

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Manusia merupakan makhluk sosial yang mana itu berarti manusia membutuhkan orang lain hampir dalam setiap aktivitasnya. Setiap manusia memiliki tujuan masing-masing dalam kehidupannya dan banyak dari mereka yang memiliki kepentingan yang saling terikat satu sama lain. Pada dasarnya manusia menginginkan sesuatu yang instan dan cepat, tetapi hal tersebut sangatlah sulit digapai apabila dilakukan seorang diri. Kemudian mereka mencari orang lain yang memiliki maksud dan tujuan yang sama dengan dirinya, dan oleh karena itu dibentuklah suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2007) menjelaskan bahwa organisasi merupakan sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Organisasi sendiri memiliki beberapa jenis yang berbeda dan bergerak dalam bidang yang berbeda pula. Contohnya adalah organisasi yang berdasarkan pada tujuan, salah satunya yaitu organisasi yang berorientasi pada profit dengan maksud untuk memperoleh laba dari barang ataupun jasa yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.

Terdapat 2 organisasi yang berorientasi pada profit, yaitu BUMS (Badan Usaha Milik Swasta) dan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). BUMS adalah badan usaha yang didirikan dan dimodali oleh seseorang atau sekelompok orang dan berdasarkan bentuk hukumnya BUMS dibedakan atas: Perusahaan

Persekutuan (Firma, CV, dan PT), dan Yayasan. Sedangkan BUMN adalah badan usaha yang permodalannya seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh Pemerintah dan berdasarkan bentuk hukumnya BUMN dibedakan atas: Perjan, Perum, Persero. Salah satu contoh dari bentuk BUMN adalah PT Perkebunan Nusantara VIII (PTPN VIII) yang bergerak di bidang agro bisnis dan agro industri. Kegiatan usaha perusahaan ini meliputi pembudidayaan tanaman, pengloahan/produksi, dan penjualan komoditi perkebunan seperti teh, karet, kelapa sawit, kina, dan kakao dengan wilayah kegiatan usaha yang dikelola sebanyak 41 kebun yang tersebar di wilayah Jawa Barat dan Banten. Dari berbagai macam olahan produk tersebut terdapat salah satu produk yang menjadi andalan dari PTPN VIII, yaitu produk teh yang bermerek Teh Celup Walini. Teh Celup Walini terbuat dari bahan baku teh pilihan yang diolah tanpa campuran apapun, dengan kombinasi beberapa jenis kualitas ekspor dari hasil perpaduan atau kombinasi beberapa jenis hasil kreatifitas olahan para pakar teh di Indonesia, dan dikemas secara profesional. Teh Celup Walini sendiri berada di bawah naungan divisi Industri Hilir Teh. Industri Hilir Teh, memiliki tiga sub unit yang berada di Cibiru, Gunung Mas, dan Panglejar. Di unit Cibiru dan Gunung Mas memproduksi teh celup, teh seduh, dan sachet, sedangkan di unit Panglejar hanya memproduksi teh bungkus saja.

Kegiatan produksi berkaitan erat dengan sumber daya manusia, begitu pula di Industri Hilir Teh PTPN VIII, karena sumber daya manusia merupakan sebuah aset bagi sebuah perusahaan, sama halnya seperti modal, bahan baku, mesin, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang harus harus diberikan pembinaan agar dapat mencapai tujuan dari

perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan dari perusahaan yaitu adanya peningkatan kinerja dalam organisasi yang diharapkan dapat menciptakan *competitive advantage*. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus memperhatikan bagaimana kinerja dari masing-masing karyawannya, karena hal tersebut merupakan salah satu poin penting terciptanya kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan harus membuat sebuah sistem dan melakukan sesuatu yang mendorong keinginan dari karyawan agar mampu berprestasi sehingga kinerja karyawan tersebut meningkat. Menurut Mathis & Jackson (2001:82) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu: (1) kemampuan kerja, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan harus memperhatikan kelima faktor diatas agar kinerja dari masing-masing karyawan meningkat.

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi di tempat kerja mengacu pada sejauh mana seseorang berkeinginan dan berusaha untuk bekerja dengan baik pada tugas atau pekerjaan tertentu (Mitchell, 1982). Untuk mendorong karyawan agar mau bekerja dengan baik, maka perusahaan haruslah mengetahui apa yang menjadi motivasi dari karyawan tersebut agar mau bekerja dengan baik. Menurut Thomas Aquinas (1225-1275) dalam (Darmodiharjo & Shidarta, 2006:272) menjelaskan bahwa setiap wujud kerja memiliki empat buah tujuan, salah satunya yaitu dengan bekerja orang dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan hidupnya sehari-hari.

Kebutuhan ini menurut Herzberg dalam Winardi (2010) memiliki dua faktor, yaitu *hygiene factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah dan *motivator factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Menurut Herzberg dalam Dessler (1984) di sebuah perusahaan, *hygiene factor* ini (seperti gaji, kondisi kerja, dan lain sebagainya) dapat dengan cepat terpenuhi dan *hygiene factor* ini hanya untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan pada karyawan, sedangkan *motivator factor* (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang, dan lain sebagainya) dapat memotivasi karyawan.

Berdasarkan hal diatas, maka perusahaan haruslah merancang sebuah sistem yang dapat memenuhi *factor motivator* tersebut, agar karyawan terus termotivasi untuk bekerja dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan program pemberian insentif. Seperti yang dikemukakan oleh (Pietroń-Pyszczek A. 2007: 28; Zajac C., 2007: 138) alat motivasi dalam susunan klasik seringkali terbagi menjadi beberapa sub kelompok, yang membedakannya seperti: paksaan, insentif, dan alat bujukan.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Rivai, 2013:744). Menurut Sarwoto (1977) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu: insentif material dan insentif non-material. Banyak terdapat kegagalan perusahaan dalam pelaksanaan program insentif, yang hampir seluruhnya memiliki keterkaitan dengan motivasi (Dessler 1984). Agar motivasi dapat timbul, karyawan harus meyakini bahwa upaya yang dilakukannya akan mengarah pada perolehan tertentu, dan karyawan tersebut haruslah menginginkan perolehan tersebut

(Dessler 1984). Menurut Dessler (1984) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan program pemberian insentif tersebut gagal, yaitu: (1). Standar yang tidak wajar; standar yang terlalu tinggi sehingga tidak mungkin/sangat sulit untuk dicapai; (2). Adanya rasa kekhawatiran yang nyata atau imajinatif bahwa nilai insentif akan dikurangi atau standar dipertinggi apabila prestasi yang melampaui standar untuk jangka waktu yang terlalu lama; (3) Tidak adilnya program insentif. Apabila program insentif tersebut dirasa adil oleh karyawan, maka karyawan tersebut akan tetap berusaha untuk tetap mempertahankan produktivitasnya, tetapi apabila program insentif tersebut dirasa tidak adil, maka akan terjadinya penurunan produktivitas karyawan; (4). Program insentif ini dapat gagal juga karena karyawan tidak memahaminya, baik karena kerumitannya maupun tidak dikomunikasikan kepada pegawai dengan cara-cara yang mudah dimengerti.

Untuk mengetahui seberapa besar pemberian insentif material dan non-material berpengaruh terhadap motivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan, maka dengan ini penulis tertarik untuk mengeliti tentang insentif material dan non-material, motivasi, dan kinerja dengan judul **“Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Insentif Non-Material Terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti merumuskan masalah yang dihadapi sebagai berikut:

1. Bagaimana pemberian insentif material kepada karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
2. Bagaimana pemberian insentif non-material kepada karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
3. Bagaimana motivasi kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
4. Bagaimana kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
5. Bagaimana pengaruh pemberian insentif material terhadap motivasi karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
6. Bagaimana pengaruh pemberian insentif non-material terhadap motivasi karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
7. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?

8. Bagaimana pengaruh insentif material terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
9. Bagaimana pengaruh insentif non-material terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
10. Bagaimana pengaruh insentif material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?
11. Bagaimana pengaruh insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pemberian insentif material kepada karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
2. Untuk mengetahui pemberian insentif non-material kepada karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
3. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
4. Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pemberian insentif material terhadap motivasi karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pemberian insentif non-material terhadap motivasi karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
8. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh insentif material terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
9. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh insentif non-material terhadap kinerja di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.
10. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh insentif material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.\
11. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.



### 1.4 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Penulis

Guna menambah wawasan dan pengetahuan dalam penerapan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang khususnya tentang permasalahan yang diteliti mengenai insentif material, insentif non-material, motivasi, dan kinerja.

2. Untuk Pihak Terkait

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi dan masukan yang berharga bagi kepentingan pihak yang terkait dalam upaya melaksanakan pemberian insentif guna memotivasi karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Untuk Pembaca

Dapat menjadi pembanding dari hasil penelitian lain dan juga bisa digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam upaya untuk mencipatakan *competitive advantage* perusahaan haruslah menetapkan strategi yang tepat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memperhatikan bagaimana kondisi di dalam perusahaan tersebut, baik dari segi keuangan perusahaan, karyawan, faktor produksi, dan lain sebagainya. Salah satu hal yang menjadi sangat penting untuk peningkatan kinerja perusahaan adalah

dengan memperhatikan kinerja dari karyawan, karena kinerja karyawan tersebutlah yang menjadi salah satu faktor peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis & Jackson (2001:82) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu: (1) kemampuan kerja, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan memberinya motivasi.

Motivasi di tempat kerja mengacu pada sejauh mana seseorang berkeinginan dan berusaha untuk bekerja dengan baik pada tugas atau pekerjaan tertentu (Mitchell, 1982). Untuk mendorong karyawan agar mau bekerja dengan baik, maka perusahaan haruslah mengetahui apa yang menjadi motivasi dari karyawan tersebut agar mau bekerja dengan baik. Menurut Thomas Aquinas (1225-1275) dalam (Darmodiharjo & Shidarta, 2006:272) menjelaskan bahwa setiap wujud kerja memiliki empat buah tujuan, salah satunya yaitu dengan bekerja orang dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Kebutuhan ini menurut Herzberg dalam Winardi (2010) memiliki dua faktor, yaitu *hygiene factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah dan *motivator factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Menurut Herzberg dalam Dessler (1984) di sebuah perusahaan, *hygiene factor* ini (seperti gaji, kondisi kerja, dan lain sebagainya) dapat dengan cepat terpenuhi dan *hygiene factor* ini hanya untuk

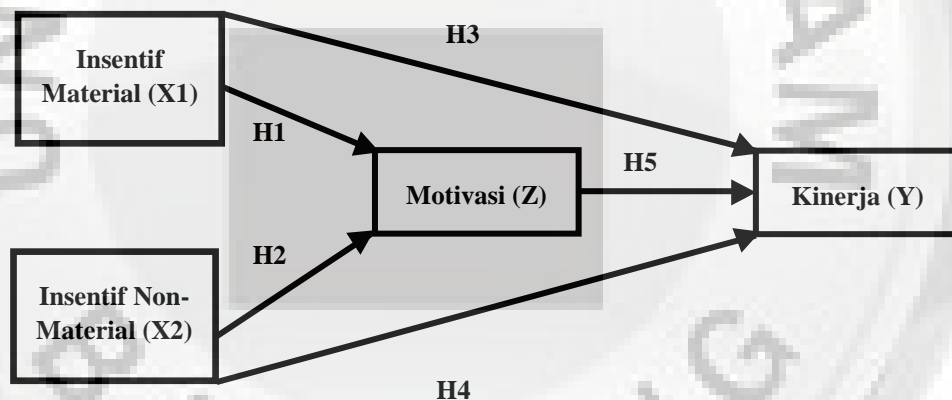
mencegah timbulnya ketidakpuasan pada karyawan, sedangkan *motivator factor* (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang, dan lain sebagainya) dapat memotivasi karyawan.

Berdasarkan hal di atas, maka perusahaan haruslah merancang sebuah sistem yang dapat memenuhi *factor motivator* tersebut, agar karyawan agar terus termotivasi untuk bekerja dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan program pemberian insentif. Seperti yang dikemukakan oleh (Pietroń-Pyszczek A. 2007: 28; Zajac C., 2007: 138) alat motivasi dalam susunan klasik seringkali terbagi menjadi beberapa sub kelompok, yang membedakannya seperti: paksaan, insentif, dan alat bujukan. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Rivai, 2013:744). Menurut Sarwoto (1977) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu: insentif material dan insentif non-material. Material insentif yaitu daya perangsang yang dapat diberikan atau dinilai dengan uang, termasuk kedalam bentuk uang atau dinilai dengan uang, sedangkan non-material insentif yaitu semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang (Manullang, 1993:37).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat disimpulkan bahwa agar dapat menciptakan *competitive advantage* perusahaan salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tersebut dapat meningkat apabila karyawan termotivasi untuk berkinerja dengan baik. Agar karyawan dapat termotivasi guna meningkatkan kinerjanya, maka perusahaan perlu membuat sebuah sistem yang dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik, salah

satunya adalah dengan pemberian insentif. Dalam pemberian insentif ini haruslah memperhatikan *motivator factor* (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang, dan lain sebagainya) agar dapat memotivasi karyawan. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif yang mengacu pada *motivator factor* ini dapat meningkatkan kinerjanya guna menciptakan *competitive advantage* perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis perlu merumuskan paradigma kerangka pemikiran agar tidak terjadi kesalahan dalam pembahasannya. Pemberian insentif material dan non-material kaitannya dengan kinerja dilihat dari aspek motivasi karyawan dapat digambarkan pada gambar 1.1 berikut:



**Gambar 1.1**  
**Paradigma penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif material (X1) terhadap motivasi (Z) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif non-material (X2) terhadap motivasi (Z) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 6: Terdapat pengaruh antara insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.

Hipotesis 7: Terdapat pengaruh antara insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung.