

**PENGARUH SISTEM REWARD, JOB RELEVANT INFORMATION (JRI), DAN
MANAGER'S VALUE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION (VOI MANAJER)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KANTOR PUSAT PT WIKA
GEDUNG JAKARTA)**

Arlina Delas Umayah

Alumni Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

arlinadelas@gmail.com

Abstrak: Pengaruh Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI), dan Manager's Value Orientation Towards Innovation (VOI manajer) terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor Pusat PT Wika Gedung Jakarta). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Karyawan, (2) pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan, (3) pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan, (4) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, (5) pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, (6) pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dan (7) pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan *head office* PT WIKA Gedung Jakarta sebanyak 74 responden. Metode pengumpulan data dengan metode kuesioner. Uji coba instrumen dilakukan di PT Kedaulatan Rakyat Yogyakarta. Uji validitas menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Uji persyaratan analisis meliputi uji heteroskedastisitas dan uji linearitas. Uji hipotesis menggunakan *path analysis*.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Sistem Reward berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, (2) JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, (3) VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, (4) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, (5) Sistem Reward berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, (6) JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dan (7) VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

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

Abstract: The Effect of Reward System, Job Relevant Information (JRI), and Manager's Value Orientation Towards Innovation (VOI Manager) on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study at Head Office PT Wika Gedung Jakarta). This research was aimed to find out: (1) the effect of Reward System on Employee Performance, (2) the effect of JRI on Employee Performance, (3) the effect VOI Manager on Employee Performance, (4) the effect of Job Satisfaction on Employee Performance, (5) the effect of the Reward System on Employee Performance through Job Satisfaction, (6) the effect of JRI on Employee Performance through Job Satisfaction, and (7) the effect VOI Manager on Employee Performance through Job Satisfaction.

The population of the research were all managers and employees of PT WIKA Gedung Jakarta that included 74 respondents. Data were collected through questionnaire method.

The pilot test was conducted in PT Kedaulatan Rakyat Yogyakarta. Validity test used Pearson Product Moment correlation test and reliability test used Cronbach's Alpha. Test methods employed for the prerequisite analysis includes heteroscedasticity test and linearity test. The methods to test the hypothesis was used path analysis.

The result of hypothesis test shows: (1) System Reward has positive effect on Employee Performance, (2) JRI has positive effect on Employee Performance, (3) VOI Manager has positive effect on Employee Performance, (4) Job Satisfaction has positive effect on Employee Performance, (5) Reward Systems has positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction, (6) JRI has positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction, and (7) VOI Manager has positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction.

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

PENDAHULUAN

Menurut Bambang Suharno (2006), karyawan adalah aset, dimana aset terpenting dalam perusahaan ada tiga, yaitu; sumber daya manusia, sumber daya manusia dan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan. Karyawan sangat berperan dalam keberhasilan perusahaan.

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memiliki kinerja yang baik agar dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Kualitas karyawan sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki karyawan itu sendiri. Namun sebaik apapun potensi yang dimiliki oleh karyawan tidak akan dapat lebih berkembang jika tidak didukung oleh sistem manajemen perusahaan yang baik pula. Untuk itu kedua pihak yaitu perusahaan dan karyawan harus dapat berinteraksi dengan baik. Pimpinan perusahaan perlu menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu

karyawan dengan karyawan lain. Meskipun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sam.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja yang meliputi; kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih bergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yang pertama adalah faktor personal/individual, kedua adalah faktor kepemimpinan, ketiga adalah faktor tim, keempat adalah faktor sistem, dan yang kelima adalah faktor kontekstual (situasional).

Dalam penelitian ini, tidak seluruh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan diteliti satu persatu, akan tetapi hanya faktor yang berkaitan

dengan sistem manajerial perusahaan dan faktor kepemimpinan. Peneliti mengajukan Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI) dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) yang dianggap mampu untuk mewakili faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor sistem yang berkaitan dengan manajerial dan fasilitas kerja diwakili oleh variabel Sistem *Reward* dan *Job Relevant Information*, sedangkan untuk meneliti faktor kepemimpinan diwakili oleh variabel *Manager's Value Orientation towards Innovation*. Kemudian ingin mengetahui lebih lanjut apakah terdapat faktor lain dari internal karyawan yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, peneliti memilih Kepuasan Kerja yang merupakan faktor internal karyawan sebagai variabel *intervening* untuk mengetahui pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini menyoroti Kinerja Karyawan pada perusahaan manufaktur yaitu PT WIKA Gedung. PT WIKA Gedung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan memiliki spesialisasi dalam bidang usaha pembangunan *high rise building*. PT WIKA Gedung dipilih sebagai objek penelitian karena perusahaan ini mampu bersaing dan menjaga eksistensinya di antara banyak perusahaan konstruksi lain di Indonesia. PT WIKA Gedung merupakan perusahaan afiliasi yang 99% sahamnya

dimiliki oleh PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA). PT WIKA sendiri adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia.

Sampai saat ini PT WIKA Gedung telah melayani pasar Pemerintah, BUMN, dan swasta. Dengan dukungan kemampuan di bidang *engineering*, PT WIKA Gedung telah melakukan pekerjaan rancang bangun atau *design and build*, yaitu melakukan pekerjaan sejak proses perencanaan sampai proses konstruksi. Sejumlah proyek yang telah dilakukan contohnya Asrama Universitas Negeri Semarang, Hotel Paragon City Semarang, Terminal Bandar Udara Ngurah Rai Bali, Terminal Bandar Udara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Balikpapan, Gedung Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM Yogyakarta, Perpustakaan Universitas Medan, dan *Manufacturing Research Center* UI Depok. Sejumlah proyek besar tersebut memperlihatkan bahwa produk atau bangunan yang dihasilkan PT WIKA Gedung mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kualitas yang baik merupakan hasil dari bagaimana kinerja seluruh anggota organisasi perusahaan, yang mana penggerak utama dari adanya aktivitas operasi perusahaan yang baik adalah karyawan. Penelitian ini berfokus kepada bagaimana kinerja karyawan pada PT WIKA Gedung berjalan sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Jika dilihat dari produk bangunan yang dihasilkan, PT WIKA Gedung mampu bersaing dengan perusahaan lain. Namun dalam proses untuk mencapai hasil tersebut ternyata masih terdapat berbagai kekurangan. Dari informasi yang telah diperoleh dari karyawan HRD PT WIKA Gedung, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT WIKA Gedung masih memiliki beberapa kelemahan antara lain karyawan yang tidak disiplin waktu, rendahnya kepedulian dan tanggungjawab, minimnya gagasan yang muncul untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, dan karyawan kurang memiliki inisiatif dalam mengajukan ide-ide baru.

Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung dalam prosesnya dianggap masih belum optimal. Padahal jika dilihat dari Sistem *Reward* yang diterapkan perusahaan dirasa telah sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan antara lain jasa produksi (jasprod) yang diberikan setiap akhir proyek, tunjangan hari raya, tunjangan jabatan, cuti dua belas hari dalam setahun, dan uang saku cuti. Namun hal ini tidak berdampak pada semangat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menepati waktu dan berusaha mencari inovasi dan beraspirasi demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah Sistem *Reward* yang

telah baik tidak mendorong pencapaian Kinerja Karyawan yang baik.

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

Informasi yang relevan dengan tugas atau *job relevant information* (JRI) dikatakan dapat mendorong semangat karyawan untuk lebih keras berusaha dalam mengerjakan tugas. Rapat koordinasi (rakor) yang dilakukan oleh manajer dengan kepala sie (kasie) PT WIKA Gedung dilakukan fleksibel sebulan sekali, sedangkan rakor kasie dengan karyawan dilakukan fleksibel seminggu sekali. Dalam rakor biasanya membahas laporan pekerjaan dan proyek yang telah dilaksanakan dan menginformasikan pekerjaan dan proyek yang akan dilaksanakan. Untuk detail masing-masing pekerjaan karyawan hanya

melihat Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai acuan dalam bekerja. Selama ini SOP yang dimiliki oleh PT WIKA Gedung hanya mereplikasi SOP yang dimiliki PT WIKA. Penelitian ini akan meneliti apakah SOP hasil replikasi perusahaan induk dan pemberian informasi melalui rapat yang dilakukan oleh manajemen PT WIKA Gedung dianggap telah relevan dengan tugas-tugas karyawannya sehingga karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Inovasi dan kreatifitas merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan manufaktur agar perusahaan tetap eksis dan mampu bersaing. Namun di PT WIKA Gedung belum terdapat dorongan atau keharusan dari manajer untuk karyawan agar selalu inovatif dan kreatif, sehingga karyawan cenderung kurang berkembang. Hal ini dapat berdampak buruk kedepannya, jika karyawan perusahaan kurang mampu berkembang dan tidak ada ide serta solusi baru, maka perusahaan akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Dunia bisnis akan selalu berkembang; jika karyawan tidak ikut serta berkembang, maka perusahaan juga akan sulit untuk berkembang.

Pada PT WIKA Gedung ternyata belum dilakukan survey Kepuasan Karyawan sehingga perusahaan tidak tau apakah karyawan merasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Perusahaan tidak tau aspek apa yang disukai

karyawan dan aspek apa yang tidak disukai, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang kurang disukai karyawan. Jika aspek-aspek yang kurang disukai karyawan tersebut dibiarkan begitu saja maka dapat membuat karyawan bekerja kurang optimal sehingga Kinerjanya menurun, bahkan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, untuk mengetahui apakah Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja yang selanjutnya dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation towards Innovation* (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT WIKA Gedung Jakarta)".

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal komparatif. Penelitian kausal-komparatif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan skema hubungan dan pengaruh yang lebih dalam

dari dua atau lebih fakta dan sifat objek yang diteliti.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di *head office* PT WIKA Gedung Jakarta bulan Februari sampai April 2015.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan yang bekerja di *head office* PT WIKA Gedung Jakarta sebanyak 74 responden.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu proses dan hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja 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.

b. 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. Indikator yang digunakan untuk menilai sistem *reward* yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial

c. JRI

JRI adalah pemberian informasi yang relevan dengan pekerjaan oleh manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai aktivitas dan operasi perusahaan yang telah dilakukan. Indikator yang digunakan untuk mengukur JRI ada lima, yaitu: informasi yang jelas, memadai, strategic, tepat dan cepat.

d. VOI Manajer

VOI Manajer adalah tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan. VOI Manajer akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Indikator VOI Manajer adalah daya kreatifitas, inovasi teknis, perubahan desain, perubahan sarana distribusi dan system administrasi pembayaran.

e. 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.

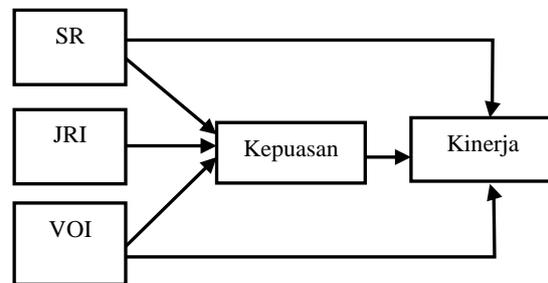
Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mengumpulkan data yang akurat dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang disebarakan berisi beberapa pernyataan kepada responden mengenai masalah yang berkaitan dengan objek yang diteliti. Kuesioner atau daftar pernyataan ini berisi tentang variabel independen (Sistem Reward, JRI dan VOI Manajer), variabel dependen (Kinerja Karyawan), dan variabel intervening (Kepuasan Kerja) yang diukur menggunakan skala sikap model likert.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian kali ini menggunakan teknik *path analysis*. *Path analysis* ialah teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel independen mempengaruhi variabel dependen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Rutherford, 1993). Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya

sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel Sistem Reward, JRI, dan VOI Manajer terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. Teknik ini digunakan karena dalam penelitian ini terdapat variable intervening yang menyebabkan adanya hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut desain diagram *Path Analysis*:



Gambar 1. Desain *Path Analysis*

Keterangan gambar:

- SR = Sistem Reward
- JRI = Job Relevant Information
- VOI = VOI Manajer
- Kepuasan = Kepuasan Kerja
- Kinerja = Kinerja Karyawan

Untuk menguji menggunakan teknik *path analysis*, yang pertama diperlukan adalah melakukan analisis regresi sederhana. Analisis ini digunakan untuk mendapatkan nilai *standardized coefficients* atau koefisien beta, yakni besarnya masing-masing koefisien jalur variabel independen

terhadap variabel dependen. Persamaan regresi sederhana dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi hubungan kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Cara melakukan analisis regresi adalah dengan menguji signifikansi uji t. Rumus uji signifikansi korelasi variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r(\sqrt{n-2})}{(\sqrt{1-r^2})}$$

Keterangan:

- t : t hitung
- r : koefisien korelasi
- n : jumlah (Sugiyono, 2007:261)

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Setelah ditemukan nilai t hitung, kemudian nilai t hitung tersebut dibandingkan dengan t tabel dengan taraf signifikansi 5%. Apabila nilai t hitung > nilai t tabel, maka variabel memiliki pengaruh yang signifikan, apabila t hitung < t tabel, maka variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Analisis regresi ini digunakan untuk menguji H1, H2, H3 dan H4. Proses analisis regresi pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 19. Setelah melakukan analisis regresi, maka dapat diketahui besarnya koefisien jalur dari masing-masing variabel. Nilai koefisien

jalur tersebut kemudian digunakan untuk melakukan perhitungan analisis jalur. Teknik *path analysis* ini digunakan untuk menguji H5, H6 dan H7.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk membuktikan pengaruh secara parsial Sistem *Reward* (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y), pengaruh secara parsial *Job Relevant Information* (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y), pengaruh *Manager's Value Orientation towards Innovation* terhadap Kinerja Karyawan (Y), serta pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis regresi linier sederhana pengaruh Sistem *Reward* (X₁) terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta (Y) dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Regresi Linier Sederhana Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta

Var. Ind.	Koef.	t hit	R	R ²	Sig
Cons	23.51	5.603	.499	.249	
	8				
X1	.298	4.891			.000

Sumber: Data Primer diolah, 2015

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. Dengan demikian Ho ditolak yang berarti Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. WIKA Gedung Jakarta. Sedangkan besarnya pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,249 atau sebesar 24,9%, dan sisanya 75,1% Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil analisis regresi linier sederhana pengaruh *Job Relevant Information* (X₂) terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta (Y) dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Regresi Linier Sederhana Pengaruh JRI terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta

Var.	Koef.	t hit	R	R ²	Sig
Ind					
Cons	18.94	5.508	.653	.426	
	4				
X1	.944	7.315			.000

Sumber: Data Primer diolah, 2015

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. Dengan demikian Ho ditolak yang berarti *Job Relevant Information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. WIKA Gedung Jakarta. Sedangkan besarnya pengaruh *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,426 atau sebesar 42,6%, dan sisanya 57,4% Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil analisis regresi linier sederhana pengaruh VOI Manajer (X₃) terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta (Y) dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Regresi Linier Sederhana Pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta

Var.	Koef.	t hit	R	R ²	Sig
Ind					
Cons	31.25	10.91	.467	.218	
	8	5			
X1	.406	4.486			.000

Sumber: Data Primer diolah, 2015

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. Dengan demikian H_0 ditolak yang berarti VOI Manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. WIKA Gedung Jakarta. Sedangkan besarnya pengaruh VIO Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,218 atau sebesar 21,8%, dan sisanya 78,2% Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil analisis regresi linier sederhana pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta (Y) dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Sederhana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta

Var.	Koef.	t hit	R	R ²	Sig
Ind					
Cons	29.47	6.40	.348	.12	
	9	3		1	
X1	.558	3.15			.002
		4			

Sumber: Data Primer diolah, 2015

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. Dengan demikian H_0 ditolak yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. WIKA Gedung Jakarta. Sedangkan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar 0,121 atau sebesar 12,1%, dan sisanya 87,9% Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung Jakarta dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Path Analysis

Path Analysis atau analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, pengaruh *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, serta pengaruh *Manager's Value Orientation towards Innovation* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil koefisien jalur masing-masing dapat dilihat dalam tabel berikut:

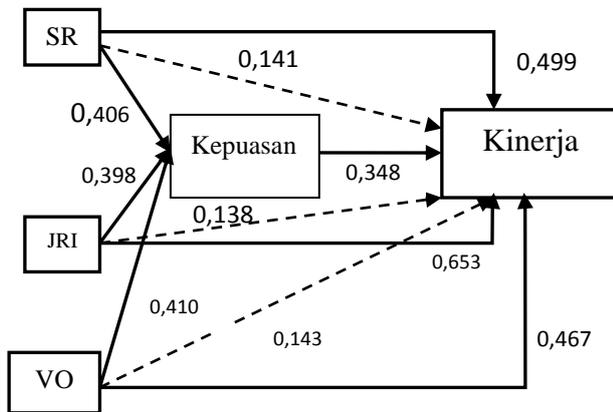
Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur

Hubungan	Koef Jalur	t hitung	t tabel
X1 → Y	0,499	4.891	1,66
X2 → Y	0,653	7.315	1,66
X3 → Y	0,467	4.486	1,66

Z→Y	0,348	3.154	1,66
X1→Z	0,406	3,775	1,66
X2→Z	0,398	3,680	1,66
X3→Z	0,410	3,811	1,66

Sumber: Data primer, diolah tahun 2015

Hasil *Path Analysis* ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh Sistem Reward secara langsung terhadap kinerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,499 ($t_{hitung} 4,891 > 1,66$), pengaruh Sistem Reward terhadap Kepuasan Kerja signifikan koefisien jalur sebesar 0,406 ($t_{hitung} 3,775 > 1,66$) dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,348 ($t_{hitung} 3154 > 1,66$).

Berdasarkan ilustrasi seperti pada gambar diatas, maka dapat dilihat seluruh lintasan

adalah signifikan dan besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel bebas ke variabel terikat adalah:

- Pengaruh langsung X1 terhadap Y = 0,499
- Pengaruh langsung X1 terhadap Z = 0,406
- Pengaruh langsung Z terhadap Y = 0,348
- Pengaruh tidak langsung $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,406 \times 0,348 = 0,141$

Berdasarkan hasil analisis jalur di atas maka dapat diketahui bahwa H5 yang menyatakan “Sistem Reward berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja” dapat didukung dengan pembuktian bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,499 > 0,141$).

Pengaruh JRI terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh JRI secara langsung terhadap kinerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,653 ($t_{hitung} 7,315 > 1,66$), pengaruh JRI terhadap Kepuasan Kerja signifikan koefisien jalur sebesar 0,398 ($t_{hitung} 3,680 > 1,66$) dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja adalah signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,348 ($t_{hitung} 3154 > 1,66$).

Berdasarkan ilustrasi seperti pada gambar diatas, maka dapat dilihat seluruh lintasan adalah signifikan dan besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung

variabel bebas ke variabel terikat adalah:

Pengaruh langsung X2 terhadap Y =
0,653

Pengaruh langsung X2 terhadap Z =
0,398

Pengaruh langsung Z terhadap Y =
0,348

Pengaruh tidak langsung $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y =$
 $0,398 \times 0,348 = 0,138$

Berdasarkan hasil analisis jalur di atas maka dapat diketahui bahwa H6 yang menyatakan “JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja” dapat didukung dengan pembuktian bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,653 > 0,138$).

Pengaruh VOI Manajer terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh VOI Manajer secara langsung terhadap kinerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,467 ($t_{hitung} 4,486 > 1,66$), pengaruh VOI Manajer terhadap Kepuasan Kerja signifikan koefisien jalur sebesar 0,410 ($t_{hitung} 3,811 > 1,66$) dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja adalah signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,348 ($t_{hitung} 3,154 > 1,66$).

Berdasarkan ilustrasi pada gambar diatas, maka dapat dilihat seluruh lintasan adalah

signifikan dan besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel bebas ke variabel terikat adalah:

Pengaruh langsung X3 terhadap Y =
0,467

Pengaruh langsung X3 terhadap Z =
0,410

Pengaruh langsung Z terhadap Y = 0,348

Pengaruh tidak langsung $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y =$
 $0,410 \times 0,348 = 0,143$

Berdasarkan hasil analisis jalur di atas maka dapat diketahui bahwa H7 yang menyatakan “VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja” dapat didukung dengan pembuktian bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,467 > 0,143$).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisa data dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung, dibuktikan 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. Hal ini berarti semakin baik Sistem *Reward* di lingkungan

- perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung, dibuktikan 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. Hal ini berarti semakin baik *Job Relevant Information* yang ada di lingkungan perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung, dibuktikan 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. Hal ini berarti semakin tinggi *Manager's Value Orientation Towards Innovation* maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
 4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung, dibuktikan 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. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
 5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar $0,141 (0,406 \times 0,348)$. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa semakin baik Sistem *Reward* di lingkungan perusahaan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.
 6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan JRI terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung JRI terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan koefisien jalur sebesar $0,138 (0,398 \times 0,348)$. Maka semakin baik *Job Relevant Information* di lingkungan perusahaan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.
 7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan 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 ($0,410 \times 0,348$). Dapat disimpulkan bahwa berarti semakin baik VOI Manajer akan meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

- a. Melakukan penelitian sejenis dengan subyek perusahaan lain yang memiliki jenis industri yang berbeda-beda, sehingga diharapkan hasil penelitian tersebut memiliki kemampuan generalisasi yang lebih baik.
- b. Melakukan penelitian sejenis dengan menyempurnakan model penelitian ini seperti menambahkan variabel lain, seperti stress kerja, kepemimpinan atau variabel lainnya yang kemungkinan mampu mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan masih terdapat banyak faktor baik internal maupun eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

- a. Perusahaan perlu untuk selalu memperhatikan, meningkatkan dan memperbaiki sistem-sistem yang ada dalam perusahaan secara berkala agar dapat menjamin peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan karena akan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan.
- b. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan *head office* PT WIKA Gedung menganggap Sistem *Reward* dan VOI Manajer dalam perusahaan adalah baik, sedangkan JRI menunjukkan tingkat sedang. Meskipun Sistem *Reward* perusahaan telah baik, namun perusahaan harus selalu melakukan peninjauan atau *review* secara berkala untuk memastikan bahwa tidak terdapat kesalahan dan tidak terjadi penurunan. Demikian halnya dengan VOI Manajer dalam perusahaan yang juga dianggap telah tinggi, maka perusahaan harus selalu melakukan *review* dan perlu untuk melakukan peningkatan, misalnya dengan melakukan program-program terkait pembaruan inovasi dan kreasi bagi manajemen. Begitu pula dengan JRI perusahaan yang masih ada pada tingkat sedang, maka perusahaan harus memperbaiki dan meningkatkannya agar lebih baik lagi. Caranya adalah dengan melakukan *review* terhadap

pemberian dan pertukaran informasi pekerjaan seperti melalui *job desk*, SOP, rapat, sistem informasi manajemen maupun sistem informasi akuntansi serta media komunikasi antarkaryawan, sehingga dapat diketahui bagian mana yang kurang baik dan perlu segera mendapat perbaikan. Setelah diketahui bagian yang kurang baik maka manajemen dapat segera memperbaikinya. Sebaiknya *review* tersebut dilakukan secara berkala seperti tiga atau enam bulan sekali agar jika terdapat kekurangan atau kesalahan dapat langsung segera diperbaiki sehingga tidak banyak mengganggu atau mengurangi kinerja karyawan dan secara umum kinerja perusahaan.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Suharno. (2006). *Langkah Jitu Memulai Bisnis Dari Nol*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mathis dan Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Rutherford, Robert D dan Minja Kim Choe. (1993). *Statistical Model For Causal Analysis*. New York: John Wiley & Sons.Inc.