

ANALISIS PENGARUH SISTEM REWARD, JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) DAN MANAGER VALUE ORIENTATION TOWARD INNOVATION (VOI MANAGER) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Ni Ketut Laswitarni ⁽¹⁾, Ni Made Gunastri ⁽²⁾

^{(1), (2)}STIMI Handayani Denpasar

e-mail: ¹Laswitarni63@gmail.com, ²gunastri2015@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study are: (1) to analyze the system reward on the performance employees PT Ellora Bali; (2) to analyze Job Relevant Information (JRI) on the performance employees PT Ellora Bali; (3) to analyze Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager) on the performance employees PT Ellora Bali; (4) to analyze on job satisfaction of performance employees PT Ellora Bali; (5) to elucidate the role of job satisfaction in mediating the effects of the system reward on the performance of employees PT Ellora Bali; (6) to elucidate the role of job satisfaction in mediating effects of the JRI on the performance of employees PT Ellora Bali ; (7) to elucidate the role of job satisfaction in mediating the effects of the VOI Manager on the performance of employees PT Ellora Bali. Total population in this study were as many as 78 employees PT Ellora Bali. Data analysis of this study using SPSS for windows 16 and Path Analysis. The results this study showed that: 1) System reward has significant effect on performance employees; 2) JRI has significant effect on employee performance; 3) VOI Manager has significant effect on employee performance; 4) Job satisfaction has significant effect on employee performance; 5) System reward has a significant direct effect on employee performance through the mediation of job satisfaction ; 6) JRI has a significant direct effect on employee performance through the mediation of job satisfaction; 7) VOI Manajer has a significant direct effect on employee performance through the mediation of job satisfaction.

Keywords: *System reward, Job Relevant Information (JRI), Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager), Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Prinsip penting dalam sistem manajemen adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak

dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Kren mengidentifikasi bahwa *job relevant information* (JRI) dapat memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan, sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan yang efektif yang terbaik.

Kren (2002) mendefinisikan *job relevant information* sebagai

informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas. Dalam penyusunan anggaran, *job relevant information* sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Dengan tersedianya *job relevant information*, maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Krisler dan Icuk (2016) dalam penelitiannya tentang *job relevant information* (JRI) memahami bahwa JRI merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas dan ditemukan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan JRI. Dalam konteks kerja yang lebih umum, JRI diperlukan agar kinerja karyawan sejalan dengan target-target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

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

stakeholder dan masyarakat (de Jong & Den Hartog 2003).

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

Kepuasan kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan efektif. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah ketika melakukan pekerjaannya maka perusahaan akan mengalami kerugian yang disebabkan karena karyawan tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, dengan kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan hasil yang optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini dikarenakan karyawan bekerja dengan sepenuh hati sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan dalam waktu yang singkat. Disamping itu dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan menjadikan karyawan mau untuk bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan tenaga dan waktu yang lebih banyak. Akan tetapi karena Sistem *Reward, Job Relevant Information (JRI)* dan *Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager)*

menurun, maka secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja yang mengakibatkan kinerja karyawan kurang optimal.

Beberapa temuan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang telah menjelaskan hasil temuannya. Bagus Putri Ramadhani (2017) mendapatkan hasil bahwa; Sistem *Reward* dan *VOI Manager* yang secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan *Job Relevant Information* (JRI) tidak, sementara Revina Septriana Safitri (2017) menyatakan bahwa JRI terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan Romulus (2011) memperoleh hasil bahwa *VOI Manager* dan JRI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta *VOI Manager* dan JRI terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Sementara itu penelitian dilaksanakan pada PT.Ellora Bali, dimana terdapat beberapa fenomena yang terjadi berkaitan dengan sistem reward, JRI, *VOI Manager*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Fenomena yang berkaitan dengan sistem reward antara lain tidak tepatnya waktu pemberian *reward*. Fenomena yang terlihat dari JRI, dimana pemegang kuasa memutuskan anggaran tidak berkomunikasi langsung dengan manager tentang keperluan dari perusahaan mengakibatkan karyawan jadi terhambat dalam bekerja. Fenomena yang terkait dengan *VOI Manager* yaitu; banyak karyawan mengeluh dimana tuntutan dari pekerjaan untuk berinovasi dan kreatif, sedangkan gaji yang diperoleh kurang maksimal. Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain pegawai sering melanggar peraturan seperti sering datang terlambat, pulang sebelum waktunya dengan

alasan keperluan pribadi maupun sakit. Fenomena yang terkait dengan kinerja salah satunya dapat diukur berdasarkan ketidaktaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku yaitu karyawan sering mengalami keterlambatan masuk kerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam kajian ini lebih difokuskan pada pengaruh sistem reward, JRI, *VOI Manager* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT.Ellora Bali. (2) Untuk menganalisis pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) terhadap kinerja karyawan pada PT.Ellora Bali. (3) Untuk menganalisis pengaruh *Manager's Value Orientation toward Innovation* (*VOI Manager*) terhadap kinerja karyawan PT.Ellora Bali. (4) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ellora Bali. (5) Untuk menganalisis pengaruh sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan PT. Ellora Bali melalui kepuasan kerja. (6) Untuk menganalisis pengaruh *Job Relevant information* (JRI) terhadap kinerja karyawan PT.Ellora Bali melalui kepuasan kerja. (7) Untuk menganalisis pengaruh *Manager's Value toward Innovation* (*VOI Manager*) terhadap kinerja karyawan PT.Ellora Bali melalui kepuasan kerja.

KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Pengukuran Sistem Reward

Indikator dalam pengukuran sistem *reward* adalah sebagai berikut: (Mahmudi, 2005)

- a. Gaji Pokok (X11) kesesuaian gaji yang diberikan dengan standar yang ada

- b. Tambahan honorarium (X12) berkaitan dengan adanya kerja lembur/ kerja tambahan.
- c. Kesejahteraan (X13) yang berkaitan dengan besarnya tunjangan yang diberikan
- d. Pengembangan karir (X14) hal ini berkaitan dengan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengikuti pelatihan.
- e. Promosi jabatan (X15) adalah peluang /kesempatan yang diberikan kepada karyawan secara merata.
- f. Fasilitas yang mendukung (X16) sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan karyawan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- g. Tunjangan kesejahteraan (X17) hal yang berkaitan dengan jenis tunjangan yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan
- h. Pemberian kepercayaan (X18) adalah kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
- i. Magang (X19) berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja
- j. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik (X110) adalah suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan membuat semangat kerja.
- k. Pengakuan (X111) hal yang berkaitan dengan pemberian tunjangan dapat meningkatkan kinerja.

Pengukuran Job Relevant Information (JRI)

Indikator *Job Relevant Information* yaitu: waktu, isi dan bentuk informasi (Daft, 2006) yaitu:

- a. Waktu Informasi (X21) dimana Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up to date* dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).
- b. Isi Informasi (X22) tentang informasi yang bermanfaat bebas

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

- c. Bentuk Informasi (X23) dimana informasi yang mudah dipahami pengguna dan disajikan dalam bentuk dokumen tercetak, pertunjukkan video.

Pengukuran Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager)

Indikator dalam pengukuran VOI Manager adalah sebagai berikut: (Amabile, 2006)

- a. Inovasi teknis (X31) adalah keikutsertaan karyawan PT. Ellora Bali berinovasi dalam menghasilkan produk.
- b. Perubahan desain (X32) merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai keinginan pelanggan.
- c. Daya kreatifitas (X33) menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide baru.
- d. Perubahan sistem distribusi (X34) dimana upaya perusahaan untuk mengembangkan sarana distribusi yang tepat.
- e. Sistem administrasi pembayaran (X35) merupakan upaya perusahaan untuk membuat sistem pembayaran administrasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Pengukuran Kepuasan Kerja (Y1)

Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut: (Celluci, dalam Fuad 2004)

- a. Gaji (Y11) menunjukkan rasa karyawan terhadap besarnya balas jasa yang dibayar secara periodek dan kecukupan penghasilan sehari-hari.

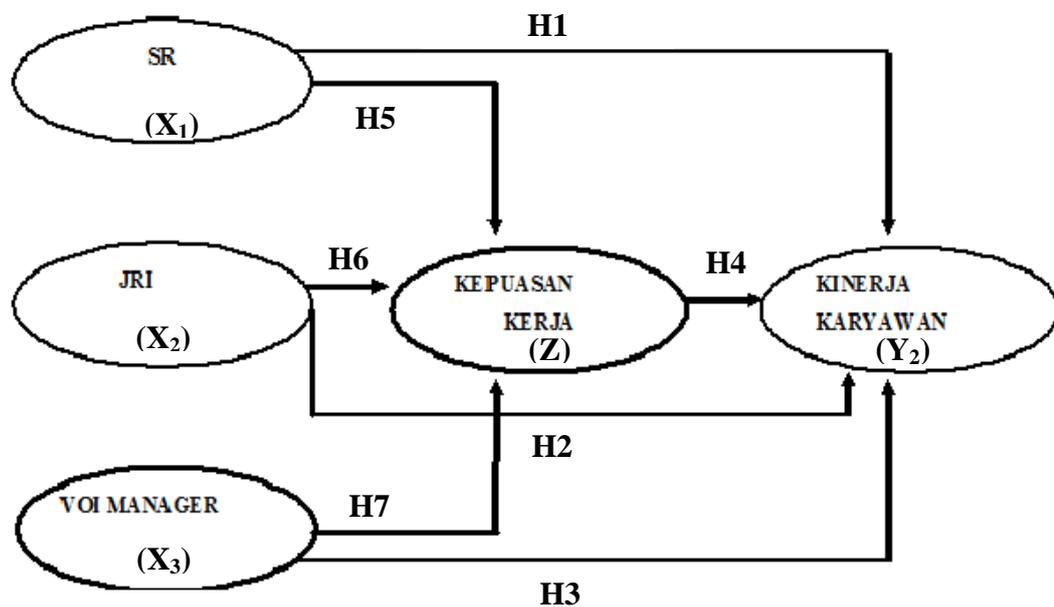
- b. Promosi (Y12) atau kesempatan untuk maju yang dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan untuk maju.
- c. Rekan sekerja (Y13) dimana interaksi antara atasan dan individu, rekan-rekan, hubungan dapat mencakup baik hubungan kerja atau murni hubungan social ditempat kerja.
- d. Penyelia (Y14) dimana interaksi antara pemeriksa kepada rekan kerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (Y15) dimana individu dalam melakukan pekerjaan yang sifatnya rutin atau bervariasi, sehingga pekerjaan itu menarik dan menantang karyawan sehingga karyawan merasa puas.

Penilaian kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali diukur berdasarkan indicator-indikator (Suyadi Prawirosentono, 2008)

- a. Efektivitas (Y21) adalah tercapainya tujuan kelompok sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b. Tanggung jawab (Y22) adalah kesediaan pegawai pada PT. Ellora Bali dalam mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Disiplin (Y13) adalah ketaatan karyawan PT. Ellora Bali terhadap pelaksanaan aturan perusahaan.
- c. Inisiatif (Y23) adalah peran serta karyawan PT. Ellora Bali dalam berkreatifitas, mengeluarkan ide dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Pengukuran Kinerja Karyawan

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H1 : Sistem Reward berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali
- H2 : *Job Relevant Information* (JRI) berpengaruh positif secara

- langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali.
- H3: *Manager Value Orientation Toward Innovation* (VOI Manager) berpengaruh positif secara langsung terhadap

- kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali.
- H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. ELLORA Bali.
- H5: Sistem *reward* berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. ELLORA Bali melalui kepuasan kerja.
- H6: *Job relevant information* (JRI) berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. ELLORA Bali melalui kepuasan kerja.
- H7: *Manager value orientation toward innovation* (VOI Manager) berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. ELLORA Bali melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

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, 2013). Jadi populasi adalah keseluruhan subyek baik kuantitas maupun karakteristik tertentu yang diputuskan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan lainnya. Jumlah karyawan PT. ELLORA Bali yang berjumlah 78 orang. Untuk penelitian ini mengingat populasinya hanya sebanyak 78 orang, maka seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian dengan sampel jenuh.

Teknik Pengumpulan dan Pengukuran Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan teknik wawancara dan

melalui dokumentasi. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan Tanya jawab secara langsung baik kepada pimpinan instansi maupun dilakukan dengan karyawan pada PT. Ellora Bali untuk memperoleh informasi yang diperlukan mengenai system *reward*, *job relevant information*, *manager value information toward innovation*, kepuasan dan kinerja karyawan. Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat dari dokumen yang relevan guna memperoleh data kuantitatif yang berupa struktur organisasi dan sejarah perusahaan.

Pengukuran data sistem informasi, *job relevant information*, *manager value information toward innovation*, kepuasan dan kinerja karyawan dengan menggunakan skala likert dengan 5 skala melalui penyebaran kuisioner. Sebelum dilakukan pengumpulan data, maka terlebih dahulu instrument yang ada diuji cobakan terhadap 25 orang responden melalui uji validitas dan reliabilitas.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan teknik *path analysis*. 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 manager terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Teknik ini digunakan karena dalam penelitian ini terdapat variabel intervensi yang menyebabkan adanya hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen.

Hasil dan Pembahasan Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan terhadap kelima variabel yaitu *system reward* (X1), variabel *job relevant information* (JRI, X2), variabel *manager value orientation toward innovation* (VOI Manager, X3), variabel Kepuasan kerja (Y1) dan variabel kinerja karyawan (Y2) dapat diketahui bahwa keseluruhan butir pernyataan kuesioner variabel *system reward* (X1), variabel *job relevant information* (JRI, X2), variabel *manager value orientation toward innovation* (VOI manager, X3) variabel kepuasan kerja (Y1) dan variabel kinerja karyawan (Y2) adalah valid itu berarti keseluruhan butir pernyataan tersebut valid untuk mengukur variabel kuesioner variabel *system reward* (X1), variabel *job relevant information* (JRI, X2), variabel *manager value orientation toward innovation* (VOI manager, X3), variabel kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) pada penelitian ini.

Tingkat reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha-Crobanch* diukur berdasarkan skala *alpha* 0 sampai dengan 1 dan ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan bahwa, kelima variabel yang diuji yaitu ; *system reward* (X1), *job relevant information* (X2), *manager value orientation toward innovation* (VOI manager, X3), kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2)

seluruhnya reliabel untuk mengukur variable penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji heteroskedastisitas variabel sistem *reward* (X1), *job relevant information* (JRI, X2), *manager value orientation toward innovation* (VOI manager, X3) dan kepuasan kerja (Y1) yang diregresikan lebih tinggi dari taraf signifikan, sehingga dalam model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Uji Linieritas

Hasil uji linieritas menunjukkan adanya hubungan linier antara variabel sistem *reward* (X1), *job relevant information* (JRI, X2), *manager value orientation toward innovation* (VOI manager, X3) dan kepuasan kerja (Y1) mempunyai nilai signifikan lebih besar dari 0,05 terhadap kinerja sehingga semua variabel tersebut linier

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis (*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 analisis jalur dapat dilihat

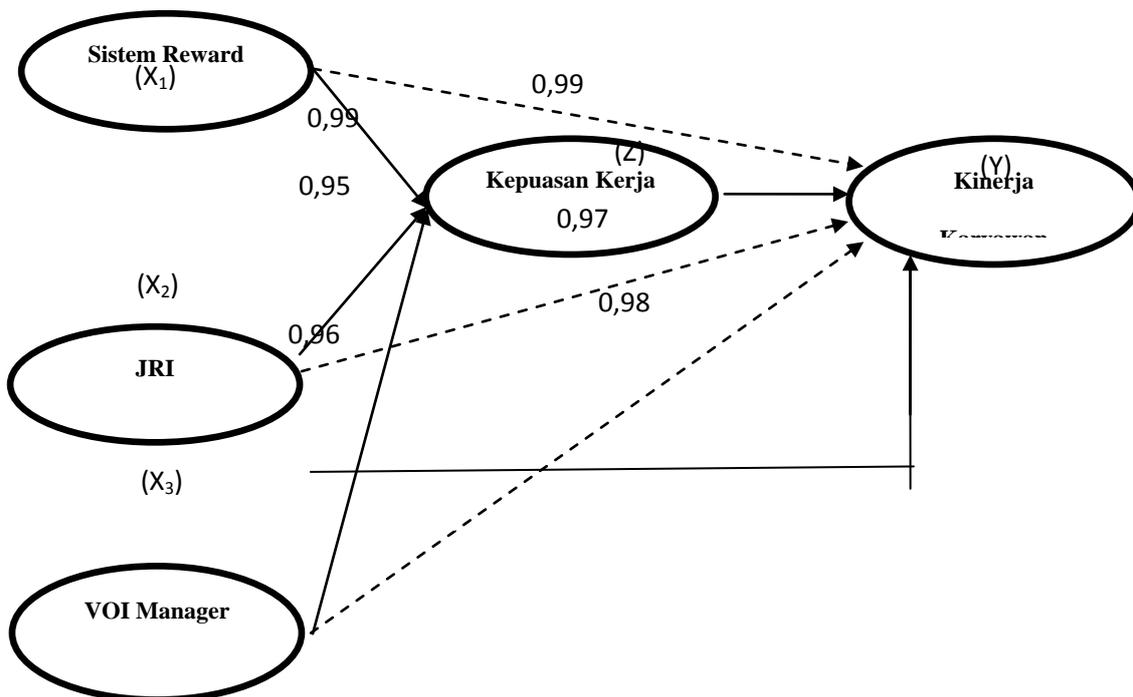
Tabel 1. Hasil Koefisien Jalur

Hubungan	Koefisien Jalur	t hitung	t table
X1 -) Y	0,993	41,254	2,06
X2 -) Y	0,972	19,790	2,06
X3 -) Y	0,981	24,455	2,06
Z-)Y	0,997	59,199	2,06
X1-) Z	0,990	33,138	2,06
X2-) Z	0,959	16,190	2,06

X3-) z	0,966	18,050	2,06
--------	-------	--------	------

Sumber: Hasil analisis

Gambar 2. Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI), Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI) terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Manager Intervening



Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa pengaruh langsung; (1) Sistem Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,99 dengan nilai $t = 41,25$, sehingga hipotesis H1: Sistem Reward berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Ellora Bali dapat dibuktikan. (2) Job Relevant Information (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur

yang bernilai positif sebesar 0,97 dengan nilai $t = 19,79$, sehingga hipotesis H2: Job Relevant Information (JRI) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Ellora Bali dapat dibuktikan. (3) Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ellora Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,98 dengan nilai $t = 24,45$, sehingga hipotesis H3 : Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager) berpengaruh positif secara

langsung terhadap kinerja karyawan PT. Ellora Bali. (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ellora Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,99 dengan nilai $t = 59,19$, sehingga hipotesis H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja di PT. Ellora Bali dapat dibuktikan.

Hasil uji path analysis menunjukkan pengaruh tidak langsung: (1) Sistem *Reward* memiliki pengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ellora Bali melalui variabel intervening kepuasan kerja (Y1) mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,99 dan nilai $t = 33,13$, sehingga pengaruh tidak langsung $X1-Z-Y = 0,99 \times 0,99 = 0,98$. Ini berarti pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,99 > 0,98$). Hasil ini menunjukkan bahwa Sistem *Reward* yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H5 dapat dibuktikan kebenarannya. (2) *Job Relevant Information* (JRI) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ellora Bali melalui variabel intervening kepuasan kerja (Y1) mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur 0,95 dan nilai $t = 16,19$, sehingga pengaruh tidak langsung $X2-Z-Y = 0,95 \times 0,99 = 0,94$. Ini berarti pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,95 > 0,94$). Hasil ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* yang semakin baik akan

meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H6 dapat dibuktikan kebenarannya. (3) *Manager Value Orientation Toward Innovation* (VOI Manager) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ellora Bali melalui kepuasan kerja (Y1) mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur 0,96 dan nilai $t = 18,05$, sehingga pengaruh tidak langsung $X3-Z-Y = 0,96 \times 0,99 = 0,95$. Ini berarti pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,96 > 0,95$). Hasil ini menunjukkan bahwa *Manager Value Orientation Toward Innovation* (VOI Manager) yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis H7 dapat dibuktikan kebenarannya.

Pembahasan

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa sistem *reward* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem *reward* yang ada maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Ini berarti karyawan bekerja tidak hanya untuk mendapatkan kompensasi, tetapi yang terpenting pengakuan di lingkungan kerjanya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Revina Septiana Safitri (2017) menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Masa Kini Mandiri, pendapat ini didukung juga oleh Arlina Delas Umayah (2015) dimana sistem *reward*

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT. Wika Gedung Jakarta. Hal yang tidak sesuai ditemukan pada penelitian Bagus Putri Ramadhani (2017) dengan analisis PLS diperoleh bahwa system reward secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik JRI yang dipersepsikan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Kinerja karyawan akan meningkat apabila mereka diikuti sertakan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Hani Handoko, 2010). Pendapat ini didukung oleh Revina Septriana Safitri (2017) dan Arlina Delas Umayah (2015) menyatakan bahwa *job relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh Bagus Putri Ramadhani (2017) yang mendapatkan hasil bahwa *System reward* dan *VOI Manager* yang secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi *Job Relevant Information* (JRI) tidak.

Pengaruh *Manager Value Orientation Toward Innovation* (VOI Manager) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *manager value orientation toward innovation* (VOI Manager) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap VOI Manager, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil

analisis deskriptif dimana VOI Manager yang diukur dengan indikator inovasi teknis, bahan desain, daya kreatifitas, perubahan sistem distribusi dan sistem administrasi nilai skor dari masing-masing indikator rata-rata masih rendah. Pada dasarnya karyawan tidak mau menerima perubahan dalam pekerjaan secara mendadak. (Lanna Ellitan dan Lina Anatan, 2009). Hasil penelitian ini sejalandengan penelitian yang dilakukan oleh Arlina Delas Umayah (2015) menyatakan *manager value orientation toward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin puas karyawan tersebut baik terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan (Kritner dan Kinicki, 2005), maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Didukung oleh hasil penelitian Arlena Delas Umayah (2015), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa Sistem *Reward* yang semakin baik akan meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Didukung oleh hasil penelitian Arlina Delas Umayah (2015) dan Revina Septriana Savitri (2017) yang menyatakan sistem

reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa JRI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Bagus Putri Ramadhani (2017) menemukan *job relevant information (JRI)* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja. Sejalan juga dengan hasil penelitian Revina Septriana Safitri (2017), bahwa *job relevant information (JRI)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh *Manager Value Orientation Toward Innovation (VOI Manager)* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa VOI Manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. VOI Manajer yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Arlina Delas Umayah (2015) yang sejalan dengan penelitian ini menyatakan *manager value orientation toward innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sejalan pula dengan hasil penelitian Bagus Putri Ramadhani (2017) bahwa VOI Manajer

berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya menghasilkan simpulan sebagai berikut: (1) Sistem *Reward* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) *Job Relevant Information (JRI)* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) VOI Manajer secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) Sistem *Reward* secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja; (6) JRI secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; (7) VOI Manajer secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

SARAN

1. Untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja PT Ellora Bali hendaknya memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan perusahaan dan memperhatikan kepuasan kerja dengan menyesuaikan *system reward*, memperbaiki *job relevant information (JRI)* dengan cara mensosialisasikan perubahan yang dilakukan dan *manager value orientation toward innovation (VOI Manager)* harus diberikan dengan jelas kepada karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini

dengan menambah variable-variabel lain dengan responden yang lebih banyak dan dapat mengembangkan model yang dipergunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T.M. 1996. *Creativity in Context Boulder Colorado*. Westview Press.
- Arlina Delas Umayah. 2015. Pengaruh Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI) dan Manager's Value Orientation Toward Inovation (VOI Manajer) terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Wika Gedung Jakarta). *Journal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen Indonesia*. 4 (1).
- Bagus Putri Ramadhani. 2017. Pengaruh Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI) dan VOI Manager terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Suzuki Persada Lampung Raya di kota Bandar Lampung). Skripsi Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Budi Utomo. 2002. Menentukan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. P. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*.
- Daft, Richard L. 2006. *Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- De Jong, JPJ & Kemp, R. 2003. Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*.
- Freeman, Chris. 2004. *The Economics of Industrial Innovation (3rd Edition)*. London: Taylor and Franch Group.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hani Handoko. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kren, Leslie. 2002. *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*. *The Accounting Review*.
- Krisler Bornadi Ompusunggu dan Icuk Rangga Bawono. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto, Jawa Tengah). *Nasional Akuntansi IX Padang*.
- Lana Ellitan dan Lina Anatan. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Revina Septriana Safitri. 2017. Pengaruh Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI) dan VOI Manager Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Masa Kini Mandiri (Lampung Post). *Jurnal Edukasi Ekobis (JEE)*. 5 (8).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi Prawirosentono. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.