



**PENINGKATAN KINERJA MELALUI INSENTIF DAN KOMUNIKASI YANG DI
MEDIASI MOTIVASI BERPRESTASI PADA
PT. RAJAWALI NUSINDO AREA JAWA TENGAH**

Gayuh Martin¹

M. Taufiq²

mcq_tt@yahoo.com

Darsono³

STIE Dharmaputra Semarang

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh insentif dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian penjualan pada PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah yang berjumlah 116 orang. Sampel yang diambil adalah seluruh anggota populasi dan metode yang digunakan adalah sensus. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa insentif dan komunikasi terhadap motivasi berprestasi signifikan. Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan signifikan. Pengaruh variabel insentif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan signifikan. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung insentif terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga variabel motivasi berprestasi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga motivasi berprestasi memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Insentif, komunikasi, motivasi berprestasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

The aim from this research analyzes influence incentive and communication towards officer job performance with achievement motivation as intervening variable. Population from this research entire officers at Rajawali Nusindo Co. Ltd. Central Java Area that numbers 116 person. Sample taken entire population members with census method. Data analysis method that used path analysis. Hypothesis testing result shows that incentive and communication influence achievement motivation is significant. Achievement motivation variable influence hypothesis testing towards officer job performance is significant. Incentive and communication variable influence towards officer job performance is significant. Sobel testing result shows incentive indirect influence towards officer job performance is significant. This matter proves that incentive influential towards officer job performance with achievement motivation as intervening variable. Communication indirect influence towards officer job performance is significant. This matter proves that communication influential towards officer job performance with achievement motivation as intervening variable.

Keyword: Incentive, communication, achievement motivation, officer job performance



1. Latar Belakang Masalah

Adanya persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi sekarang ini menuntut perusahaan untuk selalu menyesuaikan strateginya dengan perubahan yang terjadi agar tetap bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan kontribusinya bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Berkaitan dengan kondisi di atas maka peran dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Peran dan kontribusi tersebut adalah dengan menampilkan kinerja yang optimal sehingga akan dapat menunjang keunggulan perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis. Berbagai faktor dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan diantaranya insentif, komunikasi dan motivasi berprestasi. Insentif adalah imbalan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap bekerja pada perusahaan tersebut (Heijrachman & Husnan, 2003). Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan. Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Komunikasi

memegang peranan yang penting dalam hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi (Anderson, 2006). Adapun motivasi berprestasi adalah kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya (McClelland dalam Mas'ud, 2004).

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan telah dilakukan para peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Pu & Zhao (2003) serta penelitian Wati (2008) menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kemudian penelitian Adams *et al* (1988) dan penelitian Herlista dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian Sehfudin dan Mas'ud (2011) serta penelitian Bellé (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya. kinerja karyawan. Kemudian penelitian Lesmana (2011) dan penelitian Stajkovic & Luthans (2001) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan insentif terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Kiswanto (2010) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian Utami (2012) menemukan bahwa komunikasi tidak



berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini akan mengkaji kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pada PT. Rajawali

Nusindo Area Jawa Tengah yang saat ini cenderung menurun, hal ini dapat diketahui dari tabel berikut ini.

Tabel 1
Kinerja Penjualan PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah
Tahun 2011 - 2015

Tahun	Volume Penjualan (Milyar Rupiah)	Perkembangan	
		Milyar Rupiah	Prosentase
2011	2.482	-	-
2012	2.784	302	12,2 %
2013	2.187	-597	-21,4%
2014	2.510	323	14,8%
2015	2.328	-182	-7,3%

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah, 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir kinerja penjualan perusahaan pada awalnya mengalami peningkatan yang cukup besar, namun pada tahun berikutnya cenderung mengalami penurunan.

Mengacu pada uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian pada PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah insentif dan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi?
2. Apakah motivasi berprestasi, insentif dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Apakah insentif dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi

2. Telaah Pustaka dan Hipotesis

2.1. Insentif

Kompensasi tak langsung atau insentif adalah imbalan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap bekerja pada perusahaan tersebut (Heijrachman & Husnan, 2003). Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya (Nawawi, 2001).

Tujuan utama program insentif adalah mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program-program



insentif terdiri atas dua jenis :

1. Program insentif individu yang memberikan kompensasi berdasarkan penjualan-penjualan, produktivitas, atau penghematan-penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
2. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan

Sistem insentif dapat dibedakan menjadi tiga yaitu insentif untuk karyawan produksi, insentif untuk karyawan bukan produksi dan insentif untuk karyawan penjualan yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Nawawi, 2001) :

- a. Sistem insentif untuk karyawan produksi
Untuk karyawan produksi dimana hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai sistem pengupahan yang bisa digunakan adalah berdasarkan atas *piece rate* (unit yang dihasilkan) atau *time bonuses* (premi berdasarkan waktu).
- b. Sistem insentif untuk karyawan bukan produksi

Perusahaan juga memberikan sistem upah insentif untuk bagian-bagian lain, diluar bagian produksi, untuk mencegah iri-hati bagian lain. Sistem upah insentif ini bisa meng “cover” sebanyak mungkin karyawan yang ada.

- c. Sistem insentif untuk karyawan penjualan

Pada umumnya para salesman digaji dalam jumlah tertentu selama suatu periode waktu (misal bulanan), atau dibayar sesuai dengan hasil penjualan, atau kombinasi dari kedua itu, yaitu ada gaji tetapnya dan gaji variabelnya (yang berupa komisi).

Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Indikator –indikator untuk mengukur variabel insentif meliputi (Heijrachman & Husnan, 2003) :

1. Perusahaan memberikan insentif penunjang kepada karyawan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan (seperti uang tranpor, uang makan, asuransi kesehatan dan sebagainya)
2. Perusahaan memberikan insentif penyelesaian pekerjaan untuk mendorong karyawan lebih giat menyelesaikan pekerjaan (seperti komisi atas pencapaian hasil kerja)
3. Perusahaan memberikan insentif berupa bonus sesuai prestasi kerja yang dicapai karyawan (seperti bonus tahunan besarnya disesuaikan prestasi kerja selama satu tahun)

2.2. Komunikasi

Seiring dengan dinamika organisasi yang berjalan cepat maka peranan informasi tidak dapat diabaikan. Kecepatan memperoleh informasi akan mempengaruhi kecepatan organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi. Melalui komunikasi, informasi dapat disebarluaskan sehingga



pihak-pihak yang memerlukan informasi tersebut dapat memperoleh dengan cepat. Peran penting komunikasi lain dapat dilihat dari kemampuannya untuk mengurangi potensi timbulnya konflik yang lebih besar. Hal ini wajar terjadi dalam hubungan kerja, dimana dalam hubungan tersebut seringkali terjadi salah paham yang diakibatkan oleh kurang jelasnya informasi atau tugas yang diberikan. Dengan adanya komunikasi keduanya bisa saling mengemukakan apa yang menjadi kendalanya (Handoko, 2001).

Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Komunikasi memegang peranan yang penting dalam hubungan antar fungsi dalam setiap organisasi. Komunikasi yang telah tertata dengan baik akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, mengurangi kesewenangan dan memperoleh kedudukan yang sama dalam suatu hubungan. Selain itu, komunikasi dapat dipandang sebagai sebuah proses yang digunakan untuk melakukan transfer informasi antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi (Anderson, 2006). Pengukuran kualitas komunikasi dapat diketahui dari aspek profesionalisme, kesamaan, spontanitas, orientasi dan penjelasan (Sriussadaporn dalam Mas'ud, 2004)

2.3. Motivasi Berprestasi

Motivasi mengandung pengertian yaitu keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang

untuk melakukan tindakan-tindakan (Nawawi, 2003). Selanjutnya Handoko (2001) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa motivasi adalah perasaan atau keinginan atau rangsangan dalam diri seseorang untuk bertindak/melakukan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang telah diinginkan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Thoha (2004) bahwa perilaku manusia itu pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan, dengan kata lain perilaku seseorang itu pada hakekatnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.

McClelland (dalam Mas'ud, 2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai *standard of excellence* yaitu kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya. McClelland (dalam Mas'ud, 2004) mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu :

1. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya.



2. Bertanggungjawab, yaitu mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicitacitakan berhasil tercapai.
3. Evaluatif, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil.
4. Mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya.
5. Kreatif dan inovatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.
6. Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.

2.4. Kinerja Karyawan

Simamora (2002) mengartikan kinerja sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam out put yang dihasilkan. Out put yang dihasilkan terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan dalam periode tertentu. Masih banyak ahli manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengertian tentang kinerja yang pada intinya mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh

seorang karyawan selama periode tertentu, dibanding dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya kriteria atau standar, maka setiap organisasi bisa melakukan pengukuran terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawannya. Dari penilaian tersebut seorang karyawan bisa dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila dapat mencapai standar kerja sesuai dengan yang telah ditentukan atau bahkan melampaui standar kerja tersebut.

Berkaitan dengan kinerja karyawan bagian penjualan, dukungan karyawan/tenaga dalam sebuah perusahaan memiliki peranan yang sangat penting yaitu sebagai ujung tombak perusahaan dalam memaksimalkan keuntungan dan penjualan. Perusahaan akan memberikan target penjualan kepada tenaga penjualnya dan diharapkan tenaga penjual memiliki kinerja yang tinggi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Tenaga penjual juga berperan dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen, disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada internal perusahaan untuk merespon perubahan tersebut (Siagian, 2000). Salah satu tujuan utama dalam pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan penjualan dapat diukur berdasarkan indikator sebagai berikut



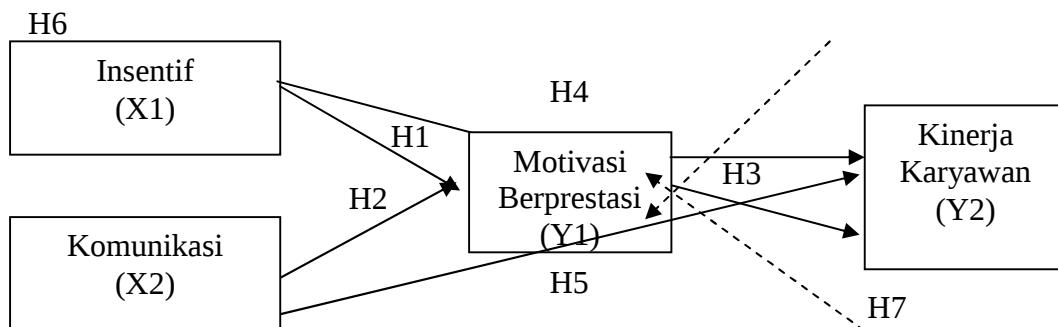
kemampuan mencapai tarjet penjualan, peningkatan pertumbuhan penjualan, perluasan area penjualan, kemampuan menambah jumlah pembeli dan kontribusi dalam meningkatkan keuntungan (Challagalla *et al*, 2000)

2.5. Kerangka Pikir Penelitian

Pada uraian sebelumnya sudah dijelaskan bahwa beberapa peneliti menyatakan bahwa komunikasi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi peneliti lain menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan alam penelitian ini memasukkan variabel motivasi berprestasi sebagai variabel mediator terhadap kinerja. Jadi masih terdapat *research gap*, untuk mengatasi hal tersebut di. Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Adams *et al* (1988), Pu & Zhao (2003) dan Bellé (2013)

2.6. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan kerangka pikir penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Insentif berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

H2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

H3 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H6 : Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi

berprestasi sebagai variabel mediasi

H7 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian penjualan pada PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah yang berjumlah 116 yang diambil dari kantor cabang Semarang = 43 orang, Surakarta = 27 orang, Purwokerto = 25 orang dan Kudus = 21 orang. Adapun yang menjadi sampel yang akan diambil adalah seluruh anggota populasi dan metode yang



digunakan adalah sensus.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Indikator-indikator untuk mengukur variabel insentif meliputi (Heijrachman & Husnan, 2003) :

- Insentif penunjang berupa uang tranpotr
- Insentif penunjang berupa uang makan
- Insentif penunjang berupa asuransi kesehatan
- Insentif tarjet pekerjaan berupa komisi
- Insentif prestasi kerja berupa bonus tahunan

2. Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai sarana formal atau informal yang digunakan dalam berbagai informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu pihak dengan pihak lainnya. Indikator-indikator untuk mengukur variabel komunikasi meliputi (Sriussadaporn dalam Mas'ud, 2004) :

- a. Profesionalisme
- b. Kesamaan
- c. Spontanitas
- d. Orientasi
- e. Penjelasan

3. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya. Variabel motivasi berprestasi diukur dengan indikator (McClelland dalam Fuad Mas'ud, 2004):

- a. Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan
- b. Bertanggungjawab
- c. Evaluatif.
- d. Mengambil resiko sedang
- e. Kreatif dan inovatif
- f. Menyukai tantangan

4. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang (individu) atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Berkaitan dengan kinerja karyawan penjualan maka dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator sebagai berikut (Challagalla et al, 2000) :

- 1. Kemampuan mencapai tarjet penjualan
- 2. Peningkatan pertumbuhan penjualan
- 3. Perluasan area penjualan
- 4. Kemampuan menambah jumlah pembeli
- 5. Kontribusi dalam meningkatkan keuntungan

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, koesioner dan studi



kepastakaan (Marzuki, 2002) :

3.4. Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas Dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Bila hasil pengujian data tersebut valid (nilai r hitung $> r$ tabel) dan reliabel (nilai cronbach $> 0,70$) maka dianggap layak untuk dianalisis.

2. Uji Kelayakan Model

Pengujian kelayakan model atau *goodness - fit test* meliputi (Ghozali, 2011) :

Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Uji F (*F test*)

Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi, kriteria yang digunakan yaitu jika F hitung lebih besar dari F tabel, maka model tersebut layak atau sudah tepat.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (*t test*) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat.

4. Analisis Jalur Model Regresi.

Model persamaan dalam analisis jalur

yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut (Rutherford dalam Sarwono , 2006) :

$$a. Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e1$$

(Jalur I)

$$b. Y2 = \beta_3 Y1 + \beta_4 X1 + \beta_5 X2 + e2$$

(Jalur II)

Dimana :

$Y1$: Motivasi Berprestasi

$Y2$: Kinerja Karyawan

$X1$: Insentif

$X2$: Komunikasi

B : Koefisiensi Regresi

e : Error / residu

5. Penghitungan Uji Sobel :

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh mediasi dari suatu persamaan analisis jalur. Perhitungan uji Sobel dapat dilakukan dengan alat bantu kalkulator Sobel. Kalkulator ini untuk mengetahui apakah efek tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator adalah signifikan atau tidak signifikan. Hasil uji Sobel ini dapat diketahui baik dengan uji statistik satu pihak maupun dua pihak melalui nilai probabilitasnya.

www.danielsoper.com/statcalc/calculator

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas dapat diketahui berdasarkan tabel di bawah ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel kuesioner valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r



hitung > r tabel = 0,176 (N = 116 , $\alpha = 0,05$)

Tabel 1
Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung (<i>Corrected Item Total Correlation</i>)	> / <	r tabel ($\alpha=0,05$)
Insentif (X1)	X1.1	0,543	>	0,176
	X1.2	0,656	>	0,176
	X1.3	0,591	>	0,176
	X1.4	0,781	>	0,176
	X1.5	0,629	>	0,176
Komunikasi (X2)	X2.1	0,525	>	0,176
	X2.2	0,650	>	0,176
	X2.3	0,654	>	0,176
	X2.4	0,780	>	0,176
	X2.5	0,334	>	0,176
Motivasi Berprestasi (Y1)	Y1.1	0,509	>	0,176
	Y1.2	0,491	>	0,176
	Y1.3	0,574	>	0,176
	Y1.4	0,727	>	0,176
	Y1.5	0,601	>	0,176
Kinerja Karyawan (Y2)	Y1.6	0,306	>	0,176
	Y2.1	0,773	>	0,176
	Y2.2	0,665	>	0,176
	Y2.3	0,752	>	0,176
	Y2.4	0,707	>	0,176
	Y2.5	0,605	>	0,176

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

2. Uji Reliabilitas

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	r hitung (<i>Cronbach Alpha</i>)	> / <	r standar
Insentif (X1)	0,828	>	0,70
Komunikasi (X2)	0,789	>	0,70
Motivasi Berprestasi (Y1)	0,780	>	0,70
Kinerja Karyawan (Y2)	0,869	>	0,70

Sumber : Data primer yang diolah, 2016



Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau *r* hitung untuk keempat variabel yaitu insentif, komunikasi, motivasi berprestasi dan kinerja karyawan semuanya lebih besar dari 0,70 (*r* standar) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel.

4.2. Uji Kelayakan Model

1. Pengaruh Insentif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi berprestasi
 - a. Koefisien Determinasi
- Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

Tabel 3

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model	Adjusted R Square
1	.357

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,357 Hal ini berarti bahwa variabel insentif dan komunikasi dapat menjelaskan variasi dari variabel motivasi berprestasi sebesar

35,7% sedangkan yang 64,3% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model misalnya kemampuan kerja, lingkungan kerja dan sebagainya.

b. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 4

Hasil Uji F (Jalur I)

Model	F	Sig.
1	32.967	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *F* hitung $32.967 > F \text{ tabel} = 3,07$ ($df_1 = k = 2$ dan $df_2 = n - k - 1 = 116 - 2 - 1 = 113$, $\alpha = 0,05$) dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan *F* di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur 1) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Pengaruh Insentif, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

c. Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.



Tabel 5

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur II)

Model	Adjusted R Square
1	.669

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,669 Hal ini berarti bahwa variabel insentif, komunikasi dan motivasi berprestasi dapat menjelaskan variasi dari

variabel Kinerja Karyawan sebesar 66,9% sedangkan yang 33,1% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model misalnya disiplin kerja, semangat kerja dan lainnya.

d. Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan table di bawah ini.

Tabel 6

Hasil Uji F (Jalur II)

Model	F	Sig.
1	78.451	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F 1. hitung = 78,451 > F tabel = 2,68 (df1 = k = 3 dan df2 = n – k – 1 = 116 – 3 – 1 = 112, $\alpha = 0,05$), dengan angka signifikansi = 0,000 < $\alpha = 0,05$ (signifikan).

Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pengaruh Insentif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Pengujian hipotesis pengaruh insentif dan komunikasi terhadap motivasi berprestasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 7

Koefisien Regresi (Jalur I)

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4.096	.000
	Insentif (X1)	.524	6.768	.000
	Komunikasi (X2)	.298	2.550	.009

Sumber : Data primer yang diolah, 2016



a. Hipotesis 1 (H1) :

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel insentif terhadap motivasi berprestasi sebesar $0,678 > t \text{ tabel} = 1,658$ ($df = n - k - 1 = 116 - 2 - 1 = 113$, $\alpha = 0,05$, uji satu pihak), dengan angka signifikansi = $0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 1 (H1) bahwa insentif berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi terbukti.

b. Hipotesis 2 (H2) :

Nilai t hitung dari pengaruh variabel Komunikasi terhadap motivasi berprestasi sebesar $2,550 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi = $0,009 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 2 (H2) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi terbukti.

2. Analisis Regresi Pengaruh Insentif dan Komunikasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Analisis regresi pengaruh insentif dan komunikasi terhadap motivasi berprestasi dapat dijelaskan berdasarkan tabel. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta)

atau $\beta_1 = 0,524$ dan $\beta_2 = 0,298$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut :

$$MB = \beta_1 I + \beta_2 K + e_1$$

Sehingga :

$$MB = 0,524 I + 0,298 K + e_1$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

a. $I \longrightarrow MB$ atau $p_1 = 0,524$ (bertanda positif)

Insentif (I) berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi (MB), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi insentif yang diberikan maka semakin tinggi motivasi berprestasi.

b. $MB \longrightarrow$ atau $p_2 = 0,298$ (bertanda positif)

Komunikasi (K) berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi (MB), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi motivasi berprestasi.

3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Insentif, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pengaruh insentif, komunikasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 8
Koefisien Regresi (Jalur II)

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		.681	.497
	Insentif (X1)	.244	4.462	.000
	Komunikasi (X2)	.118	2.505	.011
	Motivasi Berprestasi (Y1)	.486	7.196	.000



Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pengujian Hipotesis 3 (H3) :

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan sebesar $7,196 > t \text{ tabel} = 1,658$ ($df = n - k - 1 = 116 - 3 - 1 = 112$, $\alpha = 0,05$, uji satu pihak), dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 3 (H3) bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

a. Hipotesis 4 (H4) :

Nilai t hitung dari pengaruh variabel Insentif terhadap kinerja karyawan sebesar $4,462 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi $= 0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 4 (H4) bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

b. Hipotesis 5 (H5) :

Nilai t hitung dari pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan $= 2,505 > t \text{ tabel} = 1,658$ dengan angka signifikansi $= 0,011 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 5 (H5) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

4. Analisis Regresi Pengaruh Insentif, Komunikasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi pengaruh insentif, komunikasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dapat

dijelaskan berdasarkan tabel 4.33. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_3 = 0,486$, $\beta_4 = 0,244$ dan $\beta_5 = 0,118$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut :

$$KK = \beta_3 MB + \beta_4 I + \beta_5 K + e_2$$

Sehingga :

$$KK = 0,486 MB + 0,244 I + 0,118 K + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh :

a. $MB \longrightarrow KK$ atau $p_3 = 0,486$ (bertanda positif)

Motivasi Berprestasi (MB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi semakin tinggi pula kinerja karyawan

b. $I \longrightarrow KK$ atau $p_4 = 0,244$ (bertanda positif)

Insentif (I) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi insentif yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan

c. $K \longrightarrow KK$ atau $p_5 = 0,118$ (bertanda positif)

Komunikasi (K) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi kinerja karyawan



5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Insentif Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi

a. Uji Sobel pengaruh X1 terhadap Y2 dengan Y1 sebagai variabel mediasi

Sehingga t hitung ($X1 \longrightarrow Y1 \longrightarrow Y2$) = 5,124 > t tabel = 1,658

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh tak langsung insentif terhadap kinerja karyawan = 5,124 > t tabel = 1,658. Dengan demikian hipotesis (H6) bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi terbukti.

b. Uji Sobel pengaruh X2 terhadap Y2 dengan Y1 sebagai variabel mediasi

Sehingga t hitung ($X2 \longrightarrow Y1 \longrightarrow Y2$) = 3,353 > t tabel = 1,658

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh tak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan = 3,353 > t tabel = 1,658. Dengan demikian hipotesis (H7) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi terbukti.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut :

a. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel insentif terhadap motivasi berprestasi signifikan, sehingga hipotesis 1 (H1) bahwa insentif berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi terbukti dan dapat

diinterpretasikan bahwa semakin tinggi insentif maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi

b. Pengaruh variabel komunikasi terhadap motivasi signifikan, sehingga hipotesis 2 (H2) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi motivasi berprestasi

c. Pengaruh variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga hipotesis 3 (H3) bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan

d. Pengaruh variabel insentif terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga hipotesis 4 (H4) bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi insentif maka semakin tinggi kinerja karyawan

e. Pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga hipotesis 5 (H5) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

f. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung insentif terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga hipotesis (H6) bahwa insentif



berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi terbukti. Dengan demikian variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.

- g. Hasil uji Sobel juga menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan signifikan, sehingga hipotesis (H7) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi terbukti. Dengan demikian variabel motivasi berprestasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

6. Saran

Saran-saran berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

- Perusahaan bila mungkin dapat menambah insentif uang transpor kepada karyawan penjualan agar mereka lebih giat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas / pekerjaan.
- Melaksanakan rapat koordinasi antara supervisor / pengawas dengan karyawan penjualan maupun dengan bagian lainnya secara rutin setiap minggu, hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam melaksanakan tugas / pekerjaan.
- Pimpinan perlu perhatian atas hasil kerja karyawan dan memfasilitasi karyawan yang mempunyai gagasan dan keinginan untuk berprestasi.

Referensi:

- Adams, C.H., Schlueter, D.W. and Barge, J.K., 1988. Communication and motivation within the Superior-Subordinate Dyad: Testing the Conventional Wisdom of Volunteer Management. *Journal of Applied Communication Research*, 16(2), pp.69-81.
- Anderson, James C. Dan James A. Narus, 2006 "A Model of Distributor Film Working Partnerships", *Jurnal of Manajement*, Vol. 54, January,
- Bellé, N., 2013. Experimental Evidence on the Relationship Between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), pp.143-153.
- Challagala G., Servani ,T. And Hube, G, " Superfvisory Orientations and Salesperson Work Outcomes : The Moderating Effect of Salesperson Location", *Journal of Selling & Sales Management* ,Vol XX, No.3 (Summer 2000,P.161-171)
- Ghozali, Imam.2011. *Analisis Multivariat SPSS*,.Edisi Ketiga. Semarang : BP – UNDIP
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Handoko, Hani, T.2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE
- Heijrachman dan Suad Husnan . 2003. *Manajemen Personalia*,



- BPFE, Yogyakarta
- Herlista, A., Waloejo, H.D. and Dewi, R.S., 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Area Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), pp.11-20.
- Kiswanto, M., 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*, 6(1), pp.1267-1439.
- Lesmana, D., 2011. Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Marzuki, 2002, Metodologi Riset, Yogyakarta. : BPFE – UII
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional –Konsep & Aplikasi*. Semarang : BP. Undip
- Pu, Y.J. and Zhao, G.Q., 2003. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentive [J]. *Chinese Journal of Management Science*, 5, p.020.
- Sehfudin, A. & Mas'ud, F., 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. *Doctoral Dissertation*, Universitas Diponegoro.
- Simamora, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama., Yogyakarta: BP. STIE YKPN
- Siagian, P., Sondang. 2000. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta : CV. Masagaung
- Stajkovic, A.D. and Luthans, F., 2001. Differential Effects Of Incentive Motivators On Work Performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), pp.580-590.
- Toha, Mitfah. 2004. *Adminstrasi Kepegawaian*, Jakarta : Rineka Karya
- Utami, Setyaningsih Sri. .2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar." *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 4, No. 1
- Wati, T.S., 2008. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Retail dan Consumer Risk PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Tesis*. Surabaya : Universitas Airlangga.