

PENGARUH *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI (Survei pada Karyawan *Sales Force* Otomotif di Wilayah Surakarta)

Praptiestrini ¹⁾
Rohwiyati ²⁾

^{1, 2)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta

e-mail: ¹⁾ praptiunsa6@gmail.com

²⁾ bagastisa02@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyses effect (1) reward on job satisfaction (2) reward on the organizational commitment (3) reward on performance (4) job satisfaction on performance (5) organizational commitment on performance (6) reward on performance mediated by job satisfaction (7) reward on performance mediated organizational commitment. This research using samples of 70 automotive sales force in Surakarta region. To test the hypothesis using path analysis. The result shows that (1) reward has significance effect on job satisfaction; (2) reward has not significance effect on organizational commitment, (3) reward has significance effect on performance; (4) job satisfaction has significance effect on performance; (5) organizational commitment has significance effect on performance; (6) effect reward on sales force performance mediated by job satisfaction; (7) effect reward on sales force performance mediated by organizational commitment.

Keywords: *reward, job satisfaction, organizational commitment, sales force performance*

PENDAHULUAN

Industri otomotif merupakan salah satu sektor andalan dalam kebijakan industri nasional yang memiliki peran besar terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Industri otomotif di Indonesia telah banyak mengalami perkembangan baik untuk produk jadi ataupun rakitan. Kondisi ini semakin membuat pasar otomotif bergairah apalagi dengan adanya kebijakan baru pemerintah untuk memproduksi kendaraan hemat energi, harga terjangkau dan program pengembangan kendaraan bermotor dengan emisi rendah karbon dan ramah lingkungan (Gaikindo, 2016). Sumber daya manusia sampai sekarang dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif. *The employees the most important asset in the organizations* (Greer, 1995; Gabcanova, 2011). Karyawan adalah sumber daya utama organisasi, dan keberhasilan atau kegagalan organisasi berpusat pada kemampuan pengusaha untuk menarik, mempertahankan, dan

memberi penghargaan secara tepat sesuai dengan kompetensi dan hasil kerjanya (Armstrong, 2003). Karyawan *sales force* adalah salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, oleh karena itu kinerja tenaga penjual memiliki kontribusi positif bagi perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan bisnis. *Sales force* atau tenaga penjualan adalah suatu proses yang membantu dan membu-juk satu atau lebih kemungkinan untuk membeli suatu produk atau jasa atau untuk mengambil tindakan pada ide apapun melalui presentasi lisan (Mullins dan Walker, 2013).

Kinerja tenaga penjual memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dari penjualan produk dan jasa sangat tergantung dari kemampuan menarik pelanggan baru, menjaga pelanggan yang telah ada, dan merubah keberadaan pelanggan potensial menjadi

pelanggan yang loyal (Sukoco, 2012). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Ferdinand, 2000). Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al. (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Grant et al. (2001) kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggung jawab. Pettijohn et al., (2007) menyatakan, kinerja penjualan dari seorang *sales* meliputi kontribusi seorang *sales* pada pangsa pasar, meningkatkan profitabilitas perusahaan, cepat dalam penjualan produk baru, pemenuhan target dari perusahaan, dan memenuhi keinginan tujuan dari atasan. Wei & Yazdanifard (2014) menyatakan setiap kinerja karyawan penting dalam sebuah organisasi, dan salah satu cara memotivasinya adalah dengan memberi penguatan positif (*positive reinforcement*) di mana perilaku seseorang diperkuat atau meningkat berdasarkan konsekuensi. Hal itu bisa diaplikasikan dengan memanfaatkan *reward* ekstrinsik meliputi gaji, bonus dan *fringe benefit* atau *reward* intrinsik yaitu pujian, dorongan, dan pemberdayaan. Dengan menerapkan penguatan positif pada faktor-faktor ini, akan mendorong perilaku positif yang diinginkan sedangkan perilaku negatif dapat dieliminasi. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan (*reward*) didefinisikan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa, kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya penghargaan diberikan untuk mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi (Panggabean, 2008).

Hasil temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aktar, Sachu & Ali (2012); Njanja et al. (2013); Sajuyigbe, Bosede & Adeyemi (2013) menyatakan bahwa *reward* memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Pada umumnya karyawan menginginkan adanya *reward* yang menarik, adil dan layak sesuai dengan kontribusi mereka, sehingga hal tersebut akan memacu karya-

wan untuk mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Saeed, Nayyab & Lodhi (2013); Osibanjo et al. (2014); Ngui et al. (2014) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya, masih terdapat ketidakkonsistenan temuan mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Temuan lain menyatakan bahwa *reward* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gohari et al. (2013); Nur, Dahie & Osman (2015) menyatakan bahwa pengaruh *reward* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kata lain pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Implikasinya bahwa kinerja karyawan dapat terjadi karena sebelumnya karyawan telah merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu, dan kepuasan kerja terjadi karena karyawan merasa terdapat kesesuaian antara *reward* yang diterima dengan harapan dan hasil kerjanya. Menurut Locke & Lathan (1976) kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan (positif) yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan dalam arti pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Menurut Sattar et al. (2012) kepuasan kerja karyawan dapat dinilai dari lima dimensi yaitu (1) *Work* (tantangan pekerjaan dan hasil kerja); *Pay* (gaji dan tunjangan); (3) *Promotion* ((kompetisi sehat dan kesesuaian jabatan dengan kemampuan); (4) *Supervision* (pengawasan tidak ketat dan kemandirian); (5) *Work environment and co-worker* (lingkungan kerja dan hubungan antar rekan kerja).

Hasil temuan Rizal et al. (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan selanjutnya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara temuan Kavuludi et al. (2016) menyatakan bahwa pengaruh *extrinsic reward* dalam bentuk insentif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.

Pentingnya komitmen karyawan terhadap organisasi (*organizational commitment*) dinyatakan oleh Meyer et al. (2002) bahwa komitmen organisasional merupakan gagasan penting dalam manajemen dan telah dipelajari oleh banyak peneliti, terutama dalam psikologi organisasi dan perilaku organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, oleh karenanya tujuan dan kebutuhan karyawan dengan organisasi harus terjadi kesesuaian sehingga orang-orang dalam organisasi dapat bekerja secara efisien. Komitmen organisasional telah terbukti berhubungan dengan tingkat produktivitas, kehadiran di tempat kerja, turnover, partisipasi, simpati bagi serikat pekerja dan berbagai kasus psikologis. Komitmen organisasional menurut Mowday, Porter & Steer (1982) merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari (a) keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (b) kemauan untuk berusaha atau berbuat sesuatu demi kepentingan organisasi; (c) keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan hasil temuan sebelumnya dapat diperoleh pemahaman bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan masih terdapat kesenjangan. Untuk mengisi kesenjangan temuan penelitian tentang pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, peneliti mengembangkan model dengan memasukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai pemediasi. Hal ini disebabkan karena, dalam riset manajemen sumber daya manusia seringkali model penelitian tidak hadir dalam bentuk pengaruh langsung karena terkadang hubungan dua variabel tersebut diperantarai oleh fenomena lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peran kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai pemediasi pada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan tenaga penjualan pada industri otomotif di wilayah Surakarta belum pernah dilakukan, hal inilah yang memotivasi peneliti mengembangkan model untuk menjelaskan fenomena mengenai kinerja *sales force* otomotif di wilayah Surakarta.

Berdasarkan uraian di atas permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

7. Komitmen organisasional memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan melakukan perhitungan statistik. Desain/rancangan penelitian ini adalah tipe eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta yang berjumlah 236 orang, sehingga dengan demikian sampel yang diambil sebanyak 70 karyawan. Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan yang ditolerir 10% (Umar, 2005):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{236}{1 + 236(0,1)^2} = 70$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran penelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (e = 0,10)

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat instrumen meliputi *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja karyawan. *Reward* adalah persepsi karyawan terhadap *reward* intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas hasil kerja yang dicapai karyawan. *Reward* diukur dengan tujuh indikator yang dikembangkan Gohari et al. (2013) yaitu *empowerment, appreciation, delegation, salary, promotion, bonus, dan fringe benefits*.

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai situasi di tempat kerja. Kepuasan kerja diukur dengan empat indikator yang dikembangkan oleh Talukder & Jan (2017) yaitu dukungan mana-

ger, kebanggaan terhadap pekerjaan, perasaan senang terhadap pekerjaan, dan sistem kompensasi.

Komitmen organisasional adalah komitmen karyawan terhadap organisasi yang menunjukkan adanya suatu kekuatan relatif dari individu dalam menghayati (mengidentifikasi) tujuan dan nilai-nilai organisasi serta tingkat keterlibatannya dalam mendukung tujuan organisasi. Komitmen organisasional diukur dengan enam indikator yang dikembangkan Talukder & Jan (2017) yaitu kepedulian perusahaan terhadap pengembangan karyawan, kepercayaan terhadap organisasi, dukungan organisasi, perasaan memiliki, gaya kepemimpinan, berbicara positif tentang organisasi.

Kinerja *sales force* adalah hasil kerja yang dicapai karyawan *sales force* selama periode tertentu yang dinilai sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja *sales force* diukur dengan enam indikator yang dikembangkan oleh Saleh & Ken (2010) yaitu kemampuan mengidentifikasi pelanggan, kemampuan menghasilkan pendapatan, kemampuan menjual produk, kemampuan mencapai target penjualan, kecepatan menjual produk baru, kemampuan membantu supervisor.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Pengujian Data Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas menggunakan rumus Korelasi Product Moment, pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2. Teknik analisis data

Teknik analisis data menggunakan analisis jalur bertujuan untuk mengetahui hubung-

an kausalitas antara variabel *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dengan kinerja karyawan yang dibangun atas tiga model persamaan sebagai berikut:

$$\text{Model 1: } \text{KEP} = \alpha + p_1\text{RWD} + \varepsilon_1$$

$$\text{Model 2: } \text{KO} = \alpha + p_2\text{RWD} + \varepsilon_2$$

$$\text{Model 3: } \text{KIN} = \alpha + p_3\text{RWD} + p_4\text{KEP} + p_5\text{KO} + \varepsilon_3$$

Keterangan:

KIN = Kinerja karyawan

KEP = Kepuasan kerja

KO = Komitmen organisasional

RWD = *Reward*

$p_1..p_5$ = Koefisien jalur dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

ε = Jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*Unexplained variance*)

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 s/d hipotesis 5 dilakukan melalui uji t dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis 6 dan hipotesis 7 dengan membandingkan total koefisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsung.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini disajikan tabel 1 berikut ini:

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji validitas butir pernyataan variabel *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Perhitungan validitas item dengan uji korelasi *product moment* menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan menghasilkan nilai r hitung > r tabel berarti semua item pernyataan variabel *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dinyatakan Valid.

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas untuk instrumen *reward*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji asumsi klasik meliputi Uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas disajikan tabel 4 berikut ini:

Tabel 1. Analisis Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	40,00
	Perempuan	42	60,00
	Total	70	100,00
Tingkat Pendidikan	SMA	19	27,14
	Diploma (D1/D2/D3)	34	48,57
	Sarjana (S1)	16	22,86
	Sarjana (S2)	1	1,43
	Total	70	100,00
Masa Kerja	< 5 tahun	18	25,71
	5-10 tahun	39	55,71
	> 10 tahun	13	18,57
	Total	70	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Kesimpulan
<i>Reward</i>	RWD1	0,846	0,235	Valid
	RWD2	0,577	0,235	Valid
	RWD3	0,658	0,235	Valid
	RWD4	0,585	0,235	Valid
	RWD5	0,593	0,235	Valid
	RWD6	0,858	0,235	Valid
	RWD7	0,839	0,235	Valid
Kepuasan Kerja	KEP1	0,568	0,235	Valid
	KEP2	0,528	0,235	Valid
	KEP3	0,483	0,235	Valid
	KEP4	0,557	0,235	Valid
Komitmen Oragnisasional	KO1	0,665	0,235	Valid
	KO2	0,682	0,235	Valid
	KO3	0,657	0,235	Valid
	KO4	0,665	0,235	Valid
	KO5	0,658	0,235	Valid
	KO6	0,682	0,235	Valid
	KIN1	0,702	0,235	Valid
Kinerja Karyawan	KIN2	0,714	0,235	Valid
	KIN3	0,680	0,235	Valid
	KIN4	0,645	0,235	Valid
	KIN5	0,698	0,235	Valid
	KIN6	0,717	0,235	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria uji	Kesimpulan
<i>Reward</i>	0,901	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	0,737	0,60	Reliabel
Komitmen organisasional	0,869	0,60	Reliabel
Kinerja karyawan	0,881	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Standar	Keterangan	
<i>Reward</i>	0,760	1,316		Tidak terjadi multikolinearitas	
Kepuasan	0,766	1,306	<i>Tolerance</i> > 0,1	<i>VIF</i> < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Komitmen	0,975	1,026			Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel independen (*reward*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi) tidak saling berkorelasi linear. Hal ini ditunjukkan dari nilai *tolerance* (0,760; 0,766; 0,975) > 0,1 dan *Variance Inflation Factors* (1,316; 1,306; 1,026) < 10. Dengan demikian model penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas disajikan tabel 5 berikut ini:

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel independen (*reward*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi (0,346; 0,155; 0,818) > 0,05, berarti model penelitian ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi disajikan tabel 6 berikut ini:

Hasil uji autokorelasi melalui *Runs test* diperoleh *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,630 > 0,05. Dengan demikian model penelitian ini tidak terjadi masalah autokorelasi.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas disajikan tabel 7 berikut ini:

Hasil uji normalitas melalui *Kolmogorov-Smirnov test* diperoleh *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,986 > 0,05 berarti residual normal.

Hasil Analisis Jalur

Langkah-langkah perhitungan analisis jalur dilakukan dengan melakukan analisis regresi terhadap ketiga model, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan, diperoleh hasil pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastistas

Variabel	Sig.	Standar	Keterangan
<i>Reward</i>	0,346		Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan	0,155	<i>Sig. > 0,05</i>	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Komitmen	0,818		Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 6. Hasil Uji Autokorelasi

<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Standar	Keterangan
0,630	<i>Sig. > 0,05</i>	Tidak terjadi autokorelasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

<i>Asymp. Sig.(2-tailed)</i>	Standar	Keterangan
0,986	<i>Sig. > 0,05</i>	Residual Normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur

Model Regresi	Jalur	Koefisien Jalur	Nilai t	Sig.	Kesimpulan
1	RWD→KEP	p1 = 0,481	4,529	0,000	H1 diterima
2	RWD→ KO RWD→	p2 = 0,149	1,244	0,218	H2 ditolak
3	KIN	p3 = 0,231	2,205	0,031	H3 diterima
	KEP→ KIN	p4 = 0,458	4,398	0,000	H4 diterima
	KO→ KIN	p5 = 0,219	2,370	0,021	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2017

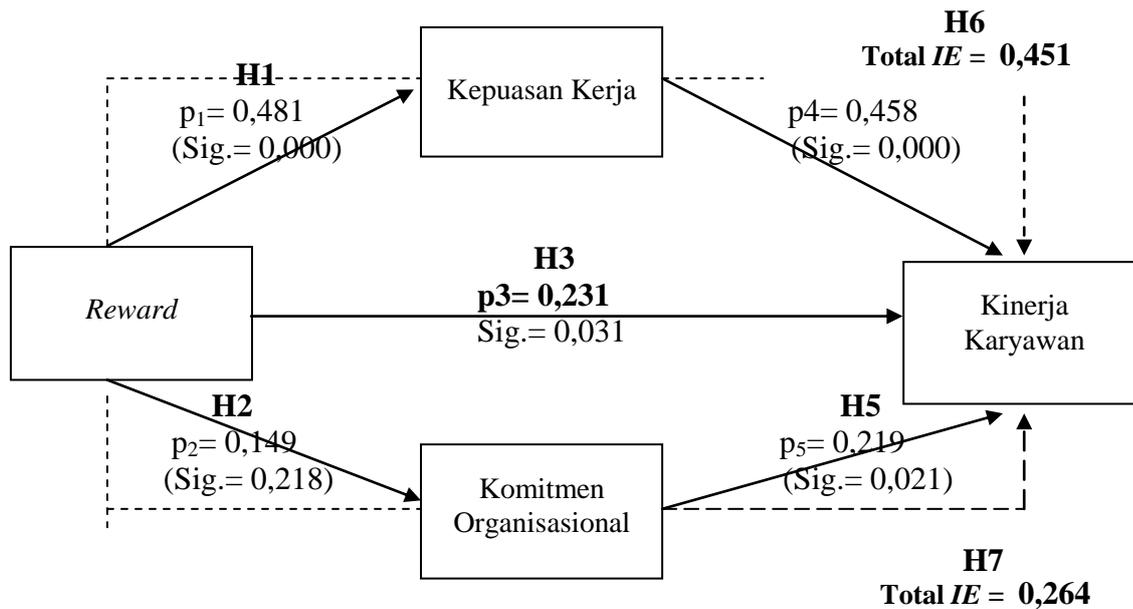
Tabel 9. Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Jalur	Koefisien Jalur	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	Total <i>Indirect Effect</i>	Kesimpulan
RWD→KEP	p1 = 0,481				
RWD→KO	p2 = 0,149				
RWD→KIN	p3 = 0,231				
KEP→KIN	p4 = 0,458				
KO→KIN	p5 = 0,219				
RWD→KEP→KIN		p3 = 0,231	p1 x p4 = 0,220	0,451	H6 diterima
RWD→KO→KIN		p3 = 0,231	p2 x p5 = 0,033	0,264	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pengujian Hipotesis

- Uji pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja
Hasil uji pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 4,529 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H₁ diterima.
- Uji pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasional
Hasil uji pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai t hitung sebesar 1,244 dengan *p value* (0,218) > 0,05 berarti *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, H₂ ditolak.
- Uji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan
Hasil uji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,205 dengan *p value* (0,021) < 0,05 berarti *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H₃ diterima.
- Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
Hasil uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung 4,398 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H₄ diterima.
- Uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan
Hasil uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,370 dengan *p value* (0,021) < 0,05 berarti komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H₅ diterima.
- Uji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja
Berdasarkan hasil perhitungan (Tabel 9) menunjukkan bahwa total koefisien *indirect*



irect effect (0,451) > koefisien *direct effect* (0,231) berarti kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H6 diterima.

- Uji pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan (Tabel 9) menunjukkan bahwa total koefisien *indirect effect* (0,264) > koefisien *direct effect* (0,231) berarti komitmen organisasional memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian H7 diterima.

Berdasarkan hasil analisis jalur disajikan rangkuman koefisien *direct effect* dan *indirect effect* seperti pada skema di atas:

Uji F

Hasil pengujian model diperoleh nilai F hitung sebesar 18,117 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti model dinyatakan layak (*fit*) dalam memprediksi pengaruh *reward*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi *Adjusted R²* bertujuan untuk mengukur besarnya persentase sumbangan pengaruh *reward*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis

regresi diperoleh nilai koefisien determinasi *Adjusted R²* sebesar 0,427 artinya sumbangan pengaruh *reward*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 42,7% sisanya 57,3% dijelaskan oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

- Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan kerja

Hasil temuan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, bahwa *reward* yang diberikan perusahaan baik penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik dapat digunakan sebagai alat pemotivasian karyawan yang dapat memberikan penguatan positif di mana *reward* yang menarik, adil dan layak memiliki konsekuensi pada sikap dan perilaku kerja yang positif. Semakin baik penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cenderung semakin tinggi. *Reward* yang diterima karyawan dalam penelitian ini dapat berupa penghargaan intrinsik yaitu adanya pemberdayaan kemampuan bagi tenaga penjualan, apresiasi perusahaan terhadap hasil penjualan karya-

wan, serta adanya pendelegasian tugas yang jelas, sedangkan penghargaan ekstrinsik merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas hasil kerja karyawan dalam bentuk gaji, promosi jabatan, bonus, dan tunjangan. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gohari et al. (2013) dan Nur, Dahie & Osman (2015) bahwa pemberian *reward* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh *Reward* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil temuan penelitian ini, *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki sikap yang heterogen dalam menilai penghargaan yang diterimanya sehingga bentuk-bentuk penghargaan yang diterima karyawan belum sepenuhnya mendorong tumbuhnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil kuesioner komitmen organisasional menunjukkan bahwa karyawan menyatakan tidak setuju pada indikator kepedulian perusahaan terhadap pengembangan karyawan. Tanggapan tersebut memberikan gambaran bahwa karyawan belum memperoleh penghargaan secara instrinsik, di mana dukungan perusahaan terhadap pengembangan kompetensi bagi karyawan dirasakan masih kurang. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Kavuludi et al. (2016) bahwa *extrinsic reward* dalam bentuk insentif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

sales force otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan karyawan yang semakin baik. Peningkatan kinerja karyawan karyawan dapat dilihat dari kemampuan mengidentifikasi pelanggan, kemampuan menghasilkan pendapatan, kemampuan menjual produk, kemampuan mencapai target penjualan, kecepatan menjual produk baru, kemampuan membantu supervisor. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aktar, Sachu & Ali (2012); Njanja et al. (2013); Sajuyigbe, Bosede & Adeyemi (2013); Saeed, Nayyab & Lodhi (2013); Osibanjo et al. (2014); Ngu et al. (2014) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, peningkatan kepuasan kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tenaga penjualan dalam penelitian ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan atas dukungan manager, perasaan bangga terhadap pekerjaan, perasaan senang terhadap pekerjaan, dan sikap positif karyawan terhadap sistem kompensasi. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai aspek di tempat kerja, sehingga semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gohari et al. (2013) dan Nur, Dahie & Osman (2015) bahwa pemberian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, peningkatan komitmen organisasional dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Komitmen organisasional karyawan dalam penelitian ini dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pengembangan, kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dukungan organisasi, adanya perasaan memiliki (*sense of belonging*), gaya kepemimpinan yang menyenangkan, serta perilaku karyawan untuk berbicara positif tentang organisasi. Dengan demikian, peningkatan komitmen organisasional dalam diri karyawan akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi, karena karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi akan menunjukkan rasa tanggung jawab, loyalitas, serta dedikasi yang semakin tinggi untuk memajukan organisasi. Sehingga dengan demikian karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi akan menghasilkan kinerja yang semakin baik. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Kavuludi et al. (2016) bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Tidak Langsung *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki koefisien yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja

memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat diwujudkan, apabila karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja, dan kepuasan kerja dapat diwujudkan melalui pemberian *reward* yang adil, layak dan memiliki nilai untuk memuaskan kebutuhan karyawan. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gohari et al. (2013); Nur, Dahie & Osman (2015) bahwa pengaruh *reward* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja terlebih dahulu, dengan kata lain pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

7. Pengaruh Tidak Langsung *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional memiliki koefisien yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, komitmen organisasional memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan *sales force* otomotif di wilayah Surakarta. Implikasi dari hasil temuan ini, bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat diwujudkan, apabila sebelumnya komitmen organisasional karyawan semakin tumbuh dan terpelihara, dan tumbuhnya komitmen organisasional dalam diri karyawan dapat diwujudkan melalui pemberian *reward* yang semakin baik. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan selanjutnya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kavuludi et al. (2016) bahwa pengaruh *extrinsic reward* dalam bentuk insentif terhadap kinerja

karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa *reward* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, *reward* tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, *reward* juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja

karyawan. Temuan lain menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan demikian kepuasan kerja dan komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi pada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari temuan penelitian ini, bahwa pemberian *reward* yang menarik, adil dan layak akan mendorong kepuasan kerja dan tumbuhnya komitmen organisasional karyawan, untuk selanjutnya dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktar, S., Sachu, M.K., Ali, M.E., 2012, *The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 6 (2), pp. 09-15.
- Armstrong, M., 2003, *Strategic human resources management: A guide to action*, UK: Kogan Page.
- Baldauf, A., Cravens, David W., and Nigel, F.P., 2001, *Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI (2) (Spring), pp.109-122.
- Barker, Tansu A, 1999. *Benchmark of Successful Salesforce Performance*. Canadian Journal of Administrative Science, p.95-104.
- Ferdinand, Augusty, (2000), *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gabcanova, Iveta, 2011, *The Employees–The Most Important Asset In The Organizations*, Journal: Human Resources Management & Ergonomics, Vol. V (1), pp. 1-12.
- Gaikindo. (2016). *Perkembangan Industri Otomotif*. <http://www.gaikindo.or.idperkembangan/>. Di akses April 2017.
- . (2017). *Industri Otomotif Sanggup Tingkatkan Kontribusi Ekonomi*. <http://www.gaikindo.or.id/industriotomotif-sanggup-tingkatkan-kontribusiekonomi/>. Diakses April 2017.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Universitas Diponegoro Press: Semarang.
- Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M.B., and Hosseinipour, S.J., 2013, *The Relationship Between Rewards And Employee Performance*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol. 5 (3), pp. 543-570.
- Grant, K., and David, W.C, George, S.L., William, C.M., 2001, *The role of Satisfaction with Territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.29 (2), pp.165-178.
- Greer, C., 1995, *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. & Lathan, G.P., 1990, *Theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.
- Mooday, R.T., Porter, L.W., & Steer, R.M., 1982. *Employees organization linkages*, Academic Press, New York.

- Meyer, P. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, pp. 20-52.
- Mullins, John W., dan Walker Jr., Orville C. (2013). *Marketing Management: A Strategic, Decision – Making, Approach* (8th ed.). New York, America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ngui, T.K., Elegwa, M., and Hazel, G.G., 2014, *Effect Of Reward And Compensation Strategies On The Performance Of Commercial Banks In Kenya*, International Journal of Education and Research, Vol. 2 (1), pp. 1-20.
- Njanja, W.L., Maina, R.N., Kibet, L.K., and Njagi, K., 2013, *Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya*, International Journal of Business and Management; Vol. 8 (21), pp. 41-49.
- Nur, A.H., Dahie, A.M., and Osman, A.A., 2015, *Employee Job Satisfaction And Organizational Performance: Empirical Study From Higher Education Centers In Mogadishu-Somalia*, International Journal in Commerce, IT & Social Sciences-IJCISS, Vol. 2 (11), pp. 30-43.
- Osibanjo, O.A., Adeniji, A.A., Falola, H.O., And Heirsmac, P.T., 2014, *Compensation Packages: A Strategic Tool For Employees' Performance and Retention*, Leonardo Journal of Sciences, Issue 25, July-December, pp. 65-84.
- Panggabean, M.S., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pettijohn, C.E., Linda, S.P. & Taylor, A.J., 2013, *Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 27 (1), pp. 75-88.
- Saeed, R., Nayyab, H.F., & Lodhi, R.N., 2013, *An Empirical Investigation of Rewards and Employee Performance: A Case Study of Technical Education Authority of Pakistan*, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 8 (7), pp. 892-898.
- Saleh, H. & Ken, S., 2010, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY*, Jurnal Manajemen & Bisnis, Vol. (1), Hal. 34-54.
- Sajuyigbe, Bosede & Adeyemi, 2013, *Impact Of Reward On Employees Performance In A Selected Manufacturing Companies In Ibadan, Oyo States, Nigeria*, International Journal of Arts and Commerce, Vol. 2(2), pp. 27-32.
- Sukoco, A., 2012, "Analisis Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjualan dan Sistem Kontrol terhadap Kinerja Tenaga Penjualan (Studi pada Penjualan Produk Consumer Banking di PT. BRI Syariah KCI Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. (1), Hal. 37-50.
- Talukder, K.I., and Jan, M.T., 2017, "Factors Influencing Sales People's Performance: A Study Of Mobile Service Providers In Bangladesh", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 21 (2), pp. 1-20.
- Umar, Husein, 2005, *Metodologi Penelitian*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wei, L.T., and Yazdanifard, R., 2014, "The impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations", *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 4 (1), pp. 4-12.