

# **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN FABRIKASI LEPAS PANTAI DI BATAM DAN KARIMUN)**

**Agustinus Setyawan**

*Universitas Internasional Batam*

agustinus@uib.ac.id

First received: 8-11-2017

Final Proof received: 29-01-2018

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk fokus pada faktor-faktor yang signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan sebagai referensi bagian sumber daya manusia dalam menentukan kebijakan strategis dalam menangani kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa faktor motivasi karyawan, pengembangan karyawan dan lingkungan kerja pada perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi lepas pantai pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **Keywords:**

*Motivasi Karyawan, Pengembangan Karyawan, Lingkungan Kerja, Sistem Penghargaan Karyawan, Kepuasan Karyawan, Perilaku Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.*

## **PENDAHULUAN**

Seperti yang telah diketahui bersama bahwa AFTA (*Asean Free Trade Area*) telah diberlakukan secara serentak pada tahun 2015, dan perdagangan bebas dilaksanakan sepenuhnya di seluruh wilayah negara-negara anggota ASEAN. Tantangan bagi setiap perusahaan adalah menyiapkan diri dalam menghadapi globalisasi perekonomian untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal (*competitive advantage*) sekaligus untuk mengantisipasi terjadinya kerugian akibat persaingan global melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan seperti modal, mesin, metode dan material tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi (Wibowo, 2007).

Menurut Costello (1994:6), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan menghubungkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik pihak terkait mengelola kinerja anggota tim akan secara langsung mempengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Mengukur kinerja adalah sangat penting dalam perencanaan insentif karena berhubungan dengan tujuan organisasi. "Apa yang dinilai dan dihargai harus mendapatkan perhatian" (Bohlander *et al.*, 2001). Dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, peneliti yang berbeda menunjukkan indikator untuk mengukur kinerja karyawan termasuk kualitas yang dapat diukur dengan persentase *output* pekerjaan yang harus diulang atau ditolak, dan kepuasan pelanggan dapat diukur dengan jumlah masukan (*input/feedback*) dari pelanggan. Demikian juga dengan ketepatan waktu yang dapat diukur seberapa cepat pekerjaan dilakukan oleh karyawan ketika diberikan tugas-tugas tertentu, absensi atau keterlambatan yang diamati ketika karyawan tidak masuk kerja, dan pencapaian tujuan yang terukur ketika seorang karyawan telah melampaui targetnya, sehingga karyawan tersebut dianggap telah melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Hakala, 2008; Armstrong, 2006).

Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia ini sanggup menunjang dan mengakomodasi kepentingan karyawan maupun perusahaan.

Peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap, perilaku, serta koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui motivasi, pengembangan, kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, kepuasan kerja, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Sistem penilaian kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, mengendalikan perilaku karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran, hasil kerja, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi, dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

Sejalan dengan penjelasan di atas, dari berbagai bidang industri yang berada di Batam dan Karimun, perusahaan yang bergerak dibidang fabrikasi lepas pantai merupakan salah satu bidang industri yang menjadi lokomotif dan barometer kemajuan perekonomian di Provinsi Kepulauan Riau pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Selain itu juga belum adanya parameter yang jelas bagi perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis menganggap penting adanya perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, adapun penulis merangkum faktor-faktor tersebut menjadi 7 (tujuh)

faktor yaitu motivasi karyawan, pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan*.
- b. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan*.
- c. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*.
- d. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *system penghargaan karyawan terhadap kinerja karyawan*.
- e. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan*.
- f. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan*.
- g. Untuk menganalisa apakah terdapat pengaruh antara *gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*.

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan Demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan

hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Bacal (1994:4) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong (2004:29) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Amstrong dan Baron (1998:7) sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dalam memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Mereka juga mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan bahwa manajemen kinerja sebagai berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi,

membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi, dan dalam melakukannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja karyawan dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **Hubungan Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah tentang antusiasme intrinsik karyawan dan mendorong untuk mencapai kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Motivasi adalah dorongan interior yang menyebabkan seseorang untuk memutuskan untuk mengambil tindakan. Motivasi individu dipengaruhi oleh faktor biologis, intelektual, sosial dan faktor emosional (Chaudhary & Sharma, 2012).

Berdasarkan penelitian Chaudhary dan Sharma (2012) motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga diungkapkan dalam penelitian Elijah dan Adekunle (2013), Salleh *et al.* (2011), Asim (2013), Tabassi (2011), Dysvik dan Kuvaas (2008), dan Ellis *et al.* (2010). Akan tetapi berbeda dengan penelitian Uche *et al.* (2011).

### **Hubungan Pengembangan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan berarti untuk mengembangkan kemampuan karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan, maka pengembangan karyawan terdiri dari pertumbuhan individu atau karyawan dan keseluruhan karyawan ketika karyawan akan mengembangkan organisasi, organisasi akan lebih berkembang dan kinerja karyawan akan meningkat (Antonacopoulou, 2000).

Menurut hasil penelitian Hameed dan Waheed (2011) pengembangan karyawan, peningkatan keahlian, pembelajaran karyawan, pengarahan individu, sikap dan perilaku karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga menurut penelitian Nassazi (2013), Elnaga *et al.* (2013), Farooq *et al.* (2011), Tabassi (2011), Dysvik dan

Kuvaas (2008), Rogers (2003), Sultana *et al.* (2012), dan Asim (2013).

### **Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Desain tempat kerja perlu memperhitungkan berbagai masukan. Membuat lebih baik dan lebih tinggi di tempat kerja berkinerja membutuhkan kesadaran tentang bagaimana dampak perilaku kerja dan bagaimana perilaku itu sendiri mendorong kinerja di tempat kerja. Joroff *et al.* (2003) berpendapat bahwa dalam hubungan antara pekerjaan, tempat kerja dan alat kerja, tempat kerja menjadi bagian integral dari pekerjaan itu sendiri. Pemahaman dibangun pada pengakuan bahwa ruang memiliki karakteristik yang berbeda, melakukan fungsi yang berbeda dan ada berbagai cara orang bekerja. Orang-orang bekerja secara individual dan berinteraksi dengan orang lain dan hal ini membutuhkan solusi ruang kerja yang berbeda.

Lingkungan kerja, sikap karyawan, aspek-aspek fisik, faktor-faktor pekerjaan, dan pengakuan hasil kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Chandrasekar, 2011). Akan tetapi menurut penelitian Ardakani *et al.* (2012), Imran *et al.* (2012), Ajayi *et al.* (2011) dan Khan *et al.* (2012) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan organisasi (*organizational environment*).

### **Hubungan Sistem Penghargaan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Manajemen penghargaan merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh manajer sumber daya manusia untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang

sesuai serta memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka melalui motivasi dan mematuhi undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan yang berlaku. Sebagai akibat dari tekanan ini, manajer sumber daya manusia berusaha untuk merancang struktur penghargaan yang memfasilitasi tujuan strategis organisasi dan tujuan dari masing-masing karyawan. Sistem penghargaan sangat penting bagi suatu organisasi (Maund, 2001). Imbalan mencakup sistem, program dan praktek yang mempengaruhi tindakan orang. Tujuan dari sistem penghargaan adalah menyediakan cara sistematis untuk memberikan konsekuensi positif. Tujuan mendasar adalah untuk memberikan konsekuensi positif bagi kontribusi terhadap kinerja yang diinginkan (Wilson, 2003). Satu-satunya cara karyawan akan memenuhi impian pengusaha adalah untuk berbagi dalam mimpi mereka (Kotelnikov, 2010). Sistem penghargaan adalah mekanisme yang membuat hal ini terjadi. Mereka dapat mencakup penghargaan dan bentuk lain dari pengakuan, promosi, penugasan kembali, bonus non moneter seperti liburan atau ucapan terima kasih yang sederhana.

Dalam penelitian Njanja *et al.* (2012) menunjukkan bahwa penghargaan karyawan dalam hal ini *cash bonus* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Edirisooriya (2014), Ajila dan Abiola (2004), Khan *et al.* (2012), Mikander (2010), Sajuyigbe *et al.* (2013) serta Gohari *et al.* (2013) menunjukkan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Ada banyak alasan yang menunjukkan kepuasan karyawan adalah hasil dari prestasi kerja dan penghargaan memiliki peran penting dalam hal itu. Penghargaan internal karena hasil pekerjaan (yaitu perasaan sukses) dan yang eksternal karena rasa syukur dari pekerjaan (penghasilan dan gaji). Penghargaan ini akan memuaskan karyawan, khususnya pekerja (Gholipour, 2001:76). Kepuasan kerja telah menjadi titik fokus penting bagi psikologi organisasi dan industri. Dalam mendefinisikan kepuasan kerja referensi sering dibuat untuk Lockes (1976) deskripsi kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja (Jex, 2002:116).

Dalam penelitian Berghe (2011) menunjukkan bahwa hanya ada hubungan yang lemah antara kepuasan kerja, fitur pekerjaan, pandangan orang lain, dan kepribadian karyawan. Sedangkan dalam penelitian Khan *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, gaji, promosi, keamanan kerja, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan pengawas, dan jenis/sifat pekerjaan berpengaruh pada kinerja karyawan. Demikian juga dalam penelitian Dizgah *et al.* (2012), Tayyaba *et al.* (2014), Mikander (2010), Hussin (2011) dan Perera *et al.* (2014).

### **Hubungan Perilaku Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Sikap kerja merujuk pada evaluasi atau kepentingan target pribadi yang berhubungan dengan

pekerjaan (misalnya: organisasi, kelompok kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan). Dua yang paling sering diselidiki sikap kerja mungkin adalah kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai evaluasi kognitif dan/atau afektif pekerjaan seseorang sebagai lebih atau kurang komitmen organisasi positif atau negatif (Brief & Weiss, 2002), dan sikap atau afektif, yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday, Steers, & Porter, 1979:226.; lihat juga Allen & Meyer, 1990).

Dalam penelitian Liao *et al.* (2011), Kim (2014), Susanty dan Miradipta (2013), Naqvi (2012) dan Robertson *et al.* (2010) menemukan korelasi positif antara nilai-nilai kerja dan sikap kerja (termasuk keterlibatan kerja dan komitmen organisasi). Sedangkan dalam penelitian Riketta (2008) menunjukkan bahwa perilaku kerja tidak berpengaruh kuat pada kinerja karyawan.

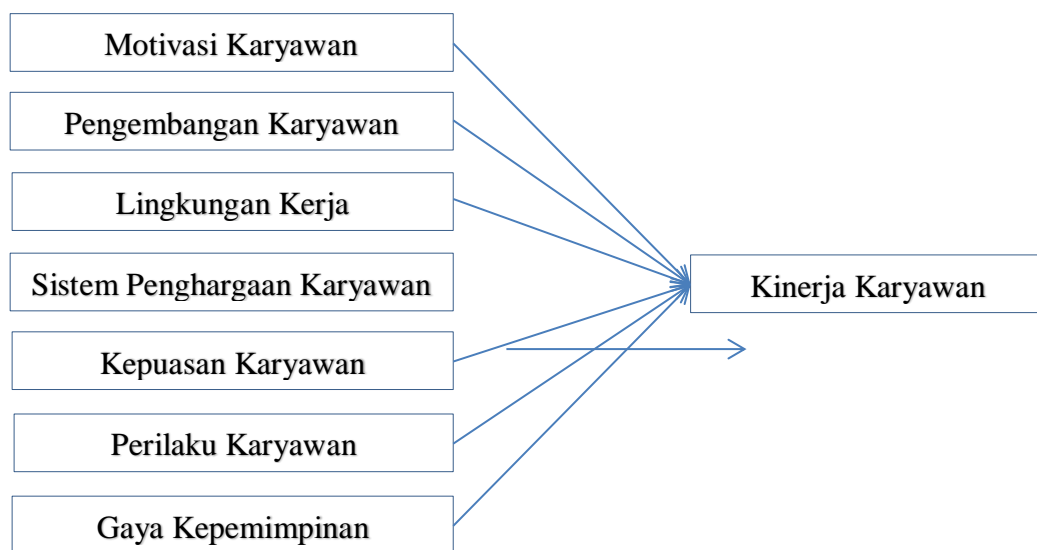
### **Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah konsep yang awalnya dikembangkan di psikologi rakyat untuk menjelaskan pengaruh sosial pada kelompok (Calder, 1977). Banyak orang percaya bahwa kepemimpinan hanya menjadi yang pertama, terbesar atau paling kuat. Kepemimpinan dalam organisasi memiliki definisi yang berbeda dan lebih bermakna. Paradigma kepemimpinan telah berubah selama dekade terakhir, telah transit dari kepemimpinan tradisional dengan perspektif baru. Schermerhorn *et al.* (2000) dan Hoy dan Miskel (2001) mengategorikan sifat, teori perilaku dan situasional atau *contingency* bawah perspektif

kepemimpinan tradisional, dan teori-teori kepemimpinan karismatik dan transformasional di bawah kepemimpinan perspektif baru. Fokus dari semua teori tentang kepemimpinan adalah untuk menentukan efektivitas organisasi.

Dalam penelitian Tandoh (2011) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan dan juga produktivitas, akan tetapi gaya

kepemimpinan yang berpusat pada orang dan perilaku demokratis yang tidak signifikan dan memiliki korelasi yang negatif. Akan tetapi dalam penelitian Shahosseini *et al.* (2013), Prasertwattanakul (2007), Volman (2007), Hayward *et al.* (2008), Duquesnoy (2011), Bodewes (2011) dan Shafie *et al.* (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian Analisa Pengaruh Motivasi Karyawan, Pengembangan Karyawan, Lingkungan Kerja, Sistem Penghargaan Karyawan, Kepuasan Karyawan, Perilaku Karyawan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penjelasan dan model penelitian di atas, pengajuan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Terdapat pengaruh antara Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H4: Terdapat pengaruh antara Sistem Penghargaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H5: Terdapat pengaruh antara Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H6: Terdapat pengaruh antara Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H7: Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Obyek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi lepas pantai terbesar di Batam dan Karimun. Penelitian ini dilakukan pada tiga besar perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun berdasarkan jumlah karyawannya. Total populasi dari tiga perusahaan tersebut sebesar 8.710 karyawan. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata (Sugiyono, 2014:123). Berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan (1970), dengan jumlah populasi (N) 8.710, maka jumlah minimum sampel (n) yang harus digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 368, untuk mencegah terjadinya data yang tidak valid ataupun *error* pada data kuesioner dalam penelitian ini, maka jumlah sampel yang telah didistribusikan kepada responden ditambahkan menjadi 450 sampel dengan jumlah pertanyaan kuesioner sebanyak 67 item pertanyaan.

Kinerja karyawan adalah pelaksanaan fungsi pekerjaan yang optimal, dan melakukan pekerjaan dengan senang dan aman sehingga bisa bekerja dengan baik. Kinerja karyawan dapat diukur dengan standar evaluasi kinerja dengan adil, dan karyawan juga mendapatkan umpan balik (*feedback*) atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (Tandoh, 2011). Instrumen kinerja karyawan terdiri dari sembilan pertanyaan yang diadopsi dari Tandoh (2011).

Motivasi karyawan adalah pendekatan atasan kepada anggota timnya dalam memberikan dorongan semangat dalam melakukan pekerjaan dengan mendengarkan pendapat karyawan, mengetahui dan memahami pekerjaan karyawan, memperlakukan adil kepada karyawan, memberikan dukungan karyawan untuk berkembang, dan memiliki harapan yang realistis dari kontribusi karyawannya (Chaudhary & Sharma, 2012). Instrumen motivasi karyawan terdiri dari lima pertanyaan diadopsi dari Chaudhary dan Sharma, 2012.

Pengembangan karyawan adalah proses pelaksanaan peningkatan kompetensi karyawan dengan memberikan pelatihan awal pada saat masuk kerja, pelatihan yang berkelanjutan untuk dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik, dukungan untuk pengembangan diri, pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan karir, peningkatan keahlian dalam pekerjaan, dan pelatihan untuk menutup kekurangan dari hasil evaluasi kerja dari karyawannya (Chaudhary & Sharma, 2012). Instrumen pengembangan karyawan terdiri dari tujuh pertanyaan diadopsi dari Chaudhary dan Sharma, 2012.

Lingkungan kerja adalah lokasi dan fasilitas kerja yang memenuhi persyaratan untuk melakukan pekerjaan, hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, sistem komunikasi di tempat kerja, perlakuan adil di tempat kerja, tempat kerja yang kondusif, dan adanya prosedur-prosedur untuk mengidentifikasi serta mengontrol potensi bahaya (Chandrasekar, 2011). Instrumen lingkungan kerja terdiri dari enam pertanyaan diadopsi dari Chandrasekar, 2011.



Sistem penghargaan karyawan adalah sistem pemberian imbalan kepada karyawan yang diberikan sesuai dengan hasil kerja dan distribusikan dengan benar sehingga karyawan merasa puas dengan kualitas dan kuantitas penghargaan yang diberikan dan memberikan efek positif kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan upaya karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal (Mikander, 2010). Instrumen sistem penghargaan karyawan terdiri dari tujuh pertanyaan diadopsi dari Mikander, 2010.

Kepuasan karyawan adalah perasaan puas karyawan dalam menerima kompensasi yang diterima, penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, penilaian kinerja yang adil dari manajemen, dan mendapatkan peluang untuk berkembang di dalam perusahaan (Chaudhary & Sharma, 2012). Instrumen kepuasan karyawan terdiri dari empat pertanyaan diadopsi dari Chaudhary dan Sharma, 2012.

Perilaku karyawan adalah sikap kerja karyawan yang ditunjukkan dengan menjalankan pekerjaan dengan benar sesuai dengan deskripsi pekerjaan, bekerja dengan loyal dan fokus pada pekerjaan yang dilakukan, jika diperlukan bersedia bekerja melebihi waktu yang ditetapkan untuk membuat pekerjaan menjadi lancar, menjaga reputasi perusahaan, dan melakukan yang terbaik untuk perusahaan (Liao *et al.*, 2011). Instrumen perilaku karyawan terdiri dari dua puluh tiga pertanyaan diadopsi dari Liao *et al.*, 2011.

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan memimpin seorang atasan dengan memiliki sikap yang pasti, membuat yakin tentang harapan perusahaan, menetapkan tugas yang

harus diselesaikan, memperlakukan semua karyawannya secara adil, memperhatikan karyawan jika dalam kesulitan, mendukung pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan memberikan apresiasi ketika karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya (Liao *et al.*, 2011). Instrumen pengembangan karyawan terdiri dari sembilan pertanyaan diadopsi dari Liao *et al.*, 2011.

Semua variabel di atas diukur dengan menggunakan lima poin skala *Likert* di mana 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, dan 5 adalah sangat setuju.

### **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik (Sugiyono, 2014:199).

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan program *statistic SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*. Uji-uji yang digunakan pada penelitian ini adalah uji outlier, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Untuk menguji

hipotesis menggunakan uji F, t dan Koefisien determinasi ( $R^2$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Demografi Responden

Penelitian dilakukan melalui metode secara personal (*Personally Administered Questionnaires*) dimana peneliti membagikan kuesioner secara langsung kepada karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi kuesioner penelitian. Penyebaran kuesioner yang dilakukan untuk mendukung penelitian sebanyak 450 kuesioner. Data penelitian yang dikumpulkan sejumlah 406 responden karyawan fabrikasi lepas pantai dari tiga perusahaan di Batam dan Karimun.

### Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji F dalam penelitian ini menunjukkan variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Tabel 1. menunjukkan bahwa perhitungan uji F yang memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 ( $F.Sig\ 0,000 < \alpha\ 0,005$ ), artinya semua variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam hal ini maka variabel motivasi karyawan, pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan karyawan, kepuasan kerja, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

**Tabel 1** Hasil Uji F

| Variabel         | F      | Sig.  | Kesimpulan |
|------------------|--------|-------|------------|
| Kinerja Karyawan | 61,734 | 0,000 | Signifikan |

**Sumber:** Data primer diolah (2014)

Uji t dilakukan untuk melihat tingkat signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji dapat dilihat nilai signifikansi pada tabel 4.10 di bawah ini:

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,05 (0,253). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Uche *et al.* (2011). Namun

demikian tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhary dan Sharma (2012), Elijah dan Adekunle (2013), Salleh *et al.* (2011), Asim (2013), Tabassi (2011), Dysvik dan Kuvaas (2008), dan Ellis *et al.* (2010).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara pengembangan karyawan dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,05 (0,433). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak konsisten

dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hameed *et al.* (2011); Nassazi (2013), Elnaga *et al.* (2013), Farooq *et al.* (2011), Tabassi (2011), Dysvik dan Kuvaas (2008), Rogers (2003), Sultana *et al.* (2012), dan Asim (2013).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,05 (0,603). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Chandrasekar (2011). Namun demikian tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ardakaniet *al.* (2012), Imran *et al.* (2012), Ajayi *et al.* (2011) dan Khan *et al.* (2012).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi hubungan antara sistem penghargaan karyawandan kinerja karyawan lebih kecil dari 0,05 (0,010). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara sistem penghargaan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Edirisooriya (2014), Ajila dan Abiola (2004), Khan *et al.* (2012), Mikander (2010), Sajuyigbe *et al.* (2013) serta Gohari *et al.* (2013). Namun demikian tidak konsisten dengan penelitian Njanjaet *al.* (2013).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan lebih kecil dari 0,05 (0,015). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan karyawan dan kinerja

karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Khanet *al.* (2012), Dizgah *et al.* (2012), Tayyaba *et al.* (2014), Mikander (2010), Hussin (2011) dan Perera *et al.* (2014). Namun demikian tidak konsisten dengan penelitian Berghe (2011).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara perilaku karyawan dan kinerja karyawan lebih kecil dari 0,05 (0,000). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara perilaku karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Liao *et al.* (2011), Kim (2014), Susanty dan Miradipta (2013), Naqvi (2012) dan Robertson *et al.* (2010). Namun demikian tidak konsisten dengan penelitian Rikettaet *al.* (2012).

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.10 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan lebih kecil dari 0,05 (0,000). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shahosseini *et al.* (2013), Prasertwattanakul (2007), Volman (2007), Hayward *et al.* (2008), Duquesnoy (2011), Bodewes (2011) dan Shafie *et al.* (2013). Namun demikian tidak konsisten dengan penelitian Tandoh (2011) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan memiliki positif signifikan efektif pada kinerja karyawan dan juga produktivitas, akan tetapi gaya kepemimpinan yang berpusat pada

orang dan perilaku demokratis yang sangat tidak signifikan dan korelasi yang negatif.

**Tabel 2** Hasil Uji t

| Variabel                    | Unstandardized   |        |       | Kesimpulan       |
|-----------------------------|------------------|--------|-------|------------------|
|                             | Coefficients (B) | t      | Sig.  |                  |
| (Constant)                  | 5,678            | 5,295  | 0,000 |                  |
| Motivasi Karyawan           | 0,58             | 1,145  | 0,253 | Tidak Signifikan |
| Pengembangan Karyawan       | -0,026           | -0,784 | 0,433 | Tidak Signifikan |
| Lingkungan Kerja            | -0,039           | -0,521 | 0,603 | Tidak Signifikan |
| Sistem Penghargaan Karyawan | 0,119            | 2,603  | 0,010 | Signifikan       |
| Kepuasan Karyawan           | 0,150            | 2,437  | 0,015 | Signifikan       |
| Perilaku Karyawan           | 0,108            | 6,084  | 0,000 | Signifikan       |
| Gaya Kepemimpinan           | 0,202            | 6,128  | 0,000 | Signifikan       |

**Sumber:** Data primer diolah (2014)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,525. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen motivasi karyawan, pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, gaya kepemimpinandapat menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan

sebesar 52,5%. Sisanya 47,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Perkiraan variabel lain yang mempengaruhi antara lain *team coaching* (Martinez, 2010), *company culture* (Chaudhary & Sharma, 2012), *employee evaluation* (Mir et al., 2014), *employee engagement* (Robertson et al., 2011), *employee evaluation* (Tayyaba, 2014), *life satisfaction and happiness* (Streimikiene, 2009), dan *job involvement* (Sultana et al., 2012).

**Tabel 3**  
Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Variabel         | R     | Adjusted R Square |
|------------------|-------|-------------------|
| Kinerja Karyawan | 0,730 | 0,525             |

**Sumber:** Data primer diolah (2014)

## SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan studi kasus pada tiga perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa tidak semua faktor atau variabel memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan tidak semua dari variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan. Pada penelitian ini menemukan faktor utama yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Faktor atau variabel yang lainnya, dimana motivasi karyawan, pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan kinerja karyawan yang sering dialami oleh beberapa perusahaan dalam praktek bisnis mereka bersumber dari permasalahan sistem penghargaan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, sistem penghargaan karyawan merupakan elemen yang paling penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten dan memiliki sertifikasi akan memilih perusahaan yang cocok untuk mereka sesuai dengan kompensasi dan *benefit* yang diharapkan. Sebagai contoh kondisi saat ini banyak perusahaan fabrikasi lepas pantai yang mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga juru las yang berpengalaman dikarenakan hampir semua perusahaan fabrikasi lepas pantai membutuhkan tenaga tersebut dalam

waktu pengerjaan proyek yang bersamaan. Oleh karena itu manajemen perusahaan melalui bagian sumber daya manusia harus mengantisipasi selain menyediakan skala gaji yang kompetitif juga sistem penghargaan kepada karyawan misalnya dalam bentuk bonus, insentif produktivitas, dan penghargaan pencapaian kinerja keselamatan kerja.

Kepuasan karyawan juga merupakan variabel penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini karyawan yang bekerja di fabrikasi lepas pantai tidak hanya fokus kepada kompensasi dan benefitnya saja tetapi juga memerlukan apresiasi dalam bentuk yang lain sehingga membuat karyawan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sebagai contoh perusahaan menyediakan tempat makan yang layak, penyediaan tempat sholat yang memadai, pelayanan untuk berobat, transportasi di dalam lapangan fabrikasi, peralatan kerja yang lengkap, sarana komunikasi antar karyawan dan manajemen yang baik, dan mendapatkan penilaian dari pihak atasan atau manajemen minimal satu kali dalam satu tahun.

Variabel perilaku karyawan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan. Perilaku merupakan hal yang mendasar yang harus dimiliki oleh karyawan. Dengan kondisi kerja yang penuh tantangan, tekanan, resiko kecelakaan yang cukup tinggi, jadwal pekerjaan proyek yang ketat, spesifikasi dan persyaratan proyek, jika tidak diikuti dengan perilaku yang baik akan mengakibatkan masalah yang besar dalam kinerja karyawan dan akan berimbas kepada kualitas produk, produktivitas, jadwal pengiriman

produk, performa keselamatan kerja, dan semuanya akan berujung kepada biaya (*cost*) dari perusahaan. Perilaku karyawan disini juga menyangkut mengenai kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan perusahaan, komitmen, integritas serta melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan profesional sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Dari hasil penelitian ini juga dapat dilihat variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Rantai komando di perusahaan fabrikasi lepas pantai memiliki karakteristik yang agak berbeda dengan industri lainnya. Di lapangan fabrikasi gaya kepemimpinan dari seorang atasan merupakan hal yang harus diperhatikan, karena yang dipimpin mayoritas karyawan pria, tempat kerja yang beresiko tinggi terhadap kecelakaan kerja, pencapaian target produksi yang ketat, komunikasi antar bidang pekerjaan dan representatif dari pelanggan. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian antar personal dengan baik (*interpersonal skills*), serta bisa memberikan teladan terhadap orang yang dipimpinnya (*leading by example*).

Solusi atas permasalahan penelitian ini salah satunya dapat dipecahkan melalui penanganan yang optimal terhadap sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Karena semakin optimal penanganan terhadap faktor-faktor tersebut akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Pada sisi lain bukti empirik menunjukkan bahwa keseluruhan faktor tersebut memberikan dampak strategis yang

signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan studi kasus pada tiga perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun* dapat diwujudkan dengan prioritas pada penanganan yang optimal terhadap sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya, sehingga berpengaruh terhadap hasil penelitian yang diperoleh secara keseluruhan. Adapun keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di tiga besar perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun, yang saat ini memiliki jumlah karyawan yang banyak, yaitu PT McDermott Indonesia, PT Profab Indonesia, PT Saipem Indonesia Karimun Branch. Akan lebih baik lagi jika penelitian berikutnya dilakukan pada seluruh perusahaan fabrikasi lepas pantai yang berada di wilayah Provinsi Kepulauan Riau maupun kota-kota besar lainnya sehingga penelitian serta pembahasan dapat lebih beragam.
- b. Pengaruh antara variabel independen terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan uji *adjusted R square* masih agak rendah, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji *adjusted R<sup>2</sup>* dimana

masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

- c. Sulitnya mendapatkan responden untuk di minta informasi dalam melakukan pengisian kuesioner. Sebagai contoh dalam penelitian ini tidak adanya kuesioner yang kembali dari level kepala departemen (*head of department*).
- d. Terdapat beberapa item variabel yang dikeluarkan dari model penelitian (*excluded variables*), yaitu variabel motivasi karyawan, pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja.

Rekomendasi-rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian ini obyek kinerja karyawan yang diteliti adalah bidang industri fabrikasi lepas pantai, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya bisa meluas, tidak hanya di bidang tersebut, tetapi juga bisa dibidang galangan kapal, elektronik, perhotelan, properti, perbankan, dan pertambangan.
- b. Penggunaan model penelitian dapat dikombinasikan dengan penelitian lain yang juga berhubungan dengan kinerja karyawan, dan juga bisa menambahkan variabel *company culture* (Chaudhary & Sharma, 2012), karena masing-masing responden terutama di wilayah geografis yang berbeda memiliki budaya yang berbeda pula dimana hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku mereka. Selain itu juga bisa menambahkan variabel *job involvement* (Sultana *et al.*, 2012), dimana keterlibatan dan partisipasi karyawan dapat berpengaruh juga terhadap peningkatan kinerja

karyawan. Program-program yang direncanakan oleh manajemen perusahaan akan dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika dibarengi dengan komitmen dari level manajemen dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh dalam perusahaan.

- c. Dalam hal pemilihan sampel responden dapat difokuskan pada karyawan-karyawan dengan berbagai jabatan secara proporsional. Dalam penelitian ini masih belum mendapat pengembalian kuesioner dari karyawan yang memiliki posisi kepala departemen (*head of department*). Jika bisa mendapatkan responden dari semua jabatan secara proporsional, dengan demikian akan lebih terlihat data aktual dari berbagai sudut pandang termasuk dari atasan karyawan tersebut.
- d. Perluasan periode pengamatan agar hasil penelitian lebih dapat menjelaskan pengaruh dan keakuratan hasil penelitian.

Faktor gaya kepemimpinan pada penelitian ini memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan gaya kepemimpinan yaitu mengenai perlakuan adil seorang atasan terhadap karyawannya, sikap kepastian atau ketegasan seorang atasan, sikap seorang atasan yang bisa membuat yakin kepada karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan, dan bantuan atau dukungan seorang atasan jika melihat karyawannya mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu

memuaskan karyawan pada perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Dengan demikian faktor-faktor tersebut bisa menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat dilakukan dari atasan/manajemen adalah dengan melakukan komunikasi dan *human approach* melalui beberapa program yang dilakukan secara rutin seperti *toolbox meeting* yang berhubungan produktivitas, kualitas, keselamatan kerja dan juga kode etik.

Perilaku karyawan pada penelitian ini memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan perilaku karyawan yaitu mengenai pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan kehidupan mereka dan perasaan nyaman karyawan tinggal dalam perusahaan dengan kondisi yang berjalan apa adanya dan tidak terdapat perubahan yang signifikan (*status quo*). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan pada perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun.

Dengan demikian faktor-faktor tersebut bisa menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil oleh manajemen adalah dengan mengimplementasikan sistem *rewards and punishment*, sehingga setiap item yang dikerjakan harus diukur dan dimonitor secara berkala. Salah satu perangkat yang banyak digunakan oleh perusahaan

yaitu dengan menerapkan KPI (*Key Performance Indicator*).

Sistem penghargaan karyawan pada penelitian ini memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan sistem penghargaan karyawan yaitu mengenai kepuasan karyawan terhadap kualitas dan kuantitas penghargaan, sistem pendistribusian penghargaan yang benar, dan skema pemberian penghargaan yang tepat. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan pada perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Dengan demikian faktor-faktor tersebut bisa menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil oleh manajemen adalah dengan menerapkan skema *productivity incentive bonus* yang diukur dengan menggunakan beberapa kriteria seperti *index productivity, production progress, quality performance, safety performance*, tingkat *repair rate*, serta tingkat ketaatan terhadap spesifikasi pekerjaan (*Non Compliance Report*).

Demikian juga faktor kepuasan karyawan pada penelitian ini memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan kepuasan karyawan yaitu mengenai kompensasi yang didapatkan karyawan dengan posisi yang sama jika dibandingkan dengan perusahaan lain di bidang industri yang sejenis. Dalam penelitian ini



menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan di perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Dengan demikian faktor tersebut dapat menjadi masukan kepada manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil manajemen melalui bagian sumber daya manusia dengan melakukan *annual salary survey* terhadap beberapa perusahaan dengan bidang yang sejenis sebagai bahan untuk benchmarking dalam penentuan skala kompensasi dan juga sistem penghargaan terhadap karyawannya.

Pada penelitian ini variabel motivasi karyawan memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan motivasi karyawan yaitu mengenai sikap atasan dalam mendengarkan pendapat karyawannya, perlakuan adil atasan terhadap karyawannya, dan harapan atasan yang realistis terhadap kontribusi karyawannya. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan sehingga berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Dengan demikian faktor-faktor tersebut dapat menjadi masukan kepada manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil manajemen melalui bagian sumber daya manusia dengan menerapkan sistem komunikasi yang baik dengan

melakukan *regular meeting, coaching & mentoring program*, dan penekanan dalam implementasi program etika di perusahaan.

Pada penelitian ini variabel pengembangan karyawan memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan pengembangan karyawan yaitu mengenai dukungan atasan terhadap pengembangan karyawan, pelatihan yang memadai untuk pengembangan karir karyawan, dan dukungan seorang atasan terhadap karir karyawannya. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan sehingga berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun.

Dengan demikian faktor-faktor tersebut dapat menjadi masukan kepada manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil manajemen melalui bagian sumber daya manusia dengan menerapkan analisa kebutuhan pelatihan yang efektif sebelum merancang *annual training plan*, melakukan program competency assessment secara regular, dan pelaksanaan program talent management yang meliputi *talent identification, talent selection, talent development dan talent retention*.

Pada penelitian ini variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan

lingkungan kerja yaitu mengenai perlakuan adil seorang atasan terhadap karyawan, dan adanya sistem komunikasi di tempat kerja yang berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor di atas tidak terlalu memuaskan karyawan sehingga berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan fabrikasi lepas pantai di Batam dan Karimun. Dengan demikian faktor-faktor tersebut dapat menjadi masukan kepada manajemen perusahaan melalui manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Langkah yang dapat diambil manajemen melalui bagian sumber daya manusia dengan menerapkan sistem komunikasi yang baik dengan melakukan sistem *performance appraisal* yang transparan, program orientasi, dan penekanan dalam implementasi program etika di perusahaan.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai tolak ukur (*benchmark*) dalam mengelola kinerja di departemen masing-masing yang berkaitan langsung dengan indikator kerja utama (*key performance indicator*). Manajer lini departemen memiliki peran yang besar dalam peningkatan kinerja karyawan dan sekaligus menjadi mitra manajer sumber daya dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dalam perusahaan. Dengan mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, manajer lini departemen dapat membuat langkah-langkah yang strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyinka, A.E., & Rahman, O.A.E. (2013). Motivation and its effects on employee's performance. *Pakistan Journal of Social Science*, 10 (2), 99-104.
- Ali, A., Abrar, M., & Haider, J. (2012). Impact of motivation on the working performance of employees – A case study of Pakistan. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1 (4), 126-133.
- Ardakani, A.E., Jowkar, B., & Mooghali, A. (2012). The effect of organizational environment on performance and job satisfaction (Case study of Shiraz University). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 3 (9).
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Department of Psychology, Obafemi Awolowo University, Nigeria*.
- Berghe, J.V. (2011). Job satisfaction and job performance at the workplace. *Degree Thesis International Business, University of Oxford*.

- Bodewes, T. (2011). Leadership and employee behavior in organizations: The mediating effect of regulatory focus on the relation between leadership style and employees' creativity and in-role performance. *Master thesis occupational and organizational psychology, Twente University.*
- Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2 (4).
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organization. *International Journal of Enterprise Computing and Business System (Online).*
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcome. *International Journal of Training and Development* 12 (3).
- Dizgah, M.R., Chegini, M.G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research.*
- Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition.* Pearson International Edition.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition.* Pearson International Edition.
- Duquesnoy, P. (2011). Generations, leadership style and employee performance. *Human Resource Studies, Tilburg University.*
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (4).
- Edirisooriya, W.A. (2014). Impacts of rewards on employee performance: With special reference to electric corporation. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, 311-318.
- Ellis *et al.* (2010). Varying influences of motivation factors on employees' likelihood to perform safe food handling practices because of demographic differences. *Journal of Food Protection*, 73 (11), 2065-2071.
- Farooq, M., & Khan, M.A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5 (1).
- Gohari *et al.* (2013). The relationship between rewards and employee performance.

- Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (3).
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (13).
- Hair, J.W.B. *et al.* (2006). *Multivariate data analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hayward, B.A., Amos, T.L., & Baxter, J. (2008). Employee performance, leadership style and emotional intelligence: An exploratory study in South African Parastatal. *South Africa: Rhodes University*.
- Hussin, A. (2011). The relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies. *Center for graduate studies, Open University Malaysia*.
- Imran *et al.* (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research* 11 (10), 1455-1462.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). "Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen", Yogyakarta: BPFE.
- Khan *et al.* (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2697-2705.
- Kim, H.K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (1), 37-51.
- Liao *et al.* (2012). Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6 (15), 5299-5318.
- Martinez, R.N. (2010). *Investigation of the effects of team coaching, performance feedback, and collective efficacy on small group performance*. Chicago: Loyola University.
- Mikander, C. (2010). The impact of reward system on employee motivation in motonet-espoo. *International Business*.
- McGuffin, A.A., & Obonyo, E. (2010). Enhancing performance: A case study of the effects of employee

- coaching in construction practice. *Construction Management and Economics*, 28, 141-149.
- Macan, T.H. (1996). Time management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology* 130 (3), 229-236.
- Naqvi, S.M.M.R. (2012). *Impact of high performance work practices system on organizational performance*. Islamabad: Mohammad Ali Jinnah University.
- Njanja *et al.* (2013). Effect of reward on employee performance: A case of Kenya power and lighting company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8 (21).
- Nassazi, A. (2013). Effect of training on employee performance. Evidence from Uganda. *Business Economic and Tourism, University of Applied Sciences*.
- Perera *et al.* (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3 (1), 96-104.
- Perera *et al.* (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3 (1), 96-104.
- Prasertwattanakul, S. & Chan, P. (2007). Impact of leadership style on performance: A study of six sigma professionals in Thailand. *International/Asia Pacific DSI*.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology* 93 (2), 472-481.
- Robertson, I.T., Birch, A.J., & Cooper, C.L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance. *Leadership and Organization Development Journal* 33 (3), 224-232.
- Rogers, T.T., Pasztor, E.M., & Kleinpeter, C.B. (2003). The Impact of training on worker performance and retention: Perceptions of child welfare supervisors. *Professional Development: International Journal of Continuing Social Work Education*, 6 (3).
- Salleh *et al.* (2011). The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (4).
- Sajuyigbe, A.S., Olaoye, B.O., & Adeyemi, M.A. (2013). Impact of reward on employee performance in selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2 (2).

- Shahhosseini, M., Silong, A.D., & Ismaill, I.A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *International Refereed Research Journal*, 4 (1).
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The relationship between leadership style and employee performance. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 2 (5).
- Santoso, S. (2010). *Statistik multivariat konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (6).
- Streimikiene, D., & Grundey, D. (2009). Life satisfaction and happiness-The factors in work performance. *Economics and Sociology*, 2 (1).
- Sugiyono (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Susanty, A. & Miradipta, R. (2013). Employees' job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15 (1), 13-24. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Tandoh, V.C. (2011). Effect of leadership behaviors on employee performance in Guinness Ghana Breweries Limited. *Kwame Nkrumah University of Science and Technology*.
- Tabassi, A.A., Ramli, M., & Abu Bakar, A.H. (2011). Training, motivation and team improvement: The case of construction firms. *African Journal of Business Management*, 5 (14), 5627-5636.
- Tayyaba, M., & Moezza, M. (2014). Impact of employee evaluation on employee performance: A study of banking sector of Pakistan. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1).
- Uche, A.L., Fiberesima, D., & Onwuchekwa, C.A. (2011). Relationship between motivational factors and teachers' performance on the job in Ogba, Egbema, and Ndoni Local Government Area of Rivers State. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2 (5).
- Volman, I. (2007). The impact of leadership on performance: A South African case study. *South Africa: Tshwane University of Technology*.
- Wang *et al.* (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality* 39 (1), 43-54.

Wibowo (2007). *Manajemen kinerja edisi ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.