganda memenuhi H1 asumsi normalitas.
- b. Pada uji statistik skewness dan kurtosis. Apabila  $Z_{skewness}$  dan  $Z_{kurtosis}$  berada diantara -2 sampai +2, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal .
- c. Pada uji *Kolmogorov-Smirnov*, apabila nilai *signifant 2 tailed*  $>0,05$  maka data dikatakan berdistribusi normal, apabila nilai *signifant 2 tailed*  $<0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Alasannya menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, karena datanya berbentuk interval yang disusun berdasarkan distribusi frekuensi kumulatif dengan menggunakan kelas-kelas interval. Dalam uji *Kolmogorov-Smirnov* diasumsikan bahwa distribusi variabel yang sedang diuji mempunyai sebaran kontinue. Kelebihan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dibandingkan dengan uji normalitas yang lain adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain. Jadi uji *Kolmogorov-Smirnov*, sangat tepat digunakan untuk uji normalitas pada penelitian ini. Rumus uji *Kolmogorov-Smirnov*, adalah sebagai berikut.

Syarat Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : Distribusi variabel mengikuti distribusi normal

$H_1$  : Distribusi variabel tidak mengikuti distribusi normal

Statistik Uji yang digunakan :

$$D = \max |f_o(x_i) - S_n(x_i)|; i = 1, 2, 3 \dots$$

Dimana :

$F_o(X_i)$  = fungsi distribusi frekuensi kumulatif relatif dari distribusi teoritis dalam kondisi  $H_0$

$S_n(X_i)$  = Distribusi frekuensi kumulatif dari pengamatan sebanyak  $n$

Dengan cara membandingkan nilai  $D$  terhadap nilai  $D$  pada tabel Kolmogorov Smirnov dengan taraf nyata maka aturan pengambilan keputusan dalam uji ini adalah:

Jika  $D \leq D_{\text{tabel}}$  maka Terima  $H_0$

Jika  $D > D_{\text{tabel}}$  maka Tolak  $H_0$

Keputusan juga dapat diambil dengan berdasarkan nilai *Kolmogorov Smirnov*  $Z$ , jika  $KSZ \leq Z$  maka Terima  $H_0$ , demikian juga sebaliknya.

Dalam perhitungan menggunakan software komputer keputusan atas Hipotesis yang diajukan dapat menggunakan nilai signifikansi (*Asymp.significance*). Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari maka Tolak  $H_0$  demikian juga sebaliknya (Sugiyono, 2013:156-159).

## 2. Uji Homogenitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan statistik parametrik yaitu uji homogenitas. Uji homogenitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah data sampel yang diperoleh berasal dari populasi yang bervarians homogen atau tidak. Uji homogenitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *Leneve Statistic* dengan model *Anova*.

$$W = \frac{(N-k) \sum_{i=1}^k N_i (\bar{Z}_i - \bar{Z})^2}{(k-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (Z_{ij} - \bar{Z}_i)^2}$$

Dimana:

n = jumlah observasi

k = banyaknya kelompok

$$Z_U = |Y_U - Y_T|$$

$Y_T$  = rata-rata dari kelompok ke i

$Z_t$  = rata-rata kelompok dari  $Z_i$

$Z$  = rata-rata menyeluruh (overall mean) dari  $Z_{ij}$  Daerah kritis

Tolak  $H_0$  jika  $W > F_{(a; k-1, n-k)}$

Hipotesis untuk uji homogenitas adalah sebagai berikut:

$H_0$  = data penelitian adalah homogen

$H_1$  = data penelitian adalah tidak homogen

### **Kriteria pengujian sebagai berikut.**

Menggunakan nilai *significancy*. Apabila menggunakan ukuran ini harus dibandingkan dengan tingkat alpha yang ditentukan sebelumnya. Karena yang ditetapkan sebesar 0,05 (5 %), maka kriterianya yaitu.

1. Terima  $H_0$  apabila nilai *significancy* > 0,05
2. Tolak  $H_0$  apabila nilai *significancy* < 0,05

(Sudarmanto, 2005 : 123).

## **H. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Uji Kelinieran Regresi**

Uji keberartian dan kelinieran dilakukan untuk mengetahui apakah pola regresi bentuknya linear atau tidak serta koefisien arahnya berarti atau tidak. Uji keberartian regresi linear multiple menggunakan statistik F dengan rumus:

$$F = \frac{S^2_{reg}}{S^2_{sis}}$$

Keterangan:

$S^2_{reg}$  = varians regresi

$S^2_{sis}$  = varians sisa

Dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut n-2,  $\alpha = 0,5$ . Kriteria uji apabila  $F_h > F_t$  maka  $H_0$  ditolak, hal ini berarti arah regresi berarti.

Uji kelinieran regresi linier multiple menggunakan statistik F

dengan rumus :

$$F = \frac{S^2TC}{S^2G}$$

Keterangan:

$S^2TC$  = varians tuna cocok

$S^2G$  = varians galat

Dengan kriteria uji apabila  $F_h < F_t$  maka  $H_0$  ditolak, hal ini berarti regresi linier. Untuk mencari  $F_{hitung}$  digunakan tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 9. Analisis Varians Untuk Uji Regresi Linier**

Sumber Varians	Dk	Jk	KT	$F_{hitung}$
Total	N	$\sum Y^2$	$\sum Y^2$	
Koefisien (a)	1	JK (a)	JK (a)	
Regresi (b/a)	1	JK (b/a)	$S^2_{reg} = JK (b/a)$	$\frac{S^2_{reg}}{S^2_{sis}}$
Sisa	n-2	JK (s)	$S^2_{sis} = \frac{JK (s)}{n-2}$	
Tuna cocok	k-2	JK (TC)	$S^2TC = \frac{JK (TC)}{k-2}$	$\frac{S^2_{sis}}{S^2G}$
Galat	n-k	JK (G)	$S^2G = \frac{JK (G)}{n-k}$	

Keterangan:

JK = jumlah kuadrat

KT = kuadrat tengah

N = banyaknya responden

Ni = banyaknya anggota

JK (T) =  $\sum Y^2$

$$JK(a) = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$JK(b/a) = b \left\{ \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n} \right\}$$

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a)$$

$$JK(G) = \sum \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{ni} \right\}$$

$$JK(TC) = JK(S) - JK(G)$$

(Sudjana, 2005 : 330-332)

## 2. Uji Multikolerasi

Menurut Sudarmanto (2005: 136-137), uji asumsi tentang multikolinieritas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas (independen) yang satu dengan variabel bebas (independen) lainnya. Ada atau tidaknya korelasi antarvariabel independen dapat diketahui dengan memanfaatkan statistik korelasi *product moment* dari Pearson.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Rumusan Hipotesis:

$H_0$  : tidak terdapat hubungan antar variabel independen.

$H_1$  : terdapat hubungan antar variabel independen.

Kriteria hipotesis:

Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dengan  $dk = n$  dan  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$

ditolak sebaliknya jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima.

### 3. Uji Autokorelasi

Menurut Sudarmanto (2005: 142-143), pengujian autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi di antara data pengamatan atau tidak. Adanya autokorelasi dapat mengakibatkan penaksir mempunyai varians tidak minimum dan uji t tidak dapat digunakan, karena akan memberikan kesimpulan yang salah. Ada atau tidaknya autokorelasi dapat dideteksi dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan ada atau tidaknya autokorelasi, yaitu apabila nilai statistik Durbin-Watson mendekati angka 2, maka dapat dinyatakan bahwa data pengamatan tidak memiliki autokorelasi.

Tahap-tahap pengujian dengan uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- 1) Carilah nilai-nilai residu dengan OLS dari persamaan yang akan diuji dan hitung statistik d dengan menggunakan persamaan:

$$d = \frac{\sum_2^t (u_t - u_{t-1})^2}{\sum_1^t u_t^2}$$

- 2) Menentukan ukuran sampel dan jumlah variabel independen kemudian lihat tabel statistik Durbin-Watson untuk mendapatkan nilai-nilai kritis d yaitu nilai Durbin-Watson Upper,  $d_u$  dan nilai Durbin-Watson,  $d_l$

3) Dengan menggunakan terlebih dahulu Hipotesis Nol bahwa tidak ada autokorelasi positif dan Hipotesis Alternatif:

$H_0 : \rho = 0$  (tidak ada otokorelasi positif)

$H_a : \rho < 0$  (ada otokorelasi positif)

Mengambil keputusan yang tepat :

Jika  $d < d_L$ , tolak  $H_0$

Jika  $d > d_U$ , tidak menolak  $H_0$

Jika  $d_L \leq d \leq d_U$ , tidak tersimpulkan

Dalam keadaan tertentu, terutama untuk menguji persamaan beda pertama, uji  $d$  dua sisi akan lebih tepat. Langkah-langkah 1 dan 2 persis sama diatas sedangkan langkah 3 adalah menyusun hipotesis nol bahwa tidak ada autokorelasi.

$H_0 : \rho = 0$

$H_0 : \rho = 0$

Aturan keputusan yang tepat adalah:

Apabila  $d < d_L$  menolak  $H_0$

Apabila  $d > 4 - d_L$  menolak  $H_0$

Apabila  $4 - d > d_U$  tidak menolak  $H_0$

Apabila yang lainnya tidak tersimpulkan

Rumus hipotesis yaitu:

$H_0$  : tidak terjadi adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

$H_1$  : terjadinya adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

Kriteria:

Apabila nilai statistik Durbin-Watson berada diantara angka 2 atau mendekati angka 2 dapat dinyatakan data pengamatan tersebut tidak memiliki otokorelasi (Rietveld dan Sunariato dalam Sudarmanto, 2005: 141).

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sudarmanto, (2005: 147-148), uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah *varian residual absolut* sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Pengamatan yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu *rank* korelasi dari *Spearman*. Koefisien korelasi *rank* dari *Spearman* dirumuskan sebagai berikut.

$$r_s = 1 - 6 \left[ \frac{\sum d_i^2}{N(N^2 - 1)} \right]$$

Keterangan:

$r_s$  = Koefisien korelasi *spearman*.

$d_i$  = Perbedaan dalam rank yang diberikan kepada dua karakteristik yang berbeda dari individu atau fenomena ke  $i$ .

$N$  = Banyaknya individu atau fenomena yang diberi rank.

### Rumusan Hipotesis

$H_0$  : Tidak ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

$H_a$  : Ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

### Kriteria Pengujian

Apabila koefisien signifikansi (Sig.) lebih besar dari  $= 0,05$ , maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas diantara data pengamatan tersebut, yang berarti menerima  $H_0$  dan sebaliknya (Suliyanto, 2011)..

## I. Teknik Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan uji regresi linier dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sandjojo (2011: 11), pengertian analisis jalur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Analisis jalur merupakan pengembangan analisis multi regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/*reciprocal*). Dengan demikian dalam model hubungan antar

variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variable eksogen, dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (Sugiyono, 2009: 297).

### **1. Persyaratan analisis jalur**

Analisis jalur mensyaratkan asumsi seperti yang biasanya digunakan dalam analisis regresi, khususnya sensitif terhadap model yang spesifik. Sebab, kesalahan dalam menentukan relevansi variabel menyebabkan adanya pengaruh yang substansial terhadap koefisien jalur. Koefisien jalur biasanya digunakan untuk mengukur seberapa penting perbedaan jalur yang langsung dan tidak langsung tersebut merupakan sebab-akibat terhadap variabel terikat. Penafsiran seperti itu harus dikerjakan dalam konteks perbandingan model alternatif. Penggunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut.

1. Hubungan antar-variabel adalah linier, artinya perubahan yang terjadi pada variabel merupakan fungsi perubahan linier dari variabel lainnya yang bersifat kausal,
2. Variabel-variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain.

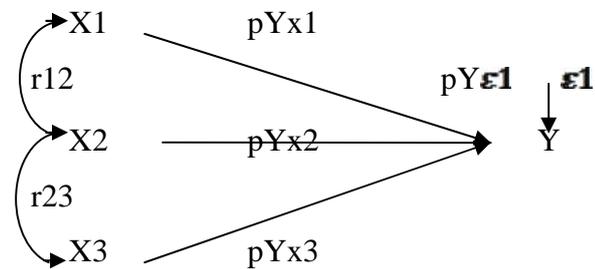
3. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal/sebabakibat searah.
4. Data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval dan berasal dari sumber yang sama.

## 2. Langkah-Langkah Menguji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Langkah kerja analisis jalur ini pada garis besarnya adalah sebagai berikut:

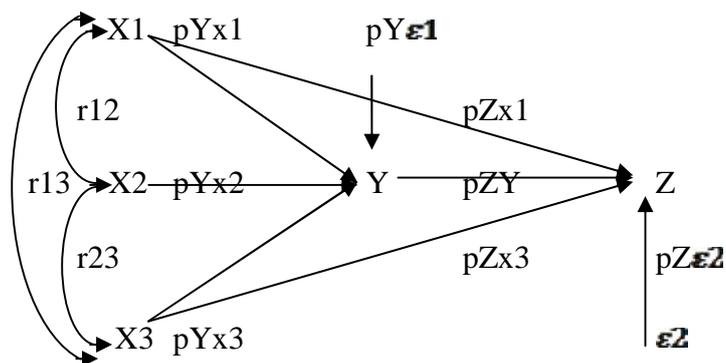
- 1) Merumuskan hipotesis dan persamaan structural Struktur :
$$Y = P_{yx1}X_1 + P_{yx2}X_2 + P_y$$
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
  - a. Gambar diagram jalur lengkap dengan model struktural dan persamaan strukturalnya sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

## Substruktur 1



$$Y = p_{Yx1}X1 + p_{Yx2}X2 + p_{Yx3}X3 + \epsilon1$$

## Substruktur 2



$$Z = p_{Zx1}X1 + p_{Zx2}X2 + p_{ZY}Y + \epsilon2$$

**Gambar 2. Diagram Jalur (Path Analysis)**

- b. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan) uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : p_{xy1} = p_{xy2} = \dots = p_{yxk} = 0$$

## V. KESIMPULAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang dilakukan mengenai pengaruh sistem *reward*, JRI dan VOI manager terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Ada pengaruh parsial antara sistem *reward*, JRI, dan VOI manager terhadap kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
2. Ada pengaruh secara simultan antara sistem *reward*, JRI, dan VOI manager terhadap kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
3. Ada hubungan antara sistem *reward* dengan JRI, JRI dengan VOI manager, dan sistem *reward* dengan VOI manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
4. Ada pengaruh parsial antara sistem *reward*, JRI, dan VOI manager terhadap kinerja karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

5. Ada pengaruh simultan antara sistem *reward*, JRI, dan VOI manager terhadap kinerja karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
6. Ada pengaruh langsung dan tidak langsung antara sistem *reward*, JRI, dan VOI manager pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).
7. Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang dilakukan mengenai pengaruh sistem *reward*, JRI, dan VOI manager terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post), maka penulis menyarankan hal-hal berikut.

### Bagi Perusahaan

1. Perusahaan perlu untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan sistem-sistem yang ada dalam perusahaan secara berkala agar dapat menjamin peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan karena akan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan.
2. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat melakukan pendekatan kepada karyawan dengan baik dan juga diharapkan memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan bekerja lebih maksimal untuk meningkatkan kinerja.

3. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan nilai orientasi inovasi kepada karyawan dengan maksimal agar karyawan dapat berpikir lebih kreatif demi kemajuan perusahaan.
4. Perusahaan diharapkan dapat memberikan *reward* kepada karyawan yang telah mencapai target kinerja yang baik dalam bentuk apapun sehingga karyawan lebih termotivasi atas hasil kerja yang dihargai.
5. Pimpinan perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi kinerja terhadap karyawan sehingga dapat diketahui apakah karyawan memiliki kinerja yang baik dan merasa puas terhadap apa yang diterimanya.
6. Perusahaan diharapkan dapat memperbaiki sistem-sistem yang ada secara berkala agar dapat menjamin peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan karena akan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan.
7. Pimpinan perusahaan diharapkan melakukan pendekatan lebih kepada karyawan agar dapat menjamin kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan kinerja yang telah dicapai.

Bagi penulis

Melakukan penelitian sejenis dengan menyempurnakan model penelitian ini seperti menambahkan variabel lain, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan atau variabel lainnya yang kemungkinan mampu mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Hal ini dikarenakan masih terdapat banyak faktor baik internal maupun eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ana, Sri Ekaningsih.2012.*Hubungan Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran Dengan Komitmen Organisasi: Peran Orientasi Nilai Manajer Pada Inovasi Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Industri Batubara Di Tarakan Kalimantan Timur)*.Tarakan:Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan (Jurnal).
- Apriansyah, Ginanjar dkk.2014.*Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan di Provinsi Riau*.Pekanbaru:Fakultas Ekonomi Universitas Riau (Jurnal).
- Arikunto, Suharsimi.2006.*Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*.Jakarta:Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_.2008.*Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*.Jakarta:Bumi aksara.
- \_\_\_\_\_.2010.*Prosedur Penelitian:Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Arlina Delas Ummayah.2015.*Pengaruh Sistem Reward, JRI, dan VOI Manager Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. WIKA Gedung Jakarta)*.Yogyakarta: Pendidikan Akuntansi FE Universitas Negeri Yogyakarta (Skripsi).
- Basrowi dan Akhmad Kasinu.2007.*Metodologi Penelitian Sosial Konsep, Prosedur dan Aplikasi*.Kediri:CV Jenggala Pustaka Utama.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong.2002.*Budget Goal Commitment And Informational Effects of Budget Participation On Performance: A Structure Equation Modeling Approach*.*Behavior Research In Accounting* Vol 14 Diunduh tanggal 23 januari 2017.

- Darmadi, Hamid.2011.*Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung:Alfabeta.
- Daulatram, B Lund.2003.*Organization Culture and Job Satisfaction*.*Journal of business and industrial Marketing* Vol 18 No 3 2003 hal.219-236 Diunduh tanggal 23 Januari 2017.
- Emir Aflahal Azka dkk. 2015.*Pengaruh Motivasi Karyawan dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. UFO BKB Syariah*.Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Handayani, Yulia.2013.*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Asimetri Informasi dengan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit yang Sudah BLU di Sumatera Barat)*.Padang: Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Negeri Padang (Skripsi) Diunduh tanggal 12 Desember 2016.
- Hasibuan, Malayu S. P.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:PT Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_.2009.*Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*.Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Hermana, Budi.2006.*Mendorong Daya Saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan Model Intelektual dan Teknologi Informasi Sebagai Basis Inovasi di Perusahaan*.Jakarta:Universitas Gunadarma.
- Hertalia, Rosa.2009.*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*.Padang:Universitas Negeri Padang.
- Irianto, Jusuf.2001.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Surabaya:Insan Cendekia.
- Juniantara, I Wayan.2015.*Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar*.Denpasar:Universitas Udayana (Skripsi).
- Kasmir.2015.*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*.Jakarta:RajaGrafindo Persada.
- Kaswan.2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*.Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Koestoro, Budi dan Basrowi.2006.*Strategi Penelitian Sosial dan Pendidikan*.Surabaya:Yayasan Kampusina.

- Kurnianingsih, R., Indriantoro, Nur.2001.*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sitem Penghargaan Terhadap Kefektifan TQM*.STIE YKP Universitas Gadjah Mada Yogyakarta: Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Lina dan Stella.2013.*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*.Jakarta: Jurnal Vol.15 No.1 Juni 2013
- Mahoney, T.A. et.al.1965.*The Job of Manajement, Industrial Relations 2*.Journal page 97-110 Diunduh tanggal 23 Januari 2017.
- Mulyadi dan Setiawan.2001.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*.Yogyakarta:Aditya Media.
- Prabu Mangkunegara, A.A Anwar.2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung:PT. Remaja Rosda karya.
- Prawirosentono, Suryadi.2008.*Kebijakan Kinerja Karyawan*.Yogyakarta:BPFE.
- R. Wayne, Mondy.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Penerbit Erlangga.
- Ridwan dan Akdon Shiffman.2006.*Rumus dan Data Dalam Aplikasi Statistik*.Bandung:Alfabeta.
- Rivai, V eitzal.2003.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Jakarta:Grafindo.
- Robbins, S.P.2003.*Perilaku Organisasi Jilid I*.Jakarta:PT Indeks Kelompok Garmedia.
- Robert L, Mathis dan Jhon H. Jackson.2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia Buku II* Terjemahan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie.Jakarta:Salemba Empat.
- Sandjojo, Nidjo.2011.*Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*.Jakarta:Pustaka Sinar Harapan.
- Siagian Sondang P.1995.*Teori Motivasi dan Aplikasinya*.Jakarta:Rineka Cipta.
- Sipayung, Ebenezer dkk.2016.*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Job Relevant Information Sebagai Moderat Variabel Terhadap Kinerja Manajerial (Studi kasus di PT Perkebunan Nusantara III)*.Medan:Magister Managemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara (Jurnal).

Subramaniam, N. dan Mia, L.2001.*The Effect of Organizational Commitment: The Role of Perception of Equity.Advances on Accounting Behavioural Research Vol.4*  
Diunduh tanggal 23 Januari 2017.

Sudarmanto, Gunawan.2005.*Analisis Regresi Linier Ganda Dengan SPSS*.Yogyakarta:Graha Ilmu.

Sudjana.2005.*Metode Statistika Edisi ke-6*.Bandung:Tarsito.

Sudjarwo dan Basrowi.2009.*Manajemen Penelitian Sosial*.Bandung:Mandar Maju.

Sugiyono.2009.*Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung:Alfabeta.

\_\_\_\_\_.2010.*Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung:Alfabeta.

\_\_\_\_\_.2011.*Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_.2012.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta.

\_\_\_\_\_.2013.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta.

Sutrisno, Edy.2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Kencana.

\_\_\_\_\_.2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Kencana.

\_\_\_\_\_.2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Kencana.

\_\_\_\_\_.2014.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Kencana.

Tisnawati Sule, Ernie dan Kurniawan Saefullah.2009.*Pengantar Manajemen*.Jakarta:Kencana Prenada Media Group.

Umam, Khaerul.2010.*Perilaku Organisasi*.Bandung:PT Pustaka Setia.

Umar, Husein.2005.*Riset Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.

\_\_\_\_\_.2011.*Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*.Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.

Utomo, Sigit Budhi.2006.*Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Budget Emphasis Terhadap Senjangan Anggaran*.Purwokerto:FE UNSOED (Skripsi).

Vebyana, Siregar.2003.*Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta*.Yogyakarta:Program PascaSarjana Universitas Gajah Mada (Tesis).

Wibowo.2007.*Manajemen Kinerja*.Jakarta:Rajagrafindo Persada.

Yuwono dan Khajar, Ibnu.2005.*Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi D.I. Yogyakarta*. Jurnal Review Bisnis Indonesia Vol. 1 No. 1 Diunduh tanggal 23 Januari 2017.